

# CONFORMACIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO



La Plata, abril de 2010



## Programa

- **Módulo 1: Conformación de equipos de trabajo.**  
**Principios**
  - ¿Qué es un equipo? Equipos vs. Grupos de trabajo.
  - Proceso natural de la formación de equipos. Proceso intencional. Modelo de desarrollo de equipos de Tuckman.
  - Ciclo de vida del equipo. Los roles en el equipo.
- **Módulo 2: El entorno y los incentivos**
  - Poder, autoridad y liderazgo.
  - Cohesión y visión compartida.
  - Delegación. Motivación.



# Programa

- **Módulo 3: Capacidades personales para el trabajo en equipo**
  - El proceso de comunicación interpersonal. Programación neurolingüística. Comunicación verbal y no verbal.
  - Comunicación no verbal: clasificación.
  - El lenguaje corporal: ejemplos
  - La Ventana de Johari. El modelo ORJI
  - La competencia comunicacional. El ciclo de coordinación
  - Conflictos, su origen.: Intereses y diferencias individuales. Juicio y percepción. Clasificación de Myers Briggs. Modelos mentales
  - Técnica de la columna izquierda



# Programa

- **Módulo 4: Evaluación del desempeño del equipo. Problemas que pueden aparecer en el proceso de conformación y gestión y como encararlos**
  - Establecimiento de niveles de desempeño. Evaluación del desempeño individual y del equipo.
  - Factores que impiden o dificultan la formación y el trabajo en equipo.



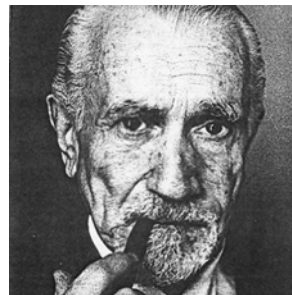
## Módulo 1

### Principios



## ¿Qué es un grupo?

- **Grupo:** “Conjunto restringido de personas unidas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna que se proponen conciente o inconscientemente una tarea que constituye su finalidad” (Pichon Riviere)
- En síntesis es un conjunto de personas que se reúnen de manera estable para la realización de una tarea





## Grupo: Características

- Tiene un líder fuerte y centrado en la tarea de que se trate.
- La responsabilidad es de cada individuo.
- El propósito del grupo es el mismo que el del resto de la organización.
- El producto del trabajo se genera de forma individual.
- Celebran reuniones que resultan eficaces.
- La eficacia se mide de forma indirecta, mediante los efectos que se producen en otros aspectos (por ej. resultados financieros del negocio).
- Se discute, se decide y se delega.



## ¿Qué es un equipo?

- **Equipo**: “Conjunto de personas que a través de una tarea busca llegar a un resultado”.  
(Héctor Fainstein)
- En un grupo como en un equipo hay una tarea en común que los convoca, pero no necesariamente en un grupo hay tareas y responsabilidades compartidas, en un equipo si.



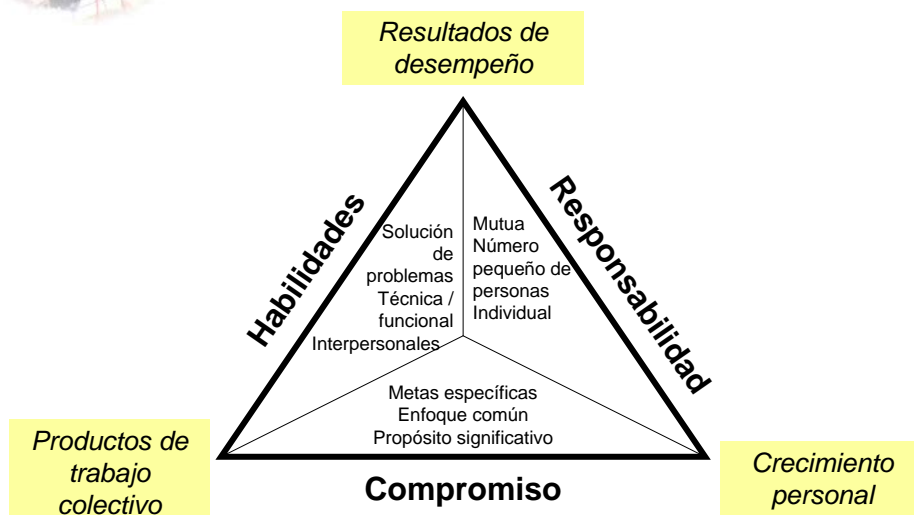


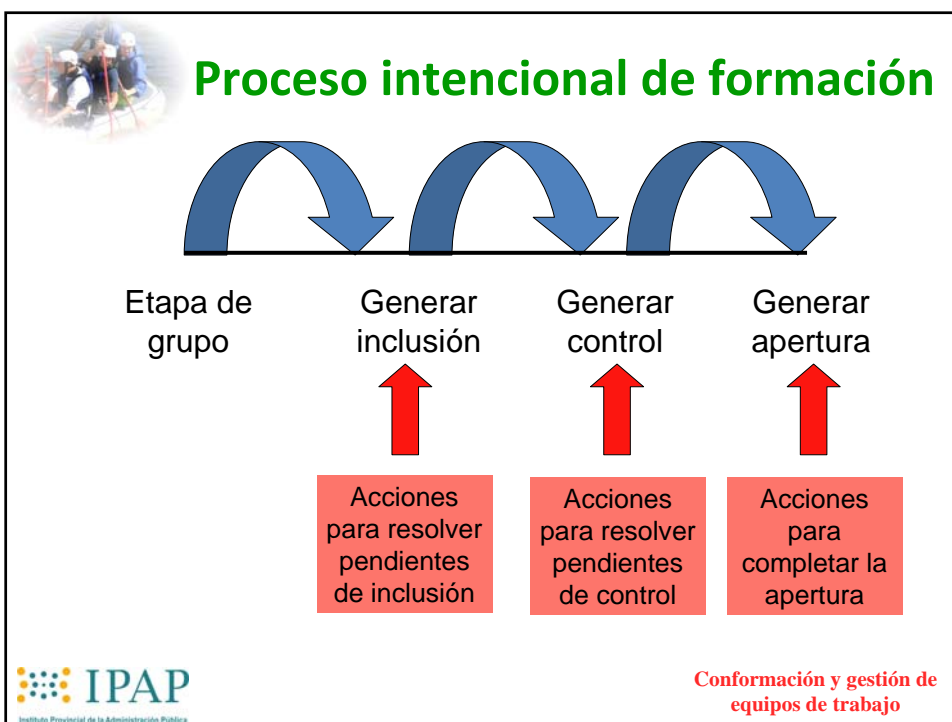
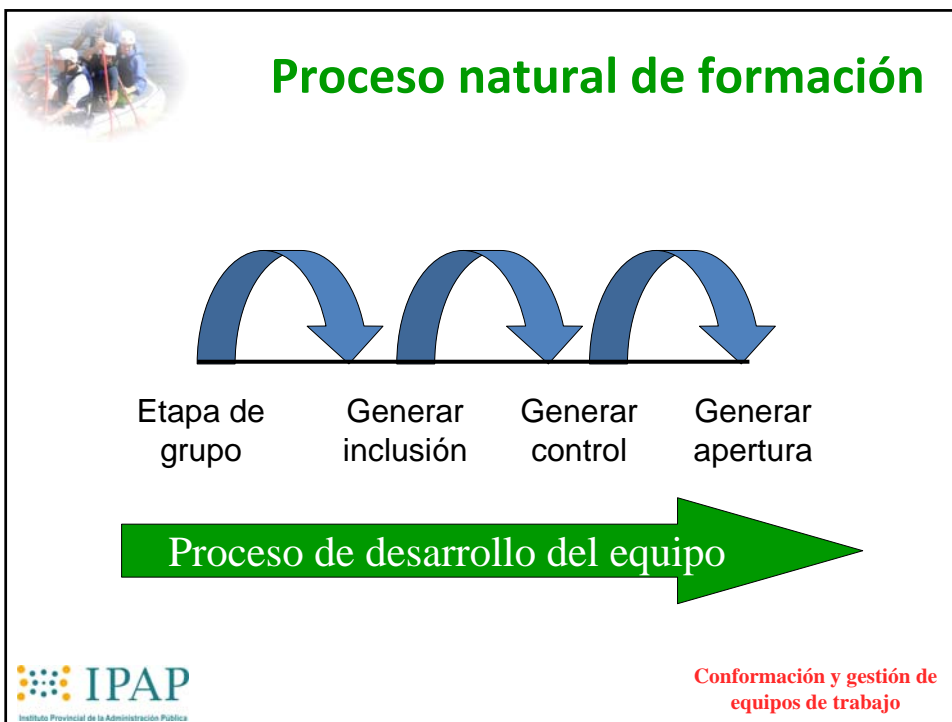
## Equipo: Características

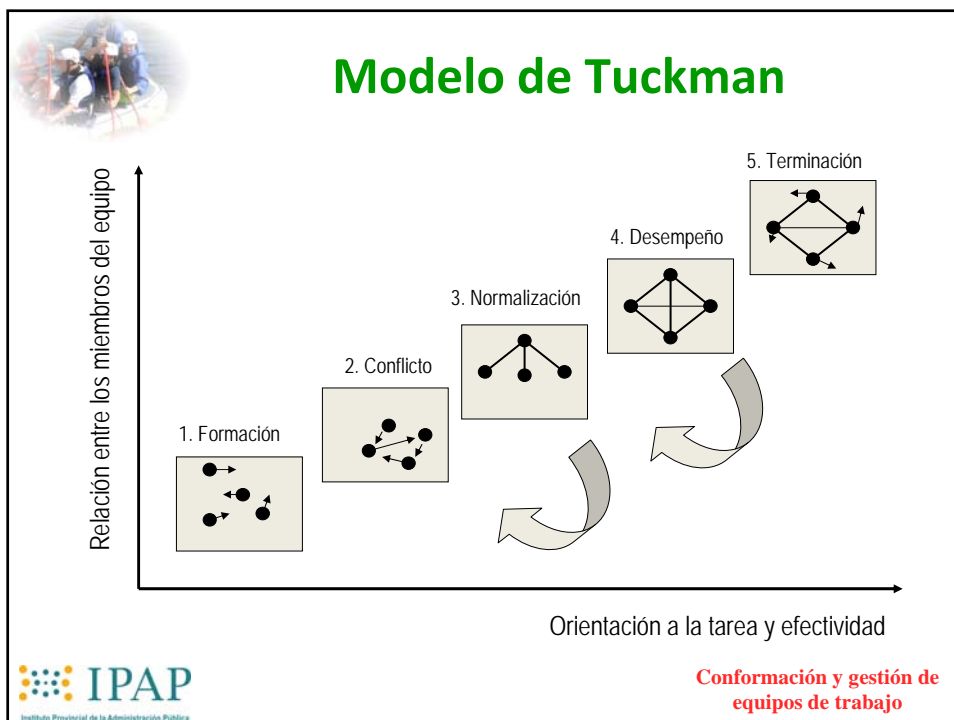
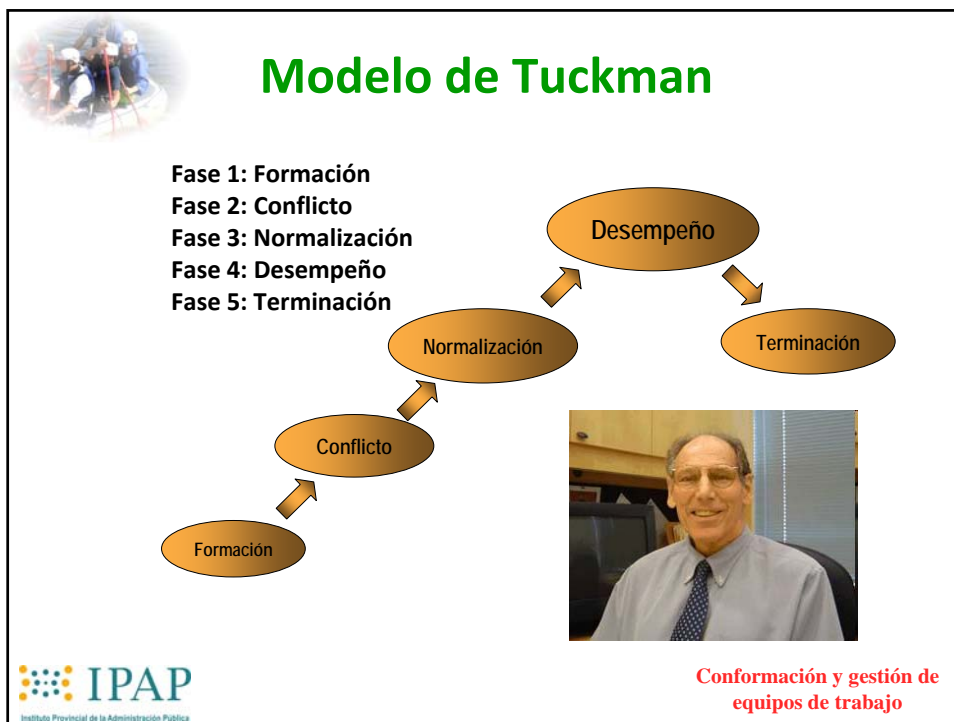
- El liderazgo es compartido por varios.
- La responsabilidad es tanto individual como conjunta.
- El propósito es específico del equipo, que es quien lo consigue
- Se generan productos que son fruto del trabajo colectivo.
- Se fomentan las discusiones abiertas y las reuniones cuyo objetivo es la resolución de problemas de una manera activa.
- Los resultados se miden de forma directa mediante la evaluación del producto del trabajo colectivo.
- Se discute, se decide y se trabaja conjuntamente.



## Elementos básicos de un equipo









## Modelo de Tuckman

### FORMACIÓN - FASE 1

- En esta etapa el grupo está tan solo conformándose por lo que se le llama también como etapa de Preparación o de Orientación.
- Se caracteriza por:
  - la gente trata de destacarse
  - se denota inseguridad y deficiencia entre sus miembros. [Soy bajito](#)
  - los integrantes extrovertidos rápidamente asumirán alguna clase de liderazgo
  - predomina la conciencia de mantenerse.
  - alta dependencia en el líder en cuanto a guía y dirección [importancia](#)
  - roles individuales y responsabilidades poco claras
  - los procesos son casi siempre ignorados
  - los miembros evalúan la tolerancia del sistema y del líder. [formación](#)
  - el líder dirige. [Ordenes formamos un equipo](#)



## Modelo de Tuckman

### CONFLICTO - FASE 2

- Ya establecido el grupo, éste es un periodo de bromas para alcanzar una posición, autoridad e influencia entre sus miembros. Se hace referencia de esta fase como de Insatisfacción, Ajuste o en la metáfora de un bote de remos que gira en círculos.
- Se caracteriza por:
  - período de prueba del líder. Los líderes que salieron al inicio probablemente no sobrevivirán.
  - aparecen o se generan desacuerdos y los roles son eventualmente repartidos. Es la fase mas incómoda de la vida del grupo, es como la adolescencia del grupo. [rebelión](#)
  - Es difícil la toma de decisiones dentro del grupo.
  - Los miembros del equipo rivalizan entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer por sí mismos relaciones con otros miembros del equipo y con su líder, quien podrá recibir retos de los miembros del equipo.
  - Se forman pandillas y agrupaciones y se pueden dar luchas de poder.
- El equipo debe mantenerse enfocado en sus metas para evitar que sobrevengan distracciones causados por las relaciones entre los miembros y por asuntos emocionales. Se requiere compromiso para poder progresar. El líder actúa como coach.





## Modelo de Tuckman

### NORMALIZACION - FASE 3

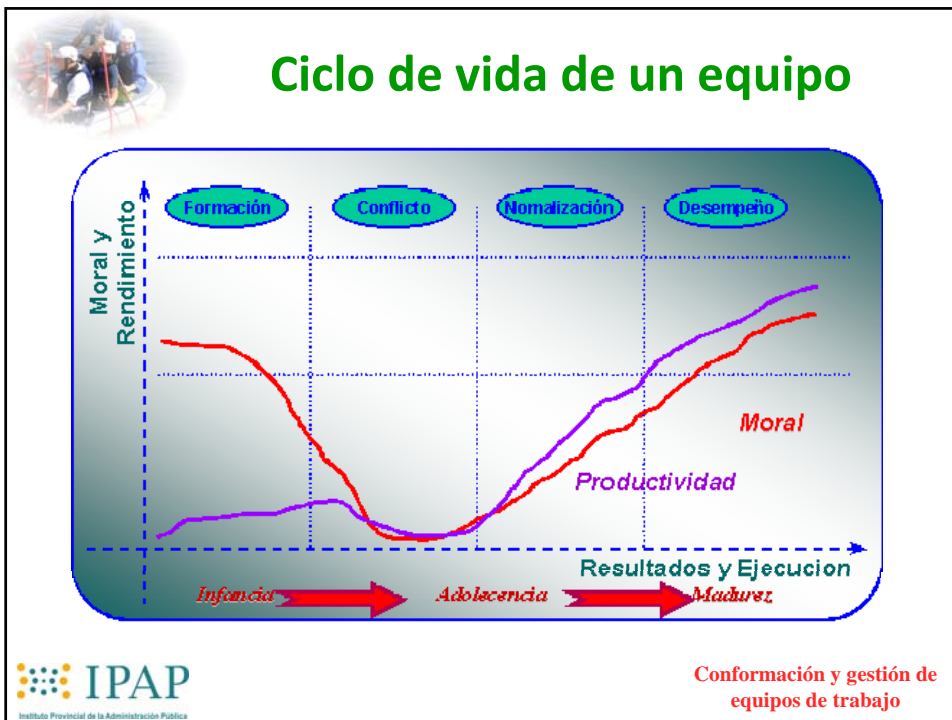
- Una vez ordenada la estructura interna, tenemos entonces el para qué el grupo se ha conformado. Se le llama también fase de Integración o de Tomar el Rumbo.
- Se caracteriza por:
  - Que clase de comportamiento y contribución es aceptable y cual no.
  - Los miembros exploran detrás del proceso de lucha de poder y comienzan a formular alguna idea sobre la identidad de grupo, ahora el grupo está en la mente de sus miembros.
  - Posibles retrocesos a la fase anterior
  - Se forma acuerdo y consenso dentro del equipo.
  - Roles y responsabilidades claros y aceptados.
  - Las grandes decisiones son tomadas por acuerdo del grupo; las pequeñas decisiones son delegadas individualmente o pequeños equipos que se forman dentro del grupo. [decisión](#)
  - La unión y el compromiso son fuertes.
- El equipo se puede involucrar en actividades divertidas y sociales. Discute y desarrolla sus procesos y su forma de trabajo. El líder es respetado por el equipo y parte del liderazgo es compartido por el equipo. El líder facilita y capacita.



## Modelo de Tuckman

### DESEMPEÑO - FASE 4

- A partir de este momento, el grupo comienza a hacer su trabajo sobre la base de una estructura relativamente estable. Esta fase también es referida como Producción o “Remar a toda Velocidad”.
- Se caracteriza por:
  - El equipo sabe por qué y para que hace lo que hace
  - Tiene una visión compartida y está capacitado para organizarse por sí mismo sin la intervención o participación del líder.
  - Hay un enfoque en lograr resultados y el equipo toma decisiones por sí mismo. Alto grado de autonomía.
  - Los desacuerdos son resueltos positivamente dentro del equipo y los cambios necesarios al proceso y a la estructura son realizados por el equipo.
  - El equipo está ahora capacitado para alcanzar metas y también para atender los asuntos de relaciones, estilos y procesos a lo largo del camino.
  - Los miembros del equipo se cuidan entre ellos. El equipo requiere que el líder delegue tareas y proyectos. El equipo no necesita ser instruido o asistido. Los miembros del equipo pueden pedir asistencia del líder. El líder delega y ve sobre todos. [equipo3](#)
- En grupos abiertos, donde los miembros entran y salen, puede retrocederse a la fase de Formación, particularmente si el grupo es pequeño y la rotación sustancial.



**Modelo de Tuckman**

- **TERMINACIÓN - FASE 5**
- Esta etapa se conoce también como Desintegración, Deformación y Duelo. Se puede afirmar que la “Terminación”. Esta etapa ve al grupo desde una perspectiva mas allá del propósito de las cuatro fases. La etapa de Terminación es sin lugar a dudas muy relevante para los integrantes del grupo y su bienestar, pero no hacia la principal tarea de administrar y desarrollar un equipo, que claramente se centra en las cuatro fases anteriores.
- Se caracteriza por:
  - Todos sus miembros se pueden mover hacia cosas nuevas sintiéndose bien por lo que han conseguido.
  - Sentimientos de inseguridad pueden ser naturales en personas con gran sentido de pertenencia y con fuertes estilos de rutina y empatía.
- La etapa de Terminación es cada vez mas frecuente con el surgimiento de las organizaciones virtuales, las cuales se terminan cuando se logra el proyecto o fin buscado.

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Características de un equipo eficaz

Según Douglas McGregor

- el ambiente tiende a ser informal, cómodo y relajado, entonces las personas se sienten involucradas e interesadas.
- hay mucha discusión y prácticamente todos participan, pero se mantiene dentro de las tareas del grupo, si la discusión se sale del tema, alguien la traerá de vuelta en poco tiempo.
- la tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros. En algún momento habrá discusión libre del objetivo, hasta que se formule de tal modo que los miembros del grupo puedan comprometerse a ello.
- los miembros se escuchan unos a otros y las ideas son respetadas.
- no se reprimen los desacuerdos ni son anulados con una acción prematura del grupo. Se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas en vez de dominar al disidente.
- la mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, en general, están de acuerdo y dispuestos a adherirse.
- la crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. La crítica tiene un enfoque constructivo orientado a remover un obstáculo al que se enfrenta el grupo y que impide que el trabajo se realice.
- cuando se decide realizar una acción, se hacen asignaciones claras y estas son aceptadas.
- el grupo esta consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia, se detiene para estudiar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación. El problema puede ser una cuestión de procedimiento, o puede tratarse de un individuo cuyo comportamiento está obstaculizando el cumplimiento de los objetivos del grupo. Sea lo que sea se discute abiertamente hasta encontrar la solución



Resumen de los  
resultados  
encontrados al  
analizar 439 empresas  
dentro de las Fortune  
1000.

Criterio de desempeño	% indicando una mejora
Cambio en el estilo de gestión a uno más participativo	78
Mejora en procesos y procedimientos	75
Mejora en el estilo de toma de decisiones	69
Mejora en la confianza de los empleados en la administración	66
Mejora en la implementación de la tecnología	60
Eliminación de capas de supervisión	50



## Los Roles

Según Belbing<sup>1</sup> pueden distinguirse los siguientes tipos de roles:





Roles Mentales	Cerebro
	Monitor - Evaluador
	Especialista
Roles de Acción	Impulsor
	Implementador
	Finalizador
Roles Sociales	Investigador de Recursos
	Coordinador
	Cohesionador

<sup>1</sup> Belbin, Raymond, Gestión de equipos, 1981





## Características de los roles

Rol	Contribución	Debilidades
Cerebro  <b>CE</b>	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Coordinador  <b>CO</b>	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.






## Características de los roles

Rol	Contribución	Debilidades
Monitor - Evaluador  <b>ME</b>	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
Implementador  <b>ID</b>	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.







## Características de los roles

Rol	Contribución	Debilidades
Finalizador  <b>FI</b>	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Investigador de recursos  <b>IR</b>	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.




## Características de los roles

Rol	Contribución	Debilidades
Impulsor  <b>IM</b>	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Cohesionador  <b>CH</b>	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
Especialista  <b>ES</b>	Sólo le interesa una cosa a la vez. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.




Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Limitaciones en el modelo de roles

- Los roles de Belbin representan tareas y procesos en actividades auto administradas de los miembros de un equipo, y no son tipos de personalidad o preferencias de pensamiento.
- Aunque hay métodos para analizar cuál es el rol ideal de una persona dentro de un equipo, esto no significa que cualquiera no pueda ni deba asumir otros roles.
- En proyectos más grandes, las actividades del equipo son probablemente agrupadas en procesos de equipo.
- Las actividades de equipo cambian a lo largo del tiempo.
- Puede ser necesario más de un miembro "Cerebro" para traer nuevas ideas y perspectivas al equipo.
- El modelo no considera relaciones jerárquicas entre la gente.
- A ciertas personas puede no gustarles otro tipo de miembro con un rol en particular. consecuentemente ellas pueden estar desmotivadas a trabajar junto a ellas.



Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Estereotipos

### **El líder**

Es el jefe del grupo. Posee habilidad, poder de convencimiento y generalmente provoca la acción siendo seguido. A veces intimida

### **El ritualista**

Siempre quiere hacer o jugar a lo mismo. Le cuesta asumir nuevas actividades. Es negativo ante las sugerencias de los demás.

### **El introvertido**

Se aísla y distancia de sus compañeros. Manifiesta dificultades de relación. Apático retraído sensible.

### **El parcialista**

Evita relacionarse con los que le desagradan. Es selectivo. Actúa en subgrupos pequeños. Es activo.



## Estereotipos

### **El gracioso**

Centra su necesidad de captar la atención grupal en una especial habilidad humorística. Es seductor, atrayente, ingenioso, ocurrente.

### **El quejoso**

Nunca esta de acuerdo. Negativo. Desvalorizante colabora intermitentemente, sin comprometerse demasiado para evitar críticas y responsabilidades. Suelen ser personas en las que nunca nadie creyó verdaderamente y esté encerrado en la sobreprotección o en el abandono afectivo.

### **El exigente**

Es aquel que siempre esta pidiendo más. Por lo general muy activo e inteligente. Posee resistencia a la autoridad pero es fácilmente orientable con el afecto y el reconocimiento. Puede ser un líder natural pero muy exigente.

### **El destructivo**

Agresivo negativo. Constantemente hace uso y abuso de los manoseos. Peleador provocativo a veces hasta de mal gusto con sus pares tiene como positivo que algunas veces suele ser persistente, tenaz. Suele ser un líder frustrado.



## Módulo 2

# El Entorno y los Incentivos



Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Poder - Definición

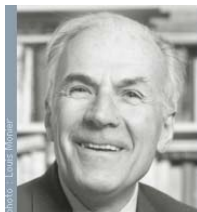
### Max Weber

“Es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.”



### Michel Crozier

“El poder surge en una relación de intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia... la relación desigual de intercambio abre a uno de los involucrados la posibilidad de imponer su voluntad e intereses.”



Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo





## Poder

Característica intrínsecamente relacional



Propia de la relación entre personas.



## Tipos de poder

En las organizaciones, coexisten dos tipos de poder:



**Poder formal:** delegado, impersonal, delegable.



**El liderazgo:** poder informal, personalizado, espontáneo, no delegable



## Poder y autoridad

### Autoridad:

- Poder legitimado.
- Poder socialmente reconocido como legítimo.

**Legitimación:** aceptación social de la base que sustenta ese poder. No necesariamente implica un agrado.

Tampoco existe relación entre legitimación del poder y justicia.



## Formas de legitimación

### Racional Legal

Basada en un conjunto de reglas aceptadas. Es la creencia en la legalidad, preceptos jurídicos, etc. Es delegable dentro de los marcos y procedimientos correspondientes.

### Tradicional

Basada en el “siempre ha sido así” propio de la tradición. Se acepta que una persona, ejerza la autoridad que le corresponde a esa tradición. Se puede delegar bajo las condiciones establecidas por la costumbre.

### Carismática

Basado en las cualidades y actitudes de su poseedor. Es el líder que surge entre los pares, se distingue por su postura personal, que lo hace imitable. Es una autoridad afectiva, ligada a una personas y a sus cualidad, por eso no es delegable.

**Liderazgo: forma de autoridad legitimada por el carisma**



## Visión

- Describe a qué queremos que nuestra organización se parezca, en términos ideales, en el futuro.
- Apreciación idealizada de lo que sus miembros desean de ella en el futuro.
- Considera lo valioso del pasado y prepara la organización para el futuro.
- Debe ser precisa, simple y al mismo tiempo retadora.
- La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización y también por aquellos que se relacionan con ella.



## Visión

***Es el estado futuro deseado, a lo que se aspira a llegar***

Responde a :

- ¿Que tipo de organización queremos ser?
- ¿En qué tipo de actividades/áreas de gestión debe entrar la organización?

[Ejemplo de visión](#)



¿ Porqué, algunas personas demuestran una decidida voluntad de actuar a favor de la organización para la que trabajan, mientras otras, miden al milímetro sus obligaciones,.....?

¿ Porqué un mismo individuo adopta actitudes contrapuestas y comportamientos dispares hacia su trabajo en momentos diferentes de tiempo ?

¿ Qué mecanismos internos o externos activan o desactivan la “voluntad de hacer”; ¿Cómo surge el entusiasmo?,.....



## La Motivación

### Definiciones

- La palabra motivación proviene del latín “movere” que significa mover.
- Es una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo ó laboral.



## La Motivación

- Impulso interior que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado
- La verdadera motivación implica otras actitudes:
  - entusiasmo,
  - deseo de participar,
  - compromiso,
  - fidelidad,
  - orgullo de pertenencia, etc.



## La Motivación

La motivación de una persona depende de:

1. La fuerza de la necesidad.
  2. La percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta necesidad.
- **Fuerza que activa y dirige el comportamiento.** El primer motivo básico es la supervivencia, según la Pirámide de Maslow.
  - Puede ser tanto positiva como negativa.
  - Puede ser tanto personal como laboral y muchas veces una va de la mano de la otra.



## La Motivación

- Motivación es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta.
- Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas.
- Algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias.
- Las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.



## La Motivación

La motivación puede ser:

- Extrínseca: el dinero, posición, poder.
- Intrínseco: motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.



## La Motivación

### Teorías Psicológicas




Abraham Maslow (1954), *Teoría de la Jerarquía de Necesidades*.






Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## La Motivación

### Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.

- Necesidades Fisiológicas**
  - Necesidades físicas básicas: la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa o tras necesidades básicas para sobrevivir.
- Necesidades de Seguridad**
  - Un ambiente seguro y no amenazante: seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites.
- Necesidades Sociales**
  - Pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.
- Ego**
  - Autoestima, respeto y reconocimiento de los demás.
- Autorealización**
  - Desarrollo de potencialidades creatividad y talentos.



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## ¿Cuáles son los Factores Claves de éxito de los individuos en equipos ganadores?

Conformación y gestión de equipos de trabajo





## Factores claves de éxito de los individuos en equipos ganadores

- Objetivos claros y compartidos
- Liderazgo
- Sentido de pertenencia “Camiseta”
- Solidaridad.
- Esfuerzo
- Coordinación entre los miembros.
- Comunicación
- Generación de confianza
- **La Motivación sola no alcanza**



## Módulo 3

### Capacidades personales para el trabajo en equipo





# Comunicación



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## ¿Qué es la Comunicación?

Es un proceso mediante el cual dos  
o más personas se ponen en  
contacto y se relacionan entre sí,  
para transmitirse algo



## El modelo de comunicación



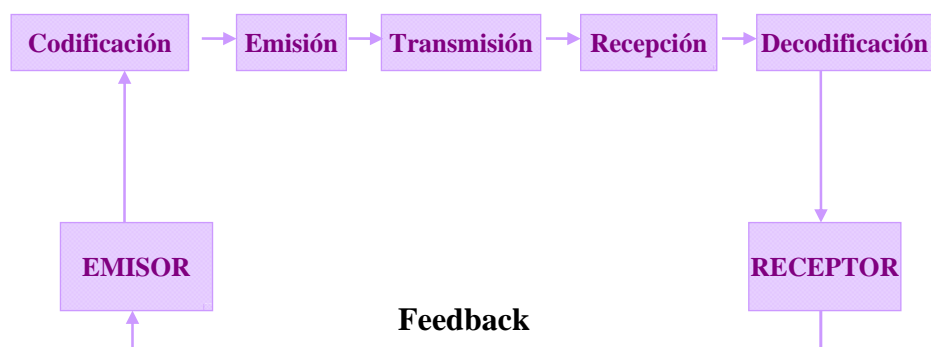
**Transmisión de significados:  
información, ideas.**

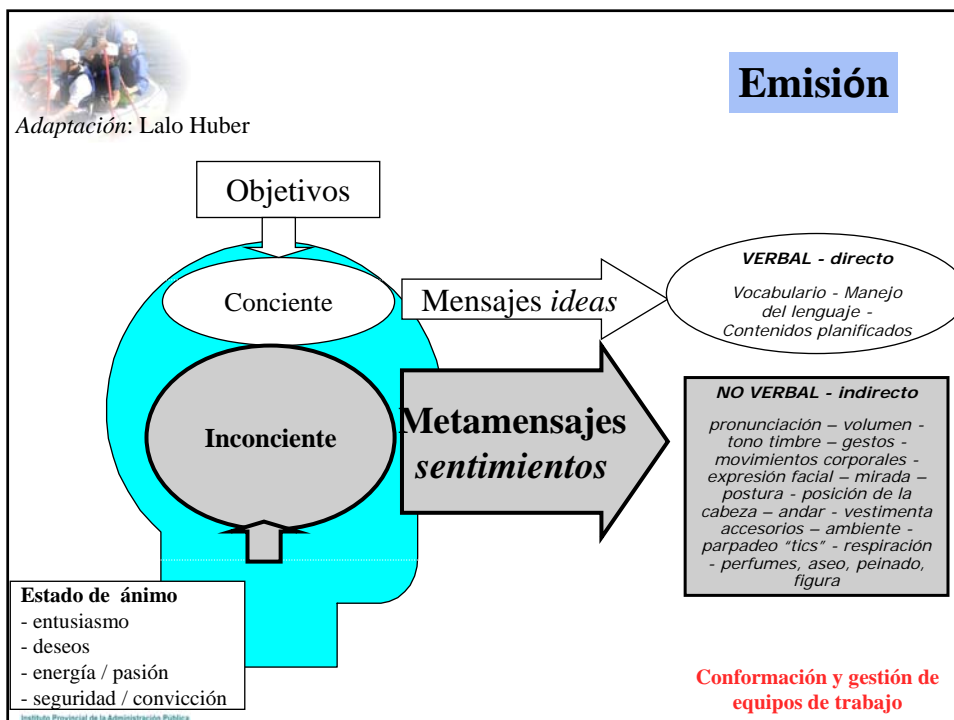
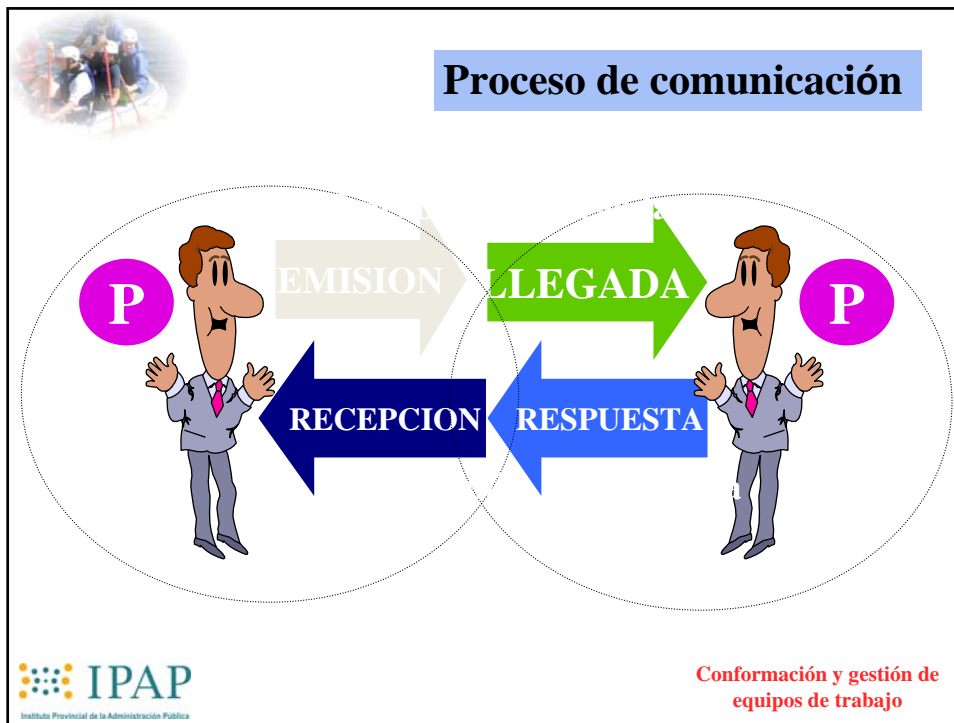


**Comprensión de los significados**



## La comunicación como proceso







## Metamensajes

- Pronunciación
- Volumen, tono, timbre
- Gestos, movimientos corporales
- expresión facial, mirada
- postura, andar, vestimenta, accesorios
- Ambiente.
- Parpadeo, “tics”, respiración, perfumes, aseo, peinado.

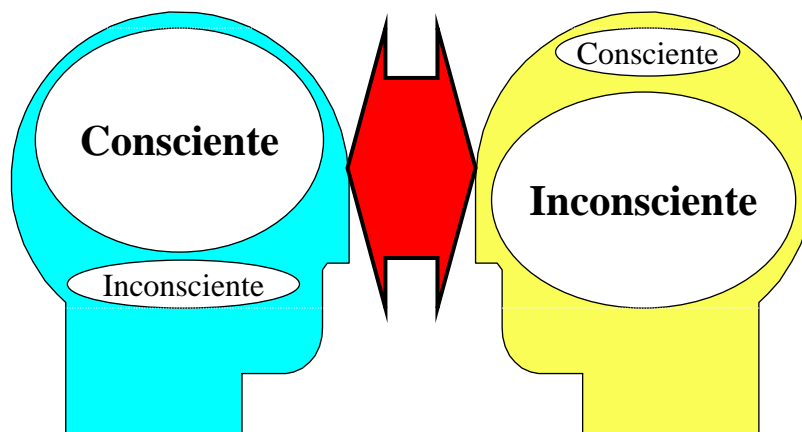
•CUERPO

•ROSTRO

•MANOS



## Conversación






## Comunicación racional vs emocional




- Racional: pone foco en el logro de objetivos personales/materiales
  - Estilo duro de negociación
  - Necesidad de fin concreto
  - Habla para obtener cosas
  - Habla de proyectos
  - No habla sin una razón
- Emocional pone foco en las relaciones humanas
  - Estilo blando de negociación
  - Necesidad de integración (el fin ES la integración)
  - Habla para vincularse
  - Habla de sentimientos
  - Habla...

**Conformación y gestión de equipos de trabajo**



## Emisión



- Mensaje y metamensaje coordinados
 

↓

acto comunicacional exitoso
- Interferencia entre mensaje y metamensaje
 

↓

acto confuso
- Dominio total del metamensaje
 

↓

acto fallido

**Conformación y gestión de equipos de trabajo**



## Elementos de la comunicación

- Comunicación oral
- Comunicación gestual
- Comunicación corporal
- Expresión facial
- Mirada
- Vocabulario
- Pronunciación
- Impostación de la voz, volumen, tono, timbre
- Postura
- Andar
- Vestimenta/calzado
  - Uniforme
  - Combinación de colores
  - Ajuste a modas
- Accesorios
- Parpadeo, “ticks”
- Respiración
- Salud, piel, pelo, manos, uñas
- Frases típicas
- Comunicación escrita, ortografía, redacción

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo

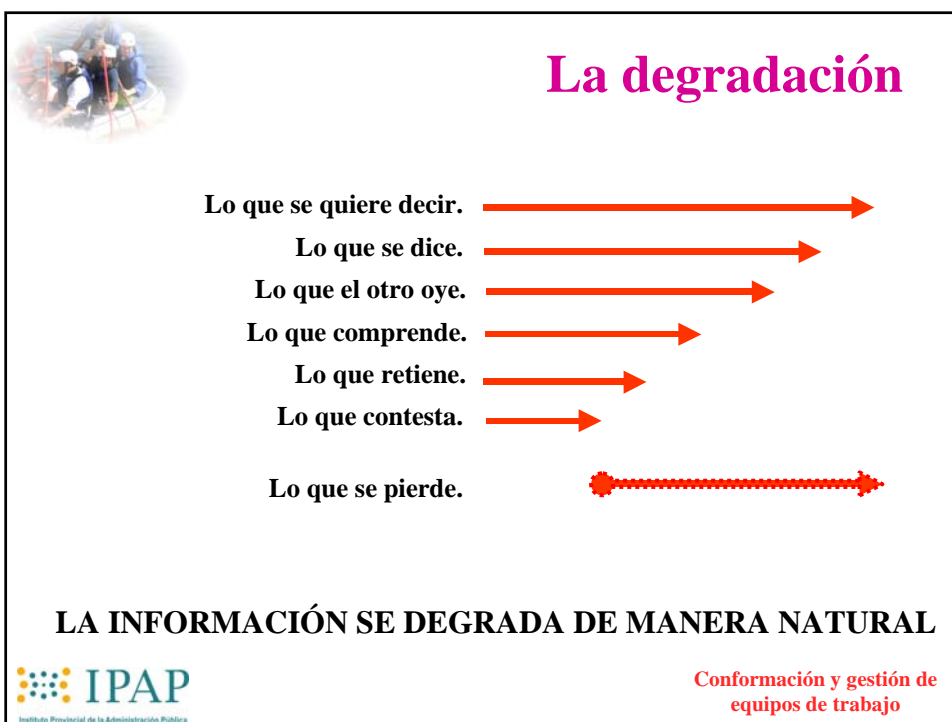
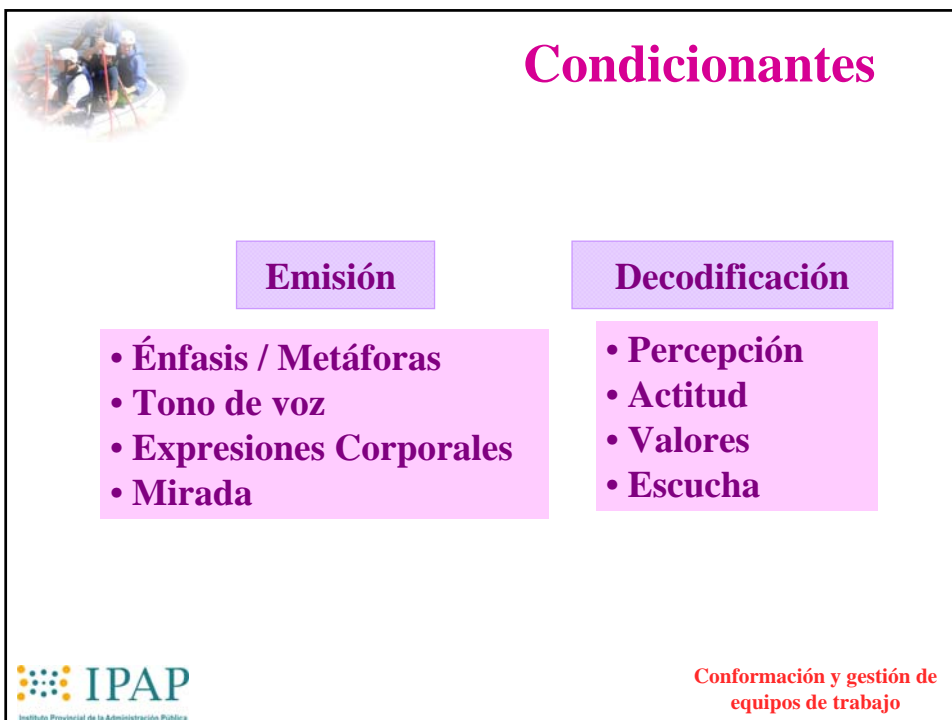


## Condicionantes


### Codificación

- Lenguaje
  - ✳ Aspecto Social
  - ✳ Aspecto Individual
- Contexto
- Cultura
- Acción

**Temporalidad**  
Coca Cola







## Funciones

**CONTROL**

- de manera formal
- de manera informal

**MOTIVACIÓN**

- qué se debe hacer
- formas de mejorar
- qué se hace bien


**EXPRESIÓN EMOCIONAL**


- interacción entre los grupos de trabajo
- forma de satisfacción de necesidades sociales.

**INFORMACIÓN**

- facilitar la toma de decisiones
- identificar y evaluar el mayor número de opciones posibles

Conformación y gestión de equipos de trabajo

 **IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública




## Comunicación

**Cada uno de nosotros tiene un modo particular de comunicarse.**

**A cada uno de nosotros, nos resulta más sencillo y agradable entablar un diálogo con cierto grupo de personas que con otras.**

**Veremos que factores intervienen en esto ....**

Conformación y gestión de equipos de trabajo

 **IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública



**PNL**

**La Programación Neurolingüística describe, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo la relación entre ambos afecta a nuestro cuerpo y a nuestro comportamiento.**




**PNL**

**PROGRAMACIÓN:** Organización de los componentes de un sistema.

**NEURO:** Del Griego “Neurón”: todo comportamiento es el resultado de un proceso neurológico consciente o inconsciente.

**LINGÜÍSTICA:** Del latín “Lingua”. Indica que el proceso neurológico es representado, ordenado, secuenciado y transmitido a través de la comunicación basada en la palabra o la lingüística. Lenguajes verbal y no verbal.



**PNL**  
**credibilidad**

7% Palabras

93% → 38% voz

↓

55% corporal / gestos

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



**Los sentidos**

- Captamos las informaciones que provienen del mundo exterior gracias a nuestros cinco sentidos, que son:
  - visual,
  - auditivo,
  - kinestésico (tacto, sensaciones),
  - olfato
  - gusto
- Al privilegiar inconscientemente ciertos sentidos con respecto a otros, percibimos una realidad deformada, que reconstruimos

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Comunicación

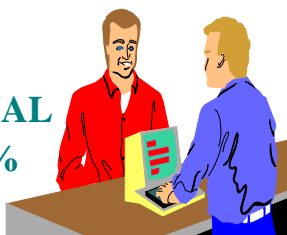
Los seres humanos compartimos una forma de comunicación.

La forma como recogemos, almacenamos, codificamos y evocamos la comunicación, se realiza a través de **sistemas de Representación o canales.**



## Canales

**VISUAL**  
55%



**AUDITIVO**  
15%

**KINESTÉSICO**  
30%





## Canal VISUAL



- Piensan en imágenes que representan ideas.
- Pueden pensar en varias cosas al mismo tiempo.
- Hablan y escriben muy rápidamente.
- El poder pensar en varias cosas a la vez les permite hacer varias cosas al mismo tiempo.

*No lo veo nada claro . . .*



## Canal AUDITIVO



- El proceso de pensamiento es ordenado, secuencial y profundo.
- Piensan una idea, luego "la mueven" para dar lugar a la siguiente.
- Hacen una cosa por vez.
- Para expresarse eligen las palabras que representen sus ideas y emociones con mayor exactitud.

*Esto me suena bien . . .*



## Canal KINESTESICO



- **Piensan a través de lo que sienten.**
- **Se involucran en aquello que hacen.**
- **Se motivan participando (formando parte de) con sus acciones y opiniones.**
- **Perciben con mucha facilidad sus estados internos (sensaciones y emociones).**



## Características

- **Persona Visual**
  - piensa varias cosas al mismo tiempo en imágenes que representan ideas, las mueven, unen, ponen en secuencia, hábiles para percibir lo no verbal y lo espacial - Ritmo: rápido
- **Persona Auditiva**
  - pensamiento lineal-secuencial, de a una idea por vez, proceso más lento, profundo y completo. Interpretan textos, palabra escrita, se expresan bien oralmente, siguen bien las directivas y consignas - Ritmo: mediano
- **Persona Kinestésica**
  - confían en sus sentimientos, sensaciones e intuiciones. Sienten. Se involucran emocionalmente con lo que hacen. Expresan sus sentimientos. Son confiables en eso. Los motiva participar en grupo y opinar - Ritmo: lento



PALABRAS QUE USAMOS		
<b>VISUAL</b> (ver)  ver imagen imaginar aparecer echar un vistazo enfocar perspectiva punto de vista	<b>AUDITIVO</b> (oír)  oír sonidos mencionar preguntar gritar tono oral escuchar	<b>KINESTÉSICO</b> (Sentir)  sentir tomar firme presionar apretar manejar dulce estrés



Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



FISIOLOGÍA		
VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
<b>Cabeza hacia adelante.</b>  <b>Hombros hacia arriba.</b>  <b>Se señala los ojos. Gesticula mucho y hacia afuera. Movimientos rápidos y manos muy móviles.</b>  <b>Parado apoya el peso del cuerpo en el metatarso. Se sienta en el borde de la silla.</b>	<b>Cabeza hacia atrás o inclinada.</b>  <b>Hombros en posición intermedia.</b>  <b>Se señala la zona de las orejas. Se toca labios y barbilla. Inclina la cabeza.</b>  <b>Se sienta con el cuerpo derecho o hacia atrás.</b>	<b>Cabeza hacia abajo.</b>  <b>Hombros hacia abajo.</b>  <b>Gesticula hacia sí mismo.</b>  <b>Pies bien apoyados. Cuerpo relajado.</b>



Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo




## FISIOLOGÍA

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
<b>VOZ</b> Volumen alto. Velocidad rápida.	Volumen medio. Velocidad media.	Volumen bajo. Velocidad lenta. Habla "con sentimiento".
<b>RESPIRACION</b> Alta, rápida y superficial. Puede detenerla para "ver mejor".	Intermedia. Diafragmática. A veces suspira.	Baja, profunda y lenta.




Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Comunicación

- Cuando dos personas se comunican a través de **canales diferentes** suelen aparecer dificultades para entenderse. Es como si hablaran en idiomas distintos.
  - Pueden llegar a discusiones en las que ambos sostienen la misma idea central.
  - Se expresan de un modo tan diferente que no logran un acuerdo.
- Cuando utilizan el **mismo canal**, perciben que logran una relación armónica y de mutua comprensión, independientemente de si se trata de alguien a quien se conoce o no.



Conformación y gestión de equipos de trabajo

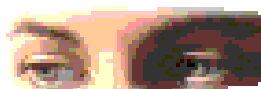




## En síntesis

### El mapa no es el territorio

1. Conocer el propio canal.
2. Atender la receptividad.
3. Ser lo bastante flexible para cambiar el comportamiento a fin de asegurar la comunicación.



### COMUNICACIÓN

#### VERBAL

Lenguaje articulado  
(palabras orales o  
escritas)

#### NO VERBAL

Sin lenguaje articulado



## Comunicación no verbal



**Una persona puede dejar de hablar, pero no puede dejar de comunicarse con su cuerpo**



## Comunicación no verbal

- CUERPO
- ROSTRO
- MANOS

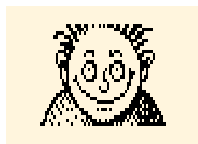




## ¿Qué se entiende por comunicación no verbal?

Todas aquellas señales vinculadas a una situación comunicativa que no son palabras escritas u orales.

Ejemplos:



Gestos de la cara



Movimientos del cuerpo



La postura corporal



## ¿Qué se entiende por comunicación no verbal?



La dirección  
de la mirada



La distancia entre  
personas



## ¿Qué es lo “no verbal”?

Es el conjunto de:

- **INDICIOS** que emitimos los seres humanos con nuestro cuerpo para comunicarnos, o
- **SÍMBOLOS** representaciones de la realidad, creados para el mismo fin.



## Tipos de comunicación no verbal

**Kinésica:** gestos, ademanes, posturas

**Proxémica:** uso del espacio, distancia

**Paralingüística (paraverbal):** matices de la voz.

**Simbólico-icónica;** imágenes, íconos, indicios, señales, símbolos




## Ejemplo Kinésica







Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Ejemplo Kinésica





Conformación y gestión de equipos de trabajo

## Ejemplo Kinésica



## Ejemplo Kinésica



### La postura

No es sólo un medio de puntualizar la conversación, sino también la manera como las personas se relacionan entre sí cuando están reunidas



## Ejemplo Kinésica

### Tipos de posturas

- **Inclusiva-no inclusiva**
- **De orientación frente a frente o paralela**
- **De congruencia-incongruencia**



## Ejemplo Kinésica

### Inclusivo-no inclusivo

- Describe la manera en que los miembros de un grupo incluyen o no la gente

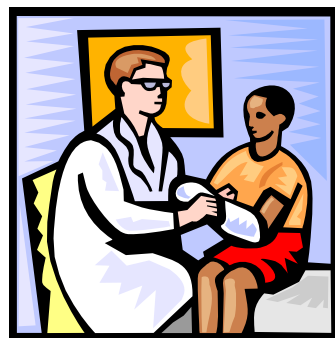




## Ejemplo Kinésica

### De orientación frente a frente

- Postura a través de la cual dos personas se relacionan cara a cara



## Ejemplo Kinésica

### De congruencia-incongruencia

- Se refiere a la capacidad de imitación de los miembros de un grupo







## Ejemplo Kinésica

### Significado de los gestos. Ejemplos




**Al dudar de algo:  
levantamos una ceja**



**Al rascarse la nariz:  
nos sentimos perplejos**



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Ejemplo Kinésica

Sostener la mirada	Interés/curiosidad
Mostrar las palmas de las manos	Solicitud de confianza
Taparse la boca al hablar	Inseguridad
Evasión de la mirada al hablar	No querer mostrar sentimientos o estar mintiendo



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Tipos de comunicación no verbal

**Kinésica:** gestos, ademanes, posturas

**Proxémica:** uso del espacio, distancia

**Paralingüística (paraverbal):** matices de la voz.

**Simbólico-icónica;** imágenes, íconos, indicios, señales, símbolos



## Lo Proxémico

Distancia Corporal o Proxémica

- \* Zona Íntima 15 - 46 cm
- \* Zona Personal 46 cm - 1.2 m
- \* Zona Social 1.2 m - 3.6 m
- \* Zona Pública más de 3.6 m

•Distancia íntima



Distancia personal



•Distancia social



•Distancia pública






## Lo Proxémico

### Espacios físicos

- Cantidad de Espacio
- Ubicación /Distribución
- Mobiliario
  - \* Mesa Redonda / Rectangular
- Disposición
  - \* Posición en Ángulo
  - \* Posición de Colaboración
  - \* Posición Competitiva - Defensiva
  - \* Posición Neutral

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

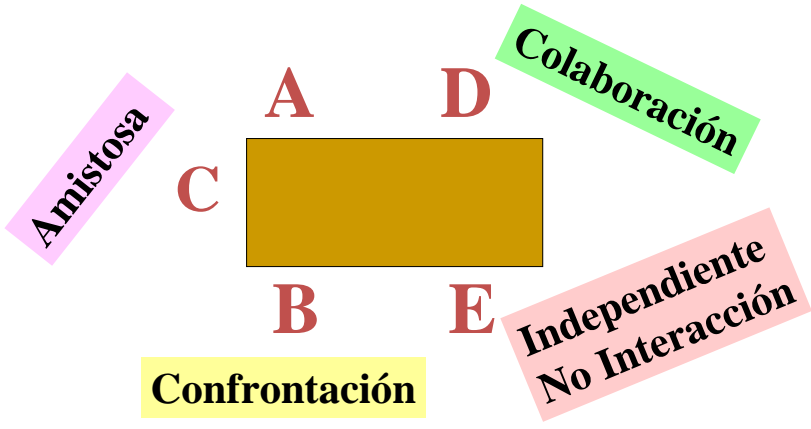
Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Lo Proxémico

### Espacios físicos

Mesa rectangular



**Amistosa**

**A**

**D**

**Colaboración**

**C**

**B**

**E**

**Confrontación**

**Independiente  
No Interacción**

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Tipos de comunicación no verbal

**Kinésica:** gestos, ademanes, posturas

**Proxémica:** uso del espacio, distancia

**Paralingüística (paraverbal):** matices de la voz.

**Simbólico-icónica;** imágenes, íconos, indicios, señales, símbolos



## Lo paralingüístico o paraverbal

- entonación
- timbre
- intensidad
- acento
- ritmo
- pausas

Algunos de estos rasgos de nuestra voz pueden representarse en la lengua escrita con los signos de puntuación, exclamación, interrogación, etc.



## Tipos de comunicación no verbal

**Kinésica:** gestos, ademanes, posturas

**Proxémica:** uso del espacio, distancia

**Paralingüística (paraverbal):** matices de la voz.

**Simbólico-icónica;** imágenes, íconos, indicios, señales, símbolos



## Ejemplo Símbolos





## Lenguaje corporal

**Los movimientos corporales incluyen:**



**Expresión facial**





**Movimiento de ojos**



Conformación y gestión de equipos de trabajo





## Lenguaje corporal

**Los movimientos corporales incluyen:**



**Manos**



**Pies**



**Cuerpo en general**



Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Lenguaje corporal




## Lenguaje corporal



### Evaluación crítica:

- mano en la cara
- índice levantado





## Lenguaje corporal

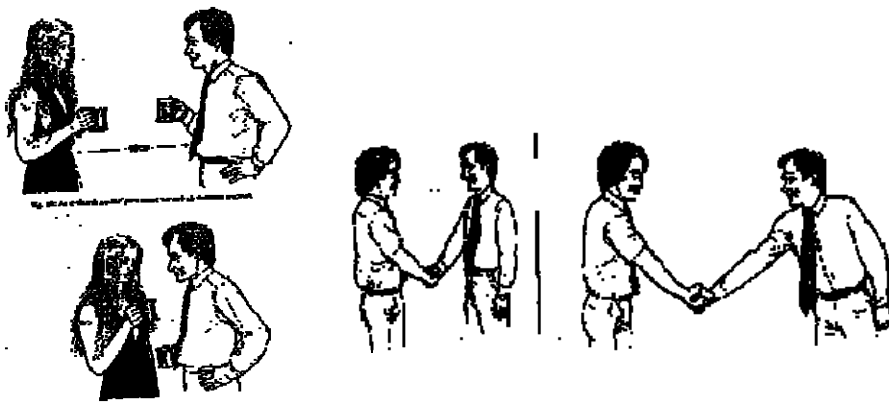



Fig. 84. Cuerpo defendido y actitud cerrada: no se conocen.

Fig. 85. Cuerpo expuesto y actitud abierta: ya se conocen.

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Lenguaje corporal

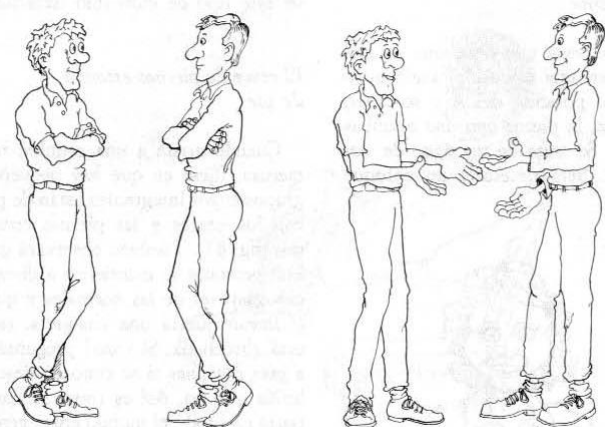


Fig. 84. Cuerpo defendido y actitud cerrada: no se conocen.

Fig. 85. Cuerpo expuesto y actitud abierta: ya se conocen.

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Lenguaje corporal



Fig. 138. «¡Por favor, no me ponga la multa!»



Fig. 48. «En mi humilde opinión...»



Fig. 130. Gesto de propietario orgulloso.

## Lenguaje corporal



Fig. 34. Tomar de la muñeca



Fig. 35. Tomar del codo.



Fig. 36. Tomar del brazo.



Fig. 37. Tomar del hombro.  
equipos de trabajo



## Lenguaje corporal

### Mentiras... Mentiras...





Fig. 6. Una señal de alerta con la mano.





Fig. 7. Las señales de alerta con la mano.





Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



Instituto Provincial de la Administración Pública



## Lenguaje corporal

### Desafío



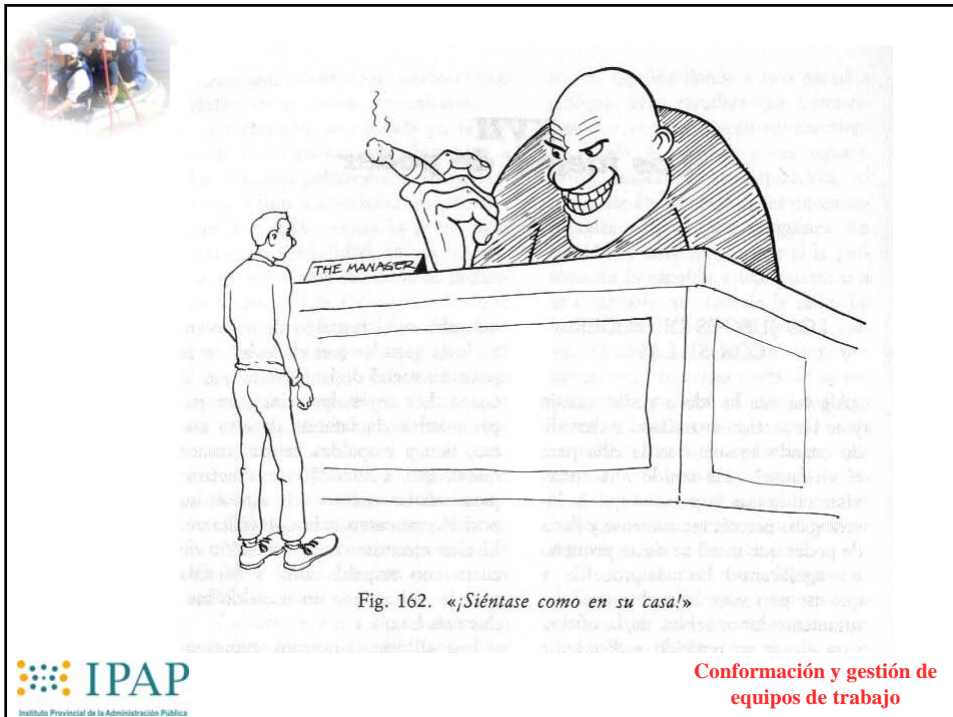





Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



Instituto Provincial de la Administración Pública



## Barreras para una comunicación eficaz

Filtración: Manipulación de información por parte del emisor, para que sea vista de una manera más favorable por el receptor.

Percepción Selectiva: Receptores pueden escuchar o ver selectivamente de acuerdo a sus necesidades, motivaciones, experiencias y otras características personales.

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## Barreras para una comunicación eficaz

Emociones: El estado de ánimo del receptor puede influir en la forma en como interpreta el mensaje que le llega.

Lenguaje: Puede ser una barrera ya que las palabras significan distintas cosas para las personas, siendo importante la edad, educación y variables culturales de las personas.



## Ejemplo





## Factores de la eficacia comunicacional

1. Líder comprometido

5. Compartir responsabilidades

2. Sintonizar acciones y palabras

6. Manejo de malas noticias

3. Comunicar en ambos sentidos

7. Mensaje a quienes escuchan

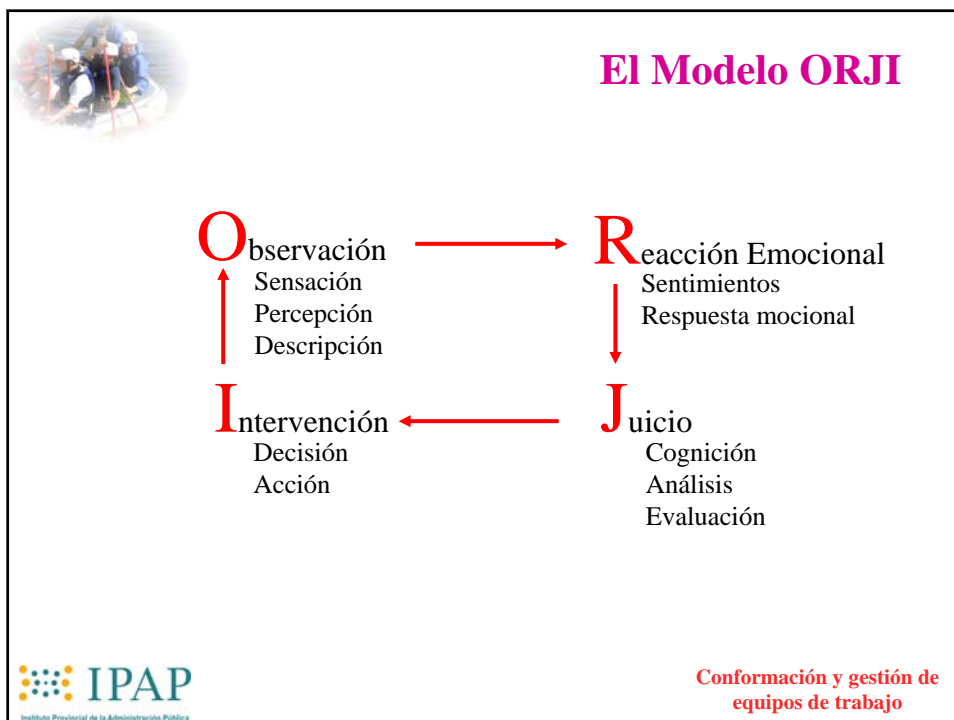
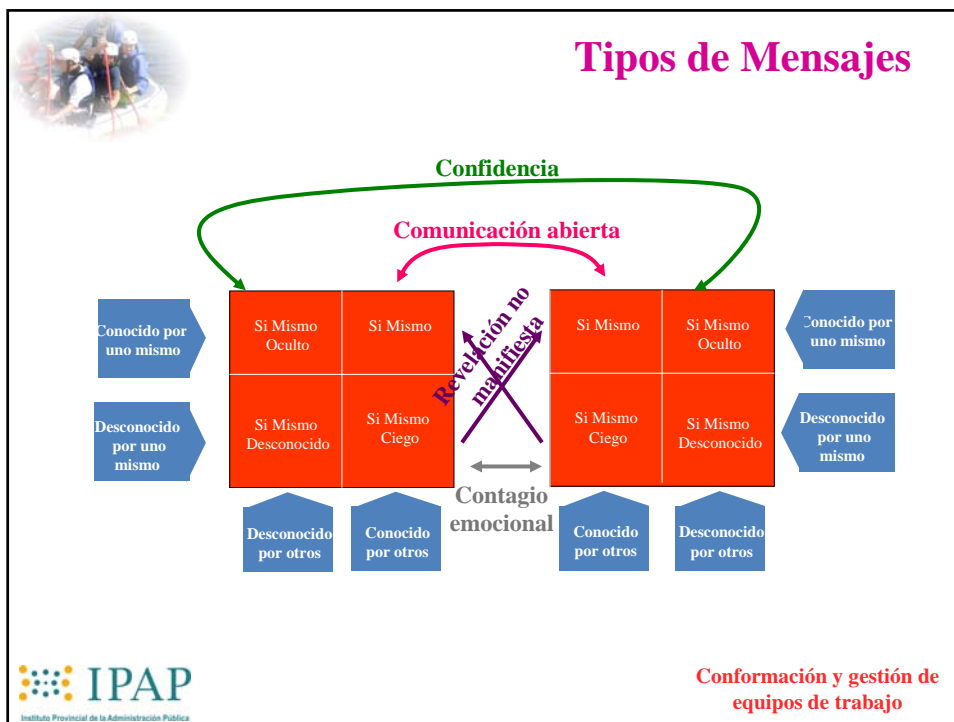
4. Comunicación cara a cara

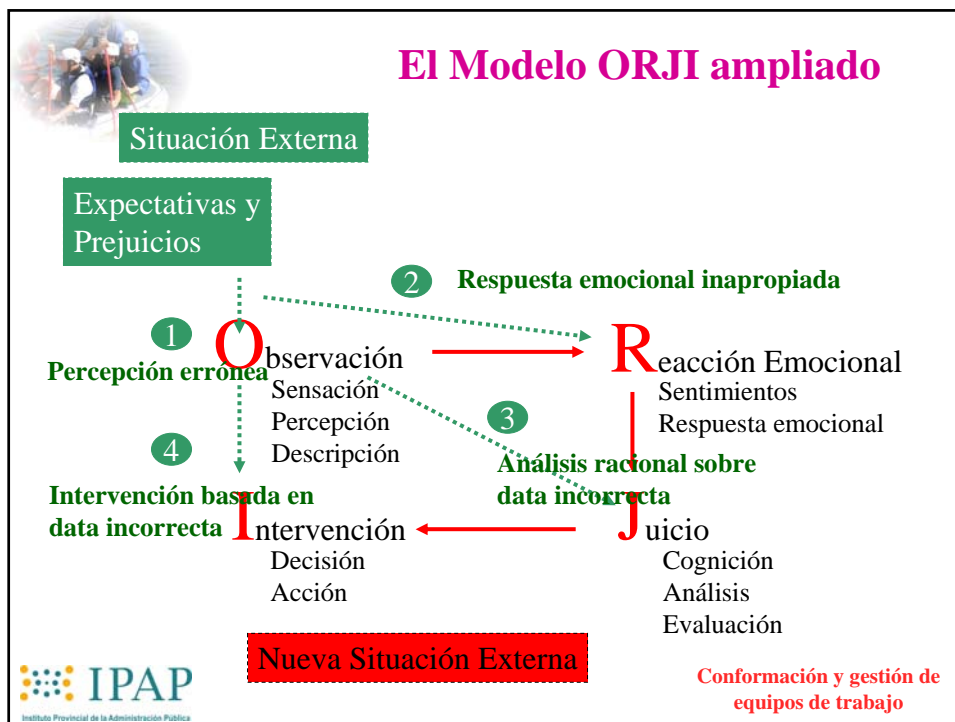
8. Proceso continuo



## La Ventana de Johari







## No olvidar...

- **La comunicación es un diálogo entre humanos**
- **Conecte el cerebro antes de arrancar la comunicación.**

**IPAP** Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Las conversaciones eficaces

- Las organizaciones son una red dinámica de conversaciones.
- Las conversaciones internas y externas.
- Pertenecer a una organización es hacerse cargo de este sistema conversacional.
- Somos sujetos sociales a través de la palabra e interactuamos con el mundo a través de la misma palabra.
- La integridad y calidad de esa palabra y de esas conversaciones determina la integridad y calidad de la misma organización.



## Palabra vacía vs palabra plena

- Origen en la escuela francesa de psicoanálisis.
- **Palabra vacía:**
  - búsqueda de las formas,
  - lo que se debe decir en ciertos ambientes,
  - lo que supuestamente se espera que diga
  - lo “políticamente correcto” : lo que es bueno decir en relación con el discurso de valores hegemónico de la época.



La palabra vacía crea una distancia entre la conversación pública y la privada, el sujeto se aleja y no se reconoce en el decir del actor.

*Persona vs. personaje*





## Palabra vacía vs palabra plena

- **La palabra plena:**



- Crea un espacio de confianza más allá de las distintas emociones que dispara.
- Alude a un compromiso del hablante con lo que dice y pretende hacer, entre sus palabras, su pensar y su sentir.
- Es una palabra a la espera de un otro que la complete en una conversación de legítimo intercambio.

No se trata sólo decir lo que se piensa, como dispositivo de gestión esa palabra requiere de tres elementos:

1. La intencionalidad de contribución

2. El escenario requerido

3. La competencia comunicativa



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## 1. La intencionalidad de contribución



- “Mi defecto es ser tan frontal”, expresan ciertas personas.
- No, su defecto es que sólo le importa su propia descarga, no le interesa lo que le ocurre al otro.
- La intencionalidad de contribución se percibe en las palabras pero también en la posición desde la cual habla el que habla, ¿Cómo se coloca? ¿Al servicio de la relación, del vínculo?



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



## 2. El escenario requerido

- La calidad y eficacia de las conversaciones están condicionadas por el contexto donde éstas ocurren.
- El contexto re-significa los contenidos de nuestras conversaciones . Los efectos de las palabras cambian según dónde, cuándo , quien y cómo se pronuncian .
- Lo dicho en un pasillo es distinto a lo declarado en una reunión formal.
- Lo que se dice por escrito es diferente a lo escuchado como comentario.
- Construir el entorno requerido para el diálogo:
  - Quienes deben estar en esa conversación , quienes no deben estar o su sola presencia inhibe las posibilidades de logro.
  - Qué espacio define las mejores condiciones? El espacio público o el privado? ¿La oficina del director o un ambiente más informal?
  - En qué momento ¿ Ahora? , porque si no lo hablamos ya, mañana puede ser peor? O tal vez ¿ conviene postergarlo hasta cuando reúna más información antes de abordar el conflicto o la conversación?
  - El clima emocional requerido.



## 3. La competencia comunicativa

Capacidad de expresar eficazmente las propias intenciones y asumir la red de compromisos que generan las conversaciones en las que se participa.

### Actos del habla

- Pedido
- Promesa
- Juicio
- Declaración



### 3. La competencia comunicativa

**1. Pedido:** surge con la intención de que el otro conozca y responda a mis requerimientos. Articula mis carencias con las posibilidades que tiene otro de satisfacerlas

- Nos resulta difícil formular un pedido con claridad , e incluso realizarlo.
- No confundir pedido con queja.
- El pedido tiene tres respuestas posibles:
  - que el otro lo acepte y se comprometa a satisfacerlo;
  - que lo rechace o proponga un tiempo de estudio y espera ,
  - La “no respuesta” es inadmisibles para la conversación de calidad. La indiferencia frente al requerimiento de un miembro de la organización es un ataque a la dignidad y a al existencia del sujeto.
- Pedir, exigir, ordenar, suplicar son distinciones del requerimiento que implican contextos y distintas posibilidades de respuesta.



Adaptado de Rafael Echeverría

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



### 3. La competencia comunicativa

**2. La promesa,** es la otra cara del pedido, quien se compromete, asume la responsabilidad de satisfacer un pedido.

- “Prometo dar los materiales solicitados”
- “Prometo ayudarlo en su tarea”
- “Prometo entregarle el informe”
- Exige sinceridad en la intención de cumplirla
- y disponibilidad de recursos materiales o subjetivos para concretarla.
- La ruptura del ciclo de la promesa cumplida explica las reiteradas crisis de confianza que surgen en las organizaciones.



Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de  
equipos de trabajo

### 3. La competencia comunicativa

**3. El juicio,** responde a nuestra condición humana de asignarle sentido y valor al mundo

- El juicio pertenece al hablante.
- No hay verdad o falsedad
- Es siempre subjetivo.
- Distinguir juicio de afirmación.
- Afirmación: capacidad de expresar datos, hecho.
- “Es un alumno incapaz de aprender”
  - “Es un docente inteligente”
  - “Ese director es...”

*Ni “es” ni “no es”.*

- Peligro: transformar la persona en el personaje que el juicio pretende acuñar.

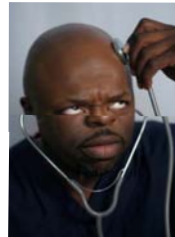


### 3. La competencia comunicativa

#### 3. El juicio.

Pasos para fundamentar un juicio:

- Propósito:
  - Para qué digo lo que digo ?.
  - Para abrir posibilidades o para cerrarlas ?.
- En qué entorno sucede ?.
- En que afirmaciones / hechos se basa?





### 3. La competencia comunicativa

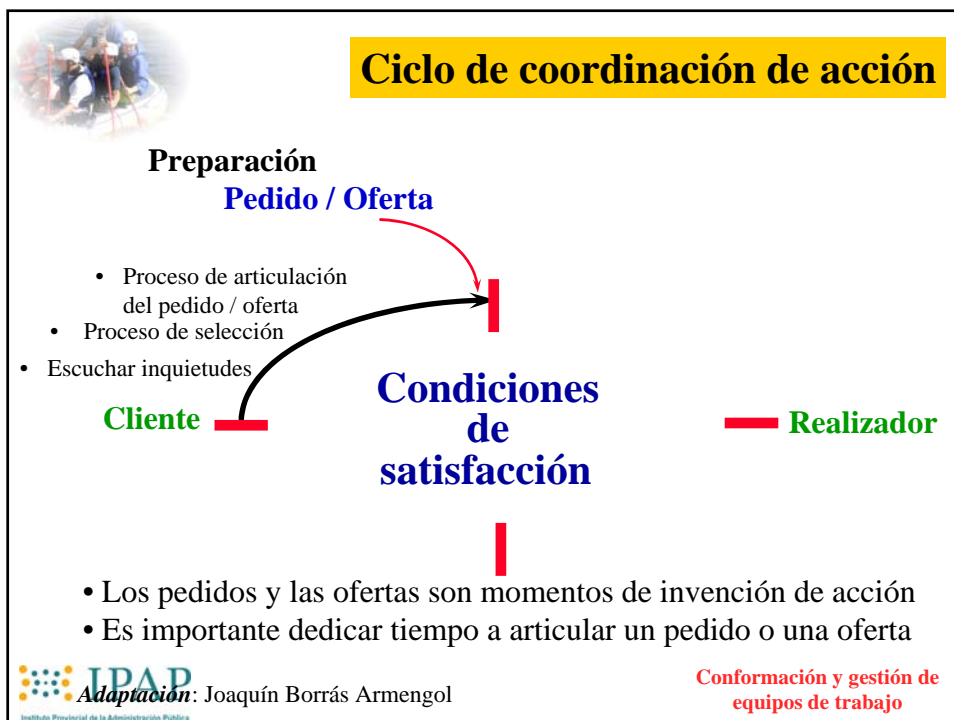
**4. La declaración:** expresa la capacidad de crear realidades.

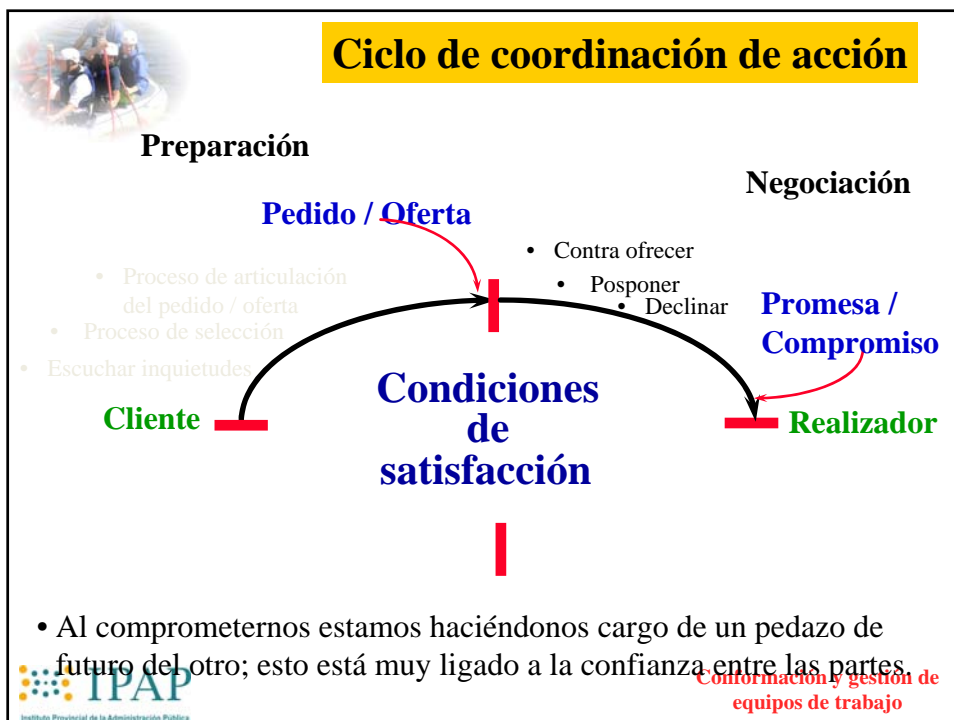
- Cuando alguien declara, con la autoridad otorgada por quien lo escucha, no dice qué le parece (juicio), no pide que sea (pedido), no promete que así va a ser (promesa), no argumenta que es así porque es un dato (afirmación)
- Dice que es así porque él lo dice, el declarante crea el dato.
- El poder de declarar es otorgado, pero puede ser revocado.
- El que despide declara que el otro está despedido,
- El que aprueba un examen de un alumno declara al alumno aprobado.
- El Ministro declara la fecha de comienzo del ciclo lectivo y a partir de esa declaración lo declarado se transforma en dato.

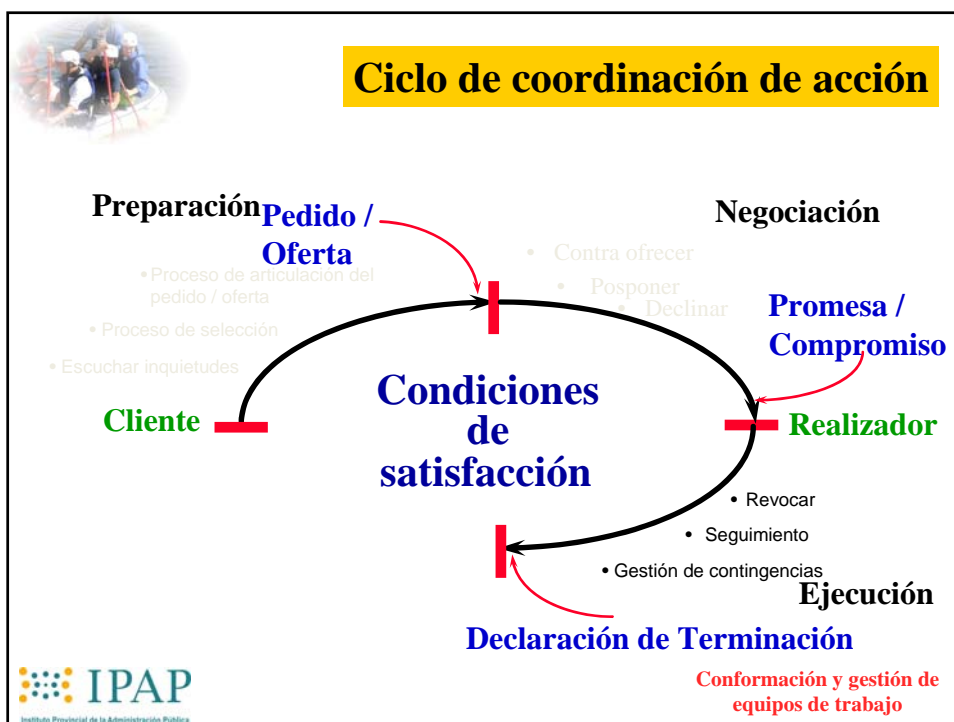


### Ciclo de coordinación de acción

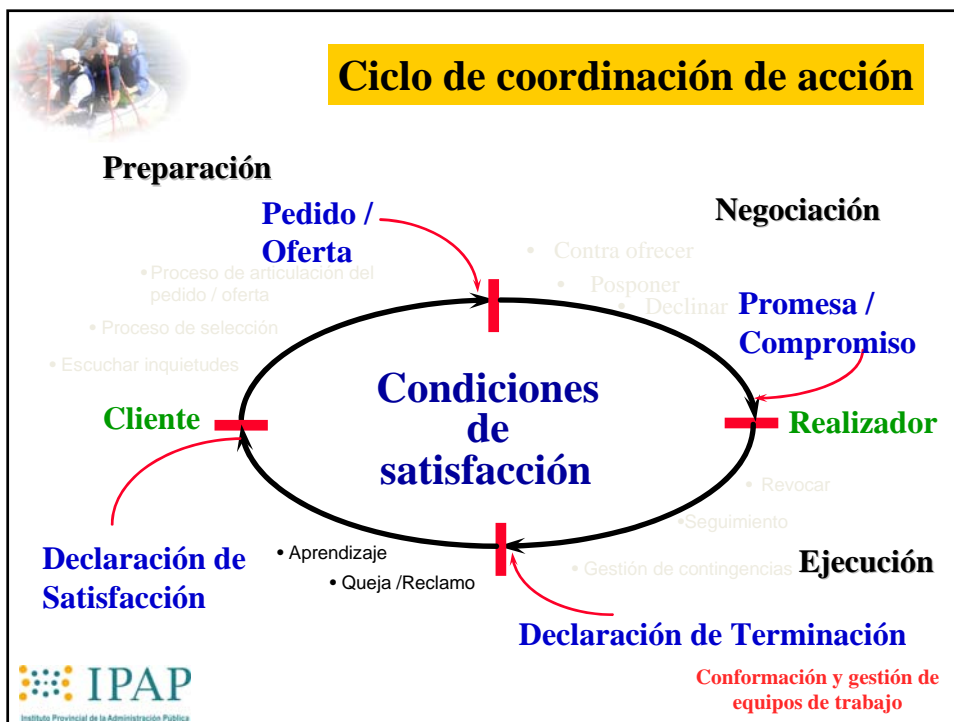














## Ciclo de coordinación de acción

### QUEJA

- Habla con terceros.
- Se basa en juicios.
- Se muestra como víctima inocente
- Debilita la relación
- No cambia la realidad

### RECLAMO

- Habla con el responsable.
- Se centra en hechos.
- Está comprometido con el resultado.
- Cuida la relación
- Puede cambiar la realidad



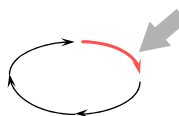
## La descordinación

### Preparación



No escuchar o escuchar deficientemente

### Negociación



No hacer promesas

No entregar calidad  
No entregar a tiempo

### Ejecución



Fallar en producir satisfacción



## Equipos de trabajo efectivos



Para coordinar acciones se requieren habilidades conversacionales:

- aprender a hacer promesas
- Aprender a dar y recibir juicios críticos.



## Equipos de trabajo efectivos

- Las **promesas** permiten *coordinar acciones*.
- El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales:
  - un orador
  - un oyente
  - una acción a llevarse a cabo
  - el factor tiempo





## Equipos de trabajo efectivos

### Problemas con las promesas:

- Personas que no piden o no ofrecen, esperan que el otro adivine o no se quieren comprometer.
- No saber aceptar promesas o rehusar pedidos. ¿Cuántas veces, decimos "sí" en lugar de decir no?



## Equipos de trabajo efectivos

La práctica de dar y recibir juicios (opiniones) se denomina **retroalimentación** (feed back).

- Para mejorar el desempeño del equipo hay que aprender a intercambiar juicios.
- Dicho aprendizaje tiene dos facetas:
  - La primera se relaciona con nuestra comprensión de los juicios: son opiniones. Se requiere generar un nuevo observador.
  - La segunda se relaciona con la manera como hacemos juicios. Si atacamos la personalidad y no el comportamiento, las personas reaccionan defendiéndose. Tenemos que aprender a referirnos a los hechos



## Equipos de trabajo efectivos

- Un equipo efectivo requiere compartir sus juicios en un espacio para el libre tratamiento de las diferencias que amplíe las posibilidades del equipo.
- Todo juicio remite a los comportamientos de los individuos y no a su persona. **Acción mata juicio.** Si nos molestan los juicios sobre nosotros, tenemos la posibilidad de disolverlos actuando de manera diferente en forma consistente.



## Intereses y conflictos



## Intereses y conflictos

### Intereses



Complejo conjunto de predisposiciones que abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra.



## Intereses en la organización

Una manera relevante de concebir los intereses en la organización es concebirlos en relación a tres campos interrelacionados:





## Conflictos

- Los conflictos surgen debido a:
  - Las diferencias individuales
  - Los intereses diversos.
  - Las diferentes percepciones
- Están presentes en todas las organizaciones.
- Pueden ser personales, interpersonales o entre grupos o coaliciones.



## Diferencias individuales

“La mayoría de las variaciones significativas del comportamiento humano están causadas por las diferencias básicas en el modo que las personas eligen para **percibir** y **evaluar** el mundo que las rodea”



## Diferencias individuales

### Percepción

*Las formas como detectamos, captamos, seleccionamos y procesamos la información proveniente del mundo que nos rodea*

### Juicio/evaluación

*Cómo utilizamos la información percibida para tomar nuestras decisiones*



## Diferencias individuales

### Los 3 Tipos Psicológicos de Karl Jung

1. Cada persona tiene una orientación básica de su energía psíquica que indica hacia donde dirige sus intereses:

EXTROVERTIDOS: Hacia el mundo exterior **E**

INTROVERTIDOS: Hacia el mundo interior **I**

2. Cada uno capta la información a través de las sensaciones o de la intuición

**SENSORIALES S** percepción a través de los sentidos del cuerpo. Se concentra en realidades concretas y tangibles.

**INTUITIVOS N** llegan a la percepción sin ser conciente de la base de la misma.

3. Y utilizan esa información para tomar sus decisiones en forma lógica objetiva (thinking), o en forma personal subjetiva (feeling)

**RACIONAL T** evalúan con razonamiento, lógica y análisis impersonal. Juzga con la suficiencia de los datos, la validez y la razonabilidad.

**SUBJETIVO F** evalúan subjetivamente. Juzgan a partir de la empatía y los valores personales





## Diferencias individuales

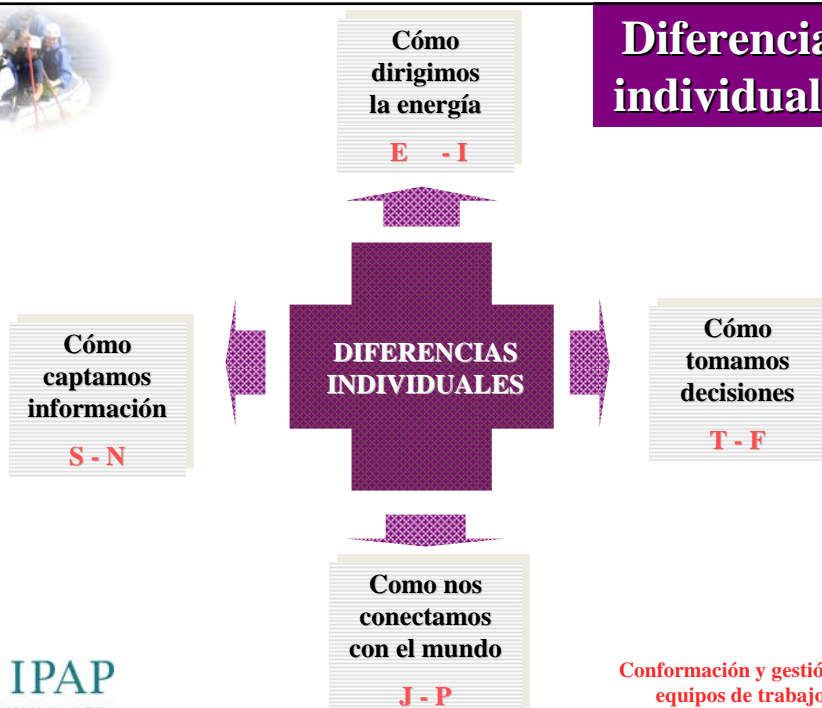
### El 4º Tipo de Myers y Briggs

Adicionan un cuarto par, según la orientación predominante en las las personas para indicar que clase de función utiliza más ( percepción o juicio) para relacionarse mundo externo

- PERCEPTIVOS **P** Buscan alternativas para adaptarse a las situaciones
- JUZGADORES **J** Tienden a controlar, estructurar y ordenar



## Diferencias individuales





## Diferencias individuales

- **Extrovertido *E***

- Obtiene su energía de quienes lo rodean.
- Necesita gente alrededor
- Lo motiva trabajar en equipo
- Está orientado a resultados.
- Es práctico, comunicativo y quiere actuar rápido.
- Piensa mientras habla.
- En equipos de trabajo, se debe cuidar que no se extralimiten en sus intervenciones



## Diferencias individuales

- **Introvertido *I***

- Obtiene su energía estando consigo mismo.
- Disfruta de trabajar individualmente
- Muestra un perfil “bajo”.
- Es reflexivo y analítico.
- Piensa y después habla.
- En reuniones de trabajo, hay que preguntarles su opinión.



*“a que le prestan atención”*

## Diferencias individuales

- **Sensorial S**

- Manejan bien detalles y cifras. Les falta visión y creatividad
- Se interesa por los detalles, por los datos específicos; tiene un razonamiento concreto y se centra en el presente.
- El sensorial tiene los pies en la tierra: le gustan las cosas prácticas.
- Se preocupa por los hechos

- **Intuitivo N**

- Tiene la cabeza en las nubes; es visionario y piensa lo que podría ser. Son imaginativos
- Tienen una visión maravillosa, pero difícilmente son capaces de ponerla en práctica.
- Le interesa el todo; se guía por corazonadas, tiene un razonamiento abstracto y se concentra en el futuro.



## Diferencias individuales

Si le mostramos un cuadro a un sensorial S y le preguntamos «¿qué ves?», su respuesta contendrá un conjunto enorme de detalles sobre el cuadro.

Si le hacemos la misma pregunta a un intuitivo N, responderá con una descripción muy general y manifestará sus emociones y sensaciones sobre el cuadro.



*“como tomamos decisiones”*

## Diferencias individuales

- **Racional *T***

- Es objetivo, impersonal; piensa con la cabeza, toma decisiones complejas y valora la lógica.
- El racional resuelve los conflictos tomando en cuenta lo justo y correcto.
- Se siente cómodo en contacto con las cosas y con los objetos

- **Subjetivo *F***

- Es emotivo, personal; piensa con el corazón, toma decisiones considerando a las personas, valora la armonía y la ayuda.
- Resuelve los conflictos considerando los sentimientos de las personas.
- Se siente cómodo en contacto con la gente.



## Diferencias individuales

Cuentan que un ingeniero “racional” y un actor “subjetivo” caminaban por la calle y se les presentó una rana.

La rana se dirigió al ingeniero “racional” y le dijo: ***“Si me besas se romperá el hechizo, me convertiré en princesa y te amaré para el resto de tu vida”.***

El ingeniero tomó la rana, la puso en su bolsillo y siguió caminando.

Al ver que el ingeniero no hacía nada, el actor “subjetivo” lo cuestionó:

***“¿Por qué no besas a la rana? ¡Puede ser el amor de tu vida. No pierdas la oportunidad!”***

El ingeniero “racional” le respondió: ***“A mi edad, prefiero una rana que hable”.....***



*“como nos conectamos con el mundo”*

## Diferencias individuales

- **Perceptivos *P***

- Le gusta tener varias alternativas abiertas para tomar decisiones
- Se sale del tema en las reuniones y divaga, rompe horarios y planes; y puede empezar varios proyectos a la vez.
- Aportan cambio, alternativas y flexibilidad,

- **Juzgadores *J***

- Toma decisiones rápidamente, y una vez decidido no hay marcha atrás.
- Le encantan las agendas establecidas: cierra punto por punto sin salirse del tema.
- Son ordenados, planificados y toleran poco la ambigüedad.



## Diferencias individuales

Los juzgadores ***J*** leen el periódico empezando por la **primera sección y continúan ordenadamente hasta terminar.**

Los perceptivos ***P***, en cambio, leen de aquí y de allá, **buscando cosas que lo motiven.**



**En síntesis...**

**Comprender  
las  
diferencias**



**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

**equipos de trabajo**



**Conflictos**

**Percepción de la realidad**

**IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

**Conformación y gestión de  
equipos de trabajo**



## Percepción de la realidad

- Cada integrante de una organización tiene en su mente una percepción de cómo es la organización completa: Su propio paradigma.
- Esa percepción desde su rol individual y su situación particular, actúan como un “filtro” que le hace percibir “lo que cree que es” el organismo total.
- La percepción está influida por quién es la persona y qué la representa. La interpretación esta influenciada por las creencias previas.

**Lo que uno ve, depende desde dónde uno lo ve.**



Instituto Provincial de la Administración Pública

**Conformación y gestión de  
equipos de trabajo**




- *“No describimos el mundo que vemos sino que vemos el mundo que describimos”* - Joseph Jaworski.
- *“Lo que usted ve llega a ser su vida”* - Michael Chitwood.
- *“Rara vez pienso sólo con palabras.”* - Albert Einstein

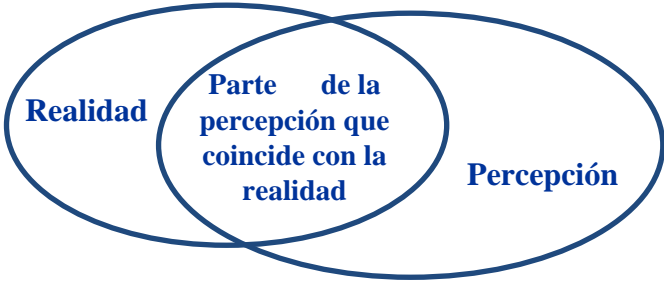


Instituto Provincial de la Administración Pública

**Conformación y gestión de  
equipos de trabajo**




## Brecha entre realidad y percepción



Realidad

Parte de la percepción que coincide con la realidad

Percepción

 **IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo



## Percepciones múltiples

Cada uno desde su propia percepción genera su propia “interpretación” y esta la fuente básica de la mala interacción, el conflicto y las mutuas acusaciones

- Cada persona tiene su propio paradigma (producto de su propia percepción) que puede *no* coincidir ni con la realidad, *ni* con el paradigma de sus colegas
- Enfoques desde distintas perspectivas: Recursos, Mercados, Cultura, Estructura, etc.

 **IPAP**  
Instituto Provincial de la Administración Pública

Conformación y gestión de equipos de trabajo





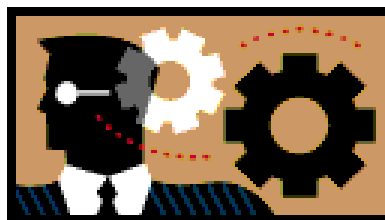
## Compatibilización

- Cerrar la brecha entre las percepciones de los integrantes del equipo.
- El rompecabezas donde cada pieza encaja con las demás: *“El plan estratégico”*



## 2. Modelos Mentales

- Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.
- Posibilidad de modificar los **modelos mentales** propios y los compartidos por la organización.





## Modelos Mentales ¿Qué son?

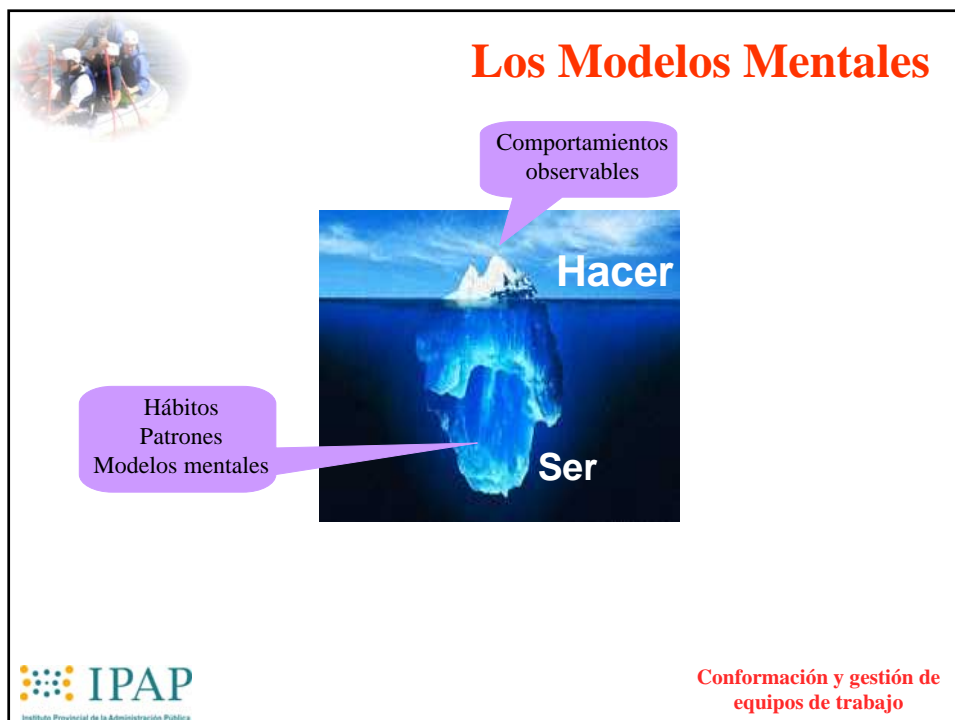
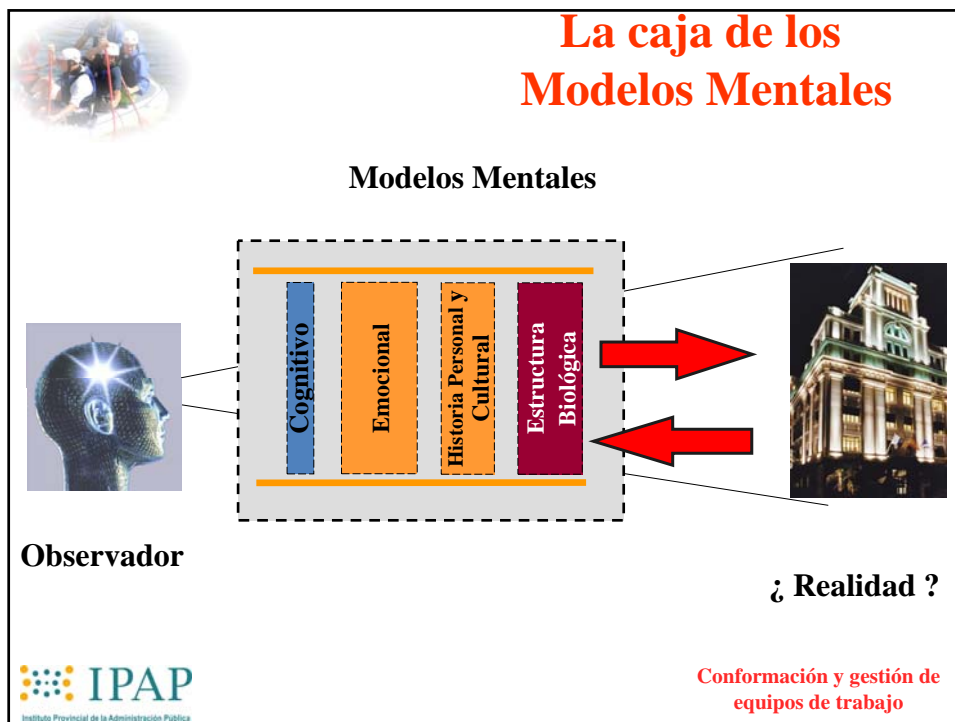
- Son conjunto de ideas y creencias, profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo.
- Todo aquello que uno experimenta y piensa es filtrado y condicionado por su modelo mental.
- Y como ocurre con los lentes de color, están tan cerca de los ojos que uno no puede verlos, mas bien ***uno ve a través de ellos.***



## Los Modelos Mentales

La fuerza de los modelos mentales para influir sobre las personas se explica:

- Primero, porque afectan lo que vemos.
- Segundo, porque son tácitos, existen por debajo de nuestro nivel de conciencia.





## **Influencia de los Modelos Mentales**

Los modelos mentales poseen una doble influencia sobre las personas:

- Primero, determinan el modo de interpretar el mundo;
- Segundo, determinan nuestro modo de actuar.



## **Modelos Mentales y Aprendizaje Organizacional**

- La inercia de los modelos mentales arraigados frena los cambios y la capacidad de aprender.
- La capacidad de aprendizaje se debilita cuando nos atascamos en “rutinas defensivas”.
- El manejo adecuado de modelos mentales permite acelerar el aprendizaje.



## Modelos Mentales Frases habituales

- “Eso es imposible”
- “Aquí no hacemos las cosas de ese modo”
- “Ya lo intentamos y no dio resultado”
- “Hacerlo de ese modo va contra nuestra política”
- “¡Si usted llevara aquí todo el tiempo que yo llevo, comprendería que lo que sugiere es completamente absurdo!”.



**El verdadero viaje de  
descubrimientos no consiste en  
buscar nuevas tierras sino en  
ver con nuevos ojos**

**Marcel Proust**



# **Cambiar los Modelos Mentales es posible, aunque nada fácil**



## **Modelos Mentales**

Consiste en “volver el espejo hacia “adentro”  
para:

- tomar conciencia de los efectos que provocan sobre nuestra conducta;
- cuestionarnos nuestras imágenes del mundo.
- Implica dominar técnicas de conversaciones abiertas.



## Técnica de la columna izquierda



## Columna Izquierda

- La “columna izquierda” es una técnica para “ver” cómo operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares.
- Revela como manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual obstaculizamos la corrección de una situación contraproducente.



## Columna Izquierda ¿Qué hay?

- Interpretaciones, opiniones, juicios negativos, prejuicios, suposiciones.
- Emociones: miedo, tristeza, culpa, resentimiento, estrés, ansiedad, compasión, amor.
- La CI no es una elección . . . Ocurre con independencia de las personas.



## Columna Izquierda Conversación con CI cargada....

*Dos embaucadores convencen al emperador de comprar un traje hecho con una tela mágica “invisible para tontos”. Por supuesto, no hay tal tela ni tal traje. La mentira queda expuesta finalmente cuando un niño, sin saber que todos deben guardar silencio, exclama sorprendido que el emperador está desnudo.*

El secreto en estas conversaciones es:

- todos tenemos columnas izquierdas,
- todos sabemos que tenemos columnas izquierdas,
- pero fingimos no saber que tenemos columnas izquierdas





## Columna Izquierda La elección

- Expreso lisa y llanamente el contenido de la CI
  - Efecto aliviador inicial
  - Efectos secundarios severos:
    - se contamina el espacio de la conversación,
    - genera conflictos, agresiones, abroquelamientos
    - Dificulta la resolución de los problemas
- Oculto mis pensamientos
  - El silencio no produce soluciones
  - Pérdida de tiempo en temas tangenciales
  - Los pensamientos y sentimientos reprimidos se reflejan en trastornos corporales (migrañas, malestares estomacales, presión arterial, etc) y psicológicos (estrés, ansiedad)



## Columna Izquierda Dilema: decirlo o no decirlo

1. No puedo controlar la aparición de pensamientos y sentimientos en mi CI.
2. Si los expreso, puedo arruinar todo.
3. Si no los expreso, las toxinas se vuelven en mi contra.
4. Aunque podamos guardar los detalles . . . No puedo esconder la energía. La esencia, se trasluce.



## Columna Izquierda Dilema: decirlo o no decirlo

# PROCESARLO !!!

- Crear nuevas formas de pensar, de ser y de interactuar.
- Encontrar la esencia para mantener conversaciones efectivas y amigables.
- Quitar la capa irritante para encontrar el centro valioso.



## Columna Izquierda Pasos para procesar

1. Ser auténtico con uno mismo.
2. Asumir la responsabilidad: cada uno elige libremente como responde ante las circunstancias.
3. Revisar las intenciones de la conversación: No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan-
  - De: “convencer al otro de que tengo razón” a: “explicarle mi razonamiento”.
  - De: “hacer que cambie de idea” a: “mostrarle las ventajas que veo en una idea alternativa”.
  - De: “conseguir que haga lo que quiero” a: “pedirle que haga lo que quiero mostrándole las ventajas que podemos obtener”.



## Columna Izquierda

### Pasos para procesar

4. Analizar críticamente la CI. No es para descubrir la verdad, sino para tener una perspectiva de la situación.
  - Entender nuestra subjetividad.
  - Buscar los hechos que la sustentan.
  - Identificar los criterios de comparación.
  - Encontrar el interés que hace que esta opinión es relevante.
  - Estimar las consecuencias que devienen de esta interpretación.
  - Elegir un curso de acción efectivo y honorable.
5. Procesar mi propia CI y los comentarios tóxicos de los interlocutores



## Módulo 4

### Evaluación del desempeño Problemas en la gestión de equipos





## Niveles de desempeño

- ¿Para que establecerlos?
  - Establecer acuerdos
  - Mejorar la coordinación
  - Mejorar la comunicación
  - Medir el cumplimiento
  - Disminuir malentendidos

Sobre todo: Lograr **ALINEACIÓN**



## Características de un sistema de objetivos

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrase en las zonas primordiales de desempeño



## Elementos de un sistema de evaluación

- **Indicadores**: Instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo.
- **Línea de base**: Punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el punto de partida inicial a partir del cual se define el valor del indicador, da el valor inicial para medir el progreso.
- **Meta**: Es el valor de un indicador que pretende lograr en un determinado lapso de tiempo.
- **Medios de verificación**: son las formas cómo van a medirse los indicadores y las fuentes de información para determinar su valor.



## Problemas en la fijación de objetivos

- Objetivos poco claros
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados
- Selección de resultados e indicadores no realistas
- Preponderancia de indicadores cuantitativos
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos



## Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de **guiar y controlar el desempeño** objetivo y comporta mental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.



## Índice e indicador

**Indicador:** Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variable claves y están ligados a un objetivo en particular.

Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{a \text{ (unidad)}}{b \text{ (unidad)}}$$



## Índice e indicador

• **Índice:** Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{ÍNDICE} = \frac{10 \text{ (toneladas)}}{100 \text{ (HH)}} = 0,1 \text{ toneladas / HH}$$



## ¿Porqué medir?

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situaciones de riesgo.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.



## ¿Porqué medir?

- Para tener elementos para la toma de decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de los procesos (en caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la organización, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la organización (eficiencia o ineficiencia)



## Atributos y de los indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

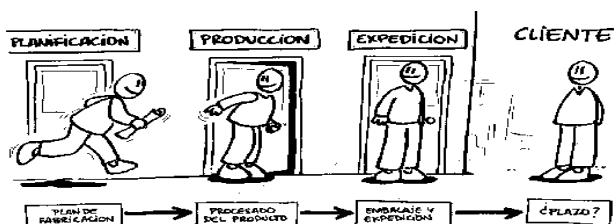




## Tipos de indicadores

### Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.



## Tipos de indicadores

- **Indicadores de cumplimiento**, sobre la base de que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.



## Tipos de indicadores

- **Indicadores de eficiencia**, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia**, eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.



## Tipos de indicadores

- **Indicadores de gestión**, teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.



## ¿Qué se puede esperar de un sistema de indicadores?

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “pre-alarmas”
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones



## Metodología para la construcción de los indicadores

- ¿Qué se hace?
- ¿Qué se desea medir?
- ¿Quién utilizará la información?
- ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Con qué o quién se compara?



## Problemas en los equipos de trabajo



## Clases de conflictos en los equipos

- **Conflicto funcional**

Confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. "Tensión Creativa".

- **Conflicto disfuncional**

Confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos.

- Un conflicto beneficioso se transforma a menudo en perjudicial.
- Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance en forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).
- La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización.



## Conflicto y rendimiento

- El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje.
  - En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos.
  - El exceso o la falta de conflicto, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización.
- Ciertos investigadores alegan que los conflictos disfuncionales deberían eliminarse y que los funcionales habrían de estimularse.
  - En la práctica, la mayoría de los dirigentes tratan de eliminar cualquier tipo de conflicto, ya sea funcional o disfuncional, porque culturalmente estamos “programados” para evitar el conflicto. Es frecuente que los dirigentes sean evaluados y premiados por la ausencia de conflictos en las áreas de que son responsables.



## Causas del conflicto

- **Interdependencia laboral**
- **Diferentes objetivos**
- **Diferencias de percepción**



## Interdependencia laboral

Dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo. En estos casos, las posibilidades de que surjan conflictos son muy elevadas

- **Interdependencia combinada:** los grupos son independientes pero el rendimiento combinado es el que determina el éxito de la organización. Baja probabilidad de conflictos
- **Interdependencia secuencial:** un grupo debe terminar su trabajo para que el siguiente pueda comenzar el suyo.
- **Interdependencia recíproca:** el producto final de un grupo es el insumo de otro. Las posibilidades de que surjan conflictos son elevadas.

Cuanto más compleja sea la organización, mayores serán las posibilidades de conflicto y más difícil será la tarea que debe realizar la dirección.



## Diferentes objetivos

Mayor especialización implica mayor diferencia en los objetivos. Esta diferencia hace que se presenten conflictos en particular debido a:

- Recursos limitados
- Estructuras retributivas



## Diferencias de percepción

Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto:

- **Diferentes objetivos:** Las diferencias de objetivos entre grupos contribuyen claramente a que existan diferencias de percepción en los mismos.
- **Diferentes horizontes temporales:** las fechas tope influyen sobre las prioridades y la importancia que los grupos asignan a sus distintas actividades
- **Posiciones incongruentes:** los conflictos suscitados por la posición relativa de los distintos grupos son habituales e influyen en sus perspectivas.
- **Percepciones inexactas:** lleva a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.
- **Creciente demanda de especialistas:** Los conflictos entre especialistas y generalistas son de los más frecuentes entre grupos. Al aumentar la necesidad de capacitación técnica en todas las áreas de la organización, cabe esperar que se incremente el número de especialistas y que este tipo de conflictos continúe en aumento.



## Consecuencias de los conflictos

Es probable que se produzcan muchos cambios en el seno de los grupos involucrados en un conflicto, estos son sólo una pequeña muestra:

- **Mayor cohesión de grupo:** cualquier tipo de amenaza externa suele traducirse en que los miembros del grupo olviden sus diferencias personales y cierren filas para defenderse.
- **Mayor liderazgo autocrático:** ante la amenaza es muy probable que los miembros reclamen un liderazgo más fuerte.
- **Mayor valoración de la actividad:** El grupo se centra más en el trabajo, disminuye la tolerancia hacia los que holgazanean, así como la preocupación por satisfacer a cada uno de los miembros que lo integran.
- **Mayor valoración de la lealtad:** aceptar las normas por las que se rige el grupo es algo que cobra mayor importancia en una situación conflictiva.
- **Distorsión de las percepciones:** Cada uno de los grupos involucrados en la situación conflictiva se considera superior a los otros en cuanto a rendimiento y entiende que es más importante para la supervivencia de la organización que todos los demás.
- **Estereotipos negativos:** cuando el conflicto va subiendo de tono y las percepciones continúan distorsionándose, se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pudieran haber existido.
- **Descenso en la comunicación:** ante el conflicto la comunicación se interrumpe. Los efectos pueden ser muy disfuncionales, en especial si hay interdependencia secuencial o recíproca. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones.



**Es mejor estar sentado en la  
mesa, que estar en el menú**  
Charles de Gaulle

**La locura es, la repetición incesante  
del mismo proceso esperando obtener  
resultados diferentes.**

**Albert Einstein**



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo



Por su atención . . .



Ing. Juan Ignacio Recabeitia  
[jir07@cema.edu.ar](mailto:jir07@cema.edu.ar)  
[Juan@recabeitia.com.ar](mailto:Juan@recabeitia.com.ar)



Conformación y gestión de  
equipos de trabajo