

Construir nuestra propia historia no es una tarea que se realice de manera solitaria. Desde, para ampliar nuestros conocimientos, comunicarnos objetivamente, cambiar la realidad, y realizar pedidos, ofertas y promesas; es necesario realizar vínculos de confianza que nos ayuden a avanzar conjuntamente.

LA CONFIANZA NO ES ALGO QUE PUEDAS ENTENDER

SOLAMENTE DESDE LO RACIONAL,

TAMBIÉN LA SIENTES.

"La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera en que encaramos el futuro, en función de eventuales peligros que éste nos pueda deparar.

Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro"



Si le preguntamos a algunas personas, ajenas al Coaching Ontológico, qué es la Confianza; posiblemente obtengamos las siguientes respuestas:

- Es creer.
- Algo que se siente.
- Lo que se tiene / construye entre dos personas.
- La fe ciega.
- Un estado emocional sobre alguien.
- Cuando existe buena comunicación.

Si bien, todas son ciertas; llevemos a cabo la reflexión desde la interpretación que se le da a la Confianza desde el Coaching.

En la Lección 5, hemos visto el concepto de Juicios. ¿Recuerdas?

Desde el Coaching Ontológico, la confianza es un juicio que sirve para describir a quien observa (a uno mismo), pues los juicios que ejercemos sobre quienes nos rodean, reflejan lo que nos inquieta y esto, no necesariamente se da de forma racional.

Entonces también podemos afirmar que la Confianza es un Juicio.

Para comenzar, diremos que interpretamos a la confianza como un juicio; de esa forma podemos tomar algún control sobre ella y de esa manera, conseguir mejores resultados.

Entonces, si interpretamos a la confianza como un juicio, este se sustenta de 4 juicios subyacentes:

- Confiabilidad
- Sinceridad
- Competencia
- Involucramiento

Analicemos cada uno de ellos:



Para entender mejor las definiciones previamente expuestas, pensemos en un ejemplo claro: Un supervisor y su colaborador directo.

1. Confiabilidad

¿Serías capaz de delegar algo a una persona que en el pasado no cumplió con sus promesas? El juicio de confiabilidad interviene en cómo la otra persona se comportó en el pasado. La capacidad de cumplir promesas en el pasado afecta directamente en este juicio.

Si lo vemos desde el ejemplo expuesto, el supervisor asigna como su colaborador directo a aquel miembro del equipo que, en el pasado, cumplió con todas las promesas que realizó en el pasado.

2. Sinceridad

¿Serías capaz de delegar algo a una persona que no consideras sincera? Puedes notar el juicio de sinceridad en el momento presente, mientras te encuentras con la persona. Los indicadores de sinceridad pueden ser, la mirada, la postura corporal, el tono de la voz, los pequeños gestos. Es el momento de "verdad", porque lo que puedas captar en este momento de interacción es la fuerza que te permite confiar en esa persona.

Volcando este tipo de juicio en el ejemplo expuesto, un supervisor podría delegarle una tarea importante a un colaborador, por la sinceridad que muestra en su comportamiento; sinceridad que se refleja en la armonía entre sus actos, como: asistir a todas las reuniones, tomar todos los apuntes, hablar con seriedad, mirar con determinación los proyectos, etc.

3. Competencia

¿Serías capaz de delegar algo a una persona que consideres incompetente? El juicio de competencia se refiere a la capacidad o la habilidad que tiene la otra persona **de ejecutar lo que vas a pedirle**. Desde el juicio de incompetencia, te relacionarás con esa persona desde ese espacio. Si tienes este juicio, entonces la posible solución sería que la otra persona se capacite y adquiera la habilidad que hoy le falta. ¿Crees que pueda capacitarse? Si tu respuesta es "no", entonces todavía sigues teniendo el juicio de desconfianza.

Aplicando este tipo de juicio al ejemplo principal de este ejercicio, podemos decir que el supervisor volverá colaborador directo a aquella persona que demuestre ser competente a través de: su practicidad para resolver problemas, su preparación y las capacitaciones que invierte en si mismo.

4. Involucramiento

Es la capacidad que tienes para intervenir en la relación con esa persona, para generar un mayor nivel de confianza. Si no hay involucramiento de tu parte, estarías dejando que la otra persona decida cuándo mejorar la relación que tienen ambos. ¿Quién tiene que preocuparse por la relación? ¿A quién le interesa que cuando delega o cuando hace un pedido, se cumpla? ¿Quién tiene el problema cuando la tarea no se cumple? Involucramiento es la libertad con que tú te comprometes en la "relación" que tienen ambos.

Partiendo del ejemplo expuesto, podemos decir que en esta situación, no es el supervisor quien decide directamente si confiar o no; es el colaborador quien a través de su compromiso, decide involucrarse más en los proyectos y cumple con más eficacia con las tareas, para ganar la confianza del supervisor.

**ES POSIBLE REMAR CON SUMA CONFIANZA
CUANDO EL RÍO BAJA REVUELTO.**



Entonces, ¿qué necesitas para generar mayor confianza?

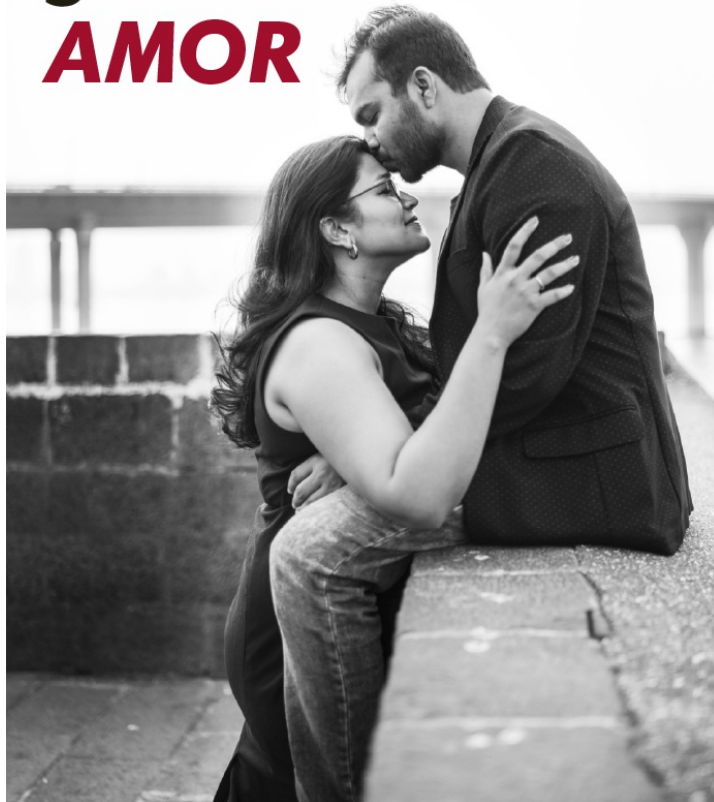
Primero, involucrarte en la relación que tú tienes ganas de mejorar. Esto sólo se dará si tienes ganas de mejorarla, porque de otro modo, sin involucramiento de tu parte, ningún libro o curso que hagas podrá lograr que mejores esa relación.

¿Hasta cuándo estarás involucrada/o en mejorar esa relación?

Depende de cada persona y en tu caso depende exclusivamente de ti. El día que decidas dejar de intentar, puedes hacerlo. Lo importante es que seas tú quien tome la decisión de manera consciente, que puedas elegirlo; de otra manera entrarías en un círculo vicioso manteniendo conversaciones, que dicen por ejemplo, "Ella debería hablarme primero", "Él debe cambiar, yo ya le dije lo que pensaba".

Cada vez que pongas tu INVOLUCRAMIENTO en manos de otra persona; es decir, que sea "el otro" quien deba cambiar, estarás entrando automáticamente en un círculo de "debilidad", quitándote el PODER de generar un cambio. Te vuelve impotente de modificar esa relación.

La Confianza se genera desde el **AMOR**



Te invitamos a leer este extracto del Libro Competencias del Coaching Aplicadas, de Damian Goldvarg y Norma Perel de Goldvarg:

La Confianza según Fernando Flores:

"Fernando Flores sostiene que confiar "es algo que hacemos, que creamos, que construimos, mantenemos y sostenemos con nuestras promesas, compromisos, emociones y nuestro sentido de inseguridad. La confianza es una opción, una decisión". La confianza empieza con una evaluación, un juicio.

La confianza crea confianza. Si tenemos un juicio positivo sobre el cliente y el proceso, y confiamos en nosotros mismos, la generamos en el cliente, esto es lo que le permite planificar e implementar todas las acciones necesarias para alcanzar sus metas. Es una decisión que el coach toma no solo sobre lo que tiene que hacer, sino también sobre quién decide ser. Esta elección del coach sobre su propio ser es la que genera un espacio de seguridad. Cuando el coach elige ser seguro, generoso y amable, transmite tranquilidad."

La Confianza según Rafael Echeverría:

Rafael Echeverría en su libro "La empresa emergente", plantea que la confianza tiene una doble cara, una doble dimensión y una doble posibilidad de ser abordada. Por un lado, es un juicio, y por el otro, una emoción. Por ejemplo, cuando digo que Juan es confiable, ese es el juicio, la creencia, la opinión que tengo acerca de quién es Juan. Puede ser un Juicio fundado, si tengo pruebas de lo que estoy diciendo, o infundado, ya que pude haberme dejado influenciar por lo que otros me dijeron acerca de Juan. Este juicio va a influir no solo en mi relación con él, sino que también afectará su imagen frente a los que me escuchen, aspecto que no tiene realmente

que ver con quién es Juan, ya que los juicios no son ni verdaderos ni falsos.

El problema aparece cuando nos confundimos y pensamos que tenemos la verdad sobre quién es Juan.

Por otro lado, como ya dijimos, la confianza es una emoción. Cuando digo que "Juan es confiable", me siento tranquilo y relajado frente a él. En cambio, si pienso que "Juan no es confiable", mi estado emocional varía y me siento incómodo. Esto puede traer como resultado que me cierre, que me ponga a la defensiva, al sentir que tengo que tomar precauciones.

En una Relación personal, si no confiamos en el otro y o viceversa, estos sentimientos y juicios van a tener consecuencias no deseadas. Ambos aspectos de la confianza (juicio y emoción) están siempre presentes y generan acciones específicas. A su vez, las acciones generan juicios y estos generarán sentimientos de confianza o de desconfianza que a su vez producirán nuevas acciones. Ambas definen nuestra relación con el futuro y con el mundo, con las personas y con nosotros mismos. Como podemos ver, la confianza y la acción se retroalimentan mutuamente. La confianza impulsa a actuar, y la acción hará crecer o disminuir la confianza que los otros y yo mismo, tengamos sobre mi actuar."

A partir de lo leído, mira el siguiente video y reflexiona sobre su mensaje:

Ahora que has aprendido sobre los fundamentos de la confianza y cómo a través del Coaching, cambiar una relación de desconfianza a una de confianza con alguien más; realiza esta sencilla práctica que te hará reflexionar sobre lo aprendido.

Empieza por elegir a dos personas con las que te relaciones (designándolas como persona 1 y 2, respectivamente) y resuelve las siguientes consignas:

- Me "facilita" confiar en (persona número 1) porque... (ayúdame a fundamentar con afirmaciones)
- Me "dificulta" confiar en (persona número 1) porque... (ayúdame a fundamentar con afirmaciones)
- Me "facilita" confiar en (persona número 2) porque... (ayúdame a fundamentar con afirmaciones)
- Me "dificulta" confiar en (persona número 2) porque... (ayúdame a fundamentar con afirmaciones)

¡A partir de esto, puedes trabajar en mejorar tu confianza con las personas 1 y 2! Ahora, para profundizar en el tema, haz click en "Continuar".

Equipos en las Organizaciones

En las organizaciones modernas se producen cambios debido a los procesos sociales y tecnológicos. Este contexto, promueve la transformación constante e impulsa a las organizaciones a mantenerse comprometidas con la posibilidad de éxito y viabilidad, que es la apertura de realizar un proyecto, concretar un objetivo y evaluar las posibles acciones para el logro de ese objetivo.

Desde esta mirada, vemos que las organizaciones toman al trabajo en equipo

como una *herramienta fundamental para proporcionar crecimiento* tanto a los empleados, como a la organización misma; lo que se llama “ganar, ganar” queda plasmado de la siguiente manera: La organización adquiere un alcance mayor en los objetivos con eficiencia y eficacia y, las personas, en una mayor realización y satisfacción de sus necesidades de pertenencia, crecimiento y aporte a la comunidad. Que esto se logre, depende de la *cooperación interna para la excelencia*.

El trabajo en equipo tiene un para qué claro: lograr mejores resultados en la organización gracias a la sinergia generada por la suma de las partes, que, además, permite mejorar las condiciones de motivación y satisfacción de las necesidades individuales.

En un Equipo de trabajo, los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo.

Mientras que, en un Grupo de trabajo, las interacciones entre quienes lo conforman se originan para compartir información y tomar decisiones que ayuden a sus miembros a desempeñarse en su área.

La aplicación del trabajo en equipo requiere seguir un proceso sistemático a lo largo de diferentes etapas, de forma ese sistema pueda ser introducido paulatinamente y se consolide para obtener los mejores resultados posibles. En otras palabras, para trabajar en equipo, conjuntamente al seguimiento de un proceso sistemático, es menester transitar *aprendizaje*.

Si pensamos en las características irreducibles de cualquier equipo, podemos decir que estamos frente a uno cuando: hay dos o más personas que interactúan en conjunto, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas.

En cuanto a otras características, podemos señalar la responsabilidad compartida sobre los resultados, la participación de todos sus miembros, la obtención de procesos a partir de la complementariedad de recursos, el liderazgo compartido, compromiso con el objetivo y enfoque colectivo.

El modelo Tuckman

Para ayudar a los ejecutivos en esta misión, Bruce Tuckman diseñó un modelo con las distintas fases por las que pasan los grupos de trabajo hasta transformarse en un equipo de alto rendimiento.

Este resultó ser uno de los modelos más influyentes para la conformar equipos

de alto rendimiento. ¿Por qué? Como el propio autor señala, este modelo nos ofrece ser conscientes de cada etapa, reconocerlas, nos ayudará a comprender qué hace que estén sucediendo ciertos comportamientos, al observarlos podremos actuar en consecuencia, completando el proceso y aumentando las posibilidades de éxito.

El paradigma incluía inicialmente cuatro fases necesarias e inevitables, por las que los grupos de trabajo atraviesan hasta llegar a la excelencia. Posteriormente, este psicólogo –junto a Mary Ann Jensen- añadió una quinta etapa centrada en la disolución del equipo.

Fase 1: Forming (Formación)

En esta etapa el grupo está formándose por lo que se la considera también, etapa de Preparación u Orientación. En esta etapa se observa una tendencia de los miembros a destacarse, asimismo, denota inseguridad y deficiencia entre los miembros del equipo para trabajar en conjunto.

Hay una alta dependencia en el líder, el líder *dirige*, proporcionando guía y dirección.

Fase 2: Storming (Enfrentamiento/Conflicto)

Los miembros tienden a enfrentarse entre sí para adquirir posiciones mientras tratan de establecer relaciones con otros miembros del equipo y con el líder. Se forman subgrupos y se pueden originar conflictos. El líder actúa como coach en esta etapa.

Fase 3: Norming (Normalización)

Los conflictos se reducen y los miembros comienzan a adquirir sentido de pertenencia. Se generan acuerdos y el consenso se ve favorecido dentro del equipo, el cual responde a la enseñanza del líder. Roles y responsabilidades son claros y aceptados. El equipo lleva a cabo reuniones para discutir y desarrollar 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 actúa como facilitador.

Fase 4: Performing (Desempeño)

El equipo trabaja con un buen rendimiento y mínimos conflictos, está preparado para tomar decisiones sin la participación del líder. El enfoque está en lograr resultados, el equipo tiene un alto grado de autonomía. Los desacuerdos ocurren, pero son resueltos positivamente dentro del equipo, promoviendo cambios orientados al logro. El equipo requiere que el líder delegue tareas y proyectos pero ya sin necesidad de ser instruido o asistido. El líder

fundamentalmente, delega.

Fase 5: Adjourning (Finalización/Disolución)

En esta fase el grupo contempla su disolución y sus miembros se pueden mover a nuevas tareas o proyectos, sintiéndose bien por lo que han conseguido.

Desde una perspectiva organizacional es importante destacar el reconocimiento de la vulnerabilidad de las personas que se puede originar en la quinta etapa de Tuckman, particularmente si los miembros del grupo han estado muy unidos y sienten inseguridad ante este cambio.

Para el buen funcionamiento de un equipo tendremos en cuenta:

- Su aspecto interno, su “input”, es decir, *sus recursos de partida*, aquellas fortalezas, características y especificidades que hacen a las habilidades, destrezas, personalidades, y al diseño de la tarea del conjunto.
- Por supuesto, también los procesos que lleva a cabo el equipo para transformar dichos recursos: los mecanismos psicológicos que permiten a los miembros combinar el potencial de las características y recursos para alcanzar la tarea adecuadamente, es decir, cómo generar sinergia, teniendo en cuenta el pensamiento grupal, cómo se cooperarán, coordinarán y comunicarán.
- Los resultados obtenidos, “outputs”, para poder evaluar la efectividad de las acciones y el rendimiento en las acciones colectivas. Aquí es necesario vislumbrar los resultados percibidos “internamente” por el equipo, como la satisfacción de los miembros, viabilidad del equipo, cohesión, etcétera, y resultados medidos “externamente” como la eficiencia, eficacia, innovación y seguridad y por último, capitalizar la experiencia individual, el efecto de la experiencia de cada uno de sus miembros.

Para RECORDAR:

- El trabajo en equipo tiene un para qué y sirve para lograr mejores resultados comparado con la suma de los trabajos individuales en la organización, y además permite mejorar las condiciones de motivación y satisfacción de las necesidades particulares.
- En cuanto a las características podemos señalar la responsabilidad compartida sobre los resultados, la participación de todos sus miembros, la obtención de procesos a partir de la complementariedad de recursos, el liderazgo compartido, compromiso con el objetivo y enfoque colectivo.
- Bruce Tuckman plantea un modelo con 5 fases por las que pasan los

grupos de trabajo hasta transformarse en equipos de alto rendimiento: Formación, Enfrentamiento, Normalización, Desempeño y Disolución.

Para REFLEXIONAR:

1. ¿Me siento dentro de un equipo de trabajo?
2. ¿Qué habilidades proporciono a mi equipo?
3. ¿Qué cambios puede generar en mí trabajar en equipo?