



# UTN.BA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES

## Cátedras Humanas

**Guía para una correcta conducción de equipos de trabajo**

### **Metodología de la Conducción de Equipos de Trabajo**

#### **Equipo docente**

- ✓ Lic. Claudia Pérez Santoro
- ✓ Ing. Alejandro Mangioni
- ✓ Ing. Florencia Mincucci
- ✓ Adriano Barsanti

- ✓ Ing. Gabriela Nicolao
- ✓ Ing. Nicolas Jones
- ✓ Sebastian Allende
- ✓ Anl. David Litvak

**2017**

## **Agradecimientos**

El total del material aquí desarrollado, fue elaborado con la colaboración de Ayudantes de Cátedra de la UTN -FRBA, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas de la Información de tercer, cuarto, quinto año y profesionales recibidos de nuestro claustro.

A ellos y con ellos nuestro mayor agradecimiento, por su colaboración incondicional, compromiso y dedicación a UTN - FRBA - Cátedras Humanas



<https://www.facebook.com/utncatedrashumanas>

Lic. Claudia Perez Santoro  
Profesor Titular

- Ing. Gabriela Nicolao
- Ing. Alejandro Mangioni
- Ing. Nicolas Jones
- Ing. Florencia Mincucci
- Sebastián Allende
- Adriano Barsanti
- Anl. David Litvak

## Prólogo

Te proponemos una forma diferente de ver el **Trabajo en Equipo**, te brindamos las herramientas y metodología para que puedas transformarte en un verdadero **Líder**.

Vas a contar con información actualizada, situaciones de la vida real y casos prácticos en donde podrás vivenciar el verdadero trabajo en equipo.



En este Manual encontrarás los temas teóricos del Programa de la materia y los Trabajos Prácticos correspondientes a cada una, para compartir en clase.

Nuestro objetivo es brindarles los principales conceptos, la metodología, y herramientas para llevar adelante la conducción de un Equipo de Trabajo de excelencia.

## Índice

Programa de la materia.....	1
Teoría Sistémica .....	3
Metodologías ágiles .....	7
Trabajo Práctico: Metodologías Ágiles.....	10
Equipos Vs. Grupos.....	11
Como crear un equipo de trabajo .....	13
Trabajo Práctico: Como creamos un equipo de trabajo .....	14
Etapas y enfoques de creación de Equipos de trabajo .....	15
Trabajo Práctico: Creación de equipos de trabajo .....	16
Teletrabajo: Trabajo en equipo a distancia.....	17
Trabajo Práctico: Teletrabajo .....	20
El equipo y su Líder .....	21
Trabajo Práctico: Liderazgo .....	25
Trabajo Práctico: Neuroliderazgo.....	34
Coaching.....	36
Trabajo Práctico: Coaching.....	45
Motivación .....	46
Trabajo Práctico: Motivación .....	52
Equipos dinámicos o de Alto Rendimiento .....	53
Trabajo Práctico: Equipos dinámicos o de Alto Rendimiento .....	56
Fallas en los equipos de trabajo .....	57
Trabajo Práctico: Fallas en equipos de trabajo .....	58
Clasificación de equipos de trabajo .....	59
Trabajo Práctico: Clasificación de Equipos.....	60
Conflictos: Resolución de conflictos.....	61
Trabajo Práctico: Resolución de Conflictos .....	66
Toma de decisiones en equipo.....	70
Trabajo Práctico: Toma de decisiones.....	71
Selección por competencias.....	73
Trabajo Práctico: Selección por Competencias .....	79

Guía orientativa para una entrevista exitosa .....	80
Introducción a la Gamificación.....	82
Evaluación de rendimiento del equipo .....	87
Trabajo Práctico: Evaluación de rendimiento .....	92
Feedback, el motor de los equipos de trabajo.....	93
Trabajo Práctico: Feedback .....	96
Despedida.....	97





## **Programa de la materia**

### **Metodología de la Conducción de Equipos de Trabajo**

#### **Objetivos**

- Comprender la metodología estándar para la creación y normalización de equipos de trabajo.
- Dotar de las herramientas y/o competencias necesarias para la elaboración de un equipo.
- Aplicar técnicas efectivas de dinámicas grupales.
- Desarrollar técnicas básicas tanto para la elaboración de escritos como la interpretación de proyectos recibidos.
- Estimular competencias de comunicación oral.
- Adquirir comportamientos de coach para la conducción de equipos de trabajo
- Brindar habilidades para participar de un equipo de alto desempeño.
- Adquirir conocimientos para afrontar situaciones de conflicto.

#### **Contenidos Mínimos (Programa Sintético).**

- Realizar la formación eficaz de un equipo de trabajo.
- Adquirir las competencias necesarias para la elaboración de la Visión de un Equipo.
- Seleccionar y aplicar técnicas efectivas de dinámica de grupo.
- Realizar actividades de Planificación de un Proyecto de Equipo.
- Aplicar estrategias para la eficaz coordinación de reuniones de Equipos.
- Desarrollar las competencias del “Coaching” para sí mismo y para un Equipo de Trabajo.
- Adquirir las técnicas para gestionar constructivamente el conflicto.
- Definir los principales parámetros e indicadores para las evaluaciones de Equipo.
- Conducción y Liderazgo. La motivación. La gerencia participativa y el modelo de gestión en equipos de trabajo.
- Equipos, grupos, organización y contexto, aproximaciones a la comprensión de sus articulaciones. Competencia, cooperación y aprendizaje en equipo.
- Rendimiento en los equipos de trabajo.
- Feedback.

#### **Contenidos Analíticos:**

##### **1 - Conceptos Generales sobre Grupo y Equipo.**

1.1. Teoría Sistémica, su fundamentación. 1.2 Definición de Equipo, y de Grupo. 1.3 Creación de un equipo. 1.4 El Equipo y su Líder, 1.5 Proceso de Coach. 1.6 Teorías de la motivación. 1.7 Estilos de liderazgo. 1.8 Metodologías ágiles. 1.9 Gamification.

##### **2 - La Metodología de construcción de Equipos Eficaces.**

2.1 Generalidades sobre un Equipo de trabajo dinámico. 2.2 Pasos o fases para la construcción del equipo, metodológicos de abordaje. 2.3 Planillas prácticas para la recolección de información. 2.4 Guía orientativa para una entrevista laboral. 2.5 Fallas en los equipos de trabajo. 2.6 Gestión por Competencias.

##### **3- Clasificación de Equipos de Trabajo.**

3.1 Equipos de Alto Desempeño. 3.2 Equipos basados en las funciones. 3.3. Equipos basados en los objetivos. 3.4 Equipos para la resolución de conflictos. 3.5 Equipos centrados en las personas. 3.6 Equipos centrados en la tarea. 3.7 Equipos centrados en los resultados. 3.8 Equipos transitorios. 3.9 Equipos permanentes.



#### **4- Solución de Problemas y gestión de conflicto.**

4.1 Concepto de conflicto. 4.2 Claves para percibir los conflictos. 4.3 Solución creativa de problemas en los equipos. 4.4 Evolución de los conflictos. 4.5 Respuestas a los conflictos. 4.6 Etapas de resolución de conflictos 4.7 Las técnicas para la toma de decisiones en equipo.

#### **5 - Evaluación del rendimiento en los equipos de trabajo.**

5.1. Enfoque psicométrico para valorar un equipo. 5.2 La curva de rendimiento del equipo. 5.3 Principios para valorar un equipo. 5.4. Toma de decisiones en equipo. 5.5. Diversidad en el equipo de trabajo. 5.6 Feedback.

#### **Bibliografía:**

##### **Bibliografía – Obligatoria**

- ❖ Niky Hayes, Dirección de Equipos de Trabajo, Colección Negocios, Editorial Thomson, España – Madrid 2002,
- ❖ Richard Y. Chang, La Construcción de un Equipo Dinámico, (serie equipos de alto desempeño), Editorial Granica, España 1994.
- ❖ P- Keith Kelly, Las técnicas para las tomas de decisiones en equipo, (serie equipos de alto desempeño), Editorial Granica 1994 – 1999
- ❖ Richard Y Chang, Trabajar en equipo para triunfar, (serie de equipos de alto desempeño), Editorial Granica, 1994
- ❖ Fainstein Héctor. La gestión de equipos eficaces. Organizaciones del Siglo XXI. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.-

##### **Bibliografía Complementaria**

- ❖ Stephen Covey, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Edición Simón & Schuster. 1990.
- ❖ Deborah G. Ancora, Henrik Bresman, “Equipos X”. Editorial Harvard Business School Press. 2007.
- ❖ Edward Del Bono, “Seis sombreros para pensar”, Editorial Back Bay Books. 1999.
- ❖ Patrick Lencioni. “Las cinco disfunciones del Equipo”. Editorial Jossey – Bass. 2002.
- ❖ Dean Tjosvold, “El conflicto positivo en la Organización”, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 1993.
- ❖ Robert Blass y otros, “La estrategia para el cambio en la Organización”, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 1991

#### **Correlativas**

##### **Para Cursar:**

##### **Cursadas:**

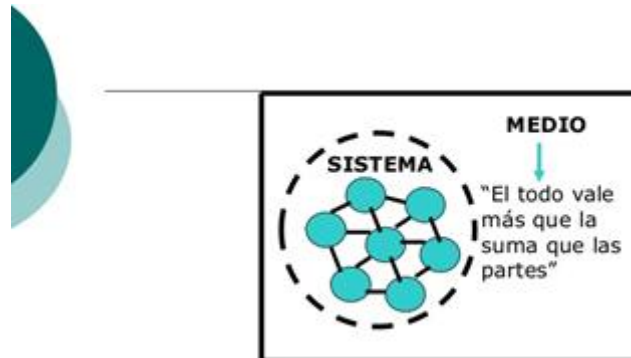
- Análisis de Sistemas
- 3 (tres) materias del 2º nivel (además de la anterior)

##### **Para rendir:**

##### **Aprobadas:**

- Análisis de Sistemas
- 3 (tres) materias del 2º nivel (además de la anterior)

## Teoría Sistémica



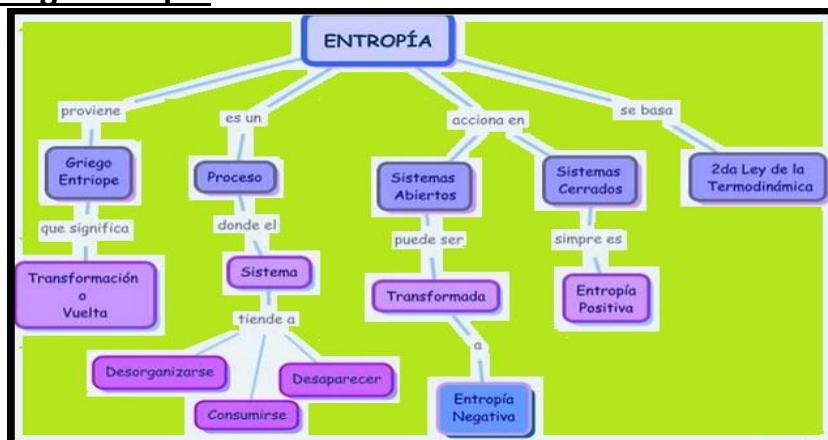
La cátedra ha seleccionado este tema como base teórica de los Equipos de Trabajo tomando en cuenta el concepto básico de "El todo es más que la suma de las partes"

### Definición

Teoría de Sistemas o también llamada Teoría General de Sistemas (TGS) es un concepto relativamente nuevo propuesto por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo XX. Consiste en un intento por explicar, complementar y ordenar todos los sistemas que se encuentran en la realidad (organismos, sociedades, etc.), pese a que puedan pertenecer a ramas diferentes.

Algunos la llaman teoría de las teorías pues pretende buscar reglas de carácter general, aplicables a todos los sistemas y en cualquier nivel de la realidad. En una primera instancia se limitó tan sólo al campo de la biología, pero con el tiempo superó las barreras creando un amplio campo de la sistemática, como son la Teoría del Caos, la Teoría del Juego, la Teoría de la Informática, entre tantas más. La TGS tiene como objetivo buscar en los sistemas de la realidad las mismas estructuras. De esta manera podrá utilizar los mismos términos y conceptos para distintos sistemas y así generar leyes universales y operantes.

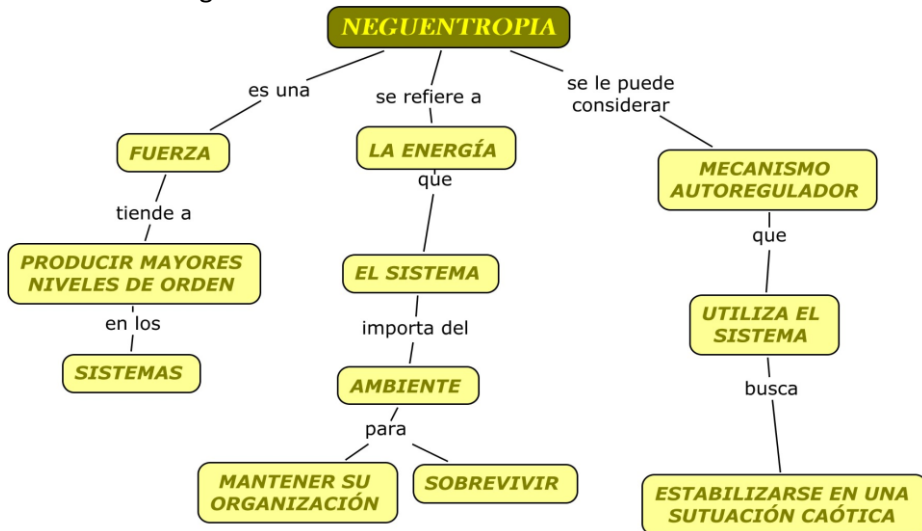
### Entropía y neguentropía







La TGS atribuye estos conceptos como propios de la física. En primer lugar, la **entropía** es posible asociarla a la materia y sus propiedades, pues ésta tiende a desintegrarse y a volver a su estado caótico primordial. Y en segundo lugar la neguentropía se relaciona directamente con el concepto de energía que está en una constante transformación, retroalimentándose y aumentando su nivel de organización.



La **neguentropía** es el concepto contrario a la entropía; tiende al orden y a la estabilidad en los sistemas abiertos. Se refiere específicamente a la energía importada y ahorrada por el sistema (energía que extrajo de su medio externo), para su sobrevivencia, estabilidad y mejora de su organización interna, por lo tanto es un mecanismo auto-regulador, capaz de sustentarse y mantener el equilibrio.

## Sistemas

Los sistemas son conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo.

## Características de los sistemas

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- El todo es más que la suma de las partes (sinergia).
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados (según la influencia con el ambiente).
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (feedback) para mantener el equilibrio.

Al buscar una relación entre la teoría organizacional con la teoría de sistemas se proponen los siguientes tipos de sistemas: racional, natural y abierto. Los dos primeros (el racional y el natural) tienden a ver a la organización como sistemas cerrados, esto es, separados del ambiente. En contraste, el sistema abierto ve a la organización receptiva y dependiente del ambiente, hay una conexión entre los componentes internos y externos.



## **Sistemas Cerrados**

Los sistemas cerrados son independientes a las influencias del ambiente. Un sistema cerrado permite que sus problemas sean analizados con referencia a su estructura interna y sin referencia a su entorno externo. El foco en los sistemas cerrados son sus componentes internos los cuales son variables de tamaño, tecnología, ubicación, propiedades, estrategias administrativas y estilo de liderazgo. Así, esta aproximación puede ser aplicada en el nivel tecnológico de la organización porque este requiere una incertidumbre reducida. Sin embargo, la naturaleza de la organización es no ser aislada sino más dependiente del entorno. Los sistemas cerrados enfatizan sobre principios internos de organización, funcionando en fallas posteriores en su desarrollo y conocimiento de los procesos de retroalimentación los cuales son esenciales para sobrevivir.

Un sistema cerrado incluye los sistemas racional y natural. Se define a los sistemas racionales como "sistemas en los cuales la colectividad está orientada a un propósito dado, para lo cual se establece objetivos específicos que son explícitos, definidos en forma clara y provee criterios no ambiguos para la selección de actividades alternativas. Los sistemas racionales son colectividades que exhiben un alto grado de formalización; la cooperación hacia los participantes es consciente y deliberada; la estructura de relaciones explícitas y pueden ser deliberadamente construidas y reconstruidas. Algunos sistemas naturales son organizaciones de servicio orientadas al cliente, por ejemplo, call-centers, escuelas alternativas y cooperativas de alimentos y producción. Estos sistemas niegan la autoridad de oficina, buscan minimizar la promulgación de roles y procedimientos, intentan eliminar los grados y hacen énfasis en la diferenciación por roles y especialización de funciones. En los sistemas naturales, los individuos y sus cualidades personales son muy importantes. Se define a un sistema natural como "una organización cuyos participantes tienen un interés común en la sobrevivencia del sistema y quienes se articulan en actividades colectivas, estructuras informales y donde la confianza es el fin". De esta forma, en estas organizaciones se trabaja en equipo y el foco de atención está sobre la estructura del comportamiento".

## **Sistemas Abiertos**

Sistemas capaces de auto-mantenerse basados en una relación de recursos desde su entorno, como por ejemplo la vida celular. Son sistemas permeables, que interactúan con el ambiente que los rodea.

## **Clasificación de sistemas según Kenneth Boulding**

En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo que tituló "la teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo se considera importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la siguiente clasificación para los sistemas:

- **Estructura Estática:** Sistema comprendido por estructuras estáticas como la anatomía de un animal.
- **Mecánico:** Sistemas dinámicos simples con predeterminado movimiento, como por ejemplo el reloj y el sistema solar.
- **Cibernéticos:** Sistemas capaces de auto-regularse ante algunas externalidades establecidas en ciertos criterios, como por ejemplo un termostato.
- **Estructura de autoreproducción o de célula:** Sistemas que se reproducen pero no por duplicación, sino por la producción de semillas o huevos que contienen instrucciones pre-programadas para el desarrollo. Por ejemplo, el sistema del huevo - pollo.
- **Genético asociativo o nivel de las plantas:** as características más destacadas de estos sistemas (estudiados por los botánicos) están en primer lugar, una división del trabajo con partes



diferenciadas y mutuamente dependientes (raíces, hojas, semillas, etc), y en segundo lugar, una diferenciación clara entre el genotipo y el fenotipo, asociada con el fenómeno de la equifinal o "huella" de crecimiento.

- **Mundo animal:** Sistemas capaces de un detallado conocimiento del entorno, en el cual la información es recibida y organizada al interior como un todo, como por ejemplo la función animal.
- **Humanos:** Sistemas que poseen auto conciencia y son también capaces de usar lenguajes. La función humana hace parte de este nivel.
- **Organizaciones sociales:** Sistemas multi-cefálicos comprendiendo actores funcionando en un orden social y cultural. Las organizaciones sociales operan en este nivel.
- **Sistemas trascendentales:** Son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemática e interrelaciones.

### **Subsistemas**

Se denominan **Subsistemas** las partes que conforma un sistema. Cada subsistema tiene su propia vida, pero permite que el sistema sea un todo y produce una serie de variables para establecer el estado del sistema. La función y estructura de un sistema puede ser estudiado, analizado y descrito a través de los subsistemas básicos.

- **Subsistema de producción y técnica:** Este subsistema es el responsable de convertir entradas en salidas y puede también ser clasificado como una parte productiva o económica.
- **Subsistema de soporte:** Realiza dos funciones principales. La primera procurando suministros y disponiendo de salidas. La segunda promoviendo y manteniendo buenas relaciones entre la organización y su entorno.
- **Subsistemas de mantenimiento:** Las actividades de este subsistema tienen que ver con el personal en todas sus facetas. El foco es el mantener la estabilidad de la organización.
- **Subsistema adaptativo:** Las funciones de este subsistema están focalizadas en asegurar que la organización pueda responder a las necesidades del entorno. Como organizaciones adaptativas puede incluirse las instituciones educativas que son responsables para el desarrollo y prueba de teorías, la creación de conocimiento y la aplicación de información en una extensión limitada de problemas.
- **Subsistema Gerencial:** La función de este subsistema es la coordinación de la funciones de los otros subsistemas, solucionar conflictos y relacionar la totalidad de la organización con su entorno. Este subsistema, es transversal a todos los subsistemas de la organización en sus objetivos está el obtener la concertación con los niveles más altos del sistema.

**Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control" será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las "disciplinas de la organización inteligente", el concepto de Aprendizaje y la noción de aprender a aprender.**

***"Dadme una palanca y moveré el mundo"**  
**Peter Senge.***



## Metodologías ágiles

### Introducción

Una metodología ágil es un conjunto de técnicas de trabajo en *equipo*, que busca maximizar el rendimiento a través del aumento de la comunicación tanto interna (hacia el equipo) como externa (hacia el cliente).

Hay muchas prácticas distintas para lograr esto, pero en su mayoría todas concuerdan en la definición de metas de corto, mediano y largo plazo, y que dichas metas pueden cambiar muy rápido.

Las metodologías ágiles, aceptan el cambio como parte fundamental de su práctica. Por lo tanto, las instancias de comunicación están basadas alrededor de dicha premisa.

### ¿Cómo se definen las metas?

- **Largo plazo:** Reunión cuatrimestral o bimestral para definir a grandes rasgos qué es lo que se quiere lograr y a que se apunta.
- **Mediano plazo:** Reunión cada 2 o 3 semanas para definir qué objetivos se quieren lograr en el próximo ciclo laboral (sprint). En las reuniones a mediano plazo, llamadas reuniones de planeamiento de sprint (ciclo laboral), deben definirse todas las tareas y detalles a realizar durante el próximo período. En esta etapa se deben priorizar y estimar los tiempos de realización de cada tarea. Si una tarea se considera muy difícil y/o demorará más de 1 día laboral, debe ser disuelta en múltiples tareas o repensada para que pueda ser llevada a cabo de la mejor forma y lo antes posible. La estimación es una práctica muy importante porque sirve para, al final de cada sprint, poder medir la habilidad del equipo de cumplir con sus promesas (velocity: media de tareas realizadas por sprint). Esto genera visibilidad en el equipo hacia el mismo equipo y hacia el cliente, lo cual sirve para mejorar tanto las estimaciones para el próximo ciclo como para que el cliente sienta el avance del proyecto.
- **Corto plazo:** Reunión diaria para ver qué se hizo ayer, qué se planea hacer hoy y si hay algún problema que bloquee nuestro trabajo. Las reuniones a corto plazo son llamadas **Daily meetings** y se realizan con el objetivo de maximizar la comunicación entre los miembros del equipo, donde los miembros deben hablar un máximo de 3 minutos. Debe hacerse de pie y, en lo posible, su duración debe ser menor a 15 minutos, para no demorar el comienzo del día laboral.
- **Retrospectiva:** Al finalizar cada sprint se realiza una reunión de *Retrospectiva* donde se evalúa nuestro desempeño. Se muestra el progreso realizado, si el mismo cumplió, superó o no alcanzó con las expectativas, se buscan puntos a mejorar, se buscan posibles prácticas a cambiar si algo del ciclo laboral no está funcionando y mantener lo que fue probado en el último ciclo que sí funcionó.

### Manifiesto Ágil

En base a estas prácticas, *se elabora el Manifiesto Ágil:*



<b>Individuos e interacciones</b>	sobre	procesos y herramientas
<b>Software funcionando</b>	sobre	documentación extensiva
<b>Colaboración con el cliente</b>	sobre	negociación contractual
<b>Respuesta ante el cambio</b>	sobre	seguir un plan

**Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.**

- **Personas y Comunicación sobre Procesos y Herramientas**

La primera premisa y pilar máximo de las metodologías ágiles quiere decir que, si bien uno no debe dejar de lado la documentación y las herramientas tradicionales de trabajo, uno debe priorizar la comunicación oral y la interacción entre los participantes del trabajo tanto como con el cliente. Esto genera mayor confianza en el equipo y una resolución de problemas más efectiva. También esto permite que ante cualquier tipo de cambio de idea del cliente, existan canales donde la comunicación sea rápida y fluida.

- **Proyecto en progreso visible por sobre documentación extensiva**

Si bien un proyecto debe tener documentación para ayudar a los integrantes del equipo, usuarios y clientes, La prioridad número uno, es tener el proyecto creciendo constantemente y que dicho progreso sea completamente visible para nuestro cliente y equipo.

- **Colaboración con el cliente por sobre Negociación de Contrato**

Si bien nadie va a estar trabajando gratuitamente, por lo cual un contrato es algo fundamental para comenzar, es mucho más importante mantener al cliente de nuestro lado y conforme con el desarrollo del proyecto y con el nivel de pertenencia que tiene el equipo con dicho proyecto. Eso genera condiciones más favorables para el desempeño de nuestro trabajo, lo cual quita la presión de llegar a deadlines (entregas) muy estrechas.

- **Responder al cambio sobre seguir un Plan**

Si bien todo proyecto debe tener un plan, los clientes no siempre saben lo que quieren. Por eso se debe aceptar que las cosas cambian muy frecuentemente y estar preparado para ello. Para eso se utilizan ciclos de trabajo cortos, lo cual permite flexibilizarse a la hora de ver qué tareas completar para el próximo ciclo. Si se decide cambiar, se dispondrá de al menos 2 o 3 semanas para prepararse para dichos cambios.

## **Beneficios de las Metodologías Ágiles**

- Busca maximizar la comunicación interna y externa del equipo.
- Busca maximizar la visibilidad del progreso y las dificultades del proyecto para tomar decisiones informadas.
- No es una ciencia exacta, sino un grupo de diversas prácticas que pueden o no servir a cada equipo dependiendo de sus competencias.
- Es una herramienta perfecta para equipos de alto rendimiento y que tienen un alto grado de comunicación.
- Mejora la integración del equipo.
- El tamaño ideal de un equipo ágil es de 7 personas + - 2. El cliente forma parte del equipo pero no debe contarse al cliente dentro de ese número (forma parte del equipo en el sentido de que no es más nuestro enemigo detrás del contrato).



- El cambio no nos asusta y aprovechamos el cambio como una oportunidad.

### **Posibles problemas que dificultan la aplicación de Metodologías Ágiles**

- El cliente no está dispuesto a participar activamente en el proyecto.
- El equipo no se siente cómodo interactuando constantemente.
- El equipo no siente pertenencia con el proyecto o no acepta compartir logros o partes del proyecto con otros compañeros.

### **Roles**

- **Project Manager:** El responsable de entregar los productos acordados de forma exitosa, teniendo en cuenta la calidad, el tiempo y el presupuesto. Es quien va a ser el nexo coordinante con el cliente.
- **Desarrolladores:** Este rol incluye a todo personal de desarrollo, sean diseñadores, analistas, programadores o testers.
- **Analista de calidad de producto:** Se aseguran que el producto haga lo que tenga que hacer y que funcionen desde el primer momento, sin necesidad de sustituirlos, cambiarlos o modificarlos durante la fase de implementación.

### **Condiciones laborales ideales para las metodologías ágiles**

- Mantener un espacio de trabajo donde todos puedan verse la mayor parte del tiempo, espacios grandes y abiertos (no a cielo abierto) son ideales.
- Mantener visibles en las paredes de la oficina las métricas del equipo y los objetivos a cumplir.
- Incluir un espacio en la oficina donde, de ser necesario, un compañero de trabajo pueda investigar algo para el proyecto solo, luego debe compartir con el equipo el conocimiento obtenido.

*“En este camino de transformación global, cada industria fue reaccionando de la mejor manera que le daban sus posibilidades, en nuestra industria emergió la agilidad.”*





## Trabajo Práctico: Metodologías Ágiles

**Consigna:** Crear una campaña publicitaria.

**Objetivo:** Conocer y entender cómo trabaja un Equipo Ágil.

Los integrantes del equipo se dividirán en los siguientes roles:

- **Líder:** Coordina las tareas a realizar.
- **Product Owner:** Define la visión del proyecto.
- **Desarrolladores:** Llevan a cabo el producto.

Para realizar la campaña publicitaria se utilizará una simulación de un ciclo de desarrollo ágil. Para ello dividiremos el tiempo de la siguiente forma:

- 5 Minutos – Planeamiento.
- 10 Minutos – Trabajo.
- 5 Minutos – Retrospectiva.

Todos los integrantes deberán trabajar por igual en las etapas de trabajo y retrospectiva.

Estos ciclos (Sprints) serán repetidos entre 3 y 5 veces. La duración de las etapas puede variar dependiendo el progreso general de los grupos.

Para participar en la tarea, los integrantes del equipo deben organizarse para traer:

- Cartulinas de Colores.
- Marcadores de Colores.
- Revistas y Diarios.
- Tijeras.
- Adhesivo Plástico.
- Elementos para decorar.

Al finalizar los Sprints, se hará una muestra por equipo, donde en 5 minutos cada equipo debe exponer su campaña publicitaria y comentar su experiencia como equipo.

La tarea completa tiene una duración estimada de 1 hora y 40 minutos.



## Equipos Vs. Grupos

Un **grupo** es un conjunto de personas que interactúan entre sí, que tienen alguna historia o propósito más o menos compartido.

Un **equipo** es un conjunto reducido de personas que interactúan entre sí, con conciencia de un NOSOTROS, con funciones determinadas para alcanzar los objetivos propuestos y con normas aceptadas como obligatorias por sus miembros, que se juntan para la consecución de un fin.

### Conceptos

**1. Cooperar:** Es fundamental para que el equipo funcione, es una herramienta que permite maximizar la confiabilidad de cada uno de los integrantes de un equipo para llegar al objetivo, la cooperación por sí solo no alcanza se necesita también de la competencia de cada candidato.

**2. Competencia:** En términos de conductas que diferencian a una persona que hace la misma tarea que otra pero con mejores resultados, competencia técnica y actitud personal.

**3. Sinergia:** La sinergia es un concepto que proviene del griego "synergo", lo que quiere decir literalmente "trabajando en conjunto". Su significado actual se refiere al fenómeno en que el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la sumatoria de la acción de los agentes por separado. Una organización es considerada sinérgica cuando los órganos que lo componen no pueden realizar una función determinada sin depender del resto de los miembros que componen dicha organización. Pueden existir dos tipos de sinergia; la positiva y la negativa. La primera está en relación con una integración entre los miembros que componen la organización y que por ende obtienen resultados fructíferos. Por el contrario si la organización contiene líderes que no contribuyen positivamente, y en consecuencia los resultados no son los esperados, se habla de una sinergia negativa.

**4. Consenso Grupal:** Modalidad que permite a los miembros del equipo sentir:

- Que sus opiniones son tomadas en cuenta
- Que son protagonistas de su propia tarea
- Que participan abiertamente de los canales de comunicación
- Mayor compromiso para cumplir lo decidido
- Motivación para gestionarlo
- Que de la diversidad de opiniones se puede aprender
- Sienten que el consenso asegura que todos ganen al no haber votación
- Fortalece el sentimiento de pertenencia. Está relacionado con el concepto de Employeeship, que es el desarrollo de una cultura de pertenencia, responsabilidad y compañerismo en una organización.

**5. Rol:** Es la posición que toma el individuo en un conjunto organizacional. Son las funciones, comportamientos o tareas habituales que caracterizan a cada uno de los participantes.

• **Roles formales:** lo asigna explícitamente la organización, define tareas, objetivos y ubicación en el organigrama. Estos roles se vinculan entre sí formando una red desarrollando expectativas y modalidad de vínculos.

• **Roles funcionales:** son las conductas que se asumen en forma espontánea por la persona y tienden a transformarse en pautas estables, por ejemplo, el carisma, la agresión, el saboteador, etc. Si nos ponemos a pensar vemos que nuestro comportamiento es diferente según el grupo en el que estemos, sea familiar, social, laboral, nos comportamos de manera distinta, mostramos aquellos aspectos que necesitamos mostrar en función del grupo en que estemos en ese momento.

**Diferencias entre tarea grupal y tarea en equipo**

	GRUPO	EQUIPO
<b>Objetivos</b>	Cada integrante tiene un objetivo individual.	Los integrantes tienen un mismo objetivo medible.
<b>Pertenencia</b>	Bajo nivel.	Alto nivel favoreciendo la integración y comunicación en función del objetivo.
<b>Consenso</b>	No necesariamente debe haber consenso.	Comunicación ligada al consenso.
<b>Tarea</b>	Baja relación. El coordinador puede o no favorecerla.	Alta relación. El equipo tiene sentido por ella.
<b>Roles y funciones</b>	Salvo el coordinador, los demás participantes no tienen roles y funciones definidos.	Es indispensable definir roles y funciones para la comunicación y logros.
<b>Duración</b>	Puede ser transitorio.	El equipo genera sensación de pertenencia y por momentos el objetivo grupal supera al individual.
<b>Competencias</b>	Los integrantes no se lucen por sus capacidades.	En el equipo se fomentan las competencias de cada uno y se trata de integrarlas en función del objetivo. Conciencia de un NOSOTROS.
<b>Figura de autoridad</b>	Coordinador.	Líder.

**Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo**

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un líder. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**Los 8 hábitos que no deben faltar en un equipo**

1. Medir el QUÉ y el CÓMO para asegurar el éxito en el desempeño.
2. Analizar el desempeño durante el año para maximizar las posibilidades de éxito de la entrevista de devolución.
3. Consensuar con el colaborador el QUÉ y el CÓMO para alinear el desempeño.
4. Dar feedback y reconocimiento para mejorar la gestión del colaborador día a día.
5. Evaluar el desempeño según las expectativas planteadas y lo conversado durante el año para ser lo más objetivo posible en la calificación.
6. Preparar la entrevista de devolución y escuchar al colaborador para asegurar su compromiso en la mejora continua del desempeño”.
7. Identificar las causas de las oportunidades de mejora para encontrar una solución adecuada.
8. Analizar la capacidad y la pasión de los colaboradores para generar la oportunidad organizacional y así obtener resultados extraordinarios.



## Como crear un equipo de trabajo

Cuando tengas que crear tu propio equipo de trabajo será importante que tengas en cuenta los siguientes puntos para una mejor organización:

### ● **Visión:**

Es una imagen a futuro sobre cómo deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años? La Visión está orientada hacia el **futuro**.

### ● **Misión:**

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización? En el caso de un individuo la Misión sería lo que la persona quiere hacer que lo hace feliz. Ejemplos:

La Misión de Maradona es “Hacer Feliz a la gente”.

✓ La Misión de Jim Carrey es “Hacer Reír a la gente”.

✓ Así como la Visión es una imagen a futuro, la Misión está enfocada en el presente.

### ● **Plan de acción:**

Un plan de acción es una guía que brinda el marco o la estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, puede involucrar diferentes departamentos y áreas. El plan establece quienes serán los responsables de su cumplimiento en tiempo y forma, así como también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control. El plan propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que fueron establecidos con anterioridad. Estos planes deben incluir qué cosas quieren hacerse, cómo, qué restricciones posibles se detectan, consecuencias de las acciones y revisiones futuras que puedan ser necesarias.

### ● **Valores:**

Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y demás partícipes y, por encima de todo, su grado de ética. En las organizaciones que tienen un sentido de la misión y visión, los valores proporcionan la lógica sentimental para directivos y empleados. Son los principios.

Algunos valores a tener en cuenta:

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| • Liderazgo         | • Seguridad        |
| • Logro             | • Sencillez        |
| • Amor              | • Desarrollo       |
| • Autenticidad      | • Excelencia       |
| • Aventura          | • Entusiasmo       |
| • Plenitud Personal | • Sentido práctico |
| • Rapidez           | • Sociabilidad     |
| • Respeto           | • Diversidad       |
| • Responsabilidad   | • Talento          |
| • Confianza         | • Honestidad       |
| • Creatividad       | • Ética            |



## **Trabajo Práctico: Como creamos un equipo de trabajo**

**Consigna:** Busquen en internet casos reales de equipos formados con objetivos claros que hayan llegado a su meta y compartan en clase. Deberán argumentar cómo se conformó el equipo y cómo sortearon obstáculos, toma de decisiones y consenso.

**Objetivo:** Comprender cómo se conforma un equipo de trabajo con objetivos claros a través de casos reales.



## **Etapas y enfoques de creación de Equipos de trabajo**

### **Etapas para la creación de equipos**

Los equipos transcurren por estas etapas hasta su conformación:

- **Eta**pa de **Formación**: se caracteriza por su incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo. La etapa se termina cuando los miembros se empiezan a considerar parte del equipo.
- **Eta**pa de **Tormenta**: Es la etapa de conflictos internos, los miembros aceptan la existencia de grupo, pero se resisten a las limitaciones que pone sobre cada uno de ellos.
- **Eta**pa de **Normatividad**: Surgen las relaciones más estrechas y la cohesión entre ellos, equilibrio. Intenso sentido de camaradería. Se consolidan cuando asumen cuál es la conducta de cada uno a seguir.
- **Eta**pa de **Consolidación**: Ya trabajan hacia un objetivo en común. Teniendo claros roles y funciones.

### **Conceptos Básicos a tener en cuenta para crear un Equipo**

- Clarificar el objetivo.
- Definir los perfiles profesionales y tamaños del grupo.
- Seleccionar integrantes.
- Distribuir las tareas.
- Identificarse con el proyecto.
- Empezar a trabajar.

### **Actitudes imprescindibles para trabajar en Equipo**

- Confianza.
- Compromiso.
- Comunicación Activa (consenso grupal).
- Cooperación.
- Sinergia.
- Sentimiento sólido de pertenencia.

### **Enfoques para la creación de equipos**

El éxito de los enfoques depende del contexto en que se crea el equipo, la naturaleza de la gente que los componen y los tipos de tarea que debe realizar el equipo.

**1.Enfoque interpersonal**: Basado en el desarrollo de una elevada conciencia social y personal entre los miembros del equipo. La idea es que si se comprende la personalidad de los demás y pueden comunicarse entre sí fácilmente, los integrantes del equipo trabajarán juntos sin problemas.

**2.Enfoque de roles y normas**: Basado en lo que se espera de cada miembro del equipo, las normas y las responsabilidades comunes de todos. La idea es que se vean como una unidad de trabajo que funciona eficientemente, donde cada individuo comprenda perfectamente su rol y sus responsabilidades.

**3.Enfoque basado en valores**: Basado en valores y objetivos de sus miembros. Consiste en que los objetivos y valores de cada miembro se vean reflejados en el objetivo y los valores del equipo, ya que si todos los miembros tienen valores en común que quedan reflejados en los objetivos del equipo, los integrantes trabajarán eficazmente.

**4.Enfoque basado en la tarea**: Basado en las habilidades de cada individuo y la manera en que son utilizadas para llevar a cabo la tarea a realizar.





**5.Enfoque de identidad social:** Basado en los cuatro enfoques. Cuenta con tres objetivos fundamentales: crear un fuerte sentido de unidad y pertenencia entre sus miembros, crear un clima de entendimiento mutuo y lograr que los miembros se sientan orgullosos de pertenecer al equipo. El equipo resultante será fuerte y cohesionado.



### **Trabajo Práctico: Creación de equipos de trabajo**

**Consigna:** Investiguen y seleccionen una película en donde se vea reflejado la creación de un equipo y definan a qué tipo de enfoque pertenece y argumenten.

**Objetivo:** Comprender cómo se conforma un equipo de trabajo teniendo en claro el contexto en que se ha conformado.

## Teletrabajo: Trabajo en equipo a distancia



### Introducción

El trabajo en equipo es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

La química o "dinámica" entre los miembros se fundamenta en la línea de pensamiento de las personas involucradas en el proyecto. Esto significa que el equipo es como las diferentes partes del cuerpo humano y debe "pensar con la misma cabeza". O sea que aunque desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador. Una empresa puede tener varios proyectos interrelacionados con diferentes grupos trabajando en equipos. También puede tener un solo proyecto con toda la entidad trabajando en equipo. Antes, los equipos de trabajo se encontraban en un solo lugar compartiendo tiempo y espacio. Ahora, los equipos de trabajo tienen la posibilidad de no compartir tiempo y espacio, gracias al uso de las TICs (Tecnologías de la información y comunicación).

### Definición

El teletrabajo o trabajo a distancia es una forma de organizar el trabajo en un lugar diferente a las oficinas centrales. Es fundamental para poder realizarlo contar con el soporte de las TICs. Es un concepto en construcción, pero en la actualidad se está haciendo más popular. No es posible identificar el teletrabajo de manera clara ya que cada persona lo puede describir de una manera distinta dependiendo su situación, por eso concluimos que cuando se habla de teletrabajo hacemos referencia a tres componentes:

1. Trabajo que se realiza fuera del lugar normal de trabajo.
2. Trabajo que implica el uso de las TICs.
3. Trabajo que se organiza de manera diferente.

Los equipos en los cuales sus miembros no están en el mismo lugar físico son conocidos como **equipo virtual** o **equipo distribuido geográficamente**. Los miembros interactúan principalmente por medios electrónicos y se encuentran físicamente en ocasiones especiales. Las principales características son:

- Dispersión geográfica
- Dispersión cultural
- Diferentes husos horarios
- Distintos idiomas/expresiones
- Dispersión de la jerarquía



El teletrabajo por tanto, dentro de las organizaciones empresariales debe estructurarse de manera efectiva tanto online como offline. En la actualidad, debido a la competencia feroz dentro de todos los sectores productivos, toman mayor protagonismo las herramientas de teletrabajo. Existen multitud de herramientas que van a facilitarnos enormemente nuestra tarea. Entre todas ellas, destacamos Google drive y Dropbox, que se tratan de servicios que permiten alojar archivos en la denominada nube. Bastará con que subamos directamente las anotaciones, cuadros de datos o incluso fotos realizadas con el teléfono móvil, para que todos nuestros colaboradores dispongan de la misma información, acelerando así los procesos de trabajo, mejorando la productividad y sobre todo fomentando el trabajo en equipo dentro de nuestra compañía. Existen otros servicios similares, como Google sites o plataformas de envío de datos ftp como mailbigfile, que van a ayudarnos a que el trabajo en equipo sea lo más productivo posible. Algo muy necesario en los tiempos que corren.

## **Aspectos generales**

### **Encontrar a los miembros adecuados**

- Competencia
- Confianza
- Matriz de responsabilidades

### **Tecnología adecuada**

- Video llamadas, emails, mensajería instantánea.
- Redes sociales.
- Herramientas colaborativas.

### **Orientarse a los resultados**

- Calidad por sobre la forma.

### **Sentido de pertenencia.**

- Fomentarlos de manera innovadora.
- Pujar por la relación entre los individuos.

### **Dominar la comunicación**

- Formas.
- Escucha activa.
- No perder ninguna oportunidad para comunicar.
- Plan de comunicación.

### **Retroalimentación**

- Buscar nuevas estrategias

## **Trabajo en equipo en la práctica**

En la historia reciente el proyecto que representa el mejor ejemplo de lo que es "Trabajo en Equipo" es la experiencia de la NASA en el viaje de la "Tierra a la Luna" (1969). Este ejercicio no se ha vuelto a repetir con el grado de precisión y ejecución, que fue casi perfecto.

## **Los aspectos más importantes para lograr el éxito de un equipo**

1. La Motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
2. Intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.
3. Sistema de "Jerarquía" integral, o sea, no porque soy el cerebro soy de mayor importancia que el brazo.



4. La implementación de la "Crítica Constructiva". La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos, acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o deficiencia.

5. Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.

6. El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.

7. Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en "Críticas" o argumentos que sólo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.

Estos puntos son vitales para poder desarrollar un proyecto o lograr una meta utilizando el método o, más bien cultura del "Trabajo en Equipo". También podemos aplicar esto no sólo a las empresas pero a la sociedad en general. La Competitividad de una empresa se basa en su organización operacional la cual establece su productividad. Las empresas vanguardistas no contienen "Grasa" sus operaciones carecen de desperdicios en todas las áreas. Operan con una dinámica proactiva y con miras hacia el futuro y las oportunidades que este puede ofrecer.

El Trabajo en Equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. Esto se convierte en Competitividad.



## Ventajas y desventajas

### Ventajas

- Incremento de la productividad.
- Más tiempo libre.
- Mayor inclusión.
- Reducción de costos.
- Reclutar por competencia → equipos más productivos.
- Mayor flexibilidad.

### Desventajas

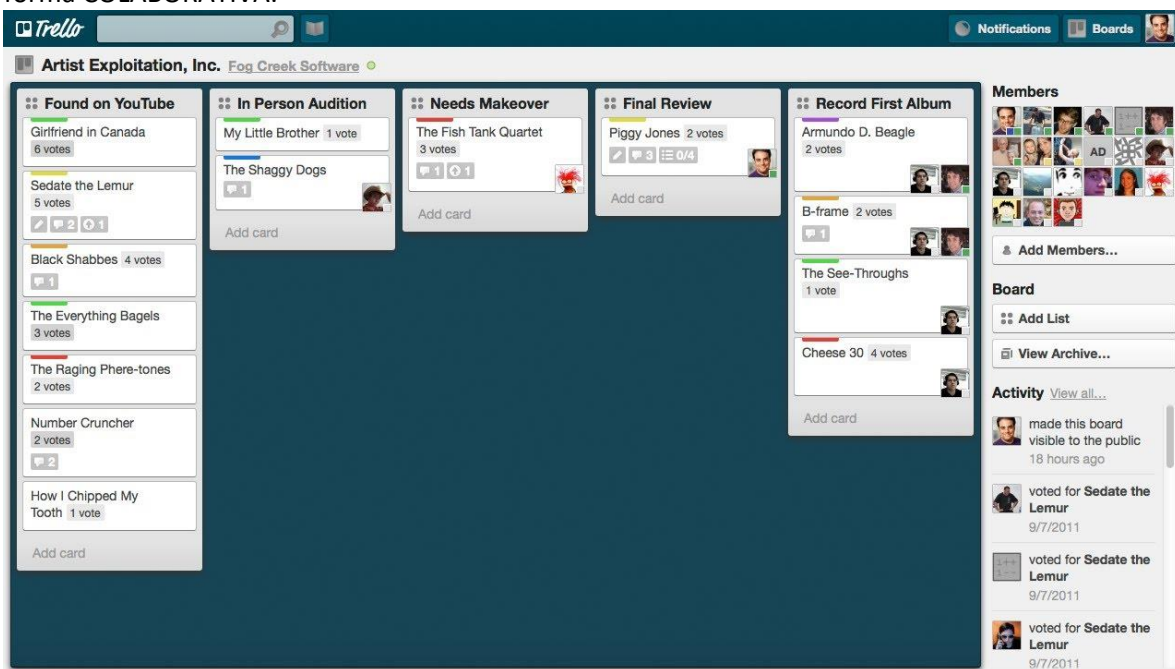


- Aislamiento.
- Se atenúan las jerarquías.
- No hay límite entre la vida personal y la profesional.
- Diferencia entre los husos horarios.
- Actitud: “No pueden verme”.

## Trabajo Práctico: Teletrabajo

**Consigna:** Deberán reunirse a través de alguna herramienta o aplicación de comunicación (Skype, Whatsapp, etc). La próxima clase deberán exponer y enviar por mail, un print/evidencia de la actividad. Deberán trabajar con el aplicativo denominado TRELLO Y OTRAS HERRAMIENTAS que se brindarán en clase o (LABORATORIO)

**Objetivo:** Conocimiento de la herramientas online para la producción de trabajo en equipo en forma COLABORATIVA.





## El equipo y su Líder



**Es importante que comprendas cómo pensamos y tomamos decisiones, para que puedas conducir de mejor forma a tus colaboradores.**

### Introducción

La relación entre el líder y su equipo suele ser interesante por su paradoja, por un lado señalar al líder como responsable del éxito del equipo sería distorsionar la imagen, pues estaríamos ignorando la importancia de todos los miembros del equipo; por otra parte un equipo sin líder, puede perder fácilmente su rumbo y olvidar sus objetivos principales.

Los logros del equipo son el resultado de la combinación de varios factores. Si los miembros del equipo no son capaces y no se comprometen a desempeñar su trabajo, no hay manera de que funcione. De igual forma sin una dirección que los apoye, el equipo tiene pocas posibilidades de triunfar.

Un buen equipo se centra en que todos sus miembros puedan contribuir, con sus habilidades y conocimientos, y el líder formara un clima de trabajo para que esto además suceda.

### Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influenciar en los demás y lograr que estos obren en consecuencia con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. El líder debe tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo.

### El líder y el encargado

El líder pertenece al equipo; trabaja desde adentro, dirige, establece la visión del equipo y si es necesario lo representa ante el resto de la organización.

El encargado del equipo, tiene la responsabilidad general, de ese equipo y además de otros, que haya en la organización. Debería facilitar los recursos que los equipos necesiten y negociar objetivos, plazos, etc., con otros sectores de la organización y observar cómo van los equipos.

### Gerentes y líderes

Ser gerente no implica ser líder. Un gerente es cualquier persona que tiene a cargo la responsabilidad de un área en el contexto de una organización, responsable de su gente a cargo y de la tarea determinada hacia el objetivo. Administra recursos financieros, físicos e intangibles de la empresa.

Generalmente las personas asumen que un gerente, por defecto, es un líder. El líder es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro de las metas de la empresa, creando las





estrategias y determinando la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas. Es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender. Hay gerentes que no logran adquirir estas capacidades, pero los que si las adquieren son buenos líderes. Los gerentes deberían ser estrategas, organizadores y líderes. Una organización bien gerenciada tiene un gran potencial: mentes líderes.

El liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante. En su opinión, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada.

### **Los 4 principios del liderazgo**

- 1- **No hace falta tener un cargo para ser líder.** Los líderes sin cargo ponen por encima de todo, a las personas y las relaciones entre ellas. Es dejar una huella en el otro.
- 2- **Las épocas turbulentas crean líderes** (es decir los ante situaciones de crisis suelen surgir grandes líderes). En épocas turbulentas, los momentos difíciles son pasajeros pero las personas fuertes siguen ahí, las condiciones duras son oportunidades para convertirse en héroes y en los negocios son oportunidades de transformar un desastre en éxito. Las condiciones difíciles pueden mejorar tus habilidades mostrar tus talentos ocultos, y elevar tu rendimiento. En el plano laboral sucede lo mismo, las nuevas condiciones requieren técnicas diferentes y tenemos que adaptarnos. La mejor técnica que se puede aplicar es la de Líder sin cargo, esta simple idea es la que será la diferencia con los demás. Cualquier organización que forma líderes en todos sus niveles entenderá este concepto, las organizaciones con éstos líderes generan ideas innovadoras y aumentará su competitividad. Se reclutarán mejores líderes y los equipos de trabajo rendirán mejor, las épocas turbulentas serán vistas por estos líderes como verdadera oportunidades de negocio.
- 3- **Cuanto más fuertes sean las relaciones con los demás, más fuerte será tu liderazgo.** El verdadero líder ayuda a los demás a ganar situación, a liderar su propio puesto a crecer, ello se logra en un buen ambiente en donde el resultado es de alto rendimiento. Que todos entiendan que pueden ser excelentes y que además obren en consecuencia.
- 4- **Para ser un buen líder primero hay que ser una gran persona,** entrenar el líder interior para rendir aún más y en forma extraordinaria. El principal negocio de los negocios es contactar con personas y añadirles valor. Cuantos más fuertes sean los lazos con tu equipo, con tus clientes mejores resultados.

### **Algunas de las preguntas que debería hacerse un buen líder**

- 1- ¿Busco oportunidades en mi gente que representen un desafío, innovación y mejora?
- 2- ¿Corro riesgos, aprendo de los errores?
- 3- ¿Tomo decisiones en consenso?
- 4- ¿Delego autoridad en las tareas a quienes se lo ganan?
- 5- ¿Celebrar los logros?
- 6- ¿Reconocer las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo?

### **Cualidades de un líder**

- **Buena Escucha:** Sus compañeros de equipo podrían tener una forma genial de mejorar su idea. Manteniendo su mente abierta a otras ideas, el líder puede crear nuevas formas de lograr sus



metas.

- **Concentrado:** Constantemente debe recordarse a sí mismo y al grupo las metas y misión del Proyecto para permanecer en la dirección correcta y mantiene a los otros en esta dirección, logrando que todos permanezcan motivados y sean más productivos.
- **Organizado:** Un líder organizado ayuda a motivar a los miembros del equipo a ser organizados también.
- **Disponible:** El líder a pesar de tener muchas responsabilidades, debe encontrar tiempo para hablar con su equipo. Una buena forma de hacer esto es establecer frecuentes reuniones de grupo, de manera que las preguntas o dudas no se prolonguen mucho tiempo sin su atención.
- **Incluye a los otros:** Un líder no debe hacer todo el trabajo, al contrario, un líder debe trabajar con sus compañeros de equipo y aprender cómo delegar responsabilidades pensando al mismo tiempo en los intereses de los otros, metas y fortalezas.
- **Decisivo:** A pesar de que una parte importante de ser líder involucra escuchar a la gente a su alrededor, un líder debe ser capaz de tomar una decisión final cuando sea necesario, aun si algunos miembros del equipo no están de acuerdo con la decisión.
- **Seguro:** Esta podría ser la característica más importante de un líder. Si el líder cree en sí mismo y en los éxitos de su proyecto, nadie más lo hará. El líder se debe mostrar dedicado, inteligente y orgulloso de lo que ha hecho.

### Los líderes... ¿Nacen o se hacen?

Se cree que los líderes nacen y se hacen. A principios del siglo XX se daba por hecho que el liderazgo era una cualidad heredada, que resultaba de la combinación de varios rasgos personales, hasta que en un momento **surge el concepto de líder situacional**, es decir la situación en la que el líder opera. **Se decía que según su situación el líder podría tener éxito y en otras situaciones ser un desastre.**

Se cree que no se le puede enseñar a una persona a ser líder, sino que la persona debe nacer con ciertas aptitudes que desarrollará a lo largo de su vida y lo convertirán en un líder. Hay personas que tienen ciertas limitaciones (incluso genéticas) para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida, por lo cual por más esfuerzo que hagan nunca llegarán a ser buenos líderes.

Las personas que poseen aptitudes aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo. El verdadero desafío radica en cómo es desarrollado ese potencial de liderazgo por cada individuo.

### Estilos de liderazgo

Mc. Gregor, plantea dos teorías:

- **Teoría X:** Sostiene que los seres humanos son esencialmente vagos, no les gusta trabajar, y necesitan ser supervisados
- **Teoría Y:** sostiene que los seres humanos están motivados por naturaleza, quieren trabajar y si se les coloca en un puesto en el que se valore su trabajo, seguramente lo harán muy bien aunque no se los vigile de cerca.

### Clasificación

Algunos expertos opinan que no existen varios tipos de liderazgo, sino que el liderazgo es uno, pero como es ejercido por personas (individuos con diferentes personalidades) las



clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir. Es conveniente que todos los líderes sean participativos, que compartan sus responsabilidades con otros dentro de la organización, su visión, todo ello dentro de un esquema sistémico orientado hacia el logro de los objetivos propuestos, transmitiendo una gran seguridad en los siguientes aspectos:

- En sí mismo y en sus propias convicciones.
- En su habilidad, no sólo para organizar las tareas, sino también para desempeñarlas correctamente.
- En los objetivos que se marca.
- En su capacidad para tomar decisiones y actuar de Acuerdo con ellas.

Se pueden clasificar en:

- **Carismático:** Genera entusiasmo, es elegido por sus seguidores
- **Tradicional:** Hereda el poder por costumbre o por un cargo importante (reinado)
- **Legítimo:** Adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales
- **Autocrático:** Se gobierna a sí mismo. El poder de decidir lo tiene solamente él. Es eficiente en momentos de crisis.
- **Dictatorial:** Fuerza sus propias ideas en el grupo, es inflexible y le gusta ordenar.
- **Democrático:** Comparte el liderazgo. Toma decisiones tras potenciar la discusión en grupo.
- **Natural o Informal:** Surge en un grupo por sus aptitudes personales.
- **Proactivo:** Promueve el desarrollo del potencial de las personas de su equipo.
- **Formal:** Impuesto en una organización.
- **Paternalista:** Tiene confianza en sus seguidores, toma la mayoría de las decisiones entregando recompensas y castigos.
- **Transaccional:** Los miembros del equipo lo reconocen al líder como autoridad, y éste les proporciona los recursos.

### **Delegación de poder**

Significa que quienes trabajen bajo esta forma puedan ser responsables de su trabajo y tomar decisiones necesarias. No se trata de delegar tareas, sino de gestionar una filosofía en donde los empleados tengan las habilidades para hacerse cargo de áreas reales de responsabilidad y el poder de toma de decisiones.

La delegación de poder es básico en un equipo, si bien el jefe facilita las condiciones es el equipo quien sabe hacer lo que se espera que se haga, y tomar decisiones.

Para poder delegar poder, es necesario tener respeto, confianza, formación, establecimiento de límites, información, confianza en el progreso. La delegación de poder presenta un modelo de liderazgo que consiste en escuchar a los trabajadores animarlos, asesorarlos, fijando nuevos logros. El encargado se convierte en el facilitador que ayuda al equipo a realizar su trabajo, en vez de ser el jefe que les dice que hacer y en qué momento.

### **Un equipo autogestionado, ¿Necesita un líder?**

Si en este equipo se implanta la delegación de competencias, en principio el líder sería innecesario, los miembros del mismo, sabrán que tareas realizar, y que decisiones tomar.

Pero podrían aplicarse estos grupos en una empresa ya formada y andando, sino sería el principio del fin un equipo sin líder.

### **Cómo liderar un equipo**



Se identificaron 6 principios para liderar correctamente:

- 1- Destaca y explica el objetivo del equipo.
- 2- Refuerza el compromiso y la confianza de los miembros del equipo.
- 3- Refuerza la combinación de aptitudes.
- 4- Facilita la relación con gente fuera del equipo. Por lo cual eliminará cualquier obstáculo.
- 5- Da oportunidades a los miembros del equipo.
- 6- Desempeña un trabajo real.

Estos principios fomentan la cohesión, hace que sus miembros no solo se identifiquen sino que estén orgullosos de pertenecer.

### **Lo que un líder no debe hacer nunca**

- 1- Echar la culpa a los demás: reconocer que todos nos podemos equivocar.
- 2- Ignorar deficiencias en el rendimiento del equipo.

### **Conclusión**

El líder debe ser una persona con modelos mentales abiertos, dispuesto al diálogo permanente, con el fin de alcanzar visiones compartidas. El liderazgo no puede ser ejercido por una sola persona, debido a la complejidad misma de las empresas y de sus situaciones, necesitándose el concurso de otros y teniendo para ello una visión integral de lo que se quiere hacer y ofrecer dentro de un entorno de cambio constante.



### **Trabajo Práctico: Liderazgo**

**Consigna:** Cada grupo seleccionará en forma individual un líder que tenga como referencia. Luego, compartirlo con el grupo y consensuan entre todos uno solo, argumentando el porqué de su elección.

**Objetivo:** Conocer y entender los diferentes estilos de liderazgo pasando por la experiencia de consensuar la elección de uno de ellos.



## **La neurociencia aplicadas a los equipos**

### **Introducción**

Te vamos a enseñar como un buen líder desde el campo de las neurociencias puede obtener mejores resultados con su equipo si conoce cómo funciona el cerebro.

### **Definición**

La neurociencia nos permite estudiar en detalle el funcionamiento de nuestro cerebro, es decir, entender el comportamiento de las personas pero con datos objetivos y experimentales, entender además por qué tomamos las decisiones que tomamos y porqué elegimos un camino y no otro y porqué cometemos los mismos errores una y otra vez.

### **Cerebro y Mente son diferentes**

El Cerebro es el órgano, la mente las ideas y los pensamientos. El gran descubrimiento es que las ideas pueden cambiar al cerebro, es decir que aquel viejo refrán “ya a esta altura no puede cambiar si no cambió” está vetado. Todos podemos cambiar tengamos al edad que tengamos, si así lo queremos.

### **Evolución de los 3 Cerebros**

- Cerebro Reptiliano hace más de 500 millones de años - Responsable de nuestros instintos
- Cerebro Límbico hace más de 200 millones de años - Responsable de las emociones
- El más nuevo Cerebro Neo córtex - Responsable de nuestra Razón

### **Lóbulo Prefrontal el nuevo descubrimiento**

#### **Características del LPF**

- Aloja poca información
- Sabías que cada 11 minutos algo nos interrumpe
- Sabías que cada 10 segundos cambiamos de idea
- Sabías que tenemos 64 mil pensamientos por día!

La Atención entonces es muy difícil de mantenerla, es un recurso escaso y como el cerebro funciona en serie si lo utilizamos mucho nos cansamos (cerebro estresado) (distracción) (malas decisiones).

El LPF trabaja de modo serial, es decir solo puede atender una sola cosa por vez. La neurociencia comprueba que tiene un 50 % más de probabilidades de cometer errores. Como Consecuencia: obtenemos un Cerebro estresado.

El lóbulo frontal es uno de los cuatro lóbulos de la corteza cerebral y constituye una región que está situada en la parte delantera del cerebro, justo detrás de la frente. Es el responsable de procesos cognitivos complejos, las llamadas funciones ejecutivas. Estas funciones son operaciones mentales dirigidas hacia un fin que permiten el control conductual, es decir, posibilitan que podamos elegir, planificar y tomar decisiones voluntarias y conscientes. Según Elkhonon Goldberg, el lóbulo frontal es al cerebro lo que un director a una orquesta: coordina y dirige las otras



estructuras neurales del cerebro en una acción concertada. La memoria de trabajo, el lenguaje, el movimiento o la autoconciencia dependen del lóbulo frontal, así como la originalidad y la creatividad.

Diversos experimentos han demostrado que el lóbulo frontal se activa más cuando la tarea es novedosa.

### **3 cosas que gastan mucha energía**

- 1- Priorizar
- 2-Recordar cosas lejanas
- 3- Establecer objetivos a largo plazo

### **El cerebro y la toma de decisiones**

El Cerebro es el único órgano que no envejece con la edad, sino por dejar de usarlo o mal utilizarlo. Entrenarlo es el secreto. ¿Cómo creemos que tomamos las decisiones, con la razón o con las emociones? **CON LAS EMOCIONES!!**

Tomamos decisiones con las emociones y la razón saca sus propias conclusiones. La razón está sobre evaluada, pues no la utilizamos tanto como creemos para tomar decisiones y resolver problemas. Habitualmente pensamos que lo hacemos con la razón pero si bien somos seres racionales, también tenemos sentimientos que nos determinan.

### **Cerebro del Hombre y de la Mujer son diferentes**

El cerebro de las mujeres es más chico que el de los hombres en un 9 % pero, tenemos la misma cantidad de neuronas. La mujer puede hacer varias cosas al mismo tiempo. El hombre realiza de a una por vez. Las mujeres recuerdan más y perdona menos (Cortisol). Los hombres son más prácticos (cortisol).

**Cortisol:** Hormona tanto en hombres como en mujeres con efecto diferentes.

### **Neuroliderazgo**

Estudia el funcionamiento de **los circuitos de amenaza y recompensa** según como se conectan o desactivan las conexiones cerebrales. **Un líder apreciado hace sentir bien a la gente, genera compromiso, pertenencia, orgullo y los lleva a dar más de lo que reciben.**

### **Que debemos tomar en cuenta cuando conducimos en Equipo:**

Diversos estudios han demostrado que la exclusión y el rechazo social activan las mismas regiones cerebrales que el dolor físico. Es decir que, desde el punto de vista neurocientífico, una persona sentirá el mismo “dolor” al martillarse un dedo que al ser rechazada por sus compañeros de oficina, o ser ignorada por su jefe. Estas regiones involucran al cíngulo anterior, específicamente la región dorsal. Una de las funciones correspondientes al cíngulo anterior es la de monitorear los conflictos y detectar errores, alertando a la corteza prefrontal involucrada en la capacidad de resolución de conflictos.

Estas situaciones pueden dificultar en los empleados la habilidad de pensar con claridad, generar nuevas ideas y resolver eficazmente los problemas inherentes a toda organización,





disminuyendo también la capacidad para tomar decisiones. En estos casos, las situaciones de estrés e incertidumbre activan el sistema de alerta en el cerebro, liberando cantidades importantes de cortisol, una sustancia nociva para el organismo. Alcanzado este punto las personas disminuyen su predisposición a la ayuda y a la cooperación.

**Despertar** los neurocircuitos de la aversión, **el temor y el rechazo** (específicamente la amígdala y la ínsula) **reduce el funcionamiento de la corteza prefrontal**, sede de las funciones superiores del hombre. Por ejemplo, usted entra a su oficina y ve a su compañero golpeando puertas, pateando las cosas y refunfuñando internamente. Inmediatamente puede interpretar la situación como que su compañero de oficina no es una persona ubicada y suele tener dificultades para controlar sus impulsos. Esta misma situación, pero en donde usted es el protagonista, es decir el que golpea puertas y objetos, será explicada sosteniendo que usted no tuvo un buen día. Esto ocurre de esta forma porque tendemos a observar nuestra conducta como una película, en cambio las personas que nos rodean se basan en la imagen externa, como una fotografía. Este modo de procesamiento de la información, puede llevarnos a cometer errores en la interpretación del modo en que los demás nos ven.

Para **empatizar con otras personas** resulta de importancia poder cambiar el punto de vista en que analizamos nuestra propia conducta, y utilizar la perspectiva de un espectador externo.

El NeuroLiderazgo nos va a ayudar a diseñar técnicas que nos permitan potenciar la capacidad de visión de los negocios mediante el desarrollo de la inteligencia persona y organizacional.

Pensa que con la llegada de los scanners modernos se puede registrar y estudiar la actividad cerebral de las personas durante un proceso de toma de decisiones para que pueda ser optimizado.

### **Beneficios que nos brinda**

- Saber cómo desarrollar a la gente más eficazmente.
- Aumento de eficacia en la toma de decisiones.
- Eliminar el riesgo de equivocarte en la selección de personas adecuadas.
- Aumento de la capacidad Creativa en la organización.
- La posibilidad de crear nuevos productos y servicios a través de una nueva dimensión.

Lo que debemos hacer es trabajar para tener el “cerebro entrenado”, esto es, desarrollar el “entramado neuronal” necesario para inventar fórmulas permanentemente, ante cada caso y cada situación, ya que en ello consiste, precisamente la toma de decisiones exitosas. **Esto se denomina crear nuevos hábitos.**

Algunos de los descubrimientos de la neurociencia más valiosos que podemos aplicar a un nuevo enfoque de liderazgo, se relacionan con la **neuroplasticidad, el neuroaprendizaje** y la capacidad atencional.

### **Neuroplasticidad**

Joe Dispenza la define como “la capacidad del cerebro de **reformarse, remodelarse y reorganizarse**. Es la habilidad del cerebro de modificar o alterar su propia estructura como consecuencia de la experiencia y del pensamiento. El cerebro tiene la destreza natural para crear nuevas sinapsis o de disminuir el número de conexiones nerviosas, según sea la necesidad y los requerimientos. El cerebro, pues, tiene la propiedad de **adaptarse** a la actividad que realiza. De modo que modificando la actividad que se realiza se puede modificar la estructura del cerebro.

### **Neuroaprendizaje**



¿Cómo aprendemos?

● **Aprendizaje por Asociación:** La asociación es la manera como aprende el ser humano. En sus estudios Donald Hebb, neuropsicólogo, concluye: “los nuevos circuitos o redes neuronales se establecen más fácilmente por la influencia de otros circuitos existentes”. **Es decir, el cerebro aprende más fácilmente algo nuevo (desconocido), partiendo de lo que ya aprendió y conectó sinápticamente (algo familiar), de esta forma se agregan las nuevas conexiones relacionadas con la nueva información.** El aprendizaje por asociación refiere a que los líderes necesitan proveer el contexto informativo que facilite el aprendizaje en el trabajo.

● **Aprendizaje por Experiencia:** “La experiencia es el mejor maestro” (Aristóteles). Hallazgos en la neurociencia sugieren que la **experiencia es la vía más efectiva para generar cambios neurológicos**. Comenta psicólogo Endel Tulving que las informaciones que obtenemos a través de la experiencia sensorial **se graban más fuertemente** que las que obtenemos en forma puramente intelectual. El líder, entonces, es responsable de crear las condiciones para facilitar y desarrollar los procesos cognitivos y funciones ejecutivas del cerebro de un modo que la gente pueda aprender.

● **Aprendizaje con capacidad Atencional:** “Uno de los aspectos de la cognición humana más atractivos y de mayor aplicación para el liderazgo es la capacidad de atención, que se encuentra estrechamente relacionada con la habilidad para resolver problemas y la toma de decisiones. – Néstor Braidot. Debemos mantener la atención el tiempo necesario para aprender.

Una adecuada densidad de atención modela el cerebro, en un sentido literal, ya que refuerza circuitos neurales específicos que forman parte de diferentes estructuras de la corteza prefrontal.

**¿Se puede, entonces, utilizar toda esta información aportada por la neurociencia para preparar el cerebro para liderar, tomar decisiones con mayor precisión, dirigir equipos de trabajo con mayor eficacia, etc.? La respuesta es afirmativa.**

Mediante un trabajo sistemático de **neuroplasticidad autodirigida**, es el primer paso para construir un cerebro organizacional preparado para afrontar con éxito los desafíos inherentes a la gestión de nuestro tiempo.



**Recordá tu cerebro se modifica aprendiendo y entregándolo genera valor e ideas innovadoras.**

## ¿Qué es la indefensión aprendida?



La **indefensión aprendida** es un concepto ampliamente estudiado por el psicólogo estadounidense **Martin Seligman**. Para comprender cómo las personas nos paralizamos, dejamos de actuar y generar cambios para nuestro bienestar, ante situaciones que han resultado dolorosas.

### ¿En qué consiste la indefensión aprendida?

La indefensión es una sensación, en la que un sujeto emite una conducta en la que se muestra **pasivo ante una situación en la que puede cambiar su respuesta** para encontrarse bien, e incluso encontrar la solución adecuada. La pasividad aparece como un **aprendizaje** de una situación en la que se ha visto desprovisto de recursos para poder darle solución. La persona aprende que haga lo que haga no va a poder cambiar sus circunstancias, y ante esta creencia aparece la depresión, la desmotivación, desilusión y desgana. Estas personas llegan a un momento en el que son incapaces de ayudarse así mismas debido a la **indefensión aprendida**.



### Experimentos con animales

Seligman realizó diversos experimentos con animales, en los que descubrió un comportamiento asombroso y a su vez preocupante. Realizó pruebas con dos perros metidos en una jaula, a los que se les proporcionaba una pequeña descarga eléctrica inocua, uno de los perros tenía la posibilidad de cortar la corriente con el hocico, en cambio el otro no. El perro que podía cortar la corriente se sentía enérgico y alerta. El otro perro estaba nervioso y cabizbajo. Las



condiciones cambiaron, y ahora ambos perros podían parar la corriente con el hocico. El perro que antes no había podido, ahora se mostraba indiferente, y sufría el malestar sin intentar parar la corriente. Tenía la posibilidad de cambiar su situación y mostró una actitud de **total indefensión**.

### Ejemplos de casos específicos

Existen ciertas situaciones específicas donde la indefensión aprendida se hace patente. En la **violencia de género**, donde una persona soporta las agresiones tanto físicas como psicológicas de su agresor, con la idea de que esa persona cambiará, y echándose la culpa de lo que ocurre, pensando que nada se puede hacer al respecto; se acaban las personas maltratadas por resignar y aguantar esta situación tan dañina y frustrante.

“A la indefensión se llega cuando: se expone a la víctima a peligros físicos y no se le advierte o ayuda a evitarlos, se la sobrecarga con trabajos, se le hace pasar por torpe, descuidada, ignorante etc.; la falta de afecto unido a la repetición y prolongación en el tiempo de actitudes despreciativas, acompañadas con bruscos cambios del estado de ánimo del agresor, sólo es comparable a algunas torturas.” (Miguel Lorente Acosta – delegado del gobierno para la violencia de género).



### Inducir indefensión aprendida

En este vídeo se muestra un experimento, en el que una maestra consigue hacerle sentir a sus alumnos la indefensión aprendida, en tan solo 5 minutos:

<http://psiqueviva.com/que-es-la-indefension-aprendida/>



## La Neurociencia como tema troncal de la materia

### Relacion de la neurociencia con los temas del programa

- **Teoría Sistémica:** El todo es más que la suma de la partes ya que el cuerpo humano es considerado como un todo. En Neurociencia lo llamamos UCCM (Unidad – Cuerpo – Cerebro-Mente). La relación con los conceptos de Entropía y Neguentropía. El cerebro es social, necesita interactuar con el medio sino entra en caos. Necesita un equilibrio para no entrar en estrés, por lo tanto lo relacionamos con la homeostasis, entropía y neguentropía.
- **Liderazgo – Neuroliderazgo:** Pasamos de un concepto tradicional de Liderazgo (toda persona capaz de influenciar en la conducta de los demás y que obren en consecuencia) a Neuroliderazgo. Conocer cómo funciona el cerebro nos enseña a entender como toman decisiones y resuelven conflictos nuestros recursos a cargo por lo cual podremos conducirlos mejor.
- **Toma de decisiones y Fallas en equipos:** El 95% de las decisiones que tomamos son emocionales, reguladas por el hemisferio derecho. Nuestro cerebro se organiza al momento de tomar decisiones y a través de lo que percibimos le damos valor decisional a las cosas. Muchas veces al tomar decisiones nos basamos en experiencias pasadas y no en la perspectiva de la realidad. Tenemos que intentar racionalizar la toma de decisiones lo más posible. ¿Qué es aquello que motiva a las personas para tomar decisiones correctas? Algunos de los estudios más importantes al respecto relacionan el sistema de recompensa, que está regulado en parte por las funciones ejecutivas, con la motivación y la elección adecuada.
- **Motivación – sistema de recompensas:** Existe en el cerebro, una estructura de almacenaje de la dopamina localizada cerca del córtex prefrontal, que libera más dopamina cuando una respuesta, una elección, una decisión, es correcta, y menos dopamina cuando cometemos un error. El aumento de la dopamina ayuda al aprendizaje porque ante la satisfacción de una respuesta correcta, se refuerza la memorización de la información de la respuesta correcta o del modo en cómo se ha solucionado un problema. De la misma manera, cuando la respuesta es incorrecta o la manera de actuar errónea, el nivel de dopamina baja, dando lugar a sentimientos desagradables, y este mecanismo hace que nuestro cerebro haga esfuerzos por evitar repetir aquello que está mal, alterando los circuitos de la memoria, ya que nos causa desagrado.
- **Gamificacion – Recompensa – Dopamina - mejor productividad:** Altos niveles en la dopamina se asocian con el placer, mientras que un descenso de la dopamina se asocia a emociones negativas. Aparece el Cortisol, hormona relacionada con el estrés que se comporta de forma diferente en las mujeres y en los hombres. Las personas se mueven por recompensas pero también por miedo. El cerebro para mantener un equilibrio entre uno y otro extrae la glucosa y el oxígeno para eliminar el estrés.
- **Fallas en equipos:** Fallamos cuando tomamos malas decisiones. La toma de decisiones es un mecanismo cognitivo, complejo, por lo cual un déficit en esa función puede ocasionar una mala decisión. Por Ejemplo, el Piloto del vuelo 1549, año 2009, a pocos minutos de despegar del aeropuerto de NY, se dio cuenta de un desperfecto en los motores que no le permitiría llegar a destino, tomo entonces una de las decisiones más trascendentales de su vida, aterrizar sobre las aguas del Río Hudson y lograr de esa manera salvar todas las vidas a bordo. Si el piloto hubiera sido una computadora seguramente hoy todos estarían muertos, gracias al cerebro del piloto cuyo LPF estaba intacto todos lograron salvar su vida. Las personas para tomar decisiones nos basamos en experiencias, emociones, intuición, aprendizaje integramos todo en un contexto y damos una opinión. El piloto combino todo eso de una forma excelente.
- **Metodologías Agiles:** Entender que las personas y su comunicación están por encima de los



procesos y metodologías es ver al ser humano como prioridad. El momento de retrospectiva es la instancia en donde nuestro cerebro pone en acción recuerdos y necesitamos de la atención y memoria. Este proceso cansa al cerebro, por lo cual es fundamental entender cómo funciona para que esas reuniones sean más efectivas y que las personas la aprovechen planteando todo aquello que les molesto o que quieren marcar sin vergüenza, sin resistencia.

- **Competencias:** Las “conductas observables” (comportamientos, actitudes) las desarrollamos con el cerebro, por lo cual entender su funcionamiento hará que hagamos mejores y más eficaces acciones.
- **Coaching y Neurociencia:** La neurociencia nos enseña que podemos cambiar el pesimismo en optimismo y modificar nuestra conducta, ¿cómo? A través del Modelo ABCD de Seligman:
  - A – Adversidad (debemos expresar las emociones o sea expresar que nos pasa)
  - B - Creencia (que es lo que pienso ante esa adversidad)
  - C – Consecuencia (como reacciono ante esa creencia)
  - D –Discusión (poder discutir esa creencia cuestionarla y proponer alternativas)

La clave para cuando estamos desmotivados es discutir nuestras creencias, ver las causas raíces, poner en juego esa creencia y ver otras alternativas. Deberíamos eliminar esas creencias o cambiarlas, conceptos que son propios del Coaching.

- **Feedback:** Debemos ser conscientes y tener claro de lo que producimos en el otro cuando le damos feedback positivo o negativo. Si entendemos cómo funciona el cerebro podremos ayudar a esa persona a mejorar sin que lo viva mal, y pueda capitalizarlo.

**Aprende sobre Neurociencia y aprenderás a conducir en forma eficaz equipos.**







## **Trabajo Práctico: Neuroliderazgo**

Cómo inducir fácilmente en un equipo de trabajo, creencias y sentimientos negativos sobre sí mismos a una parte o todos los participantes del equipo. Como inducir a la toma de decisiones y determinar comportamientos.

### **¿Qué conceptos se pueden trabajar?**

- Autoestima.
- Sentimientos.
- Creencias.
- Aprendizaje.
- Educación.
- Motivación.
- Actitud.
- Inteligencia emocional.

### **¿Cuánto tiempo se necesita?**

Unos 15 minutos.

Material necesario

Hojas de papel impresas o fotocopiadas. lápiz y hojas en blanco para los participantes.

### **¿En qué consiste esta actividad?**

Repartirás una hoja impresa por participante, boca abajo, y pedirás que nadie le dé la vuelta hasta que tú lo digas. Cuando todo el mundo tenga su hoja, pedirás que la volteen. Encontrarán tres palabras numeradas y tendrán que empezar con la primera y crear un anagrama transponiendo las letras (por ejemplo, de ORA: ARO).

Harás hincapié en que hagan sólo la palabra que tú les digas, por ejemplo, la primera. Dejarás unos 20 segundos y pedirás que levanten la mano los participantes que hayan encontrado un anagrama. Es importante que mantengan la mano alzada unos segundos para que todos puedan ver quién lo ha logrado y quién no.

A continuación, pedirás que dejen la primera palabra, aunque no hayan encontrado ningún anagrama y que busquen ahora uno para la segunda. De nuevo, después de unos segundos, pedirás que levanten la mano los que lo hayan logrado. Finalmente, pedirás que olviden la segunda palabra y se concentren en la tercera, repitiendo los pasos anteriores.

Los participantes pensarán que todos tienen la misma lista de palabras pero en realidad, habrás preparado dos listas distintas. La primera lista contendrá tres palabras para hacer anagramas. La segunda lista contendrá tres palabras, de las cuales las dos primeras no tendrán solución alguna para encontrar un anagrama. La tercera palabra será la misma que la tercera palabra de la primera lista.

### **Ejemplos de listas de palabras (soluciones de ejemplo entre paréntesis):**

Lista A





1. ORA (ARO)
  2. CHECO (COCHE)
  
  3. DOADNAC (CANDADO)
- Lista B (no asequible)
1. MEJOR (sin solución)
  2. HUIDIZO (sin solución)
  3. DOADNAC (CANDADO)

La idea de este ejercicio es que los participantes de la lista A resolverán los tres anagramas mientras que los de la lista B no resolverán ninguno (o el último, como mucho). Esto inducirá una indefensión aprendida, es decir, los que no lo logren y vean cómo lo hacen los demás, empezarán a tener sentimientos negativos acerca de sí mismos, de forma que su confianza disminuirá y probablemente no logren resolver la tercera palabra, que sí tiene solución.

### **Reflexiones acerca de la actividad**

Una vez finalizados los anagramas, anunciarás a los participantes que había dos listas diferentes. Tomarás la lista (A) y dirás en voz alta cada una de las dos primeras palabras, preguntando a personas que habían recibido la lista (B) qué anagrama hubieran escrito. A continuación les confesarás que las dos primeras palabras de la segunda lista no tenían solución. Sin embargo, la tercera palabra era la misma para los dos grupos y podrás constatar, si así ha ocurrido, cómo las personas que no podían resolver las dos primeras palabras, tampoco resolvían la tercera, a pesar de ser asequible.

Es importante que preguntes a los participantes de la lista (B) cómo se sentían cuando veían que los demás lo lograban y ellos no sabían la respuesta. Después les preguntarás por qué los de la lista (A) lograron hacer el tercer anagrama y los de la lista no asequible no lo lograron, a pesar de ser la misma palabra.

Esta dinámica vivencial (al menos para una parte de los participantes) permite introducir el concepto de indefensión aprendida, que ocurre cuando una persona aprende a creer que está indefensa, que no tiene ningún control sobre la situación actual y que cualquier cosa que haga es inútil.

A partir de ahí se puede reflexionar, por ejemplo, sobre aspectos como el que defendía el psicólogo Albert Ellis:

*“No son los acontecimientos los que provocan nuestras emociones, sino la manera como los interpretamos, y esto depende de nuestras creencias.”*

O dicho de otro modo, este ejercicio induce fácilmente la indefensión aprendida, que cambia las creencias de las personas sobre sí mismas: les baja la autoestima, se sienten frustradas y apuradas y ello hace que bajen los brazos y les afecte emocionalmente.



## Coaching

### ¿Qué es el Coaching?

- Disciplina para el aprendizaje y desarrollo.
- Proceso que ayuda a las personas a avanzar hacia sus metas.
- Intercambio de opiniones y observaciones para generar resultados previamente acordados.
- Proceso de inspiración y servicio a otros, que les ayuda a encontrar el mejor camino para su propio desarrollo.

Es una herramienta que ayuda a las personas a crecer profesionalmente para lograr su satisfacción y el de la organización.

### Tipos de Coaching

- Coach Externo
  - (Consultor o Freelance), interpreta la visión externa y la objetividad.
- Coach Interno
  - (Consultor o personal de RRHH interno) visión interna y escasa subjetividad.
- Manager - Coach
  - (Directivo) Espejo, visión interna, alto riesgo a la subjetividad. Complejidad y ambigüedad del rol. Filosofía y Cultura orientado a la persona y su desarrollo.

### Competencias del Coach

- **Autoconocimiento:** autoconfianza y aprendizaje.
- **Fomenta las relaciones de confianza:** empatía, compromiso, negociación.
- **Comunica en forma efectiva:** escucha activa, sabe preguntar, influencia.

### Filosofía del Coaching

Cada persona tiene o puede crear todos los recursos que necesita para el logro de sus objetivos, la mayor parte del ser humano residen en la interpretación que cada persona hace de la realidad.

El cristal con el que cada uno mira el mundo condiciona las acciones con que puede o no ejecutar. Observar este cristal implica observar las creencias, bordes culturales, el modelo mental desde donde cada persona construye sentido.

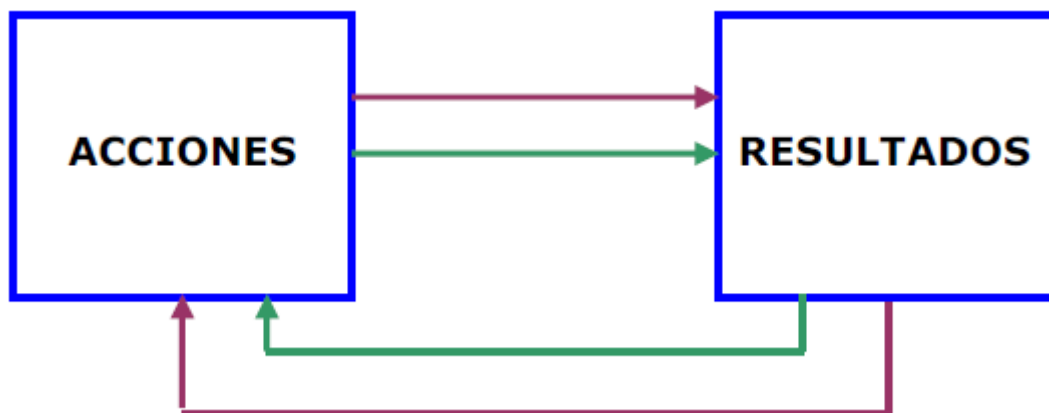
Observar opiniones, cuestionar creencias, permiten ampliar el modelo mental, desarrollando nuevos abanicos de posibilidades que den lugar a la elección de nuevas estrategias y comportamientos.

El coaching implica trabajar en un contexto diferente para obtener logros, y requiere de una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser".

### Método para la realización de una acción

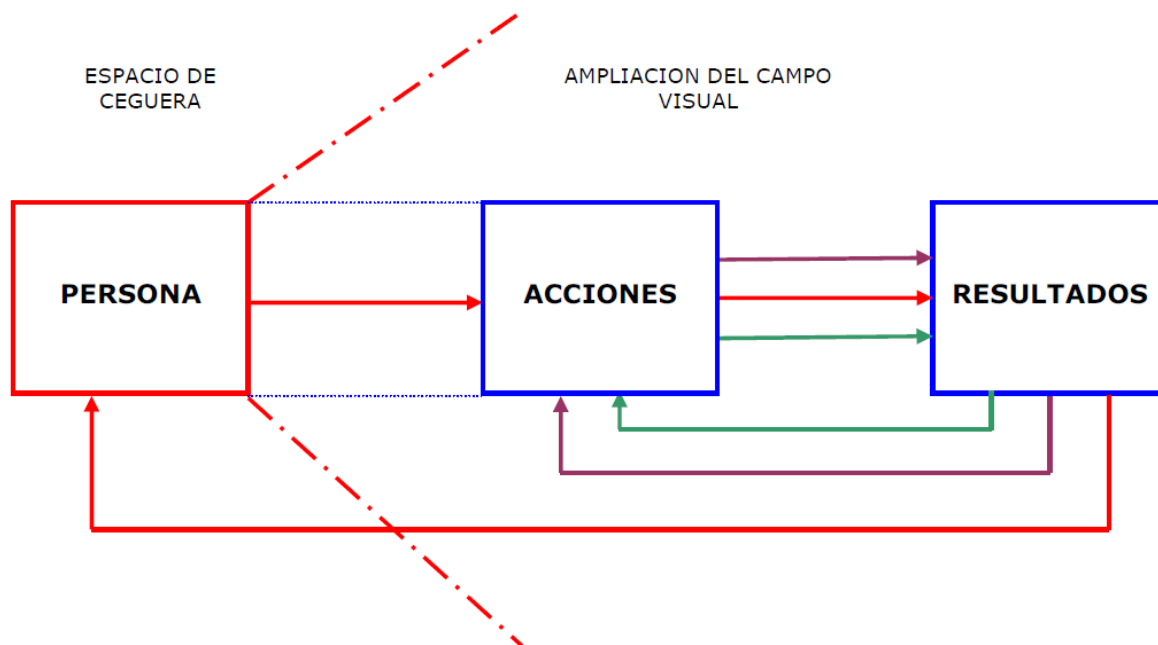
- Definición de Objetivo a Lograr.
- Generación de Acciones para llegar al Objetivo.
- Si el resultado no es Satisfactorio, modificamos las Acciones.

### Método para la resolución de Problemas



A veces por más que se cambian las acciones los Resultados siguen sin ser satisfactorios. Tratamos de ajustar para obtener el resultado deseado.

- Ver no solo el Cómo, sino el Quién:
  - Personas, Organizaciones e Instituciones
- Sistemas de Personas que observan el mundo desde sus Paradigmas:
  - Creencias, Modelos Mentales, Bordes Culturales, Prácticas Sociales, Límites.
- Mirada Sistémica:
  - Observar el “Todo”: Partes + Relaciones Vinculares y su Interacción



Cambiar el Quién = Reducir el Espacio de Ceguera.

### Trabajar sobre la Persona

- Reconocimiento del Paradigma.
- Amplía el “Campo Visual”.
- Creación de Acciones que antes estaban en el “Espacio de Ceguera”.
- Aumenta flexibilidad para Modificar Acciones, ya que se incrementa el repertorio de acciones visibles (posibles).

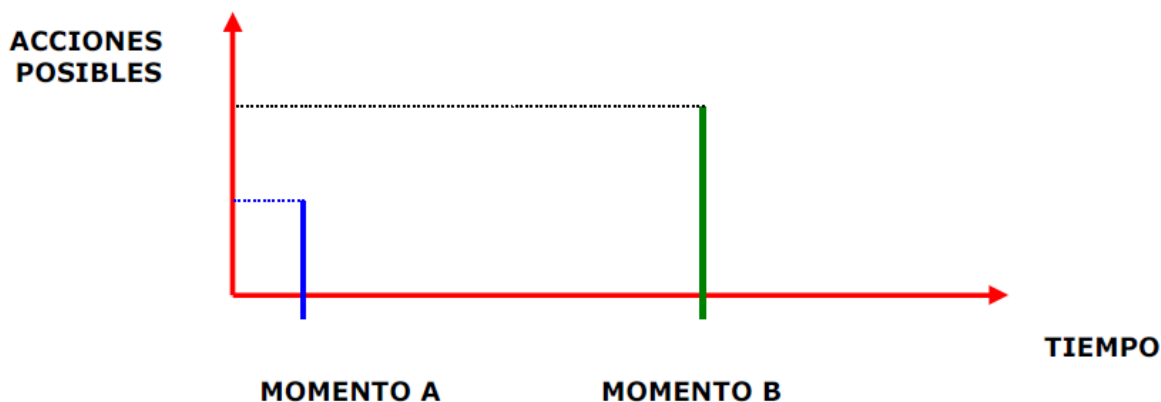


## ¿Qué es el Aprendizaje?

- Vieja Escuela:
  - Concepto de Obtención de Información Correcta, Adecuada.
  - “Si podemos contestar las preguntas, sabemos”.
  - Ejemplo: La escuela.
- Nueva Escuela:
  - Aprender implica el Proceso de Incorporar un nuevo conocimiento.
  - No es la información la que produce el cambio, sino la asignación de sentido otorgada a esa información: “Nuevas conductas y acciones posibles”.
  - Ejemplo: Qué hacemos nosotros con la información aprendida. ¿Cómo nos cambia?

**APRENDIZAJE ES UN PROCESO POR EL CUAL  
UNA PERSONA ADQUIERE COMPETENCIA  
Y CAPACIDAD DE ACCION EFECTIVA**

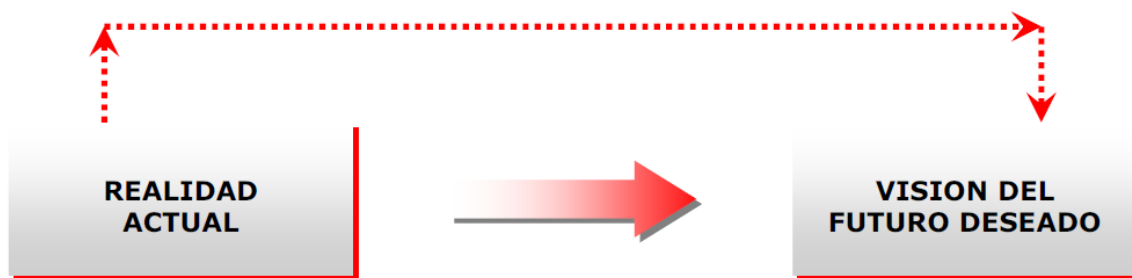
En una línea de tiempo, en el Momento B tenemos mayor capacidad de Acciones Posibles debido al Aprendizaje realizado:



## ¿Por qué Aprendemos?

- Registro de Insatisfacción.
- Deseo de condiciones mejores.
- Generar una situación deseada.

### Brecha de insatisfacción

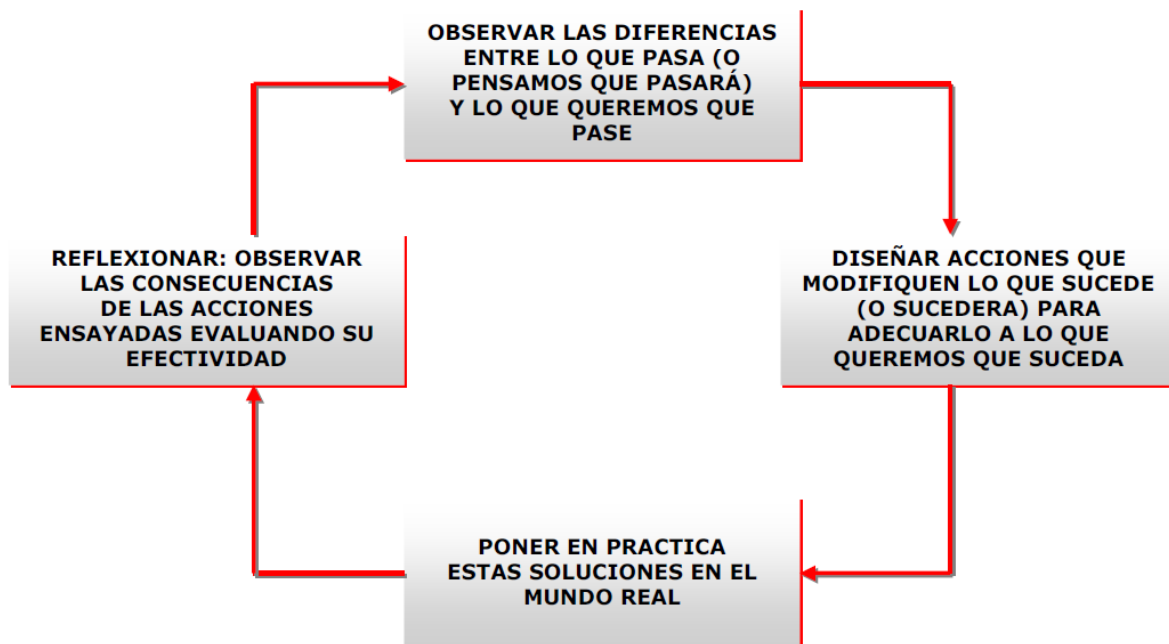


### Objetivo de la acción

#### Tipos de Aprendizaje

- Aprendizaje Adaptativo:
  - o Se relaciona con la supervivencia y es necesario e importante para cubrir nuestras necesidades básicas.
- Aprendizaje Generativo:
  - o Implica aprender a aprender, y desarrollar nuestra capacidad creativa para el logro del perfeccionamiento continuo. Aprender implica cambiar.

#### Proceso Continuo de Aprendizaje



#### Enemigos del Aprendizaje

- Incapacidad de Admitir Ignorancia
  - o Declarar "No sé" es el primer eslabón del proceso del Aprendizaje. Al menos sé que no sé y me abro al aprendizaje.
- No Admitir la Existencia de Ceguera
  - o Admitir que hay cosas que "no sabemos que no sabemos". Ejemplo: "Yo no sé qué no sé intervenir en mis estados de ánimo".



- Incapacidad para incorporar el Fenómeno Emocional en el Aprendizaje
  - Cada emoción permite / facilita algunas acciones y no permite otras. Ejemplo: Miedo, Angustia vs Alegría, Entusiasmo, Serenidad. Se puede aprender Jugando.
- No incorporar el cuerpo en el proceso de Aprendizaje
  - Las posturas físicas no son inocentes, revelan quienes somos a través de nuestra postura corporal. Observar, registrar e interpretar estos fenómenos nos permite conocernos y recrearnos.
- Querer tener todo claro todo el tiempo
  - No admitir zonas “grises”. No tener claro el por qué o el para qué de algo que nos pide un maestro y quedarnos en esa instancia nos genera confusión y enojo, cerrándonos a la posibilidad de aprender.
- Vivir juzgando todo el tiempo
  - Juicios y Opiniones sin fundamento. Ejemplo: “Es muy joven para enseñarme”
- No reconocer lo Nuevo como Nuevo
  - Tratar de encajar lo nuevo en lo que ya conocemos. “Es lo mismo que...”, “Yo lo digo con otras palabras”, “Lo sabía parecido...”, cierran la mente del principiante.
- No darle autoridad a Nadie para que me Enseñe
  - “¿Que me puede enseñar esta persona que yo no sepa?”
- No tengo tiempo
  - Excusa para continuar en la comodidad de la incompetencia. Si ponemos “afuera” la causa de los problemas nos sentimos libreados de la posibilidad de aprender.
- No puedo aprender dado quién soy
  - Juicios de imposibilidad: “No soy bueno para...”, “Nunca lo voy a aprender”.
- Adicción a las Respuestas
  - No permitirse tener muchas preguntas esperando respuesta. Las preguntas abren posibilidades, las respuestas inmediatas las cierran.
  - El sistema educativo premia las respuestas y no las preguntas. Quedarnos en las preguntas nos abre al aprendizaje.
- Confundir saber con tener información
  - La información es condición necesaria pero no suficiente para una acción efectiva. (la acción que logra resultados). Sabiduría: Capacidad de conectar mis conocimientos con mis objetivos.
- Limitar los espacios de aprendizaje
  - “Esto yo no...”, “Esto no es para mí”
- Confundir tener opiniones con saber - Creer que saber es sinónimo de tener la verdad.
  - “Yo sé cómo se hace”, Ante otros modos de hacer, discutimos para que prevalezca nuestra forma.
  - Discutimos por la razón. Nos privamos la oportunidad de escuchar y aprender del estilo del otro.

## **Empresa Tradicional vs Empresa Actual**

### **Empresa Tradicional**

- Empresa de Productividad
- Trabajo Manual
- Destreza Física
- Techo para el Desempeño
- Gerente como Capataz de Capataces



**Ordenar / dar instrucciones**  
**Supervisar cumplimiento**  
**Sancionar incumplimiento**



**Capataz como figura de autoridad**

### **Empresa Actual**

- Líder como diseñador de posibilidades
- Acciones del Gerente:
  - Organiza
  - Motiva
  - Planifica
  - Desarrolla
  - Coordina
  - Evalúa
  - Crea
  - Piensa
  - Ejecuta
  - Negocia
  - Etc.

### **El poder generador del lenguaje**

- Competencias en Hablar
  - Hacer y Cumplir Promesas
  - Hacer Pedidos y Ofertas
- Competencias en Escuchar
- Incluyen los 3 dominios primarios en los que vive el ser humano:
  - Lenguaje Verbal
  - Emociones
  - Corporalidad

El lenguaje genera realidades, con las palabras podemos modificar el futuro.

- Las historias que “nos contamos” influyen en nuestras acciones, en lo que hacemos y en lo que no hacemos
  - “Soy creativo y capaz” vs “No sirvo para nada”
  - “Mi trabajo es muy bueno” vs “Acá no tengo futuro, no hay nada que hacer”

### **Para Reflexionar**

- ¿En qué “Conversaciones” estoy acerca de mí mismo, de mi trabajo y de los otros?
- ¿Qué acciones me abren o me cierran esas “conversaciones”?
- ¿Qué acciones podría hacer si quisiera generar una realidad diferente?

### **La conversación**

- La efectividad de la conversación depende de la **CALIDAD** de nuestras conversaciones
  - Depende de **Escuchar**
  - Depende de **Hablar**

### **Escuchar**

- En el ser humano,

**ESCUCHAR = OIR + INTERPRETAR**





- La “escucha previa”
  - La imagen, los prejuicios, las etiquetas que ponemos en la gente
  - Escucha generada
  - En función de nuestro compromiso. Para qué nos juntamos.
  - Escucha recreativa
  - Cuando el otro viene con emociones fuertes y solamente puede escuchar.
- Es mi responsabilidad verificar cuando hablo:
  - ¿Qué dije?
  - ¿Que escucharon?
  - ¿Me expliqué?
- El chequeo, nos permite ensanchar nuestra escucha, achicando la distancia entre nuestras interpretaciones.

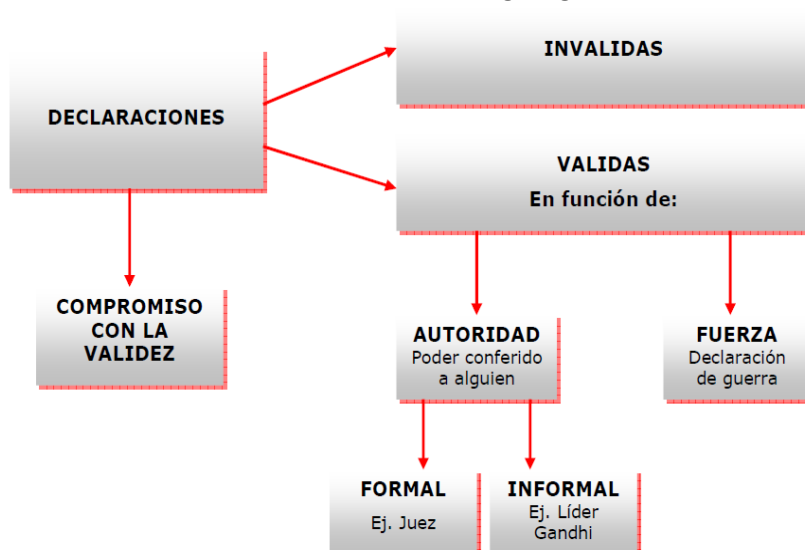
### Lenguaje Activo: Actos de Habla

- Declaraciones
- Afirmaciones
- Juicios
- Ofertas
- Pedidos

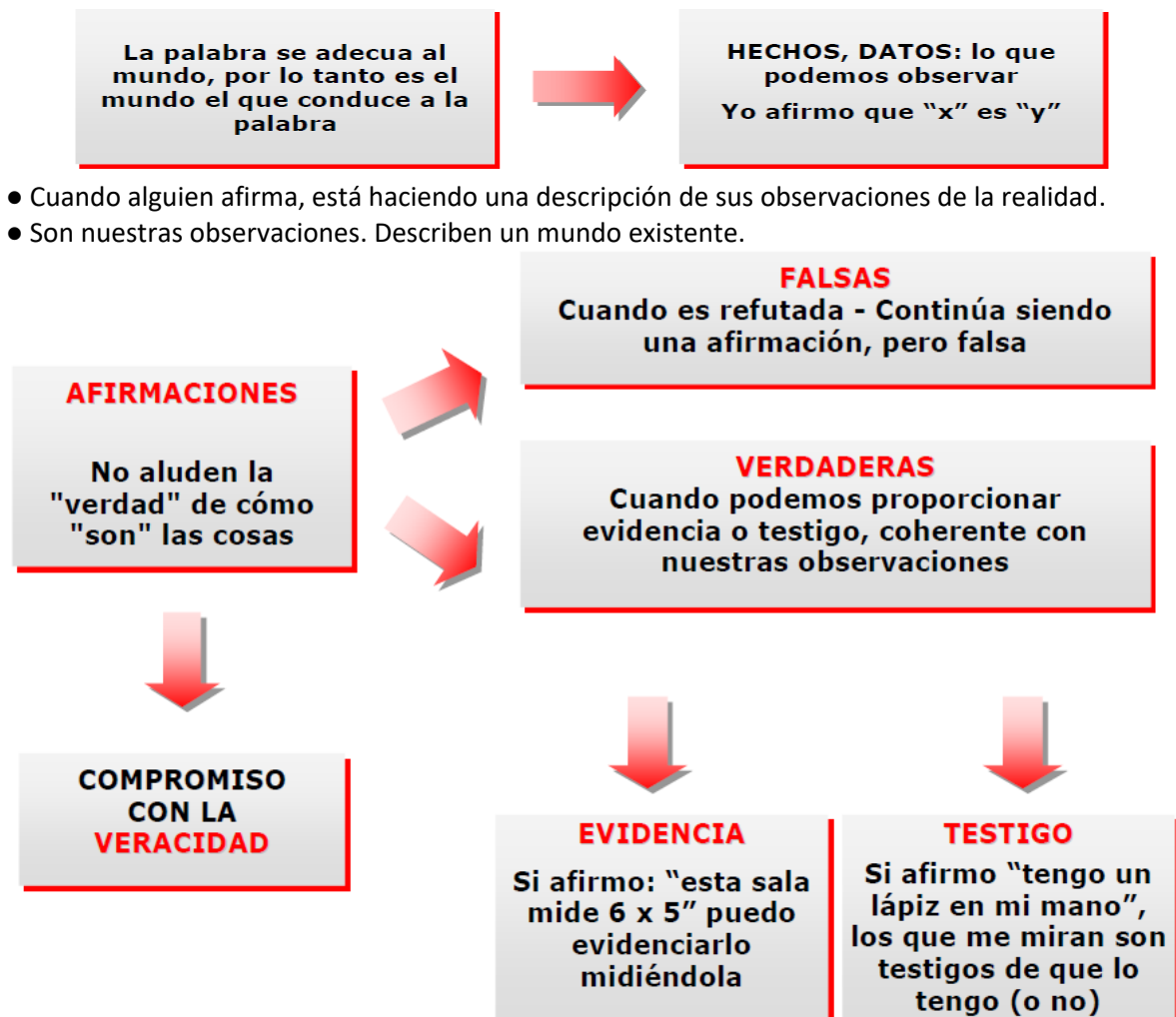
### Declaraciones



- La palabra como Generadora de Resultados.
  - Generamos una nueva Realidad.
- Cuando una declaración fue hecha, nada de lo anterior sigue igual.



### Afirmaciones



La afirmación es efectiva cuando:

- Es Verdadera
- Tiene Fundamentos
- Es experimentable
- Tiene sentido en el marco de una comunidad
- Es relevante
- Nos permiten actuar con Eficacia y Eficiencia.

## Opiniones / Juicios

Nuestros juicios/opiniones son declaraciones que hacemos acerca de cierto ámbito acotado del mundo...

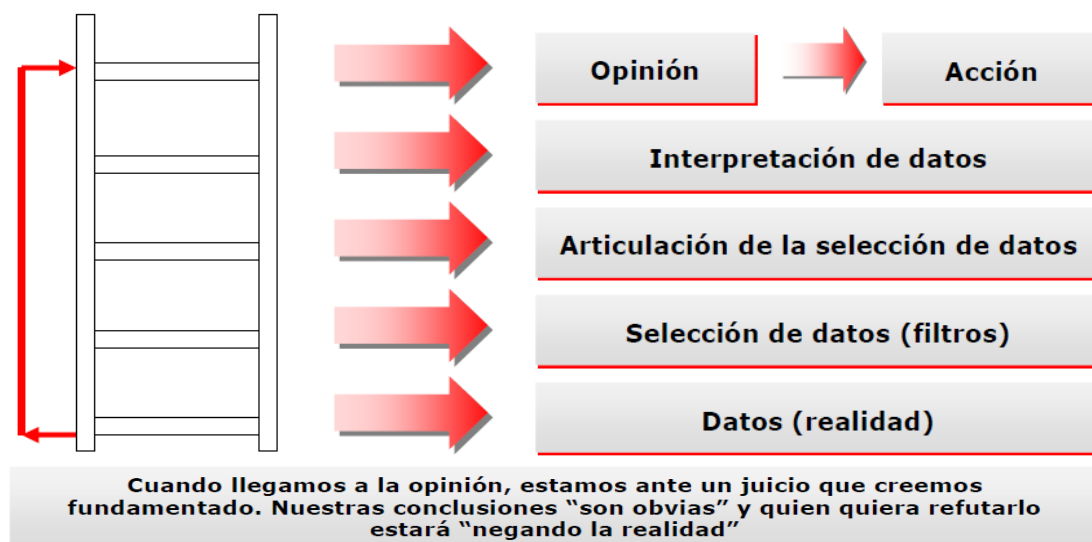
- Son nuestras evaluaciones, veredictos, opiniones, interpretaciones.
- Las utilizamos para predecir conductas en tanto nos preocupa o nos inquieta el futuro.
- **Nuestros juicios no son verdades, son nuestras propias opiniones.**
- Son automáticas.
- Sirven para elegir acciones a tomar.
- Son válidas o inválidas.
- Hablan más de quien los emite que de "lo enjuiciado": Los negros no sirven para nada.

## Escalera de Inferencias

Cuando hago preguntas y voy a buscar datos, por lo general ya tenemos una opinión dentro de la pregunta (un supuesto).

1. **Datos:** son observaciones que hacemos de la realidad, hechos que observamos y a partir de los cuales ascendemos en la escalera. Inferimos a partir de los datos que tenemos.
2. **Selección de datos:** Si bien podríamos tener la disponibilidad del 100% de los datos, nuestros modelos mentales filtran una porción de ellos. Tomamos las afirmaciones (datos) y las filtramos.
3. **Articulación de la selección de datos:** le damos un cuerpo coherente a la selección de datos que hicimos.
4. **Interpretación de datos:** generamos nuestra interpretación a partir de la articulación de los datos seleccionados.
5. **Opinión:** surge de nuestra interpretación, de acuerdo a nuestros filtros mentales.

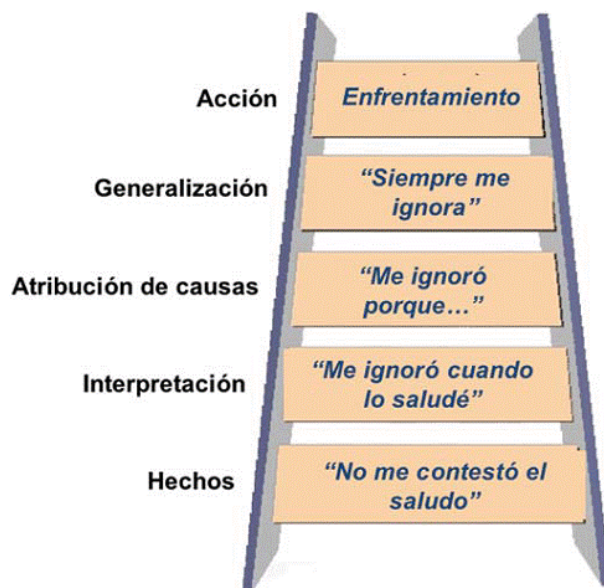
Dada la opinión, accionamos.



Cuando no podemos distinguir entre hechos y opiniones

- Tratamos opiniones como si fueran verdades
- Rigidez, intolerancia y cierre de posibilidades de aprendizaje.
- Juicio diferente = Falsedad / Error.
- Generamos contexto propicio para el crecimiento de los "fundamentos".
- Luchamos por "tener la razón".
- Restringimos nuestras posibilidades para operar con respeto mutuo y efectividad.
- Transformamos conversación en confrontación.
- Podemos convertirlo en origen de nuestro sufrimiento.

### Ejemplo de Escalera de Inferencias:



Demostramos así el tema de "La escalera de inferencias" en donde uno toma acciones sobre pensamientos ya formados en base a sus opiniones (subjetivas) y que uno debe ir bajando hasta el nivel de hechos para encontrar la "verdad absoluta".

#### **Actividades realizadas durante la Clase Teórico/práctica:**

- TP Juego de las biromes.
- TP Poema "En mi pueblo".
- TP Samantha y Otero.
- TP Copiar el dibujo.
- TP Juego de las etiquetas.

### **Trabajo Práctico: Coaching**

**Objetivo:** Desarrollo de habilidades para líder Coach

#### **Consigna individual:**

Te pedimos que escribas, en no más de ½ carilla, acerca de la situación de tu vida actual. Por favor, incluí además tu trabajo, puesto y las posibilidades que observas para tu futuro.

#### **Ejemplo:**

Profesional IT con 10 años de experiencia en la industria, de los cuales 5 fueron en el rubro de las Obras Sociales. Soltero, viviendo solo. Trabajo como Arquitecto de Negocio Sr. Swiss Medical y Docente Universitario en el área humanística de la UTN, carrera de Sistemas. Actualmente estoy cursando el último año de la carrera de Coaching en el ICP. A futuro tengo intenciones de trabajar como Líder de Equipo dentro del ámbito organizacional, y en el ámbito docente generar experiencia y contenido para armar una materia de Coaching aplicado a Organizaciones.

#### **Consigna Grupal:**

Les pedimos que reflexionen individualmente y luego respondan consensuadamente por escrito:

- a) En tu opinión, ¿qué posibilidades te abre y qué posibilidades te cierra la interpretación acerca del aprendizaje trabajada en este módulo?



b) Te pedimos que observes si registras en vos la presencia de “enemigos del aprendizaje”, tanto en lo personal como los organizacionales en el ámbito de tu equipo de trabajo.

En no más de 2/3 párrafos relatar un informe acerca de lo que observan.

c) ¿Qué diferencias encuentran entre la comprensión tradicional de la Escucha y la propuesta en clase? ¿Les parece que podrán producirse cambios en sus interacciones con los otros a partir de esta nueva interpretación? Si es así, ¿cuáles? ¿Qué posibilidades consideran que se les abren? ¿Cuáles creen que se les cierran?

d) ¿Cómo consideran que la interpretación propuesta respecto de la escucha se relaciona con su actividad cotidiana?

Una vez realizado, por favor, enviar este TP por mail a [metodologia-tps@googlegroups.com](mailto:metodologia-tps@googlegroups.com)

## **Motivación**

### **Introducción**

La motivación es la fuerza que actúa sobre una persona, iniciando y dirigiendo su comportamiento. Es la explicación de por qué las personas hacen las cosas, y solo puede observarse a través de su manifestación externa.

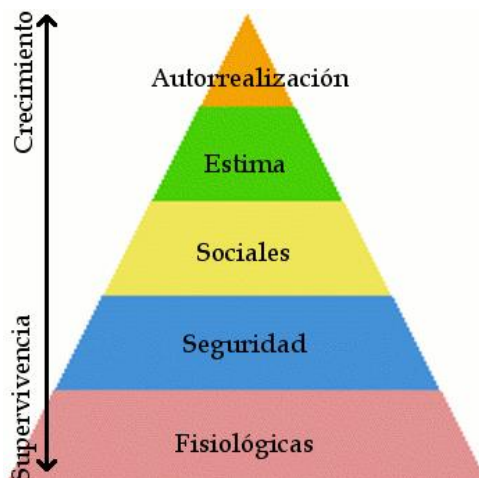
Cuando definimos a la motivación como una fuerza, podemos encontrar dos dimensiones fundamentales: la dirección y la intensidad.

La motivación surge de una necesidad no cubierta, de cualquier grado, absoluta o relativa. Todas las personas tienen necesidades, que son carencias experimentadas en un momento determinado, de tipo fisiológicas, psicológicas o sociológicas. Entonces, la motivación es el medio que nos empuja a buscar una solución que cubra la necesidad.

Existen múltiples teorías y modelos que intentan explicar el proceso de la motivación. Por un lado, se encuentran las teorías naturales y racionales, y por otro se encuentran las teorías de contenido y de proceso. Las teorías de contenido buscan la respuesta al qué es lo que motiva - es decir, los factores que dan energía, dirigen, sostienen y frenan el comportamiento, mientras que las teorías de proceso se enfocan sobre cómo se produce el proceso de la motivación.

En esta materia nos enfocamos principalmente en algunas teorías de contenido.

### **Teoría de Maslow**



**La Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas de Maslow** formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas o primarias (indispensables en la base de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados o secundarios (sociales, en la parte superior de la pirámide).

**La escala de las necesidades de Maslow** se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles, donde los primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit y el último nivel como autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser. La diferencia radica en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, la necesidad de ser es una motivación continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. Los niveles de la pirámide son:

- **Necesidades fisiológicas:** Son necesidades básicas inherentes del ser humano, referentes a la supervivencia (respirar, tomar, comer, dormir, ir al baño, tener relaciones y evitar el dolor).
- **Necesidades de afiliación y afecto:** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo (asociación, participación y aceptación). Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.
- **Necesidades de estima:** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, alta y baja. La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo (autoestima), e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. La falta de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad



apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización. La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

● **Autorrealización:** Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto. Es un nivel de plena felicidad o armonía.

### **Características de personas auto-realizadas**

Maslow dedujo de las biografías de personajes históricos que estimaba (Lincoln, Jefferson, Gandhi) una serie de cualidades similares. Estimaba que eran personas centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino; centradas en los problemas y que enfrentan los problemas en virtud de sus soluciones; con una percepción diferente de los significados y los fines.

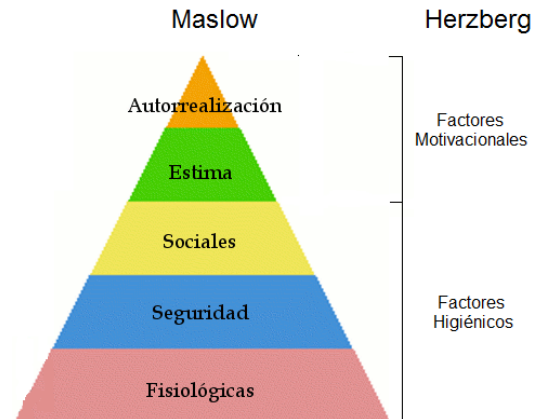
En sus relaciones con los demás eran personas con necesidad de privacidad; independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios; resistentes a la enculturación - pues no eran susceptibles a la presión social -, eran inconformistas con sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana; buena aceptación de sí mismos y de los demás tal como eran, no pretenciosos ni artificiales; fresca en la apreciación, creativos, inventivos y originales; con tendencia a vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

### **Metanecesidades y metapatologías**

Maslow también aborda de otra forma la problemática de lo que es autorrealización, hablando de las necesidades impulsivas, y comenta lo que se necesitaba para ser feliz: verdad, bondad, belleza, unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, vitalidad, singularidad, perfección y necesidad, realización, justicia y orden, simplicidad, riqueza ambiental, fortaleza, sentido lúdico, autosuficiencia, y búsqueda de lo significativo. Cuando no se colman las necesidades de autorrealización, surgen las metapatologías, cuya lista es complementaria y tan extensa como la de metanecesidades. Aflora entonces cierto grado de cinismo, los disgustos, la depresión, la invalidez emocional y la alienación.

### **Teoría de los factores de Herzberg**





Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Factores de insatisfacción. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estos están fuera del control de las personas, puesto que las condiciones son administradas y decididas por la empresa. Los principales factores higiénicos son: salario, beneficios sociales, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc. Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados; el trabajo era considerado una actividad desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se incentivaba con premios y salarios, liderazgo democrático, y otras cuestiones a cambio de trabajo. Cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Ejemplos: Salario, condiciones de trabajo, políticas y normas de la empresa, relación con los superiores.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Factores de satisfacción. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y las tareas que el empleado ejecuta, por lo cual se los considera que están bajo el control del individuo. Involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Cuando las tareas y cargos están diseñados solamente para atender principios de eficiencia y economía, suprimiendo los retos y la creatividad individual, la persona se desmotiva, puesto que esto provoca el desinterés y la falta de sentido psicológico ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción, por lo cual, el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción, y a su vez el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción. Ejemplos: Reconocimiento, responsabilidad, posibilidad de desarrollo, autorrealización, retos.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña; son factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo está en función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado; son los factores higiénicos o de insatisfacción.

### Motivadores extrínsecos



Tal como Herzberg teoriza, los motivadores extrínsecos se generan en elementos externos a la persona y se utiliza para lograr objetivos que no podrían lograrse desde la motivación intrínseca. Los motivadores de este tipo más comunes son los castigos y recompensas. Por ejemplo, una recompensa puede ser un bono o el aplauso del público.

Los motivadores extrínsecos suelen requerir un poco esfuerzo y conocimiento sobre el individuo, mientras que generan cambios en el comportamiento de manera casi inmediata.

Sin embargo, estudios demuestran que el uso de este tipo de motivadores pueden resultar contraproducentes: a menudo los individuos modifican su comportamiento, moviendo el foco de interés de la tarea hacia el premio prometido y esto genera una reducción en la motivación intrínseca. Además, uno debería subir el nivel de castigos y recompensas para poder mantener la motivación sostenida en el tiempo. Esto quiere decir que los motivadores extrínsecos no funcionan en el largo plazo.

### **Motivadores intrínsecos**

La motivación intrínseca es el autodeseo de buscar retos y cosas nuevas, de crecer y adquirir nuevos conocimientos. Está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa.

Entre sus ventajas encontramos que es de larga duración y auto-sostenida, enfocándose en la tarea en sí en lugar recompensas o castigos. Sin duda, es el tipo de motivación que apuntamos a generar como líderes.

Por el otro lado, generar una motivación intrínseca es un proceso lento y puede no mostrar resultados inmediatos. Cada individuo es diferente, por lo que generar una motivación intrínseca requiere que se haga un esfuerzo en conocerlos y entender sus intereses y deseos.

Daniel Pink establece tres elementos como los pilares de la motivación intrínseca:

- **Autonomía:** el humano tiene una inclinación natural hacia autodirigirse. Buen feedback, poder de decidir sobre la manera de hacer las cosas y aliento externo resultan en una mayor satisfacción y mejor performance
- **Excelencia:** la necesidad de mejorar y ser excelentes en las cosas que hacemos. No poder avanzar genera frustración, que al final provoca que el individuo abandone la tarea y se reduzca su motivación para progresar. Como líderes, debemos calibrar el nivel de las tareas que asignamos para que no sean extremadamente sencillas ni difíciles, sino que permitan a la persona desafiarse a sí misma y crecer.
- **Propósito:** las personas que encuentran un propósito en su trabajo poseen una fuerza de motivación muy profunda, es una fuerza que no puede ser imitarse. Los individuos necesitan saber que forman parte de algo más grande que ellos y comprender que su aporte es vital para lograr el objetivo.

### **Enriquecimiento de las tareas o el puesto**

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas o del cargo, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para que el empleado continúe con su crecimiento personal.

- **Ventajas:** El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal.

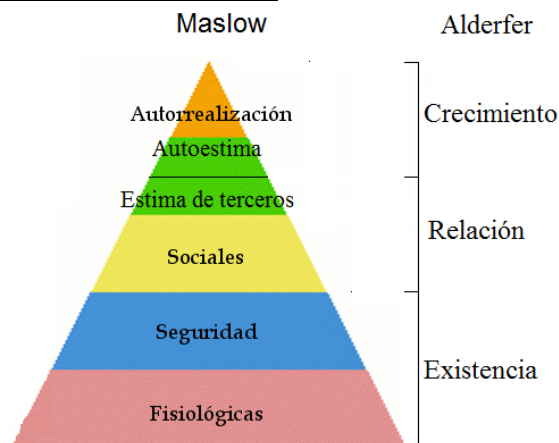


● **Desventajas:** Según los críticos, se notan una serie de efectos indeseables, tales como el aumento de ansiedad, aumento de conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, así como también sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración y se reducen las relaciones interpersonales.

Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

Los factores de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad) aunque también incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estima y autorrealización.

### Teoría motivacional de Alderfer (ERC)



Alderfer basa sus investigaciones en Maslow, y genera una teoría denominada E.R.C (Existencia, Relación y Crecimiento). Su matriz es una especie de relación simplificada de los estudios de Maslow, proporcionando algunas conclusiones importantes sobre la existencia de ciertos mecanismos de Frustración- Regresión. El no alcanzar o no satisfacer estas necesidades, genera frustración y en ocasiones hasta regresión, es decir, un individuo que no alcanza a satisfacer sus necesidades de autoestima podría regresar y ser partícipe de sus necesidades de socialización ocasionando ese retroceso en su formación como un ente individual y social.

#### ● **Necesidades de Existencia**

Al hablar de Necesidades de Existencia, Alderfer nos da a entender la necesidad de la provisión de ciertos requisitos fundamentales para la existencia del hombre, que para Maslow son aquellos de índole fisiológico y de seguridad. Estas necesidades son parte de los requisitos básicos en su subsistencia, de modo que, la insatisfacción de estos factores prohíbe al hombre el ascenso a niveles superiores en la sociedad.

#### ● **Necesidades de Relación**

En segundo lugar, se encuentran las necesidades de relación y que guardan contacto con las formas de socialización de las personas, es decir, con el sentimiento de formar parte de un todo en un ambiente de afecto recíproco con las masas.

#### ● **Necesidades de Crecimiento**

Por último, se encuentran las necesidades de crecimiento, que guardan relación con el anhelo de desarrollo personal y el reconocimiento en sociedad.



**Para Alderfer**, el orden de las necesidades se fortalecen desde las más concretas hacia las más generales forjando una especie de principio de satisfacción.

**La innovación de la teoría se basa en la inclusión del concepto frustración, lo que provoca una regresión (caída en los escalones indicados por Maslow).**

## **Trabajo Práctico: Motivación**

**Tema: Motivación - cómo motivar a los integrantes de tu equipo de trabajo.**

**Consigna:** Se dará la consigna de “La vela” y luego se verá el video relacionado, para que la teoría sea entendida desde lo concreto en clase.

**Objetivo:** Entender qué motiva a las personas, cómo motivar a tu equipo, y utilizarlo para una mejor conducción de gente a cargo.



## Equipos dinámicos o de Alto Rendimiento



### Definición

Un equipo dinámico es un equipo de **alto desempeño**, que utiliza su energía para producir. Es un equipo confiado, cuyos miembros son conscientes de sus posibilidades y las utilizan para alcanzar sus metas, y es un equipo cuyos miembros confían el uno en el otro para ayuda, feedback y motivación. Son aquellos que logran resultados extraordinarios, generando beneficios notables en la productividad, innovación, rentabilidad y compromiso. Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.

### Características

- Los miembros de estos equipos invierten una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo en la discusión, formación y acuerdo sobre un propósito común. Cuando es aceptado por el equipo, proporciona la dirección y la guía bajo cualquier tipo de condiciones. Los equipos traducen su objetivo común en metas específicas, mensurables y realistas. Son propiciadores de cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos. Las competencias y conductas de sus miembros están altamente relacionadas, entre ellas se destacan: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso.
- Sus miembros deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficaces deben mostrar "competencias de equipo", lo cual les ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada.
- Se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. La toma de decisiones autónoma es la principal diferencia entre este equipo y otros equipos de trabajo.
- Establecen con **claridad su misión y sus objetivos**: Un equipo requiere tener sus propósitos y objetivos claramente establecidos; no solamente debe saber que hay que hacer en el momento, sino que además debe tener una comprensión del objetivo global. Metas y objetivos compartidos llevan al compromiso. Todos los miembros participan en la definición de las metas del equipo.
- **Operan de manera creativa**: La experimentación y la creatividad son signos vitales de un equipo dinámico. Estos equipos asumen riesgos al intentar diferentes maneras de realizar las cosas. No le tienen miedo al fracaso y buscan continuamente oportunidades para implementar nuevas técnicas o procesos. Son flexibles y creativos cuando enfrentan problemas o toman decisiones.
- **Se concentran en los resultados**: La verdadera prueba es la capacidad de producir lo que sea requerido cuando sea requerido. Un equipo dinámico es capaz de alcanzar resultados que van más allá de la suma de sus miembros individuales (sinergia). Los miembros del equipo afrontan continuamente compromisos de tiempo, presupuesto y calidad. La productividad óptima es su objetivo compartido.
- **Tienen claras sus funciones y responsabilidades**: Cada miembro sabe lo que se espera de él y conoce las funciones de sus compañeros. También, actualizan sus funciones y responsabilidades para seguirles el ritmo a las demandas, objetivos y tecnología cambiantes.
- **Están bien organizados**: Se define el protocolo, los procedimientos y las políticas desde el



comienzo. Su estructura le permite satisfacer las demandas de cualquier tarea que debe realizar.

- **Se afirma en las capacidades de sus integrantes:** Los jefes de los equipos catalogan regularmente el conocimiento, las habilidades y los talentos de su equipo. Los líderes tienen una clara idea de los puntos fuertes y débiles de sus miembros, de modo que pueden sustentarse de manera efectiva en las capacidades individuales.

- **Apoyan a su conductor y sus miembros se apoyan entre sí:** Comparten papeles de liderazgo entre sus integrantes. Al mismo tiempo aprecian las funciones formales de supervisión, porque los conductores formales de un equipo apoyan los esfuerzos del mismo y respetan sus individualidades.

- **Desarrollan clima de equipo:** Sus miembros trabajan juntos con placer y adoptan altos grados de compromiso y energía grupal. Colectivamente, los miembros se sienten más productivos y encuentran que las actividades del equipo renuevan su interés y entusiasmo.

- **Resuelven los desacuerdos:** Los desacuerdos son inevitables. Los equipos dinámicos enfrentan abiertamente al conflicto, reconociéndolo y tratando de resolverlo a través de discusiones honestas basadas en la confianza mutua.

- **Se comunican de manera abierta:** Se comunican de forma directa y honesta. Cada persona recibe sugerencias de los demás miembros, las toman en cuenta y actúan sobre las ideas recibidas.

- **Toman decisiones objetivas:** Las decisiones se alcanzan a través del consenso. Sus miembros se sienten libres de expresar sus sentimientos acerca de cualquier decisión. Los integrantes entienden claramente todas las decisiones y las aceptan, y aportan planes de emergencia.

- **Evalúan su propia efectividad:** Un equipo necesita tomarse examen a sí mismo de manera regular para ver como se está comportando. Las expresiones “mejoramiento continuo” y “management proactivo” constituyen filosofías operativas de los equipos dinámicos. Si surgen problemas de desempeño, estos pueden ser resueltos antes de que se vuelvan serios.

## **Fases para la construcción de equipos dinámicos o de alto rendimiento**

Se puede visualizar el proceso como si fuera el ascenso a una montaña. Un equipo dinámico requiere planificación, estrategia y trabajo duro para vencer la montaña. No se lograra escalar hasta la cima de la noche a la mañana, pero si se logrará con el tiempo, con el compromiso y el esfuerzo. Por supuesto una vez que se alcance la cima, es importante revitalizar al equipo a fin de mantener el alto desempeño alcanzado.

- **Fase 1: Encarar una misión:** En la primera fase el equipo se concentrará en la misión y establecerá objetivos, prioridades y reglas. Se busca compenetrar a sus miembros con los objetivos del equipo. Para esto se establece:

- **Premisa de misión:** Una misión no es un objetivo; una misión es un enunciado claro de por qué el equipo existe (amplio), mientras que el objetivo tiene principio, desarrollo y final (especifico). La misión establece hacia dónde dirigirse (el norte), y todos los miembros del equipo deben ponerse de acuerdo. Pasos para crear la premisa:

1. **Brainstorming:** Lluvia de ideas, los miembros dicen sus ideas sin que otros las critiquen, dejando a un lado las absurdas.
2. **Análisis de ideas:** Se evalúan las ideas generadas en su totalidad.
3. **Esbozar las premisas de la misión:** Se toman las mejores ideas y se esboza una misión (borrador).
4. **Finalizar y comprometerse con las premisas de la misión:** Redactar nuevamente la premisa con colaboración del equipo. Una vez establecida la misión, se podrá hacer una lista de los objetivos y prioridades.



- **Registrar los objetivos y prioridades del equipo:** Hacer una lista de los objetivos que ayudarán a darle el cumplimiento a la misión involucrando a los miembros del equipo. Una vez acordados los objetivos, hay que clarificarlos y asignarles prioridades.
- **Establecer las reglas o pautas a respetar:** Ayudaran a mantener un ambiente productivo y regularan de qué manera trabajar en conjunto como un equipo.
- **Fase 2: Pugar por la efectividad del equipo:** En esta fase se busca asegurarse de que las funciones y responsabilidades de todos los miembros queden absolutamente claras, al mismo tiempo que se identifican los obstáculos.
  - **Clarificar las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo:** Al clarificar, su equipo sabrá que es lo que necesita para alcanzar el éxito de su misión. Los dos tipos de funciones que requieren clarificación son: funciones relacionadas a tareas específicas (ayudará al equipo a alcanzar cualquier objetivo específico más rápidamente y con mayor facilidad) y funciones relacionadas con la mecánica del equipo (ayudará al mismo a operar mejor). También se determinan qué funciones son necesarias, qué funciones nuevas o diferentes se necesitan. Hay que tener en cuenta ciertas pautas: Involucrar a todos los miembros del equipo, expresar expectativas y corazonadas, identificar detalles (que tarea hacer y quien la hace) y dejar en claro responsabilidades de cada uno.
  - **Identificar obstáculos:** Ausencia de comunicación, falta de acuerdos, falta de voluntad, reuniones poco efectivas, objetivos poco realistas, competencia desleal (compiten entre los miembros del equipo), poca confianza en los demás.
- **Fase 3: Crecer mediante el trabajo en equipo:** Esta fase hace que aumente la productividad notablemente, infundiéndose el esfuerzo necesario para que el equipo produzca. Para ello, el equipo deberá:
  - **Promover feedback entre pares:** Sin feedback, el equipo carece de inspiración para mejorar o destacarse. El feedback se promueve a través del establecimiento de objetivos y prioridades claros y precisos (permite a cada miembro concentrarse en los objetivos y experimentar con mayor grado de éxito), observación de la conducta y el desempeño (esencial para proveer el correcto feedback, basado en pruebas sustanciales), promoviendo respuestas inmediatas (no esperar demasiado, si es positivo el destinatario cuestionara su interés y sinceridad; si es negativo el destinatario podrá preguntarse para que se tomó la molestia) y reconociendo debidamente los desempeños satisfactorios (reconocer el éxito promueve que los miembros sigan desempeñándose bien).
  - **Comprometerse a resolver los conflictos:** Todo equipo exitoso domina plenamente las técnicas de resolución de conflictos, de modo que no perturben la armonía interna, originen formación de facciones o impidan el progreso. Aprenden a resolver desacuerdos inmediatamente, de otro modo el conflicto crece con el tiempo, haciendo que el clima interno se deteriore.
  - **Colaborar creativamente:** Cuando todos los miembros del equipo trabajan juntos durante las reuniones, las ideas creativas abundan surgen innovaciones. Uno alienta la colaboración si crea un ambiente donde no haya restricción para las ideas. Para crear un buen ambiente, no se debe desalentar las ideas no convencionales, se deben registrar todas las ideas, interesarse en las sugerencias de los miembros, alentar a los miembros a cultivar sus ideas, requerir un gran número de ideas, respetar el silencio, modificar percepciones y romper con la rutina.
  - **Involucrarse en la toma de decisiones:** Es enriquecedor. Los miembros que determinen decisiones en un equipo, tienen control sobre el mismo. Si solo el conductor toma las decisiones (tradicional), el poder se aleja de los miembros. En equipos donde el conductor





toma las decisiones luego de consultar a todos sus miembros, la decisión al tener aportes diferentes puede ser mejor, y el compromiso aumenta. Se aconseja arribar a un consenso, para que los miembros se sientan más comprometidos y se sientan responsables de llevarla a cabo. Una buena decisión tiene dos características: Calificación y compromiso.

- **Fase 4: Arribar a la cima del desempeño:** En esta fase el equipo arriba a la cima de la montaña, y realmente funciona como un equipo dinámico. La meta en este punto es mantener la unidad y lograr que continúe el compromiso de los miembros del equipo (mantenimiento). Hay que cuestionarse si realmente se llegó a esta fase, o si se quedó en el camino. Se tiene que mantener la motivación, alentando el compromiso, revitalizando las reuniones de equipo, haciendo seguimiento de los progresos y celebrando logros.

### **Competencias**

Para desempeñarse eficazmente, un equipo de alto rendimiento requiere que sus miembros tengan tres tipos diferentes de habilidades.

- **Técnicas o profesionales:** Experiencia técnica.
- **Gerenciales:** Habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes.
- **Psicosociales:** Buenos escuchas, que ofrezca retroalimentación, busquen la solución de conflictos y posean otras habilidades interpersonales.

### **Roles**

- **Consejero:** Alienta la búsqueda de más información.
- **Conector:** Coordina e integra.
- **Creador:** Inicia las ideas creativas.
- **Promotor:** Defiende las ideas después de que son emitidas.
- **Asesor:** Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- **Organizador:** Proporciona estructura.
- **Productor:** Proporciona dirección y seguimiento.
- **Contralor:** Examina los detalles y hace valer las reglas.
- **Defensor:** Pelea las batallas externas.

## **Trabajo Práctico: Equipos dinámicos o de Alto Rendimiento**

**Consigna:** Investiguen en internet casos reales de equipos definidos como ALTO DESEMPEÑO. Argumenten y comparta en clase.

**Objetivo:** Conocer Equipos reales de alto desempeño entendiendo como llegaron al objetivo y qué obstáculos han transitado y como los ha sabido resolver.

## Fallas en los equipos de trabajo



Mencionamos algunos motivos posibles de fallas en equipos de trabajo:

- **Metas no claras**

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional. Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

- **Falta de soporte de las Gerencias**

Estamos acostumbrados a estructuras verticales en la organización. Sin embargo, los equipos de trabajo se mueven horizontalmente y se usan para resolver problemas que abarcan muchas áreas y departamentos. El trabajo en equipo es un cambio de paradigma en la empresa. Esta nueva forma de trabajar puede tener éxito únicamente si las cabezas de la organización están convencidas y capacitadas para dar el ejemplo. Trabajar en equipo implica estar dispuesto a eliminar fronteras y pensar todos como un solo territorio: la empresa.

- **Liderazgo no efectivo de equipos**

Los miembros de equipos recién formados son como los imanes del mismo polo y se repelen. Se sienten incómodos porque están acostumbrados a trabajar solos y a que el éxito solo dependa de ellos. En esta etapa del equipo - que suele durar entre seis meses y un año - el líder debe ser directivo y demostrar fuerza para resolver conflictos, trazar metas iniciales y capacitar al equipo. A medida que los miembros del equipo van adquiriendo confianza entre sí, exhiben un mayor nivel de cooperación y mejoran sus relaciones. Entonces, el líder tiene que dejar su estilo directivo y cambiarlo a uno participativo. El líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del equipo.

- **Individualidad**

El problema es que nos limitamos a ver únicamente nuestras diferencias e individualidades. Cuando trabajamos en equipo, las individualidades y diferencias se manifiestan. Nos concentramos en ser únicos, en hacer las cosas a nuestra manera, en destacar, en competir obstaculizando el trabajo en equipo. El individualismo ha sido fomentado por la sociedad y la empresa, y por eso es muy difícil de romper.

### Los aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo

- **Liderazgo efectivo**, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- **Promover canales de comunicación**; tanto formales como informales, eliminando al mismo



tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

- **Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

### **Trabajo Práctico: Fallas en equipos de trabajo**

**Consigna:** Deberán buscar material que ilustre equipos en donde claramente vemos sus fallas, es decir equipos que no han logrado sus objetivos, por diferentes razones, argumentar y compartir en clase.

**Objetivo:** Tener en cuenta posibles fallas en equipos de trabajo con ejemplos de la vida real para ser más vívido la comprensión del texto. Aprender de las fallas.



## Clasificación de equipos de trabajo

### Equipo

Un equipo es un conjunto reducido de personas que interactúan entre sí, con conciencia de un NOSOTROS, con funciones determinadas para alcanzar los objetivos propuestos y con normas aceptadas como obligatorias por sus miembros, que se juntan para la consecución de un fin y en el cual todos sus miembros son responsables, ya sea por el éxito o el fracaso.

Existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales. Por lo cual, el tipo de grupo necesario para determinado trabajo dependerá de cada situación particular.

### Equipo de trabajo

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un líder.

Un equipo de trabajo genera una **sinergia positiva** a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

La gerencia busca esa sinergia positiva que permitirá a sus organizaciones incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

### Clasificación de equipos

No existe una clasificación estandarizada de equipos de trabajo, la clasificación depende del criterio que se quiera tomar en cuenta. A continuación se indicarán las clasificaciones más comunes.

#### ● Basado en objetivos

- **Equipos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias sobre la forma de mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces, sin embargo, tienen la autoridad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas. Ejemplo: círculos de calidad.
- **Los equipos autodirigidos:** Son conjuntos de empleados (típicamente de 10 a 15) quienes asumen las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Por lo general, esto incluye la planeación y la programación del trabajo, el control colectivo sobre el ritmo de trabajo, la toma de decisiones operativas y ejecutar acciones sobre los problemas. Los equipos de trabajo completamente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios miembros y hacen que éstos evalúen el desempeño de cada uno.
- **Equipos interfuncionales:** Estos equipos son formados por empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Los equipos interfuncionales son un medio eficaz para permitir a la gente de diversas áreas dentro de una organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos.

#### ● Basado en funciones

- **Equipos de servicio o producción:** Son equipos con una tarea rutinaria que consiste en mantener un flujo de la producción o de un servicio. Ejemplo de equipos de servicio: los equipos de azafatas y auxiliares de vuelo en un avión. Ejemplo de equipos de producción:



minería, fabricación en serie de un producto, procesamiento de datos informáticos, equipos de mantenimiento, jardinería, edificios, etc.

○ **Equipos de acción/negociación:** Están compuestos por personas altamente calificadas, que se reúnen para llevar a cabo tareas especiales, en el cual el papel de cada uno está claramente definido a tal punto que definen la forma de trabajar del equipo. En este tipo de equipos se necesita un claro liderazgo tomando en cuenta que estas tareas a veces se encuentran con imprevistos y es necesario que trabajen en conjunto mostrando lo mejor de cada uno. En general hay un director que establece una misión a cumplir y el equipo se encarga de ella. En estos equipos el líder no dirige actividades individuales, sino que coordina y establece los plazos. Ejemplo: Equipos de cirujanos, equipos deportivos, grupos musicales, tripulaciones de cabina aérea, equipos de combate militares.

○ **Equipos de proyecto y de desarrollo:** Son equipos que suelen trabajar durante periodos prolongados de tiempo. A veces necesitan años para llegar al objetivo. En general se crean para un solo proyecto y una vez logrado se disuelve o continúa con otro distinto. Muchas veces son equipos permanentes. Ejemplos: Equipos que estudian desarrollos de productos, equipos de investigación, equipos de proyectos. Equipos asesores y de participación: Estos equipos se encargan de proporcionar consejos y tomar decisiones. No necesariamente ocupan altos rangos en una organización. Suelen ser equipos de resolución de conflictos. Generalmente tiene un tiempo restringido, deben resolver el problema lo antes posible. En algunas organizaciones como los japoneses tiene toda prioridad. Ejemplo: Equipo directivo de alto nivel. equipos de control de calidad, equipos especializados en personal o planeación financiera.

● **Basados en las tareas, las personas o los resultados**

○ **Equipos centrados en las personas:** En ellos se privilegia a las personas sobre la tarea y los resultados. Generalmente son equipos más pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que en otras variables.

○ **Equipos centrados en la tarea:** En estos casos el interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de tomar en consideración los resultados logrados y de tener en cuenta a las personas. En la implementación de la reingeniería de procesos se advierte a veces una cierta tendencia a desequilibrarse, privilegiando los procesos sobre otras variables intervinientes.

○ **Equipos centrados en los resultados:** El interés de los integrantes de este tipo de equipo se centra en la obtención de los resultados. El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que el equipo logre a veces elevados estándares de productividad, pero sin embargo- la mayoría de las veces- estos resultados son efímeros y se vuelven contra el proceso de mejora continua que se pretende mantener.

## Trabajo Práctico: Clasificación de Equipos

**Consigna:** Cada grupo deberá buscar al menos dos ejemplos de equipos que se vieron en la teoría, complementar con imágenes que acompañen y los argumentos correspondientes. Compartir en clase.

**Objetivo:** Conocer en forma concreta ejemplos de equipos centrados en la tarea, equipos por roles, equipos de servicio etc.



## **Conflictos: Resolución de conflictos**

### **Definición**

Es un proceso social entre dos o más personas o facciones en donde existen intereses opuestos. En cualquier equipo que se encuentre trabajando en pos de sus objetivos es probable que haya conflictos.

El conflicto no debe ser negativo sino por el contrario promover oportunidades. La clave está en cómo los miembros del equipo responden ante él.

### **Claves para percibir el conflicto:**

- Se efectúan comentarios y sugerencias con un tono muy emocional.
- Atacan las ideas de los otros antes de que terminen de expresarla.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Forman bandos u se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí de modo personal, de manera sutil.

### **Como crece el conflicto en escalada dentro del equipo**

- **Acción competitiva:** tienen a ponerse en una posición de ganar o ganar, es más prefieren ganar antes de resolver los problemas.
- **Posiciones rígidas:** no ven la necesidad de arribar a objetivos compartidos, endurecen su posición, baja la comunicación y limitan la interacción.
- **Compromiso emocional:** los miembros del equipo se aferran emocionalmente a sus posiciones.

### **Respuestas a los conflictos**

No todo el mundo responde de la misma forma ante un conflicto. Algunas son reacciones naturales, como:

- Confrontación agresiva.
- Maniobras estratégicas.
- Posponerlo continuamente.
- Sobrevuelo pasivo.

La forma más sensata de afrontar un conflicto, es de manera directa y sin reaccionar emocionalmente.

### **Cuando debemos intervenir en la resolución de un conflicto**

Fases del proceso del conflicto:

- Suceso.
- Interpretación fáctica.
- Interpretación emocional.
- Conflicto propiamente dicho.
- Resultado Negativo.

**RECORDAR:** Lo más sencillo es negar el conflicto antes que enfrentarlo, Pero resulta más fácil resolverlo de manera constructiva, enfrentándolo en sus comienzos es decir, en la primera fase. Desactivar al conflicto antes de que estalle incrementara el compromiso y productividad del equipo. Juntos deben asumir la superación del mismo, el éxito o fracaso.

### **Seis etapas de resolución de conflicto**



- **Etapa 1 - Reconocer que existe un conflicto**

Si no se encara el conflicto inmediatamente, el ambiente se calentará hasta estallar; entonces se convertirá en un obstáculo insalvable para el éxito de su equipo. Si usted reconoce que el conflicto existe y toma medidas para resolverlo, puede convertirlo en una oportunidad.

- **Etapa 2 - Identificar el conflicto "real"**

Identificar la causa real de un conflicto es más difícil de lo que parece. Los conflictos surgen tanto de cuestiones de fondo como de cuestiones emocionales. En todo conflicto existe una interacción entre estos dos tipos de cuestiones. Aunque en el caso de que el conflicto principal sea sobre el modo de hacer alguna cosa, las cuestiones emocionales tales como una amenaza a la autoestima, o un ataque de celos profesionales, pueden intensificar el conflicto.

- **Etapa 3 - Ver todos los puntos de vista**

Para resolver un conflicto exitosamente, hay que comprender ambos puntos de vista sobre la cuestión. Los miembros involucrados deben poder expresar sus opiniones y que éstas sean entendidas, evitando debates sobre quien tiene o no la razón. Evitar los reproches, ayudando a los involucrados a identificar similitudes en vez de diferencias.

- **Etapa 4- Explorar juntos la manera de resolver el conflicto.**

Explorar la posición de cada persona, abrir canales de comunicación e involucrar a los demás. Una discusión abierta puede ampliar la información y las alternativas disponibles y conducir a relaciones más confiables y saludables entre los afectados.

- **Etapa 5- Lograr acuerdo (consenso)**

Los miembros en discordia deben trabajar juntos para solucionar el problema. Es necesario que todos los miembros del equipo queden lo más de acuerdo posible con la solución. Ayuda hacer una inversión de roles para que los miembros vean mejor los distintos puntos de vista.

- **Etapa 6- Programar seguimiento de principio a fin de la solución**

Cuando los miembros de un equipo saben que van a ser considerados responsables de la ejecución de un compromiso, es mucho más probable que se atengan a él.

## **Problemas potenciales**

Existen las barreras y obstáculos (problemas potenciales) que se deberán enfrentar en la dinámica de resolución. Las más comunes incluyen un miembro que:

- Es defensivo, terco y no está dispuesto a escuchar.
- No reconoce el conflicto.
- Es evasivo y no quiere discutir porque se siente resignado.
- Está de acuerdo en que hay un conflicto pero no sabe qué quieren de él.
- No justifica sus argumentos.

Para poder superar estos conflictos, hay que ser respetuosos, descriptivos, breves, abiertos, considerados, optimistas y proveer de opciones, ejemplos, discusión entre los involucrados. Cuanto más claras sean las reglas para cada integrante menos posibilidad de conflicto habrá.

## **Teorias para encarar un conflicto**

### **Teoría de los 5 porque**

Sakichi Toyoda es una figura fundamental en el desarrollo de la industria japonesa, a menudo referido incluso como el padre de la revolución industrial nipona. Toyoda fue el fundador





de Toyota, y el inventor del modelo de los 5 porqués, aplicado en los procesos de producción conocidos como lean.

La fabricación lean es toda aquella que otorga especial valor a los recursos, de forma que se minimicen (o mejor, se supriman) las acciones superfluas para optimizar los tiempos y los costes de producción. El objetivo es preservar el valor con el mínimo de trabajo imprescindible.

Para lograr esto, Toyoda ideó un método tan sencillo como el de los “5 porqués”, aplicado durante décadas a los procesos de producción de Toyota, y luego exportado a otros fabricantes de coches, además de todo tipo de industrias. Se trata de buscar el origen de un problema simplemente preguntando cinco veces el porqué, retrocediendo así hasta llegar a las raíces de la disfunción y, claro, poner un remedio.

Aunque el método fue originalmente concebido para controles de calidad en procesos de fabricación, lo cierto es que esta mecánica puede aplicarse a cualquier obstáculo o problema que surja en la gestión diaria de una empresa.

El esquema a seguir es sencillo:

1. Identifica el problema.
2. Pregúntate por qué sucede. Trata de encontrar el mayor número posible de causas.
3. Para cada una de las causas, vuelve a preguntarte el porqué del origen.
4. Repite las veces que sean necesarias los pasos 2 y 3. En este punto deberías haber identificado la raíz del problema.
5. Trata de aplicar las soluciones.

Lo más recomendable es empezar a entrenar este método en situaciones sencillas, incluso con aquellos aspectos de nuestra vida cotidiana con los que no estamos contentos: ¿llegas con sueño a la oficina? ¿No llevas una dieta equilibrada? ¿Por qué las plantas no crecen en tu terraza? Etcétera.

Luego, cuando domines esta técnica, podrás aplicarla a cualquier punto que no acabe de funcionar en el engranaje de tu empresa; por ejemplo, el abandono de productos. Parece obvio que de vez en cuando sea necesario pararse a reflexionar, pero en el fragor diario de un negocio muchos pasan por alto indagar en los verdaderos orígenes de los problemas.

¿Habrà siempre una explicación única para un problema? Está claro que no necesariamente. No siempre se tratará de una cadena de decisiones y consecuencias, sino que puede que nos encontremos con un diagrama en forma de árbol o de los llamados “esqueleto de pez”, con múltiples causas de origen y potenciales soluciones. Además, dos personas haciendo el mismo análisis pueden llegar a conclusiones dispares.

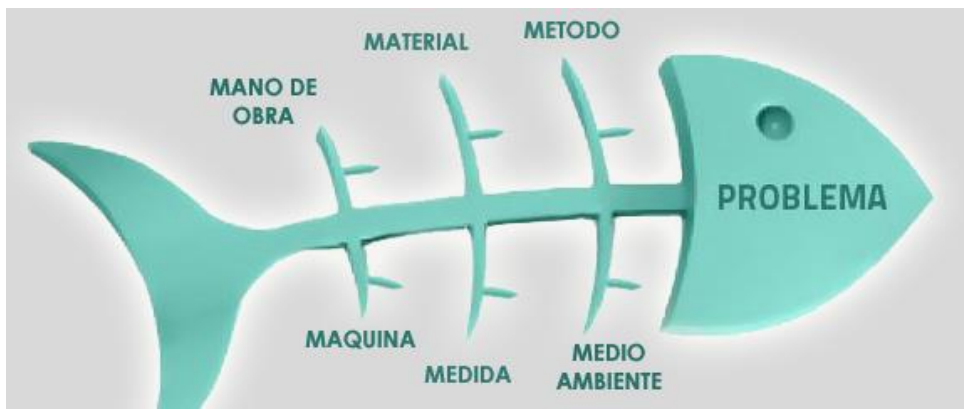
¿Y por qué precisamente cinco preguntas? Esto en realidad, no es una fórmula matemática infalible. En el modelo de Toyota parece ser el número que funciona para encontrar las soluciones, pero es posible que baste con tres o cuatro porqués, o que sean necesarios más de cinco. Si encontramos la causa del problema con sólo tres preguntas, tal vez es que nadie se ha molestado antes en analizarlo a fondo. Y si nos complicamos con diagramas demasiado extensos, corremos el peligro de perder la perspectiva.

### **Diagrama de Ishikawa**

*“Busca y encontrarás; lo que no se busca permanece oculto”- Sófocles*

El diagrama de Ishikawa se conoce también por los nombres de diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto. La herramienta fue concebida por el licenciado en química japonés el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, quien fue un experto en el Control de Calidad. Es una herramienta que puede resultarnos tremendamente útil en el análisis de un problema,

especialmente si sabemos combinarlas con otras herramientas creativas como la lluvia de ideas o brainstorming y los cinco porqués de Toyoda.

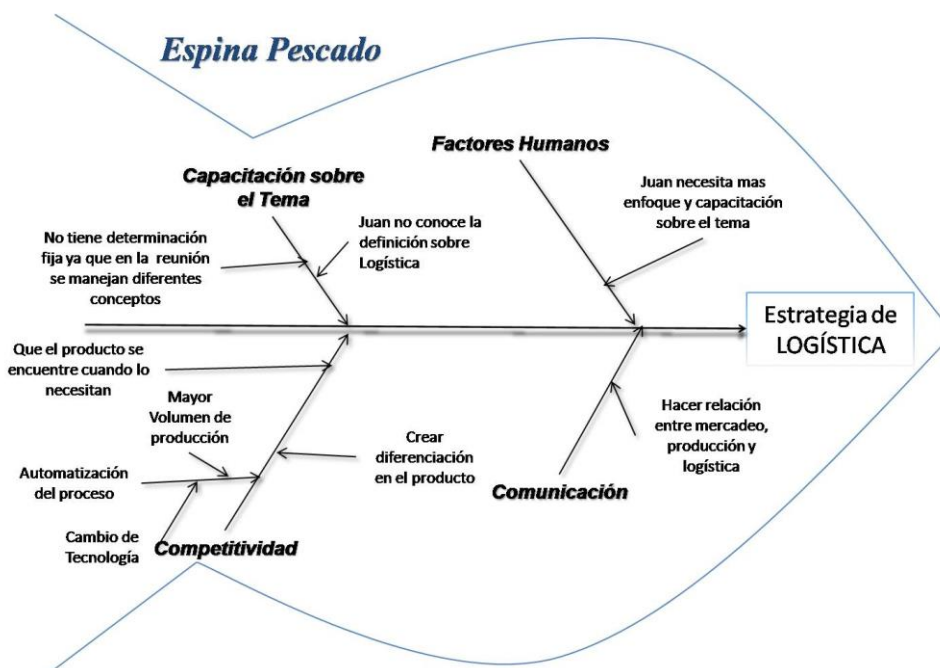


La técnica es bastante sencilla:

1. En la cabeza del pescado escribimos el conflicto que pretendemos analizar. La espina central del pescado, agrupará las causas que según nuestro análisis producen dicho efecto.
2. Las diferentes categorías en que podemos agrupar las causas conforman las espinas que se desprenden de la horizontal principal. Escribimos el nombre de la categoría en el extremo de cada nueva línea.
3. Cada causa concreta que vayamos encontrando (simplemente mediante la reflexión o mediante sesiones conjuntas de brainstorming) las vamos añadiendo en la categoría bajo las que consideramos que mejor encaja.

De esta manera, obtendremos un diagrama visualmente atractivo y, sobre todo, ordenado de causas y efecto.

Ejemplo:



Algunos consejos para mejorar tus diagramas de Ishikawa:



a) Olvídate de si puedes hacer algo o no sobre las causas que vayan saliendo. El objetivo del diagrama es tener un mapa de causas. Lo usamos en fase de análisis no en fase de resolución de problemas.

b) Si te cuesta empezar con las categorías, empieza por algunas de las más usadas: personas o mano de obra o RRHH, materiales, procesos o métodos, entorno o competencia, cliente, organización y tecnología, por ejemplo.

c) Aplaza el juicio. No juzgues. Anota. En este momento buscamos la cantidad por encima de la calidad.

d) Enseña el diagrama a otras personas y ve afinándolo.

Esta última técnica de los porqués sucesivos se conoce como “los cinco porqués de Toyota”. Cinco es un número arbitrario, quédate con la idea de seguir preguntándote ¿por qué? hasta determinar la verdadera causa subyacente de un problema.

Por ejemplo:

1. Hoy llegué tarde a mi trabajo...¿Por qué llegué tarde?
2. Porque me dormí...¿Por qué me dormí?
3. Porque no sonó el despertador...¿Por qué no sonó el despertador?
4. Porque mi hija había estado jugando con él...¿Por qué?
5. Porque está a su altura.

La solución, por lo tanto, para no volver a llegar tarde al trabajo podría ser colocar el despertador en un estante más elevado donde no llegue mi hija.

Es un ejemplo absurdo que me acabo de inventar según escribo pero evitaría, por ejemplo, comprar un segundo despertador que es la solución “estándar” que muchos aplicaríamos con un gasto extra y sin asegurarnos que la cría, el próximo día, no juegue con los dos.



## Trabajo Práctico: Resolución de Conflictos

**Objetivo:** Reconocimiento y resolución de conflictos.

**1) Consigna:** Examine los dos comentarios críticos siguientes y desarrolle una respuesta adecuada para cada uno de ellos. Se trata de un diálogo entre el jefe/líder y su colaborador.

**a)** Usted habitualmente realiza una excelente tarea, pero últimamente ha estado descuidado, a veces cometiendo errores obvios. Un miembro del equipo lo critica:

***“Te la pasas cometiendo errores en estos informes, ¡No lo puedo creer! Pensé que conocías el trabajo. ¿Por qué no pones un poco más de cuidado?”***

**b)** Usted se encuentra participando de una reunión de equipo importante. Quiere que el grupo adopte sus ideas sin tener que descalificar las opiniones fuertemente contrarias emitidas por otros integrantes. El jefe del equipo piensa que sus ideas no sirven e interrumpe de mala manera su exposición, demostrando muy poca consideración hacia usted.

***“No puedes proponer esto en serio”, “Es lo mismo que los últimos tres intentos que no lograron alcanzar los objetivos.***

***Ahora escúchame a mí.....”***

**¿Qué reglas básicas podría usted establecer para contribuir a minimizar los conflictos dentro del equipo?**

**2) Consigna:** Lea atentamente las cuatro situaciones y seleccione la más conveniente, en caso de que no consensuen ninguna de las opciones pueden armar un diálogo entre todos los miembros del grupo de cómo sería idealmente este diálogo entre jefe y colaborador.

### **Situación 1**

- Hola. Con vos quería hablar... – comenzó el Jefe - *Que casualidad, yo también. – coincidió el Colaborador*

- Bueno, pero déjame decirte algo.

- *Si, pero usted también me tiene que escuchar.*

- Después que te diga algunas cositas de tu desempeño.

- *De hecho yo también quiero aclararle algunas “cositas” de mi desempeño.*

- Te tengo que evaluar. ¿Sabías?

- *Menos mal que no lo tengo que evaluar yo a usted.*

### **Situación 2**

- Buenas. Te cité para hablar de tu desempeño. – comenzó el Jefe

- *Si, no hay problema. ¿Qué me quiere decir? – comentó el Colaborador*

- Quiero decirte que últimamente no estás trabajando bien.

- *Puede ser.*



- ¡Estoy muy disgustado con tu forma de trabajar! Quiero ver resultados inmediatos de mejora en tu desempeño.
- *Lo intentaré.*
- Te imaginarás que la calificación de tu evaluación será muy pobre.
- *Sí no queda otra...*

### Situación 3

- Buen día. ¿Cómo estás? – comenzó el Jefe
- *Mal – respondió el Colaborador*
- ¿Que te anda pasando?
- *Siento que en este Banco no me valoran, no aprecian mi esfuerzo y menos mis resultados.*
- Bien, justamente tengo que evaluar tu desempeño.
- *Me imagino que me pondrá una calificación acorde a mi desempeño así el Banco compensaría la falta de motivación que sufro a diario, ¿no?*
- Eh, este... bueno, déjame ver qué puedo hacer...

### Situación 4

- Hola ¿Cómo estás?
- *Todo bien.*
- Bueno, tengo que hacer tu evaluación de desempeño.
- *Ajá.*
- La verdad es que no tengo mucho para decir.
- *Y yo tampoco*
- Entonces, ¿Qué ponemos acá?
- *Ni idea, usted es el jefe.*
- Tenés razón. Hagamos esto: Fírmame acá y yo después veo que pongo.

**c) Consigna:** La Empresa: “LLEGAMOS PARA LOS POSTRES”, es una importante empresa logística. Analizar el caso y responder preguntas disparadoras.

✓ **Los actores:**

#### CARLOS:

- Lic. En administración
- Gerente comercial
- Alta capacidad intelectual, y sobre todo muy analítico
- Mucha experiencia y gran conocimiento técnico sobre logística

#### EMILIA

- Lic. Marketing
- Gerente.
- A cargo de la cuenta XX uno de los clientes Vip, y reporta a Carlos.
- Inteligente, creativa
- Dos años solamente de experiencia en la empresa, su trabajo anterior nada tenía que ver.
- Sensible, entusiasta, pero algo insegura, con bastante necesidad de reconocimiento.

#### OSCAR

- Gerente de Operaciones
- Ingeniero
- Exitoso en su gestión
- Demandante ansioso, ante situación de conflicto suele reaccionar en forma explosiva, pero se le pasa rápido y luego comprende la situación.



- Es el contacto principal de Emilia.

✓ **Situación planteada:**

En general, Óscar ha manifestado satisfacción por los servicios prestados de “Llegamos para los postres”, y se ha desarrollado una relación cordial entre él y Emilia. Sin embargo, recientemente ocurrió una serie de incidentes críticos, que provocó un reclamo acalorado por parte de Oscar.

A raíz de ese reclamo Oscar y Emilia tuvieron una reunión. Emilia, por una parte reconoció fallas en la prestación del servicio; pero, Por otra parte, indicó que XX no había cumplido con ciertas condiciones para ofrecer debidamente el servicio. Oscar prácticamente ignoró esta indicación. Ambos se mantuvieron rígidos en sus respectivas posiciones:

- Oscar enfatizó las fallas de la empresa.
- Emilia trato de todas las formas que él reconozca los incumplimientos de XX.

Al cabo de la reunión, Emilia se sintió frustrada por la reacción de Oscar. Le pareció muy injusto que no haya reconocido la “culpa” de XX, cuando ella había sido bien abierta en aceptar desde el vamos la “culpa” de la empresa. Oscar ignoró sus argumentos.

Por otro lado, Oscar, quedó insatisfecho y decidido hablar directamente con Carlos. Hablaron telefónicamente, Oscar habló casi todo el tiempo y Carlos se delimitó a escuchar. Oscar insinuó que si no tenía una respuesta inmediata de la empresa, a prescindir de sus servicios. Esto dejó muy preocupado a Carlos.

Carlos se sintió muy molesto con Emilia, él la aprecia, pero a veces lo saca de quicio el comportamiento que ella adopta en situaciones conflictivas. Le parece que suele dejarse llevar por sus emociones, en tratar de resolver objetivamente el problema. Carlos es muy orientado a resultados, y cree que la actitud de Emilia, complica las cosas, generando pérdida de tiempo. Rápidamente Carlos se reunió con Emilia: Aquí contemplamos dos escenarios (A) (B), cuanto a como Carlos pudo haber seguido el tema y como Emilia pudo haber reaccionado en consecuencia.

**Escenario A:**

En la reunión, Carlos no entro en detalles en cuanto la situación planteada, sino más bien, se limitó a expresar su crítica a la actitud de Emilia, y la derivó a realizar las acciones correspondientes. El modo de hablar de Carlos dejó traslucir su enojo con Emilia.

Emilia consideró inapropiada la reacción de Carlos, y por ello quedo muy mortificada. Además de la crítica en sí, Emilia hizo las siguientes reflexiones:

- 1-Oscar fue injusto con ella y Carlos no la defendió. Aún más Carlos debió haber fundamentado la posición de la empresa en los puntos en que tenía argumentos favorables
- 2-Carlos no hizo referencia a la enorme carga de trabajo que Emilia y sus colaboradores están enfrentando últimamente, carga que atenta contra el servicio al cliente.
- 3-Durante la reunión Carlos, no le facilitó a Emilia la oportunidad de exponer las circunstancias de trabajo, o sus sentimientos.

**Escenario B:**

Carlos le pidió a Emilia que examinaran juntos cada uno de los problemas, lo hicieron con sumo detenimiento y finalmente, Carlos elaboró un listado de pasos para resolver el tema.

De acuerdo con criterios de liderazgo situacional, Carlos pensó que su estrategia con Emilia constituía la mejor manera de ayudarla, teniendo en cuenta la experiencia de ella. Emilia reconoce que Carlos la ayudó significativamente en la solución del problema. Sin embargo, Emilia tuvo reflexiones similares indicadas en los puntos uno dos y tres del escenario “A”.



**Preguntas disparadoras para trabajar en grupo**

- 1- ¿Que opinan de las reacciones de Emilia con Oscar y con Carlos en ambos escenarios?
- 2- ¿Que opinan de las reacciones de Carlos con Oscar y con Emilia en ambos escenarios?





## Toma de decisiones en equipo

### Introducción

Antiguamente, una persona eficiente era considerada como un ser duro, que todo lo sabía, de mentalidad unilateral que tomaba sólo las decisiones y sus subordinados las ejecutaban. Hoy en día, una persona exitosa es un miembro del equipo que comparte su experiencia y conocimiento para encontrar soluciones a una amplia gama de problemas.

Aunque requiere más tiempo, las decisiones de equipo tienden a incorporar la máxima cantidad de información y experiencia (buena o mala), más una diversidad de opiniones. Los estudios demuestran que la gente que participa en las decisiones de equipo tiene mayores probabilidades de llevarlas a cabo.

Para adoptar decisiones de equipo, tanto los líderes como los empleados deben aprender nuevas ideas y técnicas. La primera idea es la palabra consenso. Consenso significa que el equipo seguirá existiendo mientras todos acepten la solución y lo que esta conlleva hacer.

### Consejos para obtener consenso

- **Ser franco y honesto cuando exprese sus ideas y opiniones:** No modificar sus ideas según el giro que vaya tomando la discusión.
- **No juzgar las ideas inmediatamente:** Deje que los miembros planteen sus opiniones y formulen preguntas. Los mejores descubrimientos fueron efectuados cuando menos se los esperaban.
- **Estar dispuesto a comprometerse y ser flexible:** Evite personalizar los conflictos, los juegos de poder y la política de conventillo. Dicha conducta destruye la confianza.
- **Examinar las decisiones y problemas de una manera sistemática:** Asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan el procedimiento que usted está utilizando.
- **Ponerse de acuerdo al principio de la reunión sobre la cuestión que se está abordando y el objetivo a lograr:** Así se evita desviarse del tema principal.
- Asegurarse de que todos los miembros del equipo dispongan de la misma información: La información no debe ser diferente ni más abundante, debe ser uniforme.
- **Permitir cierto tiempo para lograr consenso, pero no demasiado:** Puede causar cansancio y desinterés en la cuestión que se trata y sus resultados.

El consenso se alcanza cuando se cumplen todas estas condiciones:

- Los miembros fueron escuchados en su totalidad.
- Los miembros fueron francos y honestos.
- La información fue compartida.
- Los miembros se sienten dueños de la decisión y la apoyan.

### ¿Por qué se toman las decisiones en conjunto?

Si el proceso de toma de decisiones es eficaz, reunirá las capacidades, conocimientos, experiencias y opiniones de los miembros de su equipo y producirá una solución que es mayor que la suma de las partes (sinergia).

Una buena decisión consta de dos componentes básicos: **calidad y compromiso**. Una decisión de calidad toma en cuenta todos los hechos y hace uso de esa información. Una buena decisión puede ser eficaz e innovadora, pero si la gente no asume el compromiso de ejecutarla, será una decisión inútil.

Por otro lado, una mala decisión que todo el mundo lleve a cabo con entusiasmo resultara igualmente vana y no productiva.



### **Los beneficios de las tomas de decisiones en equipo**

- **Ideas frescas e inusuales:** Cada persona que contribuye a un proceso de toma de decisiones tiene ideas. Algunas pueden resultar frescas, inusuales y diferentes a las de otro miembro, incluso pueden ser mejores.
- **Una posibilidad de minimizar los equívocos y los prejuicios:** Cada miembro trae consigo ciertos prejuicios y preferencias. Estos prejuicios pueden ser compartidos, incorporados a los resultados y cualquier potencial malentendido puede ser aclarado antes que se instrumente la solución.
- **Aprendizaje y crecimiento personal incrementados:** Cuando se toman decisiones, no solo se piensa, sino que se aprende acerca de las cuestiones subyacentes permitiendo a la persona crecer.
- **Mayor desafío y autonomía:** Los empleados que confrontan problemas y crean soluciones tienden a estar más motivados para mejorar su trabajo y el de su equipo. Se sienten responsables por ese trabajo y toman medidas tendientes a obtener mayor autonomía.
- **Mayor comprensión del panorama global:** Al involucrarse en la toma de decisiones, uno desarrolla mayor comprensión de otras decisiones adoptadas en el resto de su organización. Entiende dificultades y ventajas.
- **Mejores resultados:** Una decisión de equipo tiene más posibilidades de promover buenos resultados.

### **¿Qué tipo de decisiones deberían ser tomadas por el equipo en su conjunto?**

No necesariamente todas las decisiones deben ser tomadas en conjunto por un equipo. Algunas es mejor que las tome una sola persona, o con algún aporte de los demás. Una forma de juzgar a un líder exitoso en el ambiente laboral es su habilidad para determinar que decisiones deberían ser adoptadas por el equipo y cuáles pueden ser tomadas de forma individual. En general, las decisiones deberían ser tomadas por todo el equipo si:

- El resultado afecta a todo el equipo.
- La solución es crítica para los clientes del equipo.
- La solución puede tener consecuencias de largo plazo.
- Ante una situación delicada, donde los miembros necesitan conocer y comprender como se llegó a dicha decisión.

### **Trabajo Práctico: Toma de decisiones**

1) **Consigna:** Leer el siguiente texto analizar en forma grupal en clase y compartir opiniones.



**Objetivo:** Entender como el líder toma buenas o malas decisiones.

José Caseta era propietario y Gerente General (LÍDER) de la empresa " VIDEO PAMPA". Era el mayor fabricante de video casetes del país. José era una persona que trabajaba muchas horas y jamás faltaba. Utilizaba muy bien su tiempo, sabía delegar y motivar a sus Colaboradores. Siempre comunicaba muy bien sus objetivos y era un maestro de la planificación operativa y del control.

Los productos de VIDEO PAMPA eran de gran calidad, motivo por el cual año tras año iba incrementando sus volúmenes de exportación. Estaba muy convencido de aplicar una gerencia moderna en la empresa, **por lo que decidió ser un pionero en el tema e implementó con éxito un sistema de DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**. De esta manera se aseguraba que todos los empleados hicieran lo que tenían que hacer, de acuerdo a sus descripciones de puestos.

Para fines de los años ochenta, Caseta observó que la demanda del exterior se reducía sensiblemente. Sospechó que el problema era la calidad y puso todo su empeño en mejorarla. Se sintió satisfecho cuando sus objetivos de calidad se cumplieron.

No obstante, no sólo las exportaciones bajaron, sino que en el país comenzaron a disminuir los pedidos. -"Nuestros costos deben ser altos"- dedujo José. **En seis meses implementó exitosamente un plan de mejora de costos**.

Al comenzar los años noventa, Caseta notó que las exportaciones habían desaparecido y que el mercado interno se evaporaba.

En 1999, VIDEO PAMPA cerró sus operaciones definitivamente. José guardó con cuidado su mejor videocasete en un cajón y fue a un negocio abierto en los últimos días a comprar un CD donde guardó los archivos más importantes de su computadora.

***Mientras guardaba sus archivos aún se lamentaba "¡Qué mala suerte que tuve!"***.

1. **¿Cómo analiza el criterio de Caseta?**
2. **Explique cómo funciona el cerebro de Caseta en su toma de decisiones (Neurociencia)**
3. **¿Qué decisiones de negocio hubieran tomado ustedes pensando este caso en forma grupal?**

**2) Consigna:** Comente con su grupo cuál fue la estrategia que se utilizó en este caso y qué diferencias encuentra con el caso Caseta.

El agua que hedía a azufre era la maldición de **Joban Kosan**, una **empresa minera japonesa** que afrontaba la extinción durante la década de 1960. El agua burbujeaba bajo gran parte de la tierra propiedad de la compañía, inundaba las galerías de la mina y formaba móviles estanques amarillos. El **carbón ya no era un mineral rentable**, y Joban, al borde de la quiebra, deseaba usar la enorme extensión de tierra con otros fines. Pero, **¿qué podía hacer con el agua impregnada de azufre? ¿El olor del azufre no expulsaría también a otros usuarios del lugar? ¿Y qué hacer con los trabajadores de la mina de carbón?**

Entonces, alguien tuvo un toque de genialidad. **No nos vamos a deshacer del agua, usémosla**. En la **actualidad Joban es famoso**, no por sus minas de carbón (abandonadas hace mucho tiempo) sino como **un agradable lugar de descanso caracterizado, sí, por las fuentes termales de azufre**. La **Joban Spa Resort Hawaiian**, a pocas horas de Tokio, es un lugar muy peculiar. Es la principal fuente de ganancias de la **Joban Kosan**, ahora diversificada, y practica un género muy peculiar de 'administración basada en hechos'. Valora y utiliza constantemente la información extraída de un programa integral de medición detallada que, por lo que se sabe, es quizá único en la industria de servicios. El gerente general del centro de vacaciones es un ex minero del carbón; la persona responsable de la calidad proviene de una fundición anexa. ¿Qué podían saber estos hombres de un centro de descanso? Mucho, por lo que pude comprobar. **Visité**



en 1993 la Joban Spa Resort Hawaiian en las montañas de Honshu. Y pronto comprendí que Joban sabe:

1) cómo enterarse de lo que desean los huéspedes, y cómo suministrarles lo que piden. De hecho, en 1989 el lugar, que recluta su clientela de la clase media japonesa, se convirtió en la primera empresa en su industria que conquistó el prestigioso **Premio Deming** por el Control de la Calidad.

**Susumu Yamada** es el jefe de la Oficina de Promoción de la Calidad de la compañía, y fue gerente de calidad de la filial de Joban que produce fundiciones de metal. Cree que el Procedimiento para saber lo que los clientes desean y luego satisfacerlos en un hotel de descanso es casi exclusivamente igual al que se usa para saber lo que los clientes desean y suministrarlo en la fundición de metal. Los expertos en calidad de Joban distinguen entre la **calidad 'física'** y la **calidad 'mental'**. La calidad 'física' es esencialmente lo que he llamado 'calidad del producto' -es decir, lo que uno recibe. **La calidad 'mental' es esencialmente lo que puede llamar 'calidad del servicio'** - es decir, cómo lo recibe. Yamada afirma que las industrias del servicio tienen que atribuir **'más importancia a la calidad mental'**. Pero por lo demás, el procedimiento para satisfacer a los clientes exhibe una sorprendente semejanza en una empresa manufacturera y en una compañía de servicios.

**Joban mide todo:**

- ✓ Ha recogido en videotape la cara de las personas que forman fila para ingresar en el hotel, con el fin de determinar cuánto esperarán antes de comenzar a irritarse. Después, ha definido normas y procedimientos que impiden que jamás deban esperar tanto.
- ✓ Ha analizado minuciosamente el nivel y el tipo de música de fondo que agrada a los clientes, y es exactamente lo que suministra.
- ✓ Ha creado **Círculos de Calidad** -pequeños grupos de resolución de problemas- con la participación de todos, desde los empleados de la recepción a los bailarines del club nocturno. Les ha enseñado a medir cada acto, para garantizar que suministren a los clientes lo que éstos desean. Y lo hacen.



### Selección por competencias

La mejor forma de seleccionar a los miembros de tu equipo



## Introducción

¿Cómo aplicar la metodología de competencias en el proceso de selección de aquellos candidatos que formarán parte de su equipo de trabajo?

Si bien partimos de la descripción del puesto, será importante, en el momento de recolectar información, identificar cuáles de todas las competencias que integran la descripción son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos **“definición de las competencias dominantes”**.

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son **comportamientos**, deben seguirse algunas pautas precisas.

Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas. Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos.

## Competencia

**Las competencias son conductas observables.** Es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en el puesto de trabajo dentro de un contexto organizacional específico. Las competencias identificadas para un puesto determinan la diferencia entre recursos con un desempeño excelente de otros con desempeño promedio.

## Conducta

Manera o forma de conducirse o comportarse.

## Comportamiento

Conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada. Lo que la persona hace, (acción) o lo que dice (discurso). Son observables en una acción vista en una dinámica.

## Perfil del puesto por competencias

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un "perfil por competencias". Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

Usualmente las competencias se abren en 3 niveles o grados, como se muestra en el gráfico "Ejemplo de una competencia y sus grados". La apertura en 3 grados o niveles se estima suficiente; nosotros los denominamos ALTO, MEDIO Y BAJO.

En todos los casos las competencias se definen a través de una frase, al igual que los grados o niveles. Sin estas descripciones detalladas y sus grados no se estará trabajando sobre la base de un modelo de competencias. **Se trata de un requisito excluyente de la metodología. El entrevistador copiará las respuestas de modo textual del candidato.**



Con este método, se tendrá una descripción de lo que se espera para cada competencia en cada puesto o perfil que seleccionar.

### **Definición de un puesto de trabajo**

Datos objetivos como educación y experiencia laboral, u otros como lugar de residencia, se resuelven en una primera instancia y no constituyen la parte más difícil de la tarea; de todos modos es necesario dejar bien en claro la real necesidad de lo que se nos plantea. Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características de personalidad, y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas "líneas de puntos" en el esquema organizativo, y definir correctamente de quién depende la posición, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa, es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto; identificar las competencias dominantes y qué incidencia puede tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para la posición.

Una tarea muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar.

### **Perfil de puesto**

El perfil es la recolección de información para definir el perfil de la persona que seleccionar deberá preguntarse al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos -conocimientos, experiencia y competencia- en relación con los eventuales postulantes. El anti perfil es definir el perfil partiendo de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo.

La descripción de puesto y el perfil no son lo mismo. La primera presenta objetivo, tareas y responsabilidades más conocimientos técnicos y actitudinales (requisitos). El perfil se refiere a decir que un puesto es comercial, o el puesto tiene un perfil más analítico, o un perfil mixto, etc.

### **Competencia de atributos personales**

Son aquellos atributos de trasfondo que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Estas características poseídas por las personas definen el campo de lo que quieren hacer y cuentan con un desempeño superior en el trabajo. Estas competencias se centran en aspectos característicos de las personas son de carácter muy amplio y permiten su aplicación en diversos contextos de trabajo. Dado las características de estas competencias vemos que son más difíciles de detectar y medir, ejemplificaremos con el modelo del "Iceberg". Dentro de estas, se encuentran las **competencias conductuales**, definidas como habilidades y destrezas metodológicas y sociales que definen el estilo de actuación requerido y permiten distinguir una actuación de mayor calificación; es decir el "cómo hacer bien el trabajo". Por Ejemplo: conocimiento del negocio, toma de decisiones, Resolución de problemas, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.

### **¿Porque seleccionar por competencias?**

Selección por competencias no se refiere a la selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Selección por competencias significa selección de personas con competencias (talento) para tener un desempeño superior en su





posición. Para seleccionar personas con las competencias necesarias se debe, primero entender que se requiere en cada caso; no es igual si seleccionamos un data entry, o un analista Sr o un Inspector de seguros, en todos los casos se deberá definir cuáles son sus competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición en la actualidad y la que en un futuro se espera de esa posición.

Por otra parte si bien el talento está conformado por competencias (competencias conductuales), los **conocimientos técnicos** son necesarios e imprescindibles en todos los casos y de acuerdo con la posición a cubrir. Por último y casi fundamental debemos evaluar la **motivación**, ya que quienes tienen las competencias necesarias alcanzan el éxito sólo si están motivados.

**En este contexto vemos dos clases de motivaciones:** los que cada persona genera por sí mismo y la derivada del entorno donde esa persona se desempeña. La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de ambos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación.

Personas con talento pero no motivadas podrán hacer su tarea, pero no tendrán la performance o desempeño deseado.

### Clasificación de competencias

Existen 6 (seis) tipos de Competencias, y se encuentran en diferentes niveles de desarrollo en cada persona. Es posible ilustrar los diferentes niveles de las mismas utilizando la figura de un iceberg.



Los niveles superiores se observan e identifican con facilidad, pero raramente predicen el desempeño excelente. Las competencias que se encuentran en el nivel más profundo, como rasgos y motivos definen el comportamiento de la persona, su rendimiento a largo plazo y son por lo tanto las que hacen la diferencia. Estas últimas se encuentran en el fondo del iceberg, y deben ser identificados para realmente entender la diferencia.

Las competencias más fáciles de observar representan el 20% de las capacidades de una persona y son relativamente fáciles de determinar.

• **La habilidad:** es la capacidad de un candidato de hacer algo bien, por ejemplo, leer e interpretar





un balance de ganancias y pérdidas o dirigir una reunión.

● **El conocimiento:** es la información que tiene un candidato sobre un tema, es decir lo que una persona sabe acerca de un área en particular, por ejemplo, principios básicos de contaduría. Las competencias más difíciles de observar representan el 80 por ciento de las capacidades de una persona. Son mucho más difíciles de evaluar que la habilidad y el conocimiento.

#### **Más difíciles de observar**

● **Rol social:** es la imagen que proyecta un candidato, él "yo externo", refleja los valores que tiene en particular- lo que él o ella creen que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol, por ejemplo, ser líder o seguidor. Este patrón de comportamiento de una persona es reforzado por su grupo de referencia.

● **La imagen de sí:** mismo se refiere a la manera en que una persona se ve a sí misma - "yo interno", o el concepto interno de identidad y valor. Por ejemplo, verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros, un maestro o líder.

● **Los rasgos (carácter):** son las pautas conductuales - aspectos típicos del comportamiento de un candidato porque son relativamente persistentes en su comportamiento, ya sean cognitivas o de interacción. Por ejemplo, ser un buen oyente, ser capaz de reconocer patrones en elementos aparentemente no relacionados.

● **Los motivos (motivaciones):** son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes con respecto al logro, afiliación, y poder, que direccionan el comportamiento en una persona, por ejemplo, querer continuamente alcanzar logros y hacer las cosas mejor.



## **Entrevista por Competencias STAR**

### **¿Cómo tomamos una entrevista por competencias?**

La entrevista por Competencias es un tipo de entrevista dirigida donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista tradicional. Antes que nada, se debe definir el puesto a cubrir con sus aspectos relevantes. Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos para ello es evaluar las competencias requeridas para la posición.



Se llama STAR por sus siglas en inglés: Situation (situación), Task (tarea), Action (acción) y Result (resultado). La idea es definir una situación en el pasado, las tareas implicadas en esa situación, las acciones tomadas y los resultados obtenidos. Es importante el contexto de la situación, las razones de sus decisiones, como llevo a cabo la acción (que evito, como lo dijo, que no hizo) y conocer las consecuencias de las acciones (si como resultado logro los objetivos que se propuso).

La idea del método STAR es averiguar el comportamiento que tuvo el entrevistado en determinada situación y los resultados que tuvo, detectando las competencias relevantes para la posición que el postulante aspira a cubrir.

Se sugiere comenzar con una pregunta abierta como, “Cuénteme sobre su historia laboral”, o “de un ejemplo en su anterior trabajo donde tuvo que enfrentar un conflicto y como lo solucionó”.

De acuerdo al modelo de Competencias de la organización, confeccionamos un diccionario de preguntas, que hará de guía tanto para el selector de RRHH como para el cliente interno, teniendo así la misma modalidad de evaluación. Siguiendo la secuencia de estas preguntas se podrá componer la historia total.

Por ejemplo, para cubrir un puesto de líder de equipo se buscará que el postulante posea las siguientes competencias: Iniciativa, orientación al cliente, planificación, orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación, compromiso y motivación, flexibilidad, criterio analítico y toma de decisiones, visión estratégica, entre otras.

### **Las preguntas para evaluar por competencias**

Deben ser del siguiente estilo: “Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo” “¿Cuál era el rendimiento esperado?” “¿Cuál fue su aporte a la tarea?”

Lo ideal sería armar un cuestionario de preguntas guía para que tanto RRHH como la línea sigan el mismo criterio de evaluación en las entrevistas. Es importante destacar que las preguntas dependen del puesto a cubrir, por ejemplo, ante un puesto ejecutivo es esencial preguntar sobre “como entrenó a sus colaboradores” o “cómo manejo una situación en la cual un colaborador propuso una nueva idea”, o ante un puesto de liderazgo preguntar “si alguna vez tuvo que supervisar una persona difícil y que resultado obtuvo”.

Es importante planificar las preguntas, para no recibir respuestas ambiguas. No hay que realizar 997 comparaciones entre los candidatos, ni realizar generalizaciones. Una entrevista exitosa se logra cuando las situaciones que relata el candidato permiten comprender con claridad que hizo, en qué situación, cómo y qué resultados obtuvo, pudiendo identificar así sus competencias.

### **Fases del método STAR**



1. Apertura: Saludar e indicar el puesto, explicar razones de la entrevista, realizar preguntas introductorias y describir el plan de la entrevista.
2. Desarrollo: Indagar sobre experiencias y antecedentes, conocimientos y competencias, expectativas y motivaciones, procurando ser breve.
3. Núcleo de la entrevista: Relevar la información primordial para evaluar el candidato.

### **Trabajo Práctico: Selección por Competencias**

**Consigna:** Crearán grupos de dos alumnos en donde cada uno formulará tres preguntas por competencias a su compañero tomando como guía lo visto en clase, luego compartirán con el resto al experiencia.

**Objetivo:** Conocer y entender cómo entrevistar a los miembros de tu equipo por COMPETENCIAS.



## **Guía orientativa para una entrevista exitosa.**

Las dudas que más frecuentan a los entrevistadores (Líder) son:

- Como entrevistar a los candidatos.
- Como entender el CV del candidato en el contexto de una entrevista individual.

### **Pautas a tener en cuenta durante una entrevista**

- Es conveniente crear un clima agradable para que el candidato se relaje y nos comente sus habilidades.
- Solicite al candidato que describa su historia laboral, para hacerse un cuadro de situación de su experiencia al momento.
- Indague sus expectativas y motivaciones del puesto ofrecido.
- Si ya tiene trabajo, indague hondamente el verdadero motivo de su interés.
- Si no lo tiene entonces averigüe su plan de desarrollo.
- La mejor técnica durante la entrevista puede ser darle situaciones simuladas de conflicto para que el candidato pueda decir como lo resuelve. Elija casos reales con los que se encontrara en el puesto.
- Realice preguntas en tiempo pasado para obtener datos más concretos, solicitándole le cuente alguna situación puntual.
- Finalmente puede preguntarle si quiere agregar más datos para una mejor y más completa imagen de sí mismo.
- Indague su expectativa salarial.
- Realice una prueba técnica en caso de ser necesario.

### **Las siguientes preguntas pueden utilizarse para finalizar la entrevista:**

- ¿Hay algo más que debería saber sobre usted?
- ¿Qué conclusiones ha obtenido de la información brindada?
- Basándose en lo que hemos conversado, ¿el puesto le interesa?
- Cuénteme cuál piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo a usted.
- Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted; ¿tiene alguna pregunta para hacerme?
- Hemos entrevistado a un gran número de candidatos. ¿Hay algún aspecto que me convenza de que usted es la persona a la que deberíamos contratar?
- ¿Cómo piensa que se desempeñó en esta entrevista?
- ¿Cuándo podría comenzar a trabajar?
- ¿Puedo contactarme con su empleador actual para solicitarle referencias?
- ¿Cómo se sintió en la entrevista?

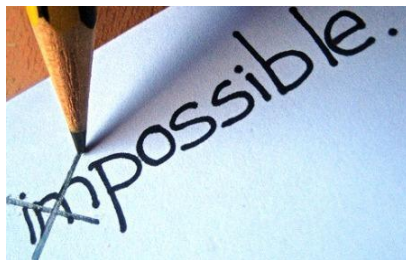
### **Motivación en entrevista laboral**

La motivación en las personas pasa por carriles desconocidos en una primera instancia, y es algo sobre lo cual corresponde y debe el líder indagar.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas. Lo vital es indagar su motivación en cuanto al empleo nuevo como a su carrera profesional. Las preguntas se realizan con un esquema similar a las preguntas dirigidas a evaluar competencias.

Por ejemplo si se busca indagar sobre las expectativas de desarrollo profesional las preguntas pueden ser: “¿Por qué quiere ingresar?” “¿Cuáles son sus aspiraciones de crecimiento”, “¿Que se imagina haciendo dentro de 3 años?”. Si se busca indagar sobre motivaciones para el

cambio, algunos ejemplos son: “¿Por qué desea cambiar de trabajo?” “¿Qué elementos considera importantes para el cambio?”



Ahora como Líder tienes que saber que a la mayoría de las personas las motivan tres cuestiones puntuales:

1. **Motivación por el poder - económica**
2. **Motivación por las relaciones humanas - Afiliación**
3. **Motivación por el reconocimiento - logros**



El secreto es: indagar cuál es la aspiración motivacional que siente cada colaborador que vos como líder tengas a cargo. Escuchar - Escuchar - Escuchar.



## Introducción a la Gamificación

### Introducción

Algunos años atrás, Microsoft preparaba la salida de su última versión de uno de sus productos estrella, Microsoft Office. Entre las tareas necesarias para terminar el software, se encontraba la de traducir a múltiples idiomas las decenas de miles de ventanas de avisos y/o errores que presentaba el software, una tarea por demás tediosa.

Fue entonces que el líder del equipo de calidad optó por un enfoque distinto. Ideó un sistema de puntos, con una tabla de posiciones por oficina (ya que trabajaban oficinas de contenido alrededor del mundo), donde cada aviso correctamente traducido sumaba puntos. La respuesta fue extremadamente positiva. De pronto los miembros de los distintos equipos utilizaban parte de sus tiempos libres para sentarse a traducir avisos de error y sumar puntos para su oficina.

A través de la implementación de un sistema de puntos, Microsoft había logrado que su equipo de calidad se comprometiera con una tarea en extremo repetitiva y tediosa, y disfrutara de cumplirla.

### ¿Qué es gamificación?

Gamificación es un término derivado de la palabra inglesa “game” que significa “juego”. La etimología del término podría sugerirnos que significa “convertir algo en un juego”. Si bien esta suposición no es del todo errada, es una lectura muy superficial del concepto, que en realidad engloba un conjunto de prácticas y herramientas orientadas a hacer de una actividad no inherentemente lúdica, algo más atractivo, motivador.

Para entender este concepto, conviene referirse a su definición formal, e ir desgranándola parte por parte:

***La Gamificación es el uso de elementos de juegos y técnicas de desarrollo de juegos en contextos no lúdicos***

### Elementos de Juegos

Un juego se manifiesta como una experiencia integrada, pero está construido con varias piezas más pequeñas. Se debe pensar como si fuera una caja de herramientas para construir un juego. Los elementos del juego para las Damas, por ejemplo, incluyen a las piezas, el tablero, pero también el concepto de “comer” piezas saltando, o “coronar” la pieza que llega al otro lado del tablero. No se debe perder de vista, no obstante, que el objetivo de la *gamificación* no es crear un juego como tal, sino utilizar *algunos* de sus elementos, y justamente por operar a nivel de elementos, se tiene mayor flexibilidad que si se debiera crear un juego.

### Técnicas de Desarrollo de Juegos

La *gamificación* implica el uso de técnicas de desarrollo de juegos. Esto significa que no es tan sencillo como agregar un elemento de juego a mi negocio, como por ejemplo sumar puntos cada vez que un cliente entra a nuestro sitio. ¿Cuál es la razón de ser de esos puntos? ¿Qué motivaría a mi cliente a buscar tener más puntos? Incluso las mejores ideas en cuanto a combinación de elementos de juegos pueden fallar estrepitosamente en la implementación. Entonces, ¿cómo se decide qué elementos agregar dónde, y cómo hacer que la experiencia gamificada sea más gratificante que la suma de sus partes? Eso es aplicar técnicas de desarrollo de juegos. Los aspectos que pueden hacerlo divertido, adictivo, desafiante, no pueden reducirse a



una lista de componentes o instrucciones. El desarrollo de juegos es un poco ciencia, un poco arte, un poco experiencia, como el liderazgo estratégico, gestionar un equipo, o crear una campaña de marketing.

## **Contextos no Lúdicos**

El elemento clave de este concepto está en que la *gamificación* apunta a objetivos de impacto social real. Los jugadores no están atacando un castillo, están navegando la página de tu canal de TV. Los jugadores no participan para escapar de la situación real a un mundo de fantasía; participan para involucrarse más con tu producto, negocio u objetivo. El desafío de la *gamificación* es, entonces, tomar los elementos que normalmente operan en el universo del juego, y aplicarlos efectivamente en el mundo real.

## **Tipos de gamificación**

La gamificación puede clasificarse de acuerdo a las personas a quienes está dirigida. No es lo mismo crear un sistema gamificado de recompensas para los empleados de mi empresa, que generar un sistema de puntos y recompensas para los clientes de una marca de gaseosas. De acuerdo a este criterio, se puede clasificar en:

### **● Gamificación Interna**

La gamificación interna hace énfasis en favorecer la participación y mejorar la motivación de los participantes dentro de una misma organización. El juego de traducción de cajas de diálogo de Microsoft mencionado al principio es un claro ejemplo de esto.

### **● Gamificación Externa**

En el caso de la gamificación externa, el público objetivo se encuentra fuera de nuestra organización, pero consume nuestros productos o servicios. Un ejemplo claro es un sistema de puntos por el consumo de ciertos productos que puedan luego ser canjeados por descuentos u otros beneficios.

### **● Gamificación para el Cambio de Hábitos**

Este último caso trasciende el concepto de usuarios internos o externos, sino que apunta a generar un cambio positivo en una población o sociedad. La mejor forma de ilustrarlo es a través de un ejemplo. Un grupo ecologista una vez cambió uno de los tachos de residuos de una plaza por uno propio, de tipo buzón. En la boca tenía un sensor de movimiento, conectado a parlantes dentro del tacho que cuando alguien arrojaba basura al tacho emitían un sonido como de una caída al vacío muy prolongada que terminaba con un sonoro “PLAF”. En el dorso del tacho, escribieron la leyenda “El tacho de basura más profundo del mundo”. La gente automáticamente tomó el hábito de arrojar la basura en el tacho, tan solo para escuchar el sonido que emitía. Habían encontrado diversión en algo completamente mundano.

## **Aplicando gamificación**

Una vez que se conocen los conceptos clave de la *gamificación*, la pregunta es ¿cómo aplicarla? En principio se debe definir qué se entiende por juego. Probablemente se cuente con una idea, pero tener una definición precisa es más complicado de lo que parece. ¿Qué tienen en común el Tetris, el Monopoly, el Truco, las Escondidas y el World of Warcraft?

Antes de buscar una definición concreta, considerando que la idea no es desarrollar un juego como tal, podemos conformarnos con entender correctamente algunos de los conceptos





claves de los juegos que podemos aplicar en nuestro sistema gamificado. En primera instancia, es voluntario. Nadie puede ser obligado a divertirse. En segundo lugar, los juegos requieren que el jugador tome decisiones. Desde los juego de tiros, hasta la palabra que voy a formar en el Scrabble, todos los juegos involucran decisiones que van a cambiar mi experiencia de juego.

Un juego tiene un set de reglas, objetivos, obstáculos que superar para alcanzar un objetivo. Pero el elemento principal es la predisposición del jugador de aceptar todos esos elementos y enfrentarlos.

### ¿Por qué gamificar?

El objetivo principal de la gamificación es motivar a usuarios (jugadores) a cumplir con determinado objetivo. La idea de motivar a través de experiencias similares a juegos surge del estudio del efecto de los juegos en las personas.

Sin profundizar demasiado en la temática de Motivación, que será vista más adelante en otra clase, podemos distinguir dos tipos de motivación. *Querer* hacer algo está relacionado con la motivación *intrínseca*, mientras que hacer algo por razones que van más allá del disfrute de esa actividad está relacionado con la motivación *extrínseca*.

Un empleado que no está contento con su trabajo pero aun así se presenta todas las mañanas en su oficina, está motivado solo *extrínsecamente*, por la promesa de un sueldo a fin de mes.

Hacer que una actividad rutinaria, monótona o poco atrapante sea en cierto modo parecida a un juego ataca directamente los motivadores *intrínsecos* de la persona que realiza dicha actividad. La sensación de estar participando de una actividad distinta a la rutina, el desafío que pueda llegar a representar desbloquear un nivel nuevo, o la satisfacción de haber alcanzado la cima de la lista de puntajes de la semana, son poderosos agentes motivadores que la gamificación provee, y que pueden mejorar sustancialmente el compromiso de sus usuarios con sus respectivas actividades.

### ¿Todo puede gamificarse?

La gamificación no es una solución mágica a cualquier problema o situación. Hay cosas que simplemente no están hechas para ser divertidas. Una funeraria no gamificaría el proceso de selección de ataúdes para un ser querido.

Para decidir si la gamificación calza en el problema a resolver, se deben poder contestar cuatro preguntas clave:

- **Motivación:** ¿Qué provecho podría sacarse de fomentar comportamiento?
- **Decisiones significativas:** ¿Las actividades involucradas son lo suficientemente interesantes?
- **Estructura:** ¿Pueden los comportamientos buscados ser modelados por un set de algoritmos?
- **Conflictos potenciales:** ¿El sistema gamificado puede evitar conflictos con estructuras motivacionales existentes (sistemas de recompensas, beneficios)?

Teniendo en cuenta estas preguntas, y los conceptos aprendidos sobre los elementos que componen a un sistema gamificado, a continuación se describe un conjunto de tres elementos muy comunes en sistemas gamificados, fáciles de implementar, y de impacto notorio.

### El tridente PBL

PBL es un acrónimo para los siguientes elementos: Puntos (points), Insignias (badges), y tablas de clasificación (leaderboards). El uso de PBL es tan común en la *gamificación* que muchos hasta llegan a confundirlo con *gamificación* propiamente dicha. No lo es, pero es un excelente



lugar de donde empezar. Por un lado, son fáciles de implementar. Pero principalmente, correctamente utilizados son poderosos, prácticos y relevantes.

#### ● Puntos

Los puntos son una excelente manera de medir, valga la redundancia, puntuación. Los puntos le dicen al jugador qué tan bien lo está haciendo (un jugador con 30.000 puntos claramente lo está haciendo mejor que uno con 20.000), y permiten demarcar niveles (“necesitas 10.000 puntos para llegar al nivel 5”). También forman un vínculo entre el progreso en el juego y las recompensas extrínsecas: 1.000 puntos te dan un premio, 100.000 puntos te dan un viaje, etc. Por otro lado, los puntos son una fuente constante de feedback, y de muestra de progreso, dos componentes esenciales de una experiencia *gamificada* gratificante.

Por último, proveen de información valiosa para el diseñador del juego o sistema. ¿Qué tan rápido los jugadores están superando los niveles? ¿Se estancan en algún momento?

#### ● Insignias

Una insignia es como una versión más potente de los puntos. Es una representación visual de un logro dentro del proceso *gamificado*. Mientras que algunas insignias están directamente relacionadas con un nivel de puntos, otras están relacionadas con algún logro o actividad en particular. Proveen un objetivo para motivar al usuario, pero al mismo tiempo sirven de guía para mostrar al usuario las posibilidades dentro del sistema.

Por otra parte, a partir de las insignias que obtiene un jugador, es posible deducir qué tipo de cosas le interesan: componen una suerte de marca visual de la reputación del usuario. También funcionan como símbolos de status y como delineadores tribales, en el sentido que usuarios con las mismas insignias tendrán un sentimiento de pertenencia a un mismo grupo, que podría ser unos de los objetivos que persigue el sistema.

#### ● Tablas de Clasificación

Es el último componente del PBL, y quizás el más complejo. Por un lado, los jugadores normalmente querrán una forma visual de representar qué tan avanzados están en el juego, o respecto a otros jugadores. En contrapartida, una tabla de clasificación puede ser terriblemente desmotivadora, si muestra a los usuarios qué tan lejos están de los puestos significativos.

Una forma de paliar este comportamiento negativo, es entender a la tabla de clasificación como un componente no estático, sino que lleve el seguimiento de más de un atributo. No tiene nada de malo mantener varias tablas de clasificación que midan distintas cosas, o que no sean universales para todos los participantes.

Nuevamente, el PBL no es un sistema gamificado por sí solo, ni es recomendable utilizar solo esos elementos en su diseño. Pero juntos, forman un aceptable punto de inicio para cualquier esfuerzo de gamificar una actividad.

### Conclusiones

Por más que los puntos, las insignias y las tablas de clasificación son elementos importantes en la mayoría de los proyectos, la *gamificación* es mucho más que encajar esos elementos en un proceso de negocios. Se requiere mucha atención al diseño del sistema, y a entender la naturaleza de los usuarios, pensando qué queremos que hagan y cómo hacer que lo hagan.



Claramente esto no es más que la punta del iceberg que es el universo de la gamificación. Si se desea aprender más al respecto, referirse al libro *For the Win*, de *Dan Hunter*, material sobre el que se basó este apunte y la clase correspondiente.



### Trabajo Práctico: Gamificación

**Consigna:** Transmitir un conocimiento aplicando gamificación

**Objetivo:** Incorporar el concepto de Gamificación aplicado a la educación, a equipos de trabajo, a organizaciones, a la salud y a cualquier espacio posible de ser planteado para llegar a un objetivo claro.

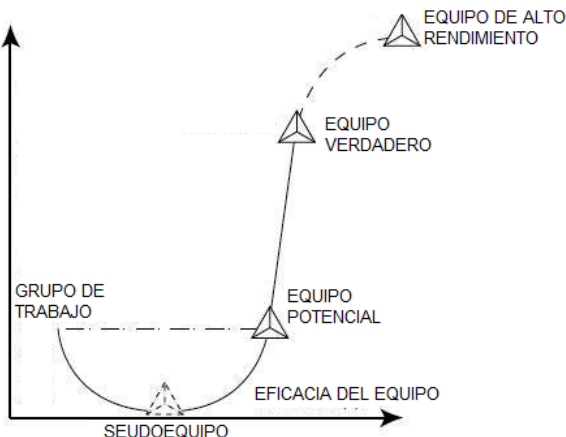
Seleccionar grupalmente un tema del programa. Ejemplo:

- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Conflicto.

Elaborar en conjunto un juego, narrativa o idea innovadora a modo de transmitir ese conocimiento.

## Evaluación de rendimiento del equipo

### La curva de rendimiento del equipo



En este modelo, llamado “**curva de rendimiento del equipo**”, la diferencia entre un **grupo de trabajo** y un **equipo** es que el primero no tiene la necesidad en particular de desarrollar y ampliar su rendimiento. Pero esto no quiere decir que los grupos de trabajo sean negativos, en algunas organizaciones son lo más adecuado. La gente participa en un grupo de trabajo para compartir información, tomar decisiones y coordinar prácticas. La diferencia con el equipo consiste en que cada individuo debe asumir su propia responsabilidad. No hay responsabilidades compartidas, ni necesidad de establecerlas.

Un **verdadero equipo**, por el contrario, es un número más reducido de personas comprometidas con un propósito común. Comparten los mismos objetivos y consideran que los demás miembros del equipo son igual de importantes en la consecución de estos objetivos y en el enfoque general que adopta el equipo. **Un verdadero equipo consta de varias personas con aptitudes complementarias y que están dispuestas a adquirir nuevas aptitudes si el trabajo así lo requiere. Pero como trabajan juntos, lo que consiguen en equipo no lo podrían haber conseguido trabajando individualmente o en un grupo de trabajo.**

Sin embargo, hay una serie de trampas que debemos tener en cuenta a la hora de pasar de un grupo de trabajo a un equipo de verdad. Hay que tener cuidado con no acabar siendo un **seudoequipo**: un grupo de personas llamado, o que se hacen llamar, equipo y que puede tener potencial, pero que no coordina sus actividades ni establece responsabilidades colectivas. Muchos equipos de administración superior son de este tipo: aunque sus integrantes se hacen llamar equipo, en realidad actúan individualmente y sólo se preocupan de sus propios departamentos y responsabilidades. De equipo sólo tienen el nombre: seudoequipo. Así, muchas organizaciones se pasan al trabajo en equipos sin pararse a pensar qué se necesita y terminan creando organizaciones compuestas de seudoequipos. Como demuestra el diagrama, los seudoequipos pueden llegar a ser menos eficaces que los grupos de trabajo.

El **equipo potencial** está a medio camino entre el grupo de trabajo y el equipo de verdad. Es un grupo que ve que hay que mejorar el rendimiento y que se pone manos a la obra. Sin embargo, no lo consiguen completamente por la falta de claridad en sus objetivos comunes y porque se da mucha importancia a las responsabilidades individuales, por lo que les resulta muy difícil establecer operaciones coordinadas. Si se lidera y se gestiona correctamente a un equipo potencial se puede conseguir un equipo de verdad, con el consiguiente aumento de la productividad. Sin embargo, lo más frecuente es que el equipo potencial se quede estancado sin un rumbo claro.



El **equipo de alto rendimiento**, es lo máximo a lo que puede aspirar un equipo. Sus miembros están muy comprometidos, no sólo con el éxito del equipo, sino con el crecimiento y desarrollo de sus compañeros. Es una relación que se desarrolla manteniendo una interacción estrecha y compartiendo la responsabilidad de las actividades del equipo. Su rendimiento es muy elevado y a menudo consiguen objetivos que para otros podrían resultar inalcanzables. Aunque el equipo puede tener una vida limitada (normalmente el equipo se disuelve cuando ha acabado con su tarea), las estrechas relaciones laborales entre sus miembros continúan siendo un factor positivo para su trabajo posterior.

### **Muestras de alto rendimiento en un equipo**

Para evaluar qué lugar ocupa nuestro equipo en la curva basta con observar la composición del grupo, su variedad de aptitudes, su sentimiento de tener un objetivo común y si sus miembros se tienen en cuenta los unos a los otros. Existen cinco señales que demuestran que un grupo de personas está funcionando como equipo. Encontramos: **temas e identidad** (ideas o pautas recurrentes que expresan el propósito y naturaleza del equipo en sí), **entusiasmo y energía** (optimismo respecto al trabajo), **historias surgidas de acontecimientos** (fracasos, obstáculos y dificultades compartidas por las personas), **compromiso personal** (sentimiento de pertenencia) y, por supuesto, **resultados del rendimiento** (logros).

### **Toma de decisiones del equipo**

Otro aspecto completamente distinto a la hora de evaluar el rendimiento del equipo es su forma de tomar decisiones. Para muchos equipos, la toma de decisiones es la función más importante: los equipos ejecutivos o administrativos, casi por definición, dedican prácticamente todo su tiempo a tratar información y tomar decisiones al respecto. Lo mismo sucede con los comités y con muchas organizaciones del sector público gestionadas por comités que se encargan de todos sus sectores. Por eso es muy importante que un equipo tome la decisión adecuada. Para evaluar este aspecto, tenemos que observar cómo lo hacen y si logran superar la trampa más peligrosa: el pensamiento de grupo.

### **Polarización del grupo**

Existen estudios que demuestran que la gente trabajando en grupos tiende a tomar decisiones más arriesgadas que las que tomaría individualmente. Esto se conoce como tendencia arriesgada. A veces los grupos toman decisiones arriesgadas, y otras más precavidas, pero nunca se quedan a medio camino. En otras palabras, la decisión se polariza a un extremo o al otro. Una explicación de este fenómeno es que como la responsabilidad de la decisión final la comparte todo el grupo, los individuos se sienten capaces de expresarse de forma más extrema que si la responsabilidad recayera sólo sobre ellos: no se sienten con fuerzas para asumir las consecuencias individualmente. Otra posible explicación es que la gente vota por la opción que parece más anhelada socialmente. Esto lo aprenden discutiendo opciones y comprobando cuáles son las preferencias de los demás. La tercera explicación, es que las discusiones de grupo proporcionan más información al individuo que si estuviera solo, por lo que tiene una idea más clara de sus razones para preferir una decisión prudente o una decisión arriesgada.

Como casi todo lo que hace el ser humano, la polarización de grupo no tiene una única causa. Es más probable que todos estos factores estén presentes en el fenómeno. Y es un fenómeno muy importante que debemos tener en cuenta cuando analicemos grupos de trabajo, pues muchas de las decisiones organizativas más importantes las toman comités de uno u otro tipo.



## Pensamiento de grupo

Este es un aspecto aún más importante en la toma de decisiones y sus consecuencias en la organización pueden ser asombrosas e incluso molestas.

En muchas ocasiones, los grupos que trabajan mucho tiempo juntos tienden a pensar que su forma de ver el mundo es la única posible y que el resto del mundo lo ve igual. Esta es una tendencia que no tarda en convertirse en pensamiento de grupo y cuyas consecuencias pueden ser desastrosas para una organización.

Hay una serie de síntomas que presenta un grupo o equipo cuando sufre de pensamiento de grupo. Uno de ellos es cuando el comité, junta o grupo cree que es **invulnerable**. Otro síntoma es la tendencia a **descartar** soluciones impopulares, encontrar justificaciones para no hacer algo necesario pero desagradable. Un comité que sufre de pensamiento de grupo cae en el error de **estereotipar** y ridiculizar a sus oponentes en vez de debatir el caso racionalmente, y tiende a presionar a los miembros más dubitativos para que **comulguen** con su opción, en vez de investigar la causa de sus dudas. Esta presión, o la expectativa de presión, deriva en la **autocensura**: los miembros del comité, junta o grupo que duden de algún aspecto tienden a callarse sus dudas en vez de manifestarlas. Esto puede producir otro síntoma: la impresión irreal de **unanimidad** dentro del grupo. De hecho, hay quien ve en la unanimidad el síntoma más flagrante: si todos los miembros parece estar de acuerdo con todas las decisiones, entonces es que alguien tiene que estar escondiendo su verdadera opinión, o que el grupo necesita nuevos miembros que aporten ideas frescas. Otro síntoma es que en estos grupos suele haber miembros que actúan como “**guardamientes**” que censuran cualquier información u opinión no deseada, ya sea directamente o mediante señales sutiles, haciendo ver a quienes las sacan a relucir que su comportamiento no es aceptable. El octavo síntoma es que el grupo trabaja bajo la “**ilusión de moralidad**”: creen que sus actos y decisiones son intrínsecamente correctos y morales.

Las consecuencias del pensamiento de grupo, pueden ser muy graves. Lamentablemente, y a pesar de conocer el proceso, siguen repitiéndose. Hay fuertes presiones sociales para que la gente esté de acuerdo con las normas del grupo y para evitar la confrontación. Cuando además entran en juego el poder y la jerarquía la cosa es aún más complicada. Así que está muy bien que un jefe diga “claro que mis empleados pueden no estar de acuerdo conmigo”, pero hace falta algo más que eso. El presidente de comité o el líder de grupo que realmente quiere saber qué piensa su gente tiene que esforzarse por crear un ambiente propicio. Hay que demostrar, en la práctica, que la disensión es bienvenida y que se toman en serio los puntos de vista alternativos, por lo que hay que acabar con la tentación de borrar de un plumazo ideas alternativas.

No es tan fácil como parece. Es muy cómodo para el jefe que su gente esté de acuerdo con él. Además, al principio suele ser un incordio enfrentarse a un ambiente de desacuerdo. También puede suponer una amenaza. Pero contar con gente, en un equipo, comité o junta directiva que pueda expresar su punto de vista o que tenga una idea distinta de lo que sucede y que no tenga miedo de decirlo, es vital.

Es fácil para un equipo de autogestión caer en el pensamiento de grupo. Participan dos factores muy importantes: en primer lugar, el hecho de que los miembros de estos equipos interactúan mucho los unos con los otros y se apoyan mucho. El segundo factor consiste en que los miembros de estos equipos de trabajo dependen mucho de sus compañeros para realizar sus funciones, por lo que tienden más a conformarse con las opiniones del compañero que si estuvieran trabajando individualmente.

## Pensamiento de equipo





Se estudió cómo puede resistir un equipo de autogestión las presiones del pensamiento de grupo y cultivar un enfoque distinto y más positivo a la hora de tomar decisiones. Los especialistas lo denominaron **pensamiento de equipo**. Consiste en utilizar estrategias cognitivas positivas que permiten una toma de decisiones más abierta que evita el enfoque más limitado asociado a presiones negativas y amenazadoras. La psicología aplicada demuestra que se pueden adoptar varias estrategias y que los enfoques más optimistas y positivos son más productivos y consiguen un mayor rendimiento que los enfoques pesimistas y negativos.

El líder del equipo desempeña una función muy importante en esto, pues es quien establece el tono de la discusión en su equipo y quien puede desterrar cualquier enfoque negativo o pesimista para lograr canales más positivos. El pensamiento de equipo está muy influido por las **opiniones e ideas** que tiene el grupo sobre el porqué de las cosas y por cómo influyen en las decisiones del equipo. Así, es una estrategia muy negativa ver las cosas como si sólo hubiera blanco o negro, sin considerar que las cosas suelen ser un poco más complejas. No es muy constructivo ver las cosas según categorías arbitrarias: por ejemplo, ver al de enfrente como a un simple “enemigo” puede cegar a los miembros del equipo cuando tal vez esa persona esté intentando apoyar al equipo. Si se mantienen ideas y opiniones positivas, se fomenta la exploración de nuevas ideas y alternativas que ayudan al equipo a tomar mejores decisiones.

**Hay otros factores que fomentan el pensamiento de equipo**, como cultivar ideas de **autoeficacia** positivas. Son nuestras ideas sobre si seremos capaces de actuar eficazmente en determinadas situaciones: si pensamos si podremos hacer algo o no. **En los equipos de autogestión** consiste en si el equipo se ve capaz de superar un reto. Una vez más, son fundamentales el tono establecido por el líder y la manera de enfocar las dificultades. El equipo que se vea capaz de superar cualquier reto (incluso si para ello hay que aprender nuevas aptitudes o desarrollar nuevas formas de influencia) responderá positivamente a nuevas ideas.

El resultado de esto, y de otras estrategias cognitivas parecidas que el equipo desarrolla, es que, en vez de adoptar un enfoque limitado en el que se apoye una única opción y en el que se desoigan las alternativas, el equipo desarrolla pautas mucho más constructivas. Se anima a los miembros del equipo a aportar distintos puntos de vista, a desarrollar un ambiente en el que se puedan expresar libremente todo tipo de ideas y de preocupaciones, a ser conscientes de las limitaciones o amenazas de las posibilidades que están considerando. Se busca reconocer que todos sus miembros son únicos y que por tanto tienen sus propios puntos de vista; y se pretende debatir cualquier duda colectiva en vez de desecharla.

Éstas son las características del pensamiento de equipo. En vez del enfoque restringido y disfuncional de la toma de decisiones generada por el pensamiento de grupo, el pensamiento de equipo ofrece un enfoque positivo, abierto y dinámico que permite que el equipo responda eficazmente a situaciones nuevas e imprevistas. Son dos procesos muy distintos, pero un equipo de autogestión puede optar por cualquiera de los dos. Dependerá del líder, del encargado y de los miembros del equipo el debatir y adoptar enfoques positivos; por eso es muy importante saber en qué consiste el pensamiento de grupo y cuáles son sus alternativas.

### **Recompensas e incentivos**

La evaluación de equipos nos lleva al asunto de cómo recompensar a un equipo. Es un tema que goza de gran interés. La mayoría de las organizaciones tienen sistemas de recompensa basados totalmente en la valoración del individuo. Y, sin embargo, el resultado de un buen equipo es sinérgico: la contribución de cada miembro permite un rendimiento mayor, y diferente, del que obtendría cada miembro si trabajara individualmente. Por tanto cabe preguntarse si no sería más adecuado recompensar los logros del equipo en conjunto y si no puede llegar a ser contraproducente y disgregador continuar recompensando a los individuos.





## **Holgazanería social**

Es un término psicológico que describe cómo hay gente que, cuando trabaja en grupo, se esfuerza menos que si trabajara solo. En otras palabras, es una disminución del esfuerzo individual debido a la presencia social de otras personas. Sin embargo, posteriores estudios constataron que esta definición puede inducir a error, pues la holgazanería social no sólo se debe a que haya otras personas presentes. Hay casos en los que una persona trabaja más si trabaja con otros. Por tanto es importante conocer todas las circunstancias que rodean a esta holgazanería social para obtener los mejores resultados de nuestro equipo.

La holgazanería social tiene que ver con el tamaño del equipo y con la forma de reconocer los esfuerzos de cada miembro del equipo. Se descubrió que la holgazanería social desaparece por completo cuando los miembros del grupo creen que se observan y evalúan correctamente sus esfuerzos o contribuciones. Si no es así y la aportación del individuo se mezcla anónimamente con los logros del grupo en conjunto, es más fácil que se dé la holgazanería social.

Así que uno de los principales mensajes es que, aunque se introduzca un sistema de recompensas, hay que valorar y evaluar la contribución de los miembros del equipo. Es lógico: después de todo, a todos nos gusta que se nos aprecie. Si recompensamos al individuo por su aportación a un logro común, estaremos fomentando la motivación personal.

## **¿Recompensa o castigo?**

Ésta es una pregunta muy complicada. Los psicólogos saben desde hace mucho tiempo que es mejor recompensar un buen trabajo que castigar un trabajo inadecuado. Los sistemas de recompensa proporcionan un claro feedback sobre qué está haciendo el trabajador y qué es lo que se valora de su trabajo, mientras que los castigos no dan ninguna información: si una persona no sabe cómo hacer algo, está claro que no va a aprender si le castigan por ello. Además, ha quedado demostrado que el castigo no es útil, pues complica la habilidad para trabajar eficazmente al generar ansiedad, miedo, resentimiento e incluso rebeldía.

Aunque la motivación basada en sistemas de incentivos y recompensas es la política oficial de muchas organizaciones, no siempre se usan las recompensas en el día a día. A nivel personal, muchos directores prefieren recurrir a aplicar sanciones como reprimendas directas o sarcasmos, en vez de decir “bien hecho” o “muy buen trabajo, gracias”.

El estudio reveló que **la mejor manera de reducir la holgazanería social** era que el supervisor o encargado recompensara al individuo en función de sus actos en vez del rendimiento de todo el grupo. Es una manera de decir al empleado que se reconocen y valoran sus esfuerzos, además de proporcionar un valioso feedback acerca de su competencia y eficiencia. Las sanciones contingentes no tienen el mismo efecto. Las sanciones y los castigos están cargados de mensajes que van más allá de un simple feedback acerca de cómo ha actuado una persona. Uno puede creer que las sanciones contingentes sirven para impedir la holgazanería social porque demuestran al individuo que se están vigilando sus esfuerzos. Lamentablemente, este efecto es sustituido por otro igual de importante. Las sanciones sólo son posibles si una persona tiene poder directo sobre otra. En el trabajo, las sanciones destacan que la persona es un subordinado sin ningún poder: quien recibe la sanción ve ésta como un abuso organizativo. Esto genera resentimiento y demuestra que los castigos fomentan, tanto como evitan, la holgazanería social (como forma de manifestar tal resentimiento). Como pudo demostrar George, las sanciones contingentes no parecen influir mucho en la holgazanería social.

**Las recompensas generalizadas** (que no aplauden al individuo por sus propios actos) también pueden llegar a fomentar la holgazanería social. Al fin y al cabo, si a uno le recompensan



haga o no esfuerzos, está claro que no se va a dejar la piel. Un estudio demostró que las recompensas no contingentes no influían en la holgazanería social. En vez de fomentarse la holgazanería, había la necesidad de crear un "intercambio social" justo. Las personas prefieren actuar recíprocamente cuando reciben beneficios o recompensas. Tal es la explicación de otro descubrimiento muy conocido: quienes reciben un sueldo más alto que otras personas que desempeñan el mismo puesto tienden a trabajar más. Así que los dos mecanismos, el que fomenta la holgazanería social y el que la evita, se contrarrestan y no establecen ninguna relación entre sí.

Por otra parte, las sanciones generalizadas demostraron ser muy dañinas. Si se penaliza a un equipo o grupo de trabajo por su bajo rendimiento sin relacionarlo con una actuación individual, la holgazanería social aumentará considerablemente. Una de las razones es que los miembros que se han esforzado lo ven injusto. Los mecanismos de intercambio social que minimizan la holgazanería social se basan en una reciprocidad justa: esfuerzo por recompensa. Si el esfuerzo recibe una sanción, la respuesta humana es intentar restaurar el equilibrio y dejar de esforzarse. Las sanciones que no se basan en actuaciones individuales suelen generar emociones negativas y resentimiento, que suelen traducirse en holgazanería social.

### **¿Recompensa al equipo o al individuo?**

La conclusión, es que los miembros de cada equipo han de recibir **feedback y recompensas** individuales. Hay que evitar las sanciones. No motivan e incluso pueden llegar a fomentar la holgazanería social. Sin embargo, estos descubrimientos no quieren decir que no haya que recompensar los esfuerzos del equipo en su conjunto. La ventaja de recompensar la actuación del equipo es que refuerza la identificación social de los miembros. Los sistemas de recompensa individual son necesarios, pero no basta sólo con eso. El sistema de recompensa más eficaz es aquél que fomenta la recompensa individual y la colectiva.

## **Trabajo Práctico: Evaluación de rendimiento**

**Consigna:** Elaboren de conjunto su propia curva de rendimiento, considerando la evolución del equipo durante todo el cuatrimestre, argumentando sus razones.

**Objetivo:** Comprender cómo evaluar la curva de rendimiento de un equipo de trabajo.



## Feedback, el motor de los equipos de trabajo

### Introducción

El entorno turbulento al que se enfrentan la mayoría de las compañías, con ajustes en el plano laboral, cambios continuos en la gestión, innovaciones tecnológicas y creciente competencia, fusiones de empresas, somete a una presión cada vez mayor a los trabajadores.

Esto provoca a su vez un alto grado de incertidumbre que puede afectar claramente a su rendimiento. Una de las herramientas más potentes que tiene un directivo o responsable de equipos para abordar esta situación es el **feedback**.

### ¿Qué es el feedback?

El feedback es la información que proporciona una persona a otra acerca de su actuación y comportamiento en una determinada situación o tarea.

Las **principales funciones** que cumple el feedback son las siguientes:

- Apuntala en los equipos el **pensamiento estratégico**: gracias al feedback, los equipos pueden tener clara cuál es la misión de la empresa, su visión, sus valores y su cultura y trabajar conforme a ella para capitalizar sus esfuerzos.
- **Fija los objetivos y las políticas de actuación**: permite a cada uno saber lo que tiene que hacer y conocer las cuestiones por las cuales se le va a valorar.
- **Aumentar el alineamiento de las personas y los equipos con la estrategia**: cuando se fija claramente lo que uno debe hacer y se da información sobre ese desempeño, es mucho más sencillo que todos trabajen de forma coordinada.
- **Define las tareas, actividades y procesos clave**: el equipo tendrá, gracias al feedback, muy claras las tareas y procesos a priorizar en su puesto de trabajo.
- **Identifica áreas de mejora**: uno de los principales fines del feedback es encontrar áreas de mejora del trabajador y dar información sobre cómo mejorar y si finalmente se ha logrado esa mejora.
- **Aumenta de la motivación**: el feedback **debe** colaborar a aumentar la motivación del trabajador, nunca a disminuirla.
- **Fija las responsabilidades**: los individuos que reciben feedback saben perfectamente cuál es su responsabilidad y sus funciones.
- **Potencia el autoconocimiento**: el feedback debe procurar que quien lo reciba vaya cada vez conociéndose mejor y fomentando su mejora y autocontrol.

### Condiciones para brindar un buen feedback

Cualquier responsable de dar feedback tiene que partir de la base que sus equipos siempre reciben feedback aunque el responsable no lo de directamente. ***El simple hecho de no darlo ya está generando un feedback en los empleados, por lo que es necesario ser proactivo.***

- **Proactividad**: el responsable del equipo debe ser proactivo y anticiparse a darlo antes de que alguien del equipo se lo pida o llegue por otras vías.
- **Preparado y programado**: nunca debe improvisarse. Se debe programar con el trabajador y preparar muy bien la sesión. Cada gesto o palabra que digamos genera una reacción en nuestro interlocutor.
- **Fijar las diferentes formas y técnicas**: se puede dar un feedback formal y combinarlo con feedback informal de pasillo; pero siempre debemos ser muy conscientes de todo aquello que decimos o hacemos para dar este retorno.
- **No juzgar a la persona**: el feedback **trata de la tarea, no de la persona**. Miramos el qué, el cómo



y el por qué, no el quién.

- **Enfocarlo a la mejora:** el feedback pretende conseguir la mejora del equipo. No se trata de reprochar sino de mejorar.
- **Ser objetivo** en la evaluación de los **hechos**.
- Establecer **una metodología compartida con el equipo** para dar el feedback y programar las reuniones.
- Determinar después de cada sesión acciones de mejora y hacer un **seguimiento**.
- Nunca olvidar **el felicitar al equipo cuando consigue sus objetivos**.
- Corregir de forma inmediata si se produce algún hecho que lo merezca y, cuando se haga, explicar la causa objetiva de esa corrección y **expresar confianza** en que la persona o el equipo es capaz de superar la situación.
- Proporcionar **los medios para poder realizar las acciones** de mejora.
- Muy importante, priorizarlo por encima de otras tareas, ya que las personas son el principal medio que tenemos para hacer avanzar nuestra empresa.

### El feedback y la retroalimentación



- El **intercambio de opiniones** entre personas tiene gran importancia en la vida, ya que se utiliza como elemento crítico que permite el correcto funcionamiento de cualquier equipo de trabajo. Asimismo, el **feedback** es la manera más efectiva que existe para desempeñar un buen **liderazgo**, mejorar conductas o superar situaciones inesperadas.
- Las organizaciones utilizan este método en el ámbito laboral para informar acerca de la **percepción** que existe respecto al desempeño dentro de un área de trabajo, fortaleciendo a los empleados e incentivando su desempeño.
- De acuerdo a esto, la **retroalimentación** no radica en juicios sobre una determinada persona o grupo, sino que se basa en los comportamientos, con el claro objetivo de reforzar, mejorar o corregir su comportamiento.



### Feedback y su relación con el concepto de competencias



Existen múltiples estudios que muestran el gran impacto positivo de dar **feedback** al equipo de trabajo, directamente impacta en el desempeño.

Cada uno de nosotros tenemos un estilo particular de explicar las cosas que nos suceden. Este **estilo se llama "Explicativo"** y puede ser optimista o pesimista.

- **Pesimistas:** se caracterizan por pensar que los malos momentos van a durar para siempre, que todo lo que sucede es por su culpa son negativos. Aparece la Impotencia, y desesperanza enemigos del cambio.

- **Optimista:** Toma a la derrota como algo temporal, mira el conflicto como oportunidad. Los pesimistas se rinden más rápido, se deprimen, las personas optimistas logran sus objetivos, perseveran, buscan, no se rinden, son más años y hasta viven más que los pesimistas.

Seas quien seas, tenés que saber que del pesimismo se puede volver, aprendiendo una serie de habilidades cognitivas que se han descubierto en el campo de la neurociencia.

La manera en que te explicas las cosas que te suceden es clave para aumentar o disminuir las posibilidades de enfrentarse a un cambio.

El feedback te ayudará a no resistirte al cambio y ver la oportunidad.

**¿Te preguntaste cual es la tuya?**





## **Trabajo Práctico: Feedback**

**Consigna:** Elabora en forma individual tu propio Feedback de las clases durante el cuatrimestre, pudiendo ponderar tres puntos fuertes y tres a mejorar. Luego leer cada alumno su trabajo y armar uno de conjunto, consensuar en forma grupal. Compartir en clase.

**Objetivo:** Conocer cómo dar feedback y cómo recibirlo para *modificar y crecer en lo personal y en equipo*.

Los docentes y ayudantes darán sus feedback a los equipos/grupos luego de la presentación de TPI.



## **Despedida**

**El equipo docente** espera hayas aprendido junto a tus compañeros y junto a nosotros, la mejor forma de crear tu equipo de trabajo, saber liderar y motivar para llegar al objetivo o al éxito en forma clara y eficiente.

Te deseamos lo mejor y nos encontramos a disposición para cualquier duda u orientación que necesites de ahora en más.

### **Podrás encontrarnos en:**

- Tercer año con Gestión de Recursos Humanos.
- Cuarto año con Administración de Personal.
- Quinto año con Comunicación y Comercialización de productos y servicios de IT (Marketing)

Te esperamos, gracias por elegirnos!!

## **Cátedras Humanas - FRBA**



<https://www.facebook.com/utncatedrashumanas>