

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA MANEJAR FILTROS Y CREENCIAS (PNL) PARA LOGRAR
EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAOLO ALEJANDRO JURADO REVELO

DIRECTOR: ING. GALO SÁNCHEZ, MBA

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León, MBA.

INFORMANTES:

Mgtr. Jorge Patricio Altamirano

Ing. Marco Yáñez Trujillo

DEDICATORIA

El esfuerzo y dedicación que emplee para este trabajo está dedicado especialmente a Dios porque es de el quien recibo la fortaleza, amor y sabiduría, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi vida profesional y sobre todo por darme la mejor familia.

A mis padres por ser el pilar más importante y las personas que siempre me ha dado el ejemplo de lucha y trabajo constante, que tarde o temprano todo sacrificio vale la pena.

A mis hermanos con quienes he pasado los mejores momentos y por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme.

A todos ellos les entrego todo mi esfuerzo y cariño para ser la persona que soy y que deseo ser.

Paolo

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por acompañarme, guiarme y darme la fuerza para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres quienes siempre confiaron en mí y me dieron su apoyo para afrontar los retos demostrándome su amor incondicional.

Quiero agradecer a mi director de tesis, Ing. Galo Sánchez León, porque fue una gran guía para la realización de este trabajo y a mis informantes Mgtr. Jorge Patricio Maldonado e Ing. Marco Yáñez Trujillo por su tiempo e instrucción.

A mis compañeros que hicieron de este camino algo muy divertido y por la ayuda que siempre recibí.

Paolo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, 3

- 1.1 INTRODUCCIÓN A LA PNL, 3
- 1.2 INICIOS DE LA PNL, 4
- 1.3 PRESUPUESTOS DE LA PNL, 11
 - 1.3.1 El mapa es el territorio, 11**
 - 1.3.2 La no comunicación es inexistente todo comunica, 11**
 - 1.3.3 Toda persona tiene los recursos para alcanzar el cambio que desea, 12**
 - 1.3.4 Toda conducta bien manejada es útil en algún contexto, 12**
 - 1.3.5 La persona que presenta mayor flexibilidad es quien logra un mayor manejo de situaciones, 14**
 - 1.3.6 Todo lo que ocurre, ocurre para nuestro bien, 14**
- 1.4 LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL, 14
 - 1.4.1 Persona Visual, 15**
 - 1.4.2 Persona auditiva, 17**
 - 1.4.3 Persona kinestésica, 18**
- 1.5 PROCESOS MENTALES, 21
- 1.6 FILTROS Y CREENCIAS, 22
- 1.7 IDENTIDAD, 25
- 1.8 CAPACIDADES, 26
- 1.9 COMPORTAMIENTO, 26
- 1.10 ENTORNO, 27

2 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, 29

- 2.1 EQUIPO VERSUS GRUPO, 29
 - 2.1.1 Grupo, 29**
 - 2.1.2 Características de un Grupo, 30**
 - 2.1.3 Tipos de Grupos, 32**
 - 2.1.4 Equipo, 33**
 - 2.1.5 Requisitos de un Equipo, 34**
 - 2.1.6 Características de un Equipo, 35**
 - 2.1.7 Tipos de Equipo, 36**
 - 2.1.8 Diferencias entre Grupo y Equipo, 37**
- 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, 38
 - 2.2.1 Propósito en común, 39**
 - 2.2.2 Roles claros, 39**
 - 2.2.3 Liderazgo aceptado, 40**

2.2.4 Procesos Efectivos, 40

3.4.1 Mentor, 119

3.4.1.1 Rapport, 123

3.4.1.2 Empatía, 127

3.4.2 Mentees, 129

3.4.2.1 Escucha activa, 130

3.5 RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS, 133

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 135

4.1 CONCLUSIONES, 135

4.2 RECOMENDACIONES, 137

REFERENCIAS, 139

ANEXOS, 142

Anexo 1: Encuesta autopercepción de roles para trabajo en equipo, 143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Accesos Visuales, 21

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1: Preparación para el cambio, 96
- Figura N° 2: Cambio de gestión, 97
- Figura N° 3: Reforzar el cambio, 98
- Figura N° 4: Resumen de las Herramientas, 134

RESUMEN EJECUTIVO

La cultura laboral de las organizaciones actuales se apoya en líderes constructores de ambiente que propician a plenitud los procesos humanos fundamentados en una sana convivencia y en la energía del hombre en su relación. Han de considerarse líderes, aquellos que tengan la capacidad de regresar a la esencia humana, no sólo de sí mismo sino, de sus seguidores con una visión guiadora apoyada en la pasión, la sinceridad, la productividad, la confianza, la competitividad y la integridad como base fundamental del éxito. Para el ejercicio de un liderazgo exitoso, los líderes requieren de una combinación especial de actitudes y aptitudes, modelos y habilidades que les permitan manifestar efectiva y sistemáticamente sus visiones a los seguidores y de esta manera adquirir un compromiso de cambio. Entre estas habilidades se incluyen las derivadas de la comunicación, interacción y gestión que han de surgir en la organización, con el objetivo de encaminar a cada uno de los miembros de estas comunidades organizacionales al logro de las aspiraciones más elevadas, en el marco del desarrollo humano. A través de la presente investigación, se pretende ofrecer al lector algunos análisis sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para el líder de hoy, que le permita gestionar en su ambiente laboral para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso de negociación organizacional. Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y

obtener resultados efectivos, que establezcan la

autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente.

Este trabajo de titulación resulto de un proyecto de investigación, donde el propósito es analizar a la Programación Neurolingüística (PNL) como herramienta aplicada en la formación de líderes y pretende señalar la importancia de conocer y manejar las herramientas que nos brinda la Programación Neurolingüística (PNL), así como los beneficios que esto puede proporcionar tanto al líder como a la organización pública que se sirvan de ella. El presente trabajo consta de cuatro capítulos en ellos hablaremos de la importancia de conocer y descubrir a la Programación Neurolingüística como una herramienta para formar líderes y llevar al éxito las organizaciones públicas. El primer capítulo, proporciona una panorámica general, sobre como diversos autores, estudiosos comprometidos con la temática abordada, describen a la Programación Neurolingüística (PNL), como medio eficaz de cambio por medio del estudio tanto verbal, corporal y gestual. En el segundo capítulo, se explica los requisitos de un equipo de alto desempeño y también se señalan aspectos importantes del liderazgo y como ha trascendido el concepto líder desde la antigüedad.

En el tercer capítulo, se las herramientas y características, aplicaciones y campos de acción de la Programación Neurolingüística (PNL), así como antecedentes, características, tipos de liderazgo y la importancia de contar con un líder exitoso dentro de la organización. Por lo que se refiere al cuarto capítulo, finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al terminar la investigación, la comprobación de hipótesis, análisis, discusión con relación a las variables, glosario y bibliografía de consulta. Espero que este documento proporcione un aspecto general de la Programación

Neurolingüística y de su importancia de implementarla en las organizaciones para así lograr líderes visionarios y exitosos dentro de las organizaciones, de igual manera como guía para estudiantes, investigadores y público en general interesados en el tema, pero sobre todo un cambio de actitud de todo ser.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento de investigación es analizar la relevancia que tiene el conocimiento efectivo de la Programación Neuro Lingüística (PNL) como herramientas de comunicación para las personas dentro de la organización.

Se puede decir que la Programación Neuro Lingüística es una disciplina que conjuga técnica y arte en busca de la excelencia, a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación existen patrones de conducta idóneos para alcanzar los objetivos, estableciendo la autorrealización personal o impulsando mejores conductas a las personas y lograr una sinergia de equipos estratégicamente estructurados.

La PNL como una herramienta de trabajo, lo cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.

Ciertamente no se pretende arreglar el mundo en una vuelta, pero solo cuando aprendamos a conocer y reconocer nuestras capacidades, habilidades y destrezas estamos en capacidad de generar procesos que crean sinergia en las organizaciones que van en busca de la excelencia.

El individuo en sí mismo, conforma la más compleja estructura de producción es por ello que se busca constantemente para superar cada día. El hombre y la mujer llevan en si el germen de la perfección, ciertamente no existe un individuo perfecto.

La Programación Neuro Lingüística se proyecta como una poderosa herramienta de perfeccionismo tanto individual como colectivo en el marco de la excelencia que propicia sensibilidad y humanización en ese mundo llene de barreras comunicacionales, paradigmas sociales y culturales.

Al iniciar el camino es este mundo fascinante de la Programación Neuro Lingüística es importante destacar el volumen de información que ha despertado esta temática en virtud de sus los beneficios de propicia esta herramienta.

El objetivo de este trabajo es ayudarlo a mejorar sus habilidades interpersonales en su ámbito de trabajo: con sus superiores, pares y colaboradores. No abarcaremos relaciones con terceros –proveedores y clientes- aunque los consejos y técnicas que mencionaremos son completamente aplicables, y si usted los pone en práctica, marcarán una diferencia en muchos otros aspectos de su vida más allá del trabajo. Para llevar a cabo nuestro objetivo, nos centraremos en las enseñanzas de la disciplina denominada Programación Neuro Lingüística, las herramientas que provee esta disciplina son muy amplias y desarrollaremos aquellas que tengan aplicación directa en el día a día laboral.

Uno de los pilares de la PNL es que podemos cambiarnos a nosotros mismos. Con esta premisa en mente, a lo largo del trabajo nos concentraremos primero en conocernos a nosotros mismos y cómo esto influye en nuestras relaciones con otras personas. Luego nos preguntaremos si es conveniente o no cambiar algunos aspectos de nuestra forma de pensar y obrar. Recién después aplicaremos los conceptos a interpretar a las personas que nos rodean, y veremos aplicaciones prácticas que integran esta herramienta.

1 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

1.1 INTRODUCCIÓN A LA PNL

Según (Alder, 2002) la Programación Neurolingüística (PNL) es el arte y la ciencia que trata de llegar a la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. Este proceso se llama modelar, y los modelos, habilidades y técnicas descubiertas tienen un uso cada vez mayor en el campo de la educación, asesoramiento y negocios para conseguir una comunicación más efectiva, tener un mayor desarrollo personal y acelerar el aprendizaje en las personas.

La PNL le enseña a comprender y organizar sus propios éxitos, de modo que pueda disfrutar de muchos más momentos como éstos. Es una forma de descubrir y desvelar su genio personal, una forma de sacar a la luz lo mejor de usted y de otros.

La PNL es una habilidad práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras vamos dando valor a otros durante el proceso.

Probablemente ya haya usted practicado la PNL, esto se debe a que sus raíces provienen de la conducta en la vida real y no necesariamente en la teoría y en la investigación, esta trata de conseguir el éxito en la vida de las personas.

El objetivo principal de la PNL es ayudar a las personas a desenvolverse mejor en todo lo que hacen, se concentra en el rendimiento basándose en una serie de principios como por ejemplo una buena actuación se puede moldear y transferir de una persona a otra, un alto rendimiento requiere el desarrollo de ciertas habilidades, pero también el desarrollo de los correspondientes estado físico y mental, los cuales se pueden descomponer en pequeños y diferentes elementos para poderlos modificar y alcanzar los resultados deseados.

1.2 INICIOS DE LA PNL

Según (Alder, 2002) la PNL se desarrolló en el periodo de posguerra como fruto de los cambios estructurales que se estaban presentando en la sociedad de la época. Durante este periodo se dio el apogeo de las herramientas hipnóticas, pues en el periodo de Guerras, fue necesario recurrir a estas técnicas para atender al enorme número de enfermos y afectados psicológicamente.

Por medio de la hipnosis, las situaciones traumáticas eran analizadas y se realizaba una limpieza, para que así los individuos pudieran liberarse de las situaciones que tanto los angustiaban o traumatizaban. Mediante los procesos de hipnosis se inducía a las personas a curarse por medio de la sugestión, prácticas que son muy utilizadas en la Programación Neurolingüística.

Todas las técnicas de curación en las que se utiliza la palabra y la hipnosis tuvieron un desarrollo durante la década de los sesenta, donde empezó a tener furor la idea de mezclar medicina y religión, y utilizar la fe para obtener la curación. En esta mezcla se veía como, si se cambiaban los pensamientos negativos y se utilizaba la repetición de ideas positivas y curativas sobre la enfermedad, se llegaba a la meta que tanto se deseaba, como la curación.

Con frecuencia se le atribuye a estas curaciones el nombre de milagros, pues son procesos los cuales la ciencia no puede explicar, pero cada persona que los vive, los puede comprobar. A través de las vivencias de cada individuo, se fue generando una transformación de pensamiento donde se entendían los procesos de curación por medio de la palabra, como algo real y posible, y no como una fuerza sobrenatural.

A principios de la década de los setenta, Richard Bandler y John Grinder empezaron a desarrollar la programación neurolingüística (PNL). Desde entonces ellos y otros investigadores no han dejado de completarla y perfeccionarla.

Hoy en día, las siglas PNL se emplean básicamente para designar el conjunto cada vez mayor de modelos de intervención y técnica de transformación del comportamiento y la experimentación humana, y sus orígenes se remontan a los trabajos de sus fundadores.

Hoy en día la PNL no solo se aplica en la tarea psicoterapéutica de transformación, sino también a otros ámbitos en los que encuentren un juego la modificación de la conducta y la comunicación. Cada vez hay más profesionales ajenos a la psicología que aprenden técnicas de la PNL como por ejemplo, médicos, trabajadores sociales,

profesores, educadores en técnicas de perfeccionamiento, encargados de la organización, consultores de empresas, ejecutivos o vendedores.

John Grinder todavía se pregunta cómo se les pudo ocurrir esta denominación PNL, no cabe duda que el término elegido por él y Richard Bandler para su descubrimiento no fue fruto de una decisión feliz. Al principio, el nombre puso dificultades a la PNL para imponerse con la rapidez que le habría correspondido por su enorme alcance práctico.

La palabra “programación” remite a las posibilidades que ofrece este método para ayudar a la persona a liberarse de los programas que se ejecutan automáticamente en su interior y que son causantes de problemas.

La parte “neuro” de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento.

La parte “lingüística” del título indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta y para comunicarnos con los demás. La “programación” se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados.

El termino programación neurolingüística no existe desde el principio. Richard Bandler, terapeuta y estudiante de matemáticas e informática, John Grinde, profesor de lingüística, dieron con este nombre tras varios de trabajo en común.

Estos hallazgos empezaron como un intento de descubrir los trucos a los magos de la psicoterapia, efectivamente Bandler y Grinde se pusieron a averiguar que hacía tan eficaces a los psicoterapeutas más famosos del mundo en el trato directo que tenían con sus pacientes, querían saber que rasgos de la conducta de estos psicólogos eran necesarios para lograr una modificación en el paciente y su comportamiento, que elementos eran irrelevantes para la eficacia de su procedimiento y constituían más bien la expresión de su estilo personal. El interés principal que tenía Bandler y Grinde se centraba más en descubrir que hacían exactamente estos psicoterapeutas famosos y menos en saber lo que decían que hacían. Por lo tanto, no estaban interesados en las opiniones y teorías que los grandes terapeutas tenían sobre el motivo y la eficacia de su procedimiento, sino ante todo en su comportamiento real y observable.

Este punto de partida se basaba en la consideración de que, en general, los expertos y entendidos conocen de forma consciente y son capaces de nombrar solo una ínfima parte de aquello que únicamente ellos saben hacer tan bien. Virginia Satir, al ser preguntada en una ocasión sobre el cómo, el cuándo y el porqué de una de sus magistrales intervenciones respondió. Es algo que te sale de las entrañas. Pero entonces ¿qué se hace sino se tiene las entrañas de Virginia, es decir, sino se tiene acceso a su intuición? se preguntaron John y Richard.

La respuesta a esta pregunta supuso un punto de partida del trabajo de John y Richard intentando descubrir la estructura de ese proceso intuitivo creando modelos de su propio comportamiento. Establecieron que esos patrones serían correctos y

útiles si los terapeutas que los utilizaran para formarse obtuvieran resultados parecidos a los de las personas que han servido de modelo.

En este proceso de creación de modelos, John y Richard no solo aprendieron los formalismos básicos y las estructuras de la conducta terapéutica, sino además descubrieron patrones y estructuras de gran interés sobre el modo de que las personas organizan su experiencia interna y sobre cómo esta organización se hace visible a los demás.

Richard Bandler apenas tenía veinte y dos años cuando a principio de la década de los setenta empezó a trabajar junto John Grinder. Estudiaba en la universidad de californiana de Santa Cruz y además ya se había labrado una sólida reputación como terapeuta. John Grinder pasaba de los treinta años y era profesor de lingüística en la misma universidad.

En la iniciativa para trabajar juntos salió de Richard. Un día fue a ver a John, que en aquella época ya había escrito un excelente libro de texto sobre gramática transformacional, y le propuso combinar su talento con él en un proyecto. Le explicó que como era terapeuta se veía capaz de llegar a obtener unos resultados sobresalientes gracias a su intuición y creatividad, y que deseaba transmitir sus aptitudes a otras personas a través de grupos de aprendizaje. John que era especialmente conocido por su rapidez para elaborar patrones complejos de conducta lingüística humana, era la persona ideal para aquella tarea.

Entre los dos se podía contemplar la conducta de Richard como terapeuta, de la reconocida y efectividad seguridad intuitiva, como si estuviera regida de forma

inconsciente, del mismo modo que lo está el comportamiento lingüístico humano (nosotros las personas podemos construir de forma intuitiva y segura frases gramaticalmente correctas sin necesidad de ser conscientes de las normas morfosintácticas del idioma en cuestión). Así la capacidad de John para agrupar las reglas del comportamiento lingüísticos también se podría aplicar a la conducta terapéutica de Richard y así podrían descubrir la gramática que escribe su procedimiento.

John acepto la propuesta y para empezar aprendió a comportarse igual que Richard. Esto no le puso ningún problema, porque era precisamente lo que hacía en su faceta de lingüística cuando se proponía describir una lengua desconocida y su gramática, es decir, aprender primero hablar de forma correcta. Así por ejemplo John observaba lo que hacía Richard con sus pacientes durante la terapia de grupo de los días lunes y repetía el mismo procedimiento los jueves con su propio grupo.

Después de que John adquiriera no sin esfuerzo una competencia propia conductiva, ambos investigadores desarrollaron modelos que les permitiera no tan solo repetir con seguridad cada uno de los procedimientos más eficaces, también enseñarlos a otras personas. Este proceso de destilación de los factores activos de una conducta fue bautizada por John y Richard con el nombre de modelado (creación de modelos). El modelado consiste en encontrar, variando sistemáticamente el comportamiento, que componentes de la conducta que se desea modelar son esenciales para conseguir un resultado cualitativamente equivalente y cuales no lo son.

Durante este proceso se crearon las distintas técnicas de la PNL. Las primeras personas que sirvieron de modelo fueron los propios Richard y John a los que sucedieron otros que intensificaron el estudio de conductas de personas. Para conseguir el moldeado de una conducta de la excelencia se unieron profesionales, artistas y científicos sobresalientes como por ejemplo Mozart, Einstein o Walt Disney, incluso fueron modelados a título póstumo por Robert Dilts a partir de las conductas geniales extraídas de sus obras y biografías.

El modelado es un proceso dividido en dos fases. En la primera fase el modelo que se deseaba producir debería permitir a los modeladores adoptar en su propio repertorio de comportamientos la conducta que querían aprender.

En la segunda fase las personas que no hayan participado en la creación del modelo deberán poder hacer lo mismo que los modeladores, es decir, también deberán ser capaces de utilizar el modelo que se desea aprender y obtener unos resultados comparablemente buenos.

Llegados a este punto podemos dar la definición de programación neurolingüística más generalizada hoy en día. Por un lado la PNL es un método para encontrar y apropiarse de los componentes esenciales de un pensamiento y un comportamiento eficaces (modelado).

Por otro lado es una magnífica colección de técnicas altamente eficaces de comunicación y transformación de la conducta.

1.3 PRESUPUESTOS DE LA PNL

La Programación Neurolingüística cuenta con unos parámetros por medio de los cuales desarrolla el comportamiento que deben seguir aquellos que quieran implementarla en su vida. A estos parámetros se les conoce con el nombre de Presupuestos los cuales son:

1.3.1 El mapa es el territorio

Frase usada por Korzybsky (Science and Sanity, 1933), como metáfora para explicar cómo el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben. Hace referencia a que todas las personas generan su propia realidad; es decir que no existe una única realidad, sino que se presentan tantas realidades como número de personas. En el proceso de percepción, cada individuo tiene filtros por medio de los cuales entiende el mundo de acuerdo a su manera.

El lenguaje es uno de esos filtros que está vinculado a la parte neuronal, pues es allí donde se seleccionan las palabras y deseos que se van a emitir, de tal manera que lo que se diga o se piense es lo que se le muestra al mundo y a sí mismo lo que el mundo devuelve. (Stahl, 2000)

1.3.2 La no comunicación es inexistente todo comunica

Al igual que la Escuela de Palo Alto, la PNL considera que no se puede no comunicar, ya que todos los procesos realizados diariamente tienen algo de

comunicación, luego no se necesitan procesos de comunicación verbal, pues la comunicación no verbal también está comunicando; los gestos, las miradas, la ropa, los movimientos oculares y la fisiología de cada individuo, que son aspectos estudiados por la PNL, pueden comunicar. Incluso en las discusiones en las cuales no se genera respuesta se está comunicando, por tanto, el silencio también hace parte de la comunicación y puede clasificarse como acto de ella. (Alvarez, 2000)

1.3.3 Toda persona tiene los recursos para alcanzar el cambio que desea

Para la solución de estos es necesario realizar una restauración de cada uno de los componentes del sistema, de manera que se pueda disponer de esos recursos. Muchas veces por pensamientos negativos que se tienen no se ven las herramientas que existen frente a frente para resolver los problemas.

El cerebro hace lo que se le ordena, es por esto que eliminando las barreras cerebrales que se tienen se puede encontrar y reorganizar la forma de disponer de los recursos. (Stahl, 2000)

1.3.4 Toda conducta bien manejada es útil en algún contexto

Es importante que las personas puedan aprender a manejar las diferentes situaciones que tienen en su vida, ya que si los individuos saben manejar las circunstancias, podrán elegir el mejor camino y de esa manera optimizar los resultados o guiarlos hacia donde se quiere llegar. (Stahl, 2000)

1.3.5 La persona que presenta mayor flexibilidad es quien logra un mayor manejo de situaciones

Si algo no funciona bien, cámbialo, es importante tener flexibilidad para conseguir los objetivos que se desean. Si continuamente se piensa en el fracaso de los objetivos y no el éxito, ya sea por el método utilizado o por circunstancias externas, es necesario reevaluar los medios para evitar que se presenten estos pensamientos de fracaso. De la misma forma se debe probar diferentes formas o medios para alcanzar los objetivos, ya que así se empiezan a ver los errores como un descubrimiento de otra forma para alcanzar los objetivos propuestos. (Alvarez, 2000)

1.3.6 Todo lo que ocurre, ocurre para nuestro bien

De acuerdo con esta afirmación, es necesario que no se vean las situaciones como algo negativo, sino que se piense que todo lo que se consigue y pasa en la vida tiene un fin positivo que en otro momento traerá repercusiones positivas. (Alvarez, 2000)

1.4 LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL

Según (Stahl, 2000) nuestros sentidos son bombardeados cada segundo con una aglomeración de información.

Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos, y la interpretamos conforme a nuestros criterios personales, influidos entre otras cosas por nuestras creencias, valores y experiencias pasadas.

El primer paso para comprender cómo pensamos las personas es reconocer cuál es el canal sensorial que privilegiamos por sobre el resto. Lo sorprendente de esto es que no sólo moldea cómo percibimos una vivencia, sino cómo representamos una idea, imaginamos una situación, o revivimos un suceso pasado. En otras palabras, tenemos el mismo canal sensorial preferido para los sucesos reales, que para los imaginados o recordados.

Este es un indicio de que el inconsciente no distingue entre sucesos reales o imaginados.

Las investigaciones señalan que la mayor parte de la gente privilegia uno de estos tres canales:

1.4.1 Persona Visual

Una persona visual se caracteriza por pensar con imágenes sus ideas los recuerdos y la imaginación se representan con imágenes mentales.

Son los que necesitan ver y ser mirados. Este tipo de personas son rápidas e inclusive hasta pueden omitir palabras por la rapidez de su pensar, como que el pensamiento gana a la palabra es decir lo grafican todo en su mente de manera rápida.

Generalmente tienen el volumen de la voz más alto, su pensamiento es mayormente con imágenes.

Los individuos del tipo visual entienden el mundo como lo ven al recordar algo lo hacen en forma de imágenes, al imaginar el futuro, lo visualizan. Se caracterizan por su organización y les gusta controlar las cosas para asegurarse que estén en su lugar correcto.

En su expresión verbal utilizan frecuentemente palabras como por ejemplo ver, mostrar, aclarar, etc. (Laumi, 2010)

Características.

- Forma de captar la realidad es a través de los ojos y recuerda sobre la base de imágenes.
- Movimiento de ojos es importante porque este nos demuestra que cuando miran hacia arriba en algunas personas, ligeramente fuera de foco están recordando o imaginado algo en particular.
- Movimiento corporal son principalmente movimientos rápidos cuando caminan dan la impresión de buscar algo.
- Cuando conversan utilizan frases como "ya veo a que te refieres" y "capto la imagen".

- Cuando respiran es ligeramente entrecortada a nivel de la parte superior del pecho y poseen voces de tonos altos.
- Apariencia personal se visten muy bien, generalmente a la moda y su ropa está siempre limpia y arreglada.

1.4.2 Persona auditiva

Según (Stahl, 2000) estas personas hacen todo con un ritmo intermedio, hacen una pequeña pausa al hablar, como ¡mmm!, ajá, necesitan saber que el otro está entendiendo o que les está escuchando por lo menos. Piensan una cosa por vez o el pensamiento va paralelo a lo que escuchan o hablan.

Suelen ser más profundos que los visuales, pero abarcando menos cosas pueden ser conversadores y no siempre miran al interlocutor, sino que dan preferencia al campo auditivo.

Los individuos auditivos son más bien sedentarios, cerebrales y de mucha vida interior. Generalmente prefieren hablar de algo que les interesa en lugar de mostrarlo.

Son grandes conversadores y tienen la capacidad de organizar sus ideas en medio de un debate lógico.

Están compuestos por quienes poseen mayor facilidad para captar y procesar sonidos y palabras. Su postura corporal habitualmente es distendida, con la

cabeza ligeramente inclinada hacia un lado. Respecto a su modo de hablar es destacable su buena modulación, el tono de voz es timbrado y suelen tener expresiones tales como me suena bien, soy todo oídos, sintonizar, etc.

Características.

- Forma de captar la realidad es a través de los oídos y lo recuerdan sobre la base de sonidos.
- Movimiento de ojos es hacia los lados y siempre a la altura de los oídos.
- Movimiento corporal es de posiciones sedentarias.
- Cuando conversan utilizan frases como "eso suena bien" y "te oigo claramente".
- Cuando respiran es a un ritmo uniforme a nivel de medio pecho y poseen voces melodiosas.
- Apariencia personal, prefieren ropa conservadora y más bien elegante.

1.4.3 Persona kinestésica

Son las personas que necesitan mayor contacto físico estas personas son más sensibles que los dos anteriores, se basan en las sensaciones, los cinco sentidos

más como sensación que como campo de acción, principalmente a nivel de piel. Les es muy importante el aspecto afectivo y las emociones.

Estos individuos demuestran su sensibilidad y expresan espontáneamente sus sentimientos. Es muy importante para estas personas la comodidad física.

Los que pertenecen a este grupo acostumbran adoptar una postura muy distendida, el ritmo de su habla es lento, a su vez hacen uso frecuente de metáforas del mundo físico, dirán por ejemplo que las cosas les resultaron pesadas o intensas. (Laumi, 2010)

Características.

- Forma de captar la realidad se expresa a través de las sensaciones táctiles. Recuerdan sobre la base de sentimientos.
- Movimiento de ojos es generalmente hacia abajo.
- Caminan de forma despreocupada.
- Conversación, utilizan frases como "tengo la sensación de que" y "parece frío".
- Poseen voces profundas. (Laumi, 2010)

Esto no quiere decir que la persona utilice exclusivamente su canal preferido, sino que utiliza un canal en mayor medida que los otros dos en menor proporción.

Nuestro canal sensorial preferido es uno de los factores clave de nuestra forma de pensar y de cómo actuamos generalmente es así como se manifiesta esto en nuestro lenguaje diario.

- “No veo nada claro” Visual
- “Esto me suena bien” Auditivo
- “Este asunto me huele mal” Kinestésico

A la hora de actuar ante un problema, ¿no suena lógico pensar que una persona visual buscará una solución que se vea bien? ¿Una persona auditiva buscará una solución que se oiga bien? ¿Y una kinestésica, una solución que se sienta bien?

Las investigaciones han mostrado que respuestas corporales en apariencia tan involuntarias como los movimientos oculares están estrechamente relacionadas con el canal sensorial que la persona está utilizando en un momento determinado.

No sólo eso, los movimientos oculares también indican si la persona está recordando o imaginando estas sensaciones.

En la tabla siguiente resumimos lo que las investigaciones descubrieron acerca de los movimientos oculares; esto se suele denominar “acceso visual”.

Tabla N° 1: Accesos Visuales

Arriba y a la izquierda Imágenes imaginadas Visual	Arriba y a la derecha Imágenes recordadas Visual
Centrados Imágenes recordadas o imaginadas Visual	A media altura, a la izquierda o a la derecha Sonidos recordados o imaginados Auditivo
Abajo y a la izquierda Sensaciones o emociones recordadas o imaginadas Kinestésico	Abajo y a la derecha Sonidos: diálogo interior Auditivo

1.5 PROCESOS MENTALES

Los procesos mentales ocurren dentro de nuestra mente una vez que hemos percibido el mundo, es básicamente un recuerdo o una situación imaginada a través de nuestro canal sensorial preferido, y prestando atención a los matices que consideramos más relevantes.

Aquí comienza otra etapa en el procesamiento de la información. La PNL denomina a esta etapa los meta programas. Es decir son procesos mediante los cuales seleccionamos alguna información pero ignoramos otra

Existen patrones mentales generales que se encuentran presentes en todas las personas y se puede variar con el tiempo, y según el contexto y son parte de los factores que hacen a cada persona un ser único. (Alvarez, 2000)

1.6 FILTROS Y CREENCIAS

Filtros

Según (Bandler & Grinder, 1998) Son los límites derivados de nuestra historia personal, que comienzan a formarse desde el nacimiento. El crecimiento de las neuronas en la primera infancia está estrechamente ligado al medio y a las vivencias del niño. Es muy diferente su desarrollo si crece rodeado de amor y cuidados que si crece en medio de la indiferencia. También la percepción que parece automática se aprende en esta primera etapa.

Los modelos o mapas que creamos en el proceso de vivir están basados en nuestras propias experiencias individuales según lo que hemos vivido y debido a que algunos aspectos de nuestras experiencias nos serán únicos como personas, partes de nuestro modelo del mundo serán exclusivas de cada uno de nosotros. Por ejemplo, dos gemelos idénticos podrían provenir del mismo hogar con los mismos padres, compartiendo experiencias muy similares, y sin embargo, cada una de ellos en el proceso de observar a sus padres, relacionarse entre ellas y con el resto de la familia, podrían moldear sus experiencias de un modo diferente. Una podría decir mis padres nunca se quisieron mucho, siempre se les veía peleando y mi hermana melliza era la favorita, mientras la otra podría decir: mis padres realmente se querían muchísimo, discutían todo muy cabalmente y evidentemente preferían a mi hermana melliza”. Es así como incluso, en el caso límite de dos mellizas gemelas, sus experiencias

personales darán lugar a diferencias en el modo de crear sus propios modelos o percepciones del mundo.

Los filtros de información porque tienen que ver con aquello a lo que la persona presta más interés en una situación como por ejemplo.

- **Actividad:** lo que hizo la persona y cada una de las personas presentes.
- **Persona:** las personas presentes y sus sentimientos hacia ellas.
- **Objeto:** los objetos por ejemplo si fue un cumpleaños, recuerda la comida, los regalos que le hicieron, la decoración del lugar
- **Lugar:** la localización del lugar, dónde se situaron cada una de las personas durante el acontecimiento
- **Tiempo:** la hora y la fecha del acontecimiento

Este filtro se refiere a aquello que es más importante para la persona, en la mayoría de los casos.

Creencias

Lo que creemos que es cierto sobre nosotros mismos y lo que es profundamente importante para nosotros se encuentra en el núcleo de quienes somos como personas de alguna manera cuando revelamos parte de estas piezas en las cosas cotidianas que hacemos y decimos a diario. Lo que cada uno de nosotros creemos que es cierto no

es un hecho, es una opinión mantenida emocionalmente, es decir, podemos haberla heredado o aprendido, o es posible que nos la hayan transmitido nuestros padres, profesores o figuras similares que hayan estado presentes en nuestras vidas, que nosotros nos identifiquemos con ellas y queramos que sean nuestro ejemplo a seguir, para así lograr ser como estas personas.

Nosotros a menudo tenemos la tendencia de vivir nuestras vidas en función de las creencias, estas pueden estar bien o mal, dependiendo del tipo de creencias ya que algunas nos pueden limitar a tener una mejora continua. Las creencias la tomamos como si tuviéramos la razón, pero esta razón solo abarca en su mundo, es decir es algo subjetivo según cada persona y hará todo lo posible para demostrarla de una forma consciente e inconscientemente y así demostrar que esta persona tiene la razón.

Las creencias con las cuales nosotros nos identifiquemos pueden determinar nuestras capacidades, las cuales van a demostrar la conducta que desarrollamos en la sociedad, y estas a su vez nos llevan a los resultados que nosotros consigamos de alguna manera y estas van a influir o a afectar a las personas que viven en nuestro entorno. (Knight, 2001)

En resumen las creencias son puntos de vista que todos mantenemos acerca de nosotros mismos, de los demás y del mundo que nos rodea. Los desarrollamos en base a nuestra educación y experiencias de vida. Determinan las decisiones que tomamos y cómo nos comportamos en cada situación. Nuestros padres, nuestros

profesores y las personas que hayan tenido influencia en nosotros son el origen de muchas de nuestras creencias.

Dentro de nuestras creencias, existen algunas positivas, que potencian nuestras cualidades, y otras negativas, que nos limitan. Esto sucede porque en general las creencias se auto refuerzan, nos llevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma y siendo nuestra realidad día tras día.

La PNL ha identificado creencias que pueden ser compartidas por otras personas que sobresalen de sus propias creencias con esto no se está diciendo que usted debería adoptarlas pero el solo hecho de pensar qué pasaría si fueran ciertas puede ampliar su capacidad de elección, y hasta quizás descubra que alguna de sus creencias actuales es un factor limitante para el logro de sus objetivos.

1.7 IDENTIDAD

Según (Knight, 2001) la identidad se refiere al modo de ser único de cada persona o grupo en el que nos desenvolvemos. En el caso de las personas se refiere a la tendencia de una personalidad propia que se distingue de todas las demás, es decir cuál es nuestra forma de pensar, que circunstancias en nuestra vida nos llevaron hacer como somos, también quiere decir cuál es nuestra herencia, nuestro lugar de nacimiento, cuales son nuestros talentos heredados y aprendidos, es decir cómo nos diferenciamos de las demás personas.

1.8 CAPACIDADES

(Knight, 2001) Argumenta que en el mundo de hoy se ha introducido un término muy conocido que es la inteligencia emocional y esta se diferencia a la inteligencia intelectual ya que la inteligencia emocional significa como nosotros poseemos las habilidades para sobrellevar las situaciones diarias en las que nos desenvolvemos y esto no tiene nada que ver con las calificaciones o la experiencia que tengamos.

Nuestras capacidades son las habilidades inherentes que utilizamos para obtener resultados y a veces descubrimos que tenemos capacidades que podemos haber utilizado mal pero estas no dejan de ser habilidades que pueden aportar otros resultados si los aplicamos en otros aspectos en nuestras vidas, como por ejemplo si nosotros tenemos la capacidad de estar enojados por un periodo largo de tiempo también tenemos la capacidad de mantener un estado emocional durante un periodo de tiempo, todos nosotros siempre nos destacamos en algo pero no lo aprovechamos al máximo.

Si nosotros reconocemos todos nuestros talentos y capacidades podemos utilizar esta energía en una situación para así lograr los resultados que se adapten a nosotros mismos pero para poder nosotros llevar a cabo esto debemos saber cuáles son nuestras capacidades.

1.9 COMPORTAMIENTO

El comportamiento en PNL hace referencia en prestar atención a lo que decidimos, a lo que hacemos u a como lo hacemos. Cuanto más sensible sea a las cosas a las que prestes más atención más sofisticada serán sus habilidades de modelado.

Nosotros cuando prestamos atención a los patrones que las personas revelan con sus movimientos podemos saber ms de lo que nos dice su mente inconsciente, cosas que tal vez la mente consiente podría no saber.

Cuando nosotros somos sensibles a nuestro cuerpo y al de lo demás esto significa reconocer los patrones únicos que cada uno de nosotros utilizamos para comunicar lo que queremos decir en realidad ya que lo realmente importante es modelar nuestra capacidad para poder calibrar a una persona enfocándonos en sus gestos, movimientos oculares cuando habla, su postura, cuando cambia su tono de voz, como se mueve, camina estos gestos nos reflejara cual es el comportamiento de una persona. (Knight, 2001)

1.10 ENTORNO

Dice (Knight, 2001) el entorno se refiere a cualquier cosa que situemos fuera de nosotros mismos en nuestro pensamiento es decir el lugar en cual nos desarrollamos cada día, es decir un ambiente.

Para poder moldear en el nivel de entorno nosotros debemos prestar atención en las manifestaciones físicas de la persona también a cualquier cosa que se encuentra fuera

de la persona como por ejemplo en qué mundo se rodea, su forma de vestir es decir si cómo se siente como en el ambiente que se encuentra.

2 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

2.1 EQUIPO VERSUS GRUPO

2.1.1 Grupo

Según (Borrell, 2004) Antes de definir el concepto de motivación, debemos aclarar que la motivación influye mucho en el comportamiento de los seres humanos y muchas veces entender estos comportamientos resulta un tanto complicado, especialmente porque todas las personas queremos satisfacer necesidades distintas y por lo tanto tratar de englobar las más importantes para brindar la atención requerida por todos los empleados y que de esta manera ellos se sientan a gusto dentro de la organización. Es algo que a lo largo de los años se ha convertido en un tema un tanto complicado de tratar, pero a la vez de vital importancia para el óptimo desarrollo de las organizaciones.

Es el conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, con conciencia del "nosotros" y que establecen normas y principios de acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes. El grupo se refiere al conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Los grupos no se crean con la intención de reducir el trabajo individual, sino para potenciarlo bajo determinadas condiciones. Se forman para cumplir con objetivos concretos que se logran más fácilmente con el trabajo conjunto.

Los grupos deben encontrar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Para qué estamos aquí?

¿Cómo debemos organizarnos?

¿Quién está a cargo?, ¿quién cuida por nuestro éxito?

¿Cómo debemos trabajar los problemas?

¿Cómo debemos relacionarnos con otros grupos?

¿Qué beneficios produce el grupo a cada uno de sus miembros de acuerdo con sus necesidades?

2.1.2 Características de un Grupo

Composición del grupo. Los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos. Los grupos son homogéneos cuando sus miembros tienen necesidades, motivos, conocimientos y personalidades muy similares; los heterogéneos no presentan estas similitudes. Cada organización necesita de ambos tipos de composición.

Normas. Son las reglas de comportamiento establecidas por los miembros del grupo. Ellas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.

Funciones. Es el carácter de la contribución a las tareas y acciones que realizan los miembros del grupo. Cada posición en la estructura del grupo implica: una conducta esperada de quien ocupa una posición, un comportamiento percibido. Cada individuo puede ocupar varias posiciones y experimentar distintos comportamientos.

Estado. Se refiere al nivel jerárquico que posee un individuo dentro del grupo o la organización. Los individuos tratan de obtener y mantener cierto nivel alcanzado.

Interacción: Los miembros interactúan con cierta frecuencia, de forma personal y a partir de ciertas pautas establecidas. La conducta y acciones de cualquiera de sus miembros sirven de estímulo al comportamiento de otros

Finalidad: Sus integrantes realizan actividades colectivas que contribuyen al logro de objetivos comunes.

Motivación: El grupo permite satisfacer necesidades individuales, tanto explícitas como implícitas. Las primeras suelen encajar directamente con las tareas y el objetivo concreto del grupo. Las implícitas pueden resultar menos evidentes -amistad o liderazgo, por ejemplo- pero movilizan al individuo a participar en las actividades grupales.

Organización: El grupo tiene una determinada estructura que se traduce en la distribución de papeles, configurando un sistema de roles entrelazados que representan un cierto nivel o estatus, así como una serie de normas de funcionamiento compartidas.

Actitud: El grupo comparte determinadas actitudes y valores que forman parte de su propia cultura.

Estabilidad: La interacción entre los miembros no es algo puntual, sino que se produce con una relativa duración en el tiempo. La estabilidad vendrá marcada por el tipo de grupo. (Borrell, 2004)

2.1.3 Tipos de Grupos

Formales: Se dan cuando tienen una estructura determinada, se tienen normas y estatus, esto es, que cuentan con una sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.

Informales: Estos no tienen una estructura muy definida, a la vez que no cuentan con un estatus específico. Surgen de manera espontánea en alguna organización o grupo formal. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los integrantes o de intereses similares.

De Mando: Grupos en los cuales los integrantes comparten la responsabilidad de administrar el grupo u organización, para lograr con mayor eficacia las metas propuestas.

De Tarea: son cuerpos o conjuntos de individuos que se forman en grupo, para plazos breves, con tiempos especificados con anterioridad a fin de realizar una singular serie de tareas o proyectos.

De Interés: son grupos integrados por un conjunto de individuos enfocados a la búsqueda de una meta común, los integrantes de este tipo de grupo se ocupan de una o varias tareas conjuntamente y logran intereses particulares para cada uno.

De Amistad: grupo en el cual los integrantes tienen características comunes entre sí, cada quien escoge a los integrantes, o bien lo hacen en conjunto. Este tipo de grupo también puede considerarse informal puesto que no tienen la capacidad de ingresar voluntariamente así como de abandonarlo (Borrell, 2004)

2.1.4 Equipo

(Katzenbach & Smith, 1995) Afirma que el equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello.

Un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una de las definiciones de equipo es: “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”.

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.

2.1.5 Requisitos de un Equipo

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.
2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.
3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros que es la interdependencia a que

se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo.

Como consecuencia de esa necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da. (Caracciolo, 2002)



Figura 1: Requisitos de Equipo

2.1.6 Características de un Equipo

Tener un propósito claro. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

Voluntad de aprender de los demás. Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino,

existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros. (Katzenbach & Smith, 1995)

2.1.7 Tipos de Equipo

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.

Los equipos auto dirigidos: Son grupos de empleados es típico que conste típicamente de 10 a 15 personas 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 autos dirigidos 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 intercambiar información, desarrollar nuevas ideas y solucionar problemas y así como coordinar proyectos complejos. (Borrell, 2004)

2.1.8 Diferencias entre Grupo y Equipo

El equipo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo cada persona responde individualmente.

En el grupo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo. En el equipo de cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto.

En el grupo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación como puede ser rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.

En el equipo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Por ejemplo, una entidad financiera constituyó un equipo de trabajo para analizar una oportunidad de inversión en el extranjero y formaban parte de este equipo desde subdirectores generales hasta empleados de reciente incorporación, especialistas en determinadas materias y dentro del equipo todo funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

2.2.1 Propósito en común

El ingrediente que por sí solo es más importante para el éxito de un equipo es una tarea clara, común y cautivante.

El poder de un equipo surge de la coherencia que exista entre un propósito con el que cada miembro del equipo esté alineado. La tarea de cualquier equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales.

Los equipos no son fines en sí mismos, sino los medios para lograr un fin por lo tanto los equipos de alto desempeño estarán dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados. (Triaxia Partners, Inc., 2007)

2.2.2 Roles claros

Según (Triaxia Partners, Inc., 2007) los equipos de alto desempeño también se caracterizan por roles claros como el agua. Cada miembro del equipo tiene claridad sobre su rol particular, al igual que sobre el de los demás miembros del equipo. Los roles también nos permiten diseñar, dividir y desplegar el trabajo del equipo.

Aunque el concepto es convincente y lógico, muchos equipos lo encuentran desafiante para llevarlo a la práctica con frecuencia, existe la tendencia a tomar la definición del rol por los extremos o a no llevarla bastante lejos, sin embargo cuando se hace correctamente, los miembros del equipo descubren que hace

más efectiva esta combinación y apalanca sus esfuerzos colectivos es clave para lograr resultados sinérgicos.

2.2.3 Liderazgo aceptado

Los equipos de alto desempeño necesitan un liderazgo claro y competente cuando falta ese liderazgo, muchos grupos pierden su camino. Considerando que una tarea común y atractiva podría ser el contribuyente más grande para la efectividad del equipo, un liderazgo de equipo inadecuado puede ser la razón más grande para su ineficiencia. En su sentido más profundo, los equipos son voluntarios.

Los equipos no son dirigidos sino que exigen un liderazgo aceptado capaz de hacer salir los niveles de compromiso, iniciativa y creatividad que motivan niveles excepcionales de desempeño individual y colectivo (Triaxia Partners, Inc., 2007)

2.2.4 Procesos Efectivos

Equipos y procesos van juntos. Muchas profesiones dan por sentado los procesos. A un equipo quirúrgico, de construcción, un cuarteto de cuerdas o un equipo de filmación nunca se le ocurriría iniciar sus tareas sin procesos claramente definidos. En el cuaderno de jugadas de un equipo de fútbol o la partitura de un cuarteto de cuerdas se encuentran trazados claramente sus procesos.

Los equipos de negocios también tienen procesos también podrían incluir resolver problemas, tomar decisiones, presidir una reunión, tramitar reclamaciones de seguros, diseñar productos y cualquier otro camino que tomemos para completar nuestra misión. Es de esperar que cada uno de nosotros tenga un rol específico y claro basado en nuestra función, destrezas y experiencia. (Triaxia Partners, Inc., 2007)

2.2.5 Relaciones Solidas

Una de las percepciones erróneas más relevantes que encuentro en el mundo de los equipos y el trabajo en equipo es la creencia de que para trabajar y comunicarse de manera efectiva, los miembros del equipo deben ser camaradas cercanos. No es verdad. De hecho, la diversidad de destrezas, experiencia y conocimientos necesarios para dividir efectiva y creativamente la tarea casi impide contar con altos niveles de amistad, que la mayoría de las veces se basa en intereses comunes.

Hablando de diversidad, encontramos que cuanto más diferentes son los integrantes de un equipo, tanto más inteligente es éste. Un equipo, cuyos miembros observan el mundo a través de las diferentes lentes de función, género, etnia, personalidad, experiencia y perspectiva, tiene una ventaja decidida sobre un grupo más homogéneo. El grupo diverso tendrá la capacidad para rodear los problemas, decisiones y demás temas de equipo con un

colectivo más brillante Ellos verán más soluciones y más creativas, si pueden canalizar sinérgicamente sus diferencias en lugar de combatirse.

Debido a que la diversidad ofrece muchas oportunidades de discordia, conflicto y rupturas de comunicación, especialmente entre equipos que deben realizar sus tareas en entornos complejos, a alta velocidad y dinámicos, esas diferencias deben superarse con confianza, aceptación, respeto, cortesía y una dosis liberal de entendimiento (Triaxia Partners, Inc., 2007)

2.2.6 Comunicación excelente

La comunicación es el verdadero medio de la cooperación. Uno de los motivos fundamentales para que las compañías implementen equipos es que las organizaciones basadas en equipos tienen mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. Un equipo, o la organización a la que pertenece, no se pueden mover más rápido de lo que se comunican. La comunicación clara, rápida y exacta es un punto de referencia de altos niveles de desempeño de equipo.

Esos equipos han dominado el arte de hablar directo, desperdician poco movimiento por malos entendidos y confusión. Las ideas se mueven como el mercurio. El equipo entiende que la comunicación efectiva es clave para pensar en grupo y encontrar sinergia en las soluciones de equipo. Como resultado, enfocan la comunicación con una intención determinada, hablan

bastante sobre ello y hacen un gran esfuerzo para mantener un buen nivel y mejorar. (Triaxia Partners, Inc., 2007)

2.3 COMO SE CONFORMA UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales. (Belbin, Roles de equipo Belbin, 2012)

2.3.1 Los nueve Roles de Equipo BELBIN

2.3.1.1 Cerebro

Afirma (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013) Los individuos que desarrollan este Rol son individuales, distantes.

Son innovadores e inventores y pueden ser muy creativos. Generalmente prefieren actuar por sí mismos, a distancia de los otros miembros del Equipo, usando su imaginación y a menudo trabajan de un modo poco convencional. Tienden a ser introvertidos y reaccionan fuertemente a la crítica y a la alabanza. Sus ideas pueden ser a menudo radicales y suelen carecer de orientación práctica.

Son independientes, inteligentes y originales y pueden tener dificultades, ya que se comunican con los demás en una longitud de onda diferente.

Su principal función en el grupo es generar nuevas propuestas y resolver problemas complejos. Se necesitan en los estadios iniciales de un proyecto o cuando el proyecto está fallando. Pueden ser creadores de empresas o lanzadores de nuevos servicios o productos.

2.3.1.2 Investigador de Recursos

Son extrovertidos, entusiastas, curiosos, comunicativos.

Son buenos comunicadores dentro y fuera de la organización. Son negociadores naturales, dados a explorar nuevas oportunidades y desarrollar contactos. Aunque no sean necesarias, aportan gran cantidad de ideas originales.

Son rápidos para captar las ideas de otros y adaptarlas. Son hábiles para averiguar lo que está disponible y lo que puede hacerse. Generalmente tienen una buena aceptación debido a su naturaleza extrovertida.

Tienen una personalidad relajada con un fuerte sentido de la observación y una predisposición a ver las posibilidades de algo nuevo. Sin embargo, a menos que se les estimule, su entusiasmo rápidamente desvanece.

Son rápidos para iniciar y explorar oportunidades, tienen habilidad para pensar sobre la marcha y aprovechar la información de otros. Son los mejores para iniciar contactos externos, para hallar recursos fuera del grupo y llevar cualquier tipo de negociación en la que puedan estar implicados. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.3 Coordinador

Controlados, tranquilos y seguros.

El rasgo que distingue a los coordinadores es su habilidad para hacer que otros trabajen en dirección hacia metas compartidas.

Maduros, confiados delegan fácilmente. En las relaciones interpersonales son rápidos para descubrir talentos individuales y utilizarlos para lograr los objetivos del grupo. Los coordinadores no son necesariamente los miembros más inteligentes de un Equipo, sin embargo tienen una perspectiva amplia y generalmente se les respeta.

Son hábiles para hacerse cargo de un Equipo, cuyos miembros tengan diversidad de habilidades y características personales.

Su rendimiento es mayor cuando tratan con colegas de rango parecido. Su lema podría ser “consulta con control” y generalmente creen manejar los problemas con tranquilidad. Los Coordinadores tienden a enfrentarse

con los Impulsores debido a sus diferentes estilos de gestión (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.4 Impulsor

Son personas muy motivadas, con mucha energía y gran necesidad de logro. Son agresivas, con gran empuje. Les gustan los desafíos, conducir y empujar a otros a la acción y ganar. Si aparecen los obstáculos, los soslayarán, pero pueden ser tercos y responder de forma primaria a desilusiones o frustraciones.

Los Impulsores son manipuladores y, a veces, provocan la confrontación.

Generalmente son buenos directivos porque generan acción y se crecen ante la presión. Son buenos resaltando la labor de Equipo y son muy útiles en grupos donde las complicaciones políticas ralentizan los asuntos. Se crecen con los problemas y progresan sin tenerlos en cuenta.

Les gusta hacer los cambios necesarios y no les importa tomar decisiones impopulares. Intentan imponer algún modelo de actuación en los grupos de trabajo. Son probablemente los miembros más eficientes de un Equipo al garantizar realizaciones concretas. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.5 Monitor Evaluador

Sobrios, prudentes, fríos.

Son serios, poco entusiastas. Son lentos para decidir. Prefieren pensar las cosas generalmente con una gran dosis de pensamiento crítico. Los buenos monitores evaluadores tienen gran capacidad para hacer ponderaciones teniendo en cuenta todas las variedades. Suelen dar muy buenos consejos.

Se sienten cómodos analizando los problemas. Evalúan las ideas y sugerencias.

Son muy buenos analizando los pros y contras. Para los de fuera parecen secos, aburridos e incluso excesivamente críticos. Algunas personas se extrañan que se conviertan en directivos. Sin embargo, muchos Monitores-Evaluadores son clave en puestos de planificación y estrategia y obtienen buenos resultados en puestos de alto nivel donde un número relativamente pequeño de decisiones generan grandes resultados. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.6 Cohesionador

Orientados socialmente, sensibles.

Son los miembros que más apoyan a los compañeros de Equipo. Son sociables y se preocupan por los otros. Tienen una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas.

Son muy diplomáticos. Buenos oyentes y generalmente muy aceptados por el grupo.

Funcionan peor bajo presión o situaciones que implican confrontación.

El Rol del Cohesionador es prevenir problemas interpersonales dentro de un Equipo y permitir a cada uno contribuir eficazmente. Puesto que no le gustan las fricciones, intentará evitarlas.

Las habilidades diplomáticas de un Cohesionador se convierten puntos fuertes, especialmente con un Rol directivo en que puedan aparecer conflictos. Los Cohesionadores directivos no son vistos como una amenaza por nadie. Es más, pueden ser vistos como los preferidos para mandar.

Tienen un efecto lubricante en los Equipos. Su moral es alta y las personas parecen cooperar mejor cuando ellos están presentes. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.7 Implementador

Conservadores, sumisos, predecibles.

Están bien organizados, disfrutan con lo reglado, con lo rutinario. Tienen un sentido común práctico y autodisciplina. Apoyan el trabajo duro y abordan problemas de manera sistemática.

En su sentido más amplio mantienen una gran lealtad a la organización. Suelen estar poco preocupados por sus asuntos. Sin embargo, los Implementadores pueden tener dificultad al tratar situaciones nuevas.

Son útiles por su confianza y capacidad práctica. Tienen éxito porque tienen un sentido de lo que es útil y práctico. Se dice que muchos directivos sólo hacen bien los trabajos que les gusta hacer y dejan aquellas tareas que consideran desagradables. En contraste, un Implementador hará lo que necesite hacer. Los buenos Implementadores llegan a puestos de alta dirección gracias a sus habilidades. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.8 Finalizador

Laboriosos, ordenados, conscientes, ansiosos.

Tienen una gran capacidad para continuar y prestar gran atención al detalle.

Raramente comienzan lo que no pueden terminar. Están motivados por cierta ansiedad interna, aunque aparentemente pueden parecer imperturbables. Son introvertidos, no necesitan estímulo externo o incentivos. Al Finalizador le disgusta el despiste. Son reacios a delegar. Prefieren realizar todas las tareas ellos mismos.

Son valiosos donde las tareas demandan mucha concentración y gran exactitud.

Aportan un sentido de urgencia al Equipo y son buenos cumpliendo los programas, en el plazo comprometido. En dirección sobresalen por los altos estándares a los que aspiran y por su preocupación por la precisión y atención al detalle. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.3.1.9 Especialista

Profesionales, dedicados.

Son individuos entregados a su trabajo que se enorgullecen de tener y desarrollar habilidades técnicas y conocimientos especializados. Sus prioridades son mantener niveles profesionales y progresos en su propia actividad. Mientras que muestran gran orgullo en su propio trabajo, generalmente, muestran falta de interés por el trabajo de otros e incluso por las personas mismas. Eventualmente, el especialista se convierte en el experto por su compromiso, decisión y aptitudes. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

2.4 LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO

Es indudable que los líderes han venido dominando el mundo desde hace mucho tiempo atrás, y han sido los precursores de grandes acontecimientos sociales, que han cambiado el mundo y la historia de la humanidad, entre algunos líderes que podemos mencionar están: Cristo, Gandhi, Martin Luther King Jr.

Es indudable que muchos de los éxitos de las organizaciones y de la sociedad, se han debido a la gran capacidad directiva que han tenido sus representantes, por esto es muy importante que al momento de elegir a un directivo o representante, se tomen en cuenta y se analicen los perfiles y características requeridas para desempeñar el papel de líder, puesto que está en sus manos el éxito o el fracaso de una organización.

Cada día toma más fuerza el tema del liderazgo y de buscar mejorar las competencias directivas. Vivimos en un mundo que va avanzando a una velocidad increíble, lo cual se han convertido en un gran reto para las empresas. El mundo de hoy se caracteriza por generar grandes avances tecnológicos, en temas de robótica, automatización, tecnologías de la información, etc., lo cual obliga a las organizaciones a contar con personal altamente competitivo y grandes habilidades directivas.

Si bien es cierto una sola persona no puede cambiar el mundo, o una organización de mediano tamaño. Se requiere de ideas, de personal de apoyo, de energía positiva. Pero sin un líder, sin una persona que ejecute esas ideas, sin una persona que actúe con dinamismo y motive a su grupo al logro de objetivos, los resultados positivos no van a suceder por si solos, y serán cuestión de suerte (Galindo, 2011) y (Tichy, 2003)

2.4.1 Conceptos generales

Según (Galindo, 2011) debemos saber diferenciar bien los conceptos de líder, liderazgo y estilos de liderazgo:

Líder

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal que está a su cargo, no solo lo reconoce por la autoridad que ejerce, sino también por sus conocimientos, su experiencia, habilidades, etc., de tal manera que inspira confianza, respeto y

lealtad suficientes para saber guiar a sus subordinados a cumplir con los objetivos de la organización.

Al generar esta confianza y respeto, los subordinados se sienten escuchados, motivados y comprometidos a generar los mejores resultados posibles. Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa.

En muchos textos se discute si el líder nace o se hace, y es verdad que hay personas que nacen con habilidades innatas para saber liderar, es decir tiene un carisma y características que infunden respeto en la gente que lideran. Sin embargo no todo el mundo tiene estas habilidades, pero que por algunas circunstancias se les asigna actividades que demandan autoridad para dirigir a algunas personas o determinados proyectos, y entonces se convierten en líderes circunstanciales, y tienen que aprender a desarrollar las características y habilidades de un líder, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

Liderazgo

“El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión” (Galindo, 2011, pág. 145)

Analizado desde el punto de vista de (Franklin, 2011, pág. 294) “el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.”

De nada sirve que las organizaciones cuenten con recursos tecnológicos y materiales, si los directivos no tiene la capacidad de saber guiar y generar la confianza y el respeto necesarios para llevar a sus subordinados al cumplimiento de los objetivos, con la máxima calidad.

Estilos de Dirección o Liderazgo

“El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Galindo, 2011, pág. 145)

Como se mencionó anteriormente, todo jefe o directivo tiene la obligación y el compromiso de investigar, y estudiar, las habilidades y cualidades que debe tener un líder, para que de esta manera pueda dirigir a sus subordinados.

2.4.2 Teorías clásicas del Liderazgo

2.4.2.1 El liderazgo como rasgo de personalidad

El líder nace, por lo tanto en su desarrollo personal siempre tendrá cualidades que le permitan ser líder en cualquier situación, y en todos los grupos que se desarrolle, como son: familia, amigos, trabajo, etc. (Palomo Vadillo, 2013)

Los distintos estudios realizados, han demostrado que el líder posee un cierto grupo de características, que lo distingue de las demás personas. Estos son un buen nivel de inteligencia, extroversión alta, ajuste y buena empatía.

Este fue el enfoque que durante muchos años se adoptaron en las teorías, pero en la actualidad, en la práctica, los resultados empíricos llegan a la conclusión de que no se da este conjunto de características en una persona líder, ya que esta puede o no ser un líder dependiendo de la situación en la que se encuentre el grupo.

2.4.2.2 El liderazgo como conducta

El líder se define en función de lo que hace: “el líder será aquel que se comporta como tal” (Palomo Vadillo, 2013, pág. 25). Dentro de esta teoría es importante analizar los siguientes estudios:

Estudios de la Universidad de Ohio

Después de la segunda guerra mundial, investigadores de esta universidad, decidieron realizar un estudio sobre las dimensiones que caracterizan el comportamiento de líderes, inicialmente encontraron 4 factores, que fueron: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación de la estructura, pero posteriormente se lo redujeron a solo dos dimensiones, que son: (Palomo Vadillo, 2013)

Consideración

En qué medida el líder toma en cuenta los sentimientos de sus subordinados. Esta dimensión hace referencia a las actitudes que tiene el líder para generar un ambiente de amistad, de confianza y armonía dentro del grupo, los subordinados pueden contarle sus problemas y muestran esa proximidad que ayuda a mejorar la comunicación dentro de la organización, además estas características del líder, facilita la participación en la toma de decisiones.

Iniciación de la Estructura

La conducta de este líder se concentra en definir las interacciones del grupo, para obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clasificar y asignar funciones y tareas, y se asegura que todo su grupo este orientado a las tareas.

De estas dos dimensiones, los investigadores de la universidad establecieron 4 estilos de dirección:

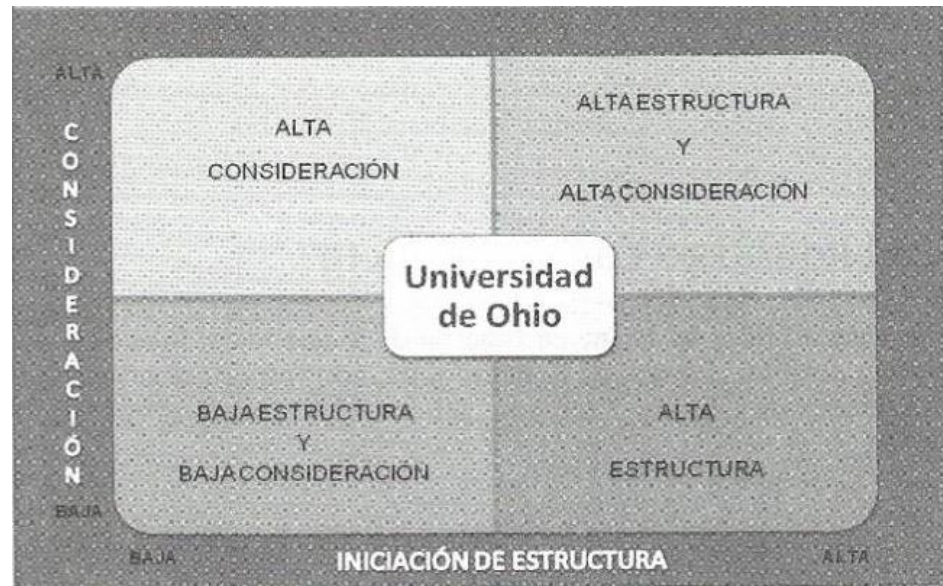


Figura 2: Estilos de Dirección María Teresa Palomo Vadillo

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en: (Palomo Vadillo, 2013, pág. 27)

El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción por parte de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.

Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.

Las relaciones entre consideración y efectividad de liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

Los líderes con alto nivel de consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.

Muchas excepciones a esos resultados, lo que resalta la importancia de la situación al hablar de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Michigan

Otro grupo de investigadores en la misma época, realizaron otro tipo de estudio, para determinar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. Los resultados de los estudios les permitieron establecer dos dimensiones principales:

Líderes centrados en la persona

Para estos líderes es importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados, así como las relaciones personales. Son líderes que reconocen la importancia de las diferencias individuales.

Líderes centrados en la producción

Su interés solo está enfocado en los aspectos técnicos del trabajo, y lo más importante para ellos es que los empleados cumplan con las actividades asignadas.

Después de los estudios se determinaron que los líderes centrados en la persona, obtienen mejores resultados, que se ven reflejados en la productividad de sus empleados, así como también en el grado de satisfacción que muestran los miembros del grupo.

Pero los resultados varían muchos, dependiendo de la situación y del grupo de personas con las que se trabaje.

Los resultados de la Universidad de Michigan, dieron paso a que se proponga 4 estilos de liderazgo:

Autoritario Explotador, existe mucha presión y amenazas por parte de los directivos hacia los empleados, para que consigan los objetivos, la comunicación es muy jerarquizada, por lo cual se da un distanciamiento psicológico entre directivos y empleados. Con este tipo de líder la productividad es muy mediocre.

Autoritario Benevolente, se emplea la alabanza y recompensa, el personal es subordinado, lo que provoca actitudes hostiles hacia los directivos. La información es únicamente de arriba hacia abajo y pocas veces de abajo hacia arriba. Las decisiones son tomadas únicamente por los niveles más altos y la productividad va de aceptable a buena.

Consultivo, se emplean castigos y recompensas para el logro de objetivos. La información de igual manera es únicamente de arriba hacia

abajo, y las decisiones las toman únicamente los directivos, pero en este caso los empleados pueden aportar con ideas, para que de esta manera en algún momento, puedan formar parte de la toma de decisiones. La productividad es buena.

Participativo, en este sistema participan todos los integrantes de la organización, los empleados se involucran en el desarrollo de nuevos proyectos y procesos de trabajo, el líder confía en sus empleados, tanto en su participación como en su aporte, lo cual ayuda a que la comunicación sea buena y la productividad sea excelente.

La malla gerencial de Blake y Mouton

Este es un modelo bidimensional, que establece que las organizaciones cumplan con 4 características:

Existencia de un objetivo o meta, toda empresa está orientada a conseguir objetivos.

Están formadas por personas, que son parte importante para el logro de objetivos.

Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los altos mandos del resto de empleados.

A partir de estas características, se definieron dos dimensiones básicas de liderazgo:

- El interés por la persona
- El interés por la producción

Y de la combinación de estas dos dimensiones, se derivan los cinco estilos de liderazgo:

El estilo 1.1 (Estilo Laissez – Faire)

Laissez Faire es un término francés que se puede traducir como “dejar hacer”. Los directivos con este estilo de liderazgo, son muy benevolentes y prácticamente deja que los empleados hagan lo que quieran, y se preocupan muy poco por las actividades y los resultados de los empleados. Este tipo de directivo evade responsabilidades, busca culpables o justificativos. (Madrigal Torres, 2009)

Se da empresas que pagan nómina, nulo crecimiento y pocas utilidades, la productividad y creatividad es baja, lo cual se ve reflejado en los procesos productivos con poca calidad.

El estilo 1.9 (Estilo Club Social)

Los directivos con este estilo muestran una gran preocupación por las personas antes que por los resultados. Se preocupa mucho por las necesidades de las personas y que el ambiente en el que trabajan sea cómodo y amigable. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal.

Pero esta preocupación por las relaciones sociales más que por los resultados, puede llegar a ser perjudicial para la organización, ya que esta excesiva preocupación por las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo y como consecuencia la productividad y calidad pueden llegar a ser bajas.

El estilo 9.1 (Estilo de Tarea)

El directivo le da gran importancia a los resultados más que a la persona. Su estilo es dominante lo que le permite que su autoridad se sienta, manda, dirige, controla, y se enfoca en los objetivos que se han de conseguir.

Para los directivos con este estilo, la obediencia es la mejor manera de cooperación, sus colaboradores son instrumentos para alcanzar las metas, pero con el tiempo esta obediencia tan rígida, solo provoca en los empleados poca motivación y creatividad, los niveles de conflicto pueden llegar a ser muy altos y consideran a su líder como alguien muy autoritario.

Sin embargo la productividad puede llegar a ser muy alta, y los resultados favorables.

Estilo 5.5 (Estilo de la mediocridad)

Este estilo trata de equilibrar los resultados adecuados, con el nivel moral satisfactorio entre los miembros. El líder trata de satisfacer las expectativas más bajas e imprescindibles, lo cual puede resultar un tanto aburrido para las personas con espíritu de superación.

La carencia de retos, y metas ambiciosas, hace de este estilo de dirección, mediocre, logrando así una calidad moderada, un desempeño promedio, baja creatividad y originalidad.

Estilo 9.9 (Estilo de compromiso en toda regla)

En este estilo el líder se preocupa tanto por las personas, como por los resultados. Logrando así que los empleados sientan ese compromiso por aportar y apoyar los objetivos de la empresa, trabajando con mayor calidad y eficiencia por un objetivo en común.

Para este tipo de liderazgo es importante que los empleados participen del planteamiento de los objetivos, y que porten ideas para la consecución de estos objetivos.

Bajo este estilo de liderazgo se puede obtener niveles más altos de calidad, rendimiento, creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente.

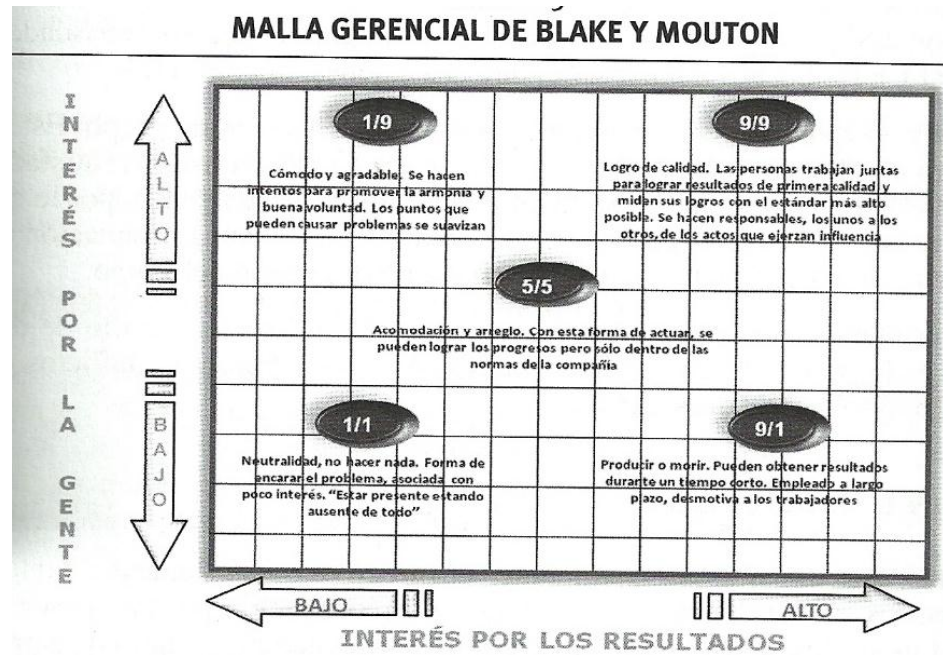


Figura 3: Malla gerencial de Blake y Mouton – María Teresa Palomo Vadillo

2.4.2.3 Aproximación Humanista de McGregor

McGregor en su teoría, parte de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario denominado "Teoría X" y el estilo igualitario denominado "Teoría Y"

Teoría X

Esta teoría parte del supuesto de que los empleados sienten repugnancia por el trabajo y que solo trabajan bajo un control o dirección, tiene poca ambición y buscan sobre todo seguridad.

Por estos motivos, el directivo X considera que los empleados solo responderán mediante castigos, amenazas y medidas duras, para

conseguir los resultados. Además el directivo deberá organizar, controlar y dirigir todas las actividades del grupo para modificar las conductas según las necesidades de la empresa.

Teoría Y

En esta teoría McGregor, afirma que es necesario integrar los intereses individuales de los empleados y los objetivos de la organización. Considera que los empleados rendirán mejor en el trabajo, si sus necesidades son satisfechas.

El directivo Y considera que los empleados pueden auto dirigirse y auto controlarse, para conseguir los objetivos que les sean planteados. De esta manera la motivación, y los resultados positivos, no solo dependerán de los directivos sino también de los empleados. Por lo tanto colaboradores aceptan nuevos retos y responsabilidades, aumenta su creatividad e ingenio para la solución de problemas y su capacidad intelectual es potencializada.

Para que todo sea posible, es necesario que la organización dote de toda la infraestructura y condiciones organizacionales necesarias para que se pueda satisfacer las necesidades de los empleados y cumplir los objetivos organizacionales.

2.4.2.4 El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

El modelo de contingencia de Fiedler

Su teoría establece que la motivación y conducta del grupo, están en función de la motivación, la conducta y el nivel de control, por parte del líder.

En 1965 Fiedler, realizó un cuestionario a partir del cual determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de liderazgo dependiendo de las situaciones, y estos son:

Relación entre el líder y los miembros

Este estilo trata del nivel de confianza que llegan a tener los colaboradores con su líder, y de la posibilidad de seguir sus órdenes e instrucciones.

Estructura de la tarea

La tarea debe estar muy bien estructurada, para que le sea más fácil al líder, ejercer liderazgo.

Poder del puesto

Cuanto más firme e intenso es el poder, más fácil resulta asumir la función de liderazgo.

Teoría de los caminos de meta (Path Goal)

Esta teoría combina el modelo de motivación de las expectativas y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio.

En esta teoría el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados, cuando estos perciben una satisfacción inmediata. Por lo tanto los líderes deben proporcionar a los empleados todos los elementos y guías necesarios para que los empleados se sientan satisfechos y puedan cumplir con las metas de la organización.

La teoría establece cuatro estilos de liderazgo, combinando dos tipos de conducta: la conducta de consideración y la de iniciación de la estructura:

Directivo

El directivo facilita a los empleados toda la información en cuanto a lo que debe hacer, a quien lo debe reportar, cuando, los requisitos, etc. Este se aplica a empleados inexpertos para que obtengan experiencia en cuanto a la tarea.

De apoyo

Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los empleados, esta preocupación por parte de los directivos, les permite a los empleados tener una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.

Participativo

Los empleados pueden participar en la toma de decisiones.

Orientado al logro

El líder confía en sus subordinados, en las capacidades de cada uno para lograr los objetivos.

Modelo de Liderazgo participativo de Vroom-Yetton

Víctor Vroom y Philip Yetton proponen un modelo de liderazgo que indica lo que se debe hacer al momento de tomar decisiones. El modelo establece tres estilos básicos que llegan a ser cinco, por las diferentes combinaciones que se dan.

Para facilitar el modelo, Vroom y Yetton desarrollaron una guía para la decisión eficaz de cualquier problema que se le presente al líder.

2.4.3 Estilos directivos o de liderazgo

Hemos visto que en la mayoría de teorías antes mencionadas, se proponen varios estilos de liderazgo, pero conforme ha ido avanzando el tiempo y el mundo empresarial, se ha podido ver que no existe un estilo único que sea exitoso y defina la manera de liderar todas las organizaciones, debido a que todo el tiempo las empresas se encuentran en constante cambio y requieren de distintos liderazgos. Por lo tanto los directivos que triunfan y llevan a las empresas a ser las mejores, son los que logran adaptarse a los empleados y a las situaciones que se le presenten, para lograr los resultados anhelados.

Sin embargo a continuación mencionaremos algunos estilos de liderazgo más actuales que también pueden servir de referencia para lograr un liderazgo exitoso dentro de la organización.

2.4.3.1 Los estilos de liderazgo según Hersey Blanchard

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre:

Comportamiento de dirección

Relación entre la cantidad de dirección y control. En la medida en que el líder asigna tareas a sus colaboradores y les indica cómo hacerlo, este supervisa de cerca los resultados.

Comportamiento de apoyo

Cantidad de apoyo y estímulo que da el líder a sus colaboradores.

Consiste en la medida en que el líder motiva, escucha, participa, e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos comportamientos dan lugar a 4 estilos diferentes de liderar:

Estilo de dirección

Elevado nivel directivo y bajo nivel de apoyo

Estilo entrenamiento o coaching

El estilo de supervisión propone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Se mantiene la alta dirección, pero supervisar implica reconocer el trabajo del colaborador y solicitar sugerencias.

Estilo de apoyo

El nivel de apoyo es elevado, y disminuyendo el de dirección. El líder apoya los esfuerzos que realizan sus trabajadores y toman decisiones conjuntamente.

Estilo de delegación

La intervención del líder disminuye, ya que delega la toma de decisiones a sus colaboradores.

Como podemos ver este modelo define la eficacia de un líder en función de la capacidad de flexibilidad en cuanto al estilo de liderazgo que utilice en cada situación, con la persona adecuada y de acuerdo con la situación de los colaboradores.

3 HERRAMIENTAS

3.1 DIAGNOSTICO

Cuando se habla de trabajar en equipo no nos referimos exclusivamente a la unión de esfuerzos, también nos referimos a la unión de beneficios. Para trabajar en equipo es indispensable la identificación y unificación de objetivos, así como el complemento e integración de habilidades y esfuerzos. Las tareas individuales dentro del trabajo en equipo son esenciales, aunque deben estar orientadas a los objetivos del proyecto y a toda costa se debe procurar evitar la duplicación de esfuerzos.

Mediante el trabajo en equipo se pretende alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de cualquier tipo de proyecto a desarrollar por una empresa.

3.2 BELBIN

Belbin es una organización inglesa situada en Cambridge, Reino Unido, y liderada por el Dr. Meredith Belbin, experto reconocido a nivel mundial en todos los temas relacionados con el Trabajo en Equipo. Desde que se constituyó Belbin en 1987, el Dr. Belbin y su equipo han desarrollado diversas herramientas que facilitan la gestión de los recursos humanos en general y la aplicación de la metodología Belbin de Roles de Equipo en particular esta metodología surge como resultado de una larga

y

minuciosa investigación llevada a cabo en el Henley Management College entre los años 1971 y 1979.

El Dr. Meredith Belbin cursó sus estudios universitarios en Cambridge, donde, tras ocupar diversos cargos tanto académicos como industriales, regresó posteriormente para convertirse en Presidente del Industrial Training Research Unit, Director del Employment Development Unit, y primer miembro en el condado de Cambridge del Lord Chacellor Advisory Panel. En el área de la consultoría ha realizado estudios para la OCDE, el Departamento de Trabajo norteamericano, la CEE, y un gran número de organizaciones pertenecientes tanto al sector privado como al público. Meredith Belbin trabaja en la actualidad en Belbin Associates (Cambridge), empresa creadora de Interplace, sistema experto para la gestión de los Recursos Humanos basado en los Roles de Equipo, utilizado en todo el mundo. Sus esfuerzos actuales se concentran en el desarrollo de los Roles de Trabajo y en el sistema experto para su aplicación.

3.2.1 Teoría de los Roles de Equipo

El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona en beneficiarse del conocimiento personal y adaptarse a las exigencias del entorno y a un equipo en conocer los miembros que lo componen y en consecuencia conseguir la máxima efectividad y eficiencia de éste.

Qué es un rol de equipo:

Se define como nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente en el trabajo. Podemos clasificar los roles en tres categorías distintas:

Roles de Acción - Impulsor (IS), Implementador (ID), Finalizador (FI)

Roles Sociales Coordinador (CO), Investigador de Recursos (IR), Cohesionador (CH)

Roles Mentales - Cerebro (CE), Monitor Evaluador (ME), Especialista (ES)

Lo que obtenemos al identificar los roles de equipo de las personas se debe a que es difícil trabajar eficazmente con personas sin contar con unas expectativas razonables sobre cómo van a desempeñar su trabajo. La autopercepción y las valoraciones de los evaluadores muestran cómo se siente una persona y cómo se comporta en grupo.

Conocer la distribución de los roles en un equipo es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo. (Belbin, Roles de Equipo en el trabajo, 2013)

3.2.2 Por qué es importante conocer nuestros propios roles de equipo

Conocer nuestros propios roles nos ayuda, entre otras cosas, a:

- Comprender nuestra propia identidad en términos de roles de equipo
- Gestionar nuestros puntos fuertes y débiles
- Aprender a desarrollar nuestros roles de equipo
- Proyectar nuestra imagen personal de la mejor manera posible
- Trabajar de manera más eficaz en equipo

El método Belbin, ofrece la posibilidad de conocer los diferentes estilos de trabajo que tienen las personas que integran los equipos de su empresa. De esta forma, le permitirá conocer los puntos fuertes de cada uno de ellos y así obtener los mejores resultados en los proyectos en los que participan, optimizando en consecuencia los resultados de los proyectos. Concretamente de entre los beneficios podrían destacarse los siguientes:

- Mejora de la comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo.
- Detección de roles repetidos en un equipo de trabajo.
- Cómo equilibrar los equipos de trabajo para optimizar los resultados.
- Selección de los mejores candidatos para el desarrollo de cada una de las fases de un proyecto.

- Formación de equipos de trabajo eficaces y eficientes.

3.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

"No es la especie más fuerte que sobrevive, ni la más inteligente, pero las que son más sensibles a los cambios" Charles Darwin

Gestión del Cambio es un enfoque estructurado que se utiliza en las empresas para la transición de los individuos, equipos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro deseado que se quiere llegar.

Las definiciones actuales de la Gestión del Cambio incluyen tanto los procesos de gestión de cambios organizacionales y modelos de gestión de cambios individuales, que en conjunto se utilizan para gestionar el lado humano del cambio.

Reflexiones sobre el cambio a tener en cuenta es que el cambio toma tiempo, pero soluciones rápidas son esenciales para que esto ocurra ya que si esperamos que ocurra algún problema y ahí recién tomemos medidas correctivas es cuando tomamos soluciones erróneas por tratar de solucionar el problema pero abecés nos vemos que tan profundo es el problema a solucionar.

3.3.1 Entender lo que es el cambio

Para hacer frente a un mundo cambiante, una entidad debe desarrollar la capacidad de cambiar y cambiar - de desarrollar nuevas habilidades y actitudes; en definitiva, la capacidad de aprendizaje (De Gues)

Gestión del Cambio se entiende con mayor frecuencia a partir de cuatro perspectivas básicas que definen el concepto, proceso y herramientas. Al pensar en lo que se entiende por Gestión del Cambio, al menos cuatro definiciones básicas vienen a la mente:

- La tarea de la gestión del cambio.

La primera y más obvia definición de "Gestión del Cambio" es que el término se refiere a la tarea de gestionar el cambio. La gestión del cambio es en sí mismo un término que tiene al menos dos significados. Un significado de gestión del cambio se refiere a la realización de cambios en la forma planificada y gestionada o sistemática.

El objetivo es poner en práctica de manera más eficaz los nuevos métodos y sistemas en una organización permanente. Los cambios que se gestionan se encuentran dentro y son controlados por la organización sin embargo, estos cambios internos podrían haber sido desencadenado por eventos que se originan fuera de la organización en lo que se suele denominar el medio ambiente.

Por lo tanto, el segundo significado de la gestión del cambio, es decir, la respuesta a los cambios sobre los que la organización ejerce poco o ningún control por ejemplo, la legislación, la agitación social y política, las acciones de los competidores, y las corrientes económicas.

Investigadores y profesionales por igual suelen distinguir entre un acto reflejo o respuesta reactiva y una respuesta anticipativa o proactiva.

- Un área de la práctica profesional.

La segunda definición de la Gestión del Cambio es un área de práctica profesional. Hay docenas, si no cientos, de consultores independientes que de forma rápida y con orgullo proclaman que están comprometidos en el cambio planificado, que son agentes de cambio que gestionan el cambio para sus clientes y que sus prácticas son las prácticas de gestión del cambio.

Hay numerosas empresas pequeñas consultoras cuyos directores haría estas mismas declaraciones sobre sus empresas y por supuesto, la mayoría de las principales empresas de consultoría de gestión tienen una zona de prácticas de gestión del cambio.

Algunos de estos expertos en gestión de cambio pretenden ayudar a los clientes a gestionar los cambios. Todavía otros ofrecen para ayudar al asumir la tarea de gestión de cambios que se deben hacer.

En casi todos los casos, el proceso de cambio es tratado por separado de las características específicas de la situación.

- Un cuerpo de conocimientos.

A partir de la vista de la gestión del cambio como un área de práctica profesional surge una tercera definición de la gestión del cambio el contenido o materia de gestión del cambio.

Esta consiste principalmente de los modelos, métodos y técnicas, herramientas, habilidades y otras formas de conocimiento que van a hacer cualquier práctica.

El contenido o materia de gestión del cambio se extrae de la psicología, la sociología, administración de empresas, economía, ingeniería industrial, ingeniería de sistemas y el estudio del comportamiento humano y organizacional.

Para muchos profesionales, estos cuerpos que componen el conocimiento están vinculados e integrados por un conjunto de conceptos y principios conocidos como Teoría General de Sistemas.

No está claro si esta área de práctica profesional debe ser llamada una profesión, una disciplina, un arte, un conjunto de técnicas o una tecnología. Por ahora, baste decir que hay una grande, razonablemente coherente aunque el cuerpo un tanto ecléctica de conocimiento que subyace en la práctica y en la que la mayoría de los profesionales están

de acuerdo incluso si su aplicación de la misma no presenta un alto grado de variación.

- Un mecanismo de control.

Desde hace muchos años, grupos de Sistemas de Información han tratado de frenar y de otra manera de supervisar los cambios en los sistemas y las aplicaciones que se ejecutan en ellos. En su mayor parte esto se conoce como control de versiones y la mayoría de las personas en el lugar de trabajo están familiarizadas con ella. En los últimos años, la gente de sistemas ha comenzado a referirse a este mecanismo de control como gestión del cambio y gestión de la configuración. Por otra parte, existen mecanismos de control similares en otras áreas.

3.3.2 El Cambio del Desarrollo

Según (Corporate Training, 2012) dice que las empresas están procesando continuamente cambio evolutivo en cierta medida con el fin de mantener su competitividad estos tipos de cambio debería causar poco de estrés a los empleados.

Cuando la alta dirección quiere lograr un cambio importante, como la decisión de cerrar un área de la empresa y si la empresa trató de implementar cambios en el desarrollo lo primero que se debe realizar es saber si los empleados son propensos a aceptar el cambio.

3.3.3 Cambio de Transición

Una reorganización corporativa, fusión, la creación de nuevos productos o servicios, y la implementación de las nuevas tecnologías, son ejemplos del cambio de transición.

Cambio de Transición no requiere un cambio significativo en la cultura o el comportamiento, pero es más difícil de aplicar que el cambio evolutivo. El futuro de la organización se desconoce cuándo empieza la transformación ya que puede añadir molestias a los empleados.

El resultado de los cambios de transición se desconoce lo que los empleados pueden sentir que su trabajo es inestable y sus propias inseguridades personales pueden aumentar.

Educación sobre los nuevos procedimientos que se debe realizar en cada etapa del nuevo proceso esto permitirá que los empleados sienten que están activamente involucrados y comprometidos en el cambio.

La empresa debe continuar informando a los empleados de su situación y ofrecer apoyo para ayudar a hacer frente a los ajustes personales que se ven obligados a hacer. (Corporate Training, 2012)

3.3.4 Cambio Transformacional

(Martínez, Lorena, 2010) Afirma cuando las empresas se enfrentan a la aparición radical de las diferentes tecnologías, cambios significativos en la oferta y la demanda, la competencia inesperada, la falta de ingresos o de otros cambios importantes en la manera de hacer negocios, el cambio de desarrollo o de transición puede no ofrecer a la empresa la solución que necesitan para mantenerse competitivos.

Un marco muy útil para reflexionar sobre el proceso de cambio es la resolución de problemas. La gestión del cambio es visto como una cuestión de pasar de un estado a otro.

Diagnóstico o análisis de problemas es generalmente reconocido como esencial, se establecen las metas y lo que se quiere llegar a cumplir dependiendo de las diferentes áreas o funciones.

La planificación debe ser cuidadosa es acompañada por esfuerzos para obtener el apoyo y el compromiso. El efecto que se quiere lograr es una transición de un estado a otro de una manera planificada y ordenada. Este es el modelo de cambio planificado.

En el corazón de la gestión del cambio se encuentra el problema del cambio, es decir, un estado futuro se haga realidad, un estado actual que se quede en el pasado, con la ayuda de algunos procesos estructurados y organizados para

conseguir el cambio. El problema del cambio puede ser grande o pequeño en alcance y escala, y podría centrarse en los individuos o grupos, en uno o más divisiones o departamentos de la organización.

La identificación de los cambios necesarios para provocar el resultado y en la búsqueda de los cambios y aplicación de modos y maneras de hacer los cambios necesarios. En términos más simples, el problema del cambio puede ser tratado como problemas más pequeños que tienen que ver con el cómo, el qué, y por qué del cambio.

El énfasis puesto en los tres tipos de preguntas que acabamos de mencionar refleja la mentalidad de gestión, es decir, la tendencia que se puede reflejar a lo largo de ciertas líneas dependiendo de donde uno se sitúa en la organización. La colocación de una persona en la organización normalmente define el alcance de los cambios con los que la persona quiera participar o se sienta obligado hacer en dicho cambio.

Por lo tanto, la gente de sistemas tienden a estar preocupado con la tecnología y los avances tecnológicos, la gente de marketing con las necesidades del cliente y de la actividad competitiva, las personas jurídicas con medidas reglamentarias legislativas y de otro, y así sucesivamente.

Además, cuanto más alto es el cargo de una persona en la jerarquía la perspectiva debe ser más amplia la gama de temas con debe lidiar.

En su mayor parte, los cambios y los problemas del cambio que se presentan son los problemas de adaptación, es decir, que requieren que la organización se ajuste a un mundo cambiante de las circunstancias.

Pero ya sea como resultado de la continua capitalización acumulada de maniobras de adaptación que no eran más que resultados sin beneficio, o como resultado de los cambios bruscos de manera significativa como para exigir una redefinición de la organización, hay momentos en que los cambios que debe hacerse deben ser más profundos y de largo alcance en esos momentos el diseño de la propia organización se pone en duda.

Las organizaciones con frecuencia sobreviven con las personas que crearon la organización y en algún momento se convierte en el caso de que dichas organizaciones han sido diseñadas por un grupo de personas, pero están siendo operados o ejecutados por otros.

3.3.5 Implementación del cambio

Principios rectores para considerar y construir en sus planes de gestión del cambio son:

- En todo momento debe estar involucrado y que las personas están de acuerdo en apoyo del cambio.
- Entender dónde está la organización en ese momento.

- Entender dónde quieres estar, cuándo, por qué, y cuáles son las medidas de control cuando hayas llegado al cambio.
- Planificar el desarrollo en etapas medibles y alcanzables.
- Comunicar y facilitar la participación de la gente de una manera abierta como sea posible.
- Difundir los sentimientos emocionales es importante para permitir un diálogo sensato y constructivo. Por eso los directivos y entrenadores pueden encontrar útil usar analogías para ayudar a sí mismos y a otros miembros del personal de mirar el cambio de una manera más independiente.
- Así como el estado de incompetencia inconsciente, tiene que ser convertido en 'competencia consciente' para proporcionar una base para la formación, por lo que la emoción subjetiva de una persona necesita ser desarrollado en la objetividad antes de comenzar a ayudar a manejar el cambio ya que ninguna de las personas es inmune a la subjetividad, la ignorancia o la negación.

3.3.6 Modelo ADKAR

Según (Hiatt, 2006) dice que hay que tener en cuenta que cuando un equipo sufre un cambio, no es la organización que cambia, sino más bien los

comportamientos de los individuos y este cambio afecta en el comportamiento colectivo es lo que produce diferentes resultados para la organización.

Por ejemplo, cuando una empresa se reorganiza, no es la reestructuración que representa el cambio, sino más bien el cambio en la rendición de cuentas y responsabilidades para cada persona y los nuevos resultados de comportamiento y los diferentes resultados de negocio se logran, es decir, las organizaciones no cambian, las personas dentro de las organizaciones cambian.

Con este principio básico de cambio organizacional una simple conexión se puede hacer entre proyectos de cambio y los resultados empresariales.

El vínculo entre cualquier estrategia, proceso o cambio de sistema y los resultados empresariales asociados es el conjunto de cambios individuales que ocurren en una sola persona a la vez.

La comprensión de cómo lograr el cambio a nivel individual es esencial para el logro de los objetivos de cualquier cambio a gran escala y esto se conoce como gestión del cambio individual y la gestión del cambio organizacional y la gestión de cambio individual deben utilizarse juntos para gestionar el cambio con éxito.

El primer paso en el manejo de cualquier tipo de cambio en la organización es comprender cómo manejar el cambio con una sola persona. Modelo de cambio

individual de Prosci se llama ADKAR es un acrónimo de conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo.

En esencia, para hacer un cambio con éxito un individuo necesita:



Figura 4: ADKAR

La conciencia de la necesidad de cambio.

El deseo de participar y apoyar el cambio.

El conocimiento sobre la forma de cambiar.

Capacidad para poner en práctica las habilidades y comportamientos necesarios.

Refuerzo para sostener el cambio.

3.3.6.1 Conciencia

Con el fin de adoptar un cambio la conciencia es clave en la sensibilización de las personas deben tener para general el cambio.

- ¿Cuál es la naturaleza del cambio, y cómo el cambio se alinean con la visión de la organización?
- ¿Por qué se está haciendo el cambio, y cuáles son los riesgos de no cambiar?
- ¿Cómo va a afectar el cambio de nuestra organización?

Tan pronto como las personas se dan cuenta de un cambio inminente, comienzan a buscar respuestas para explicar por qué se quiere realizar el cambio.

El elemento de la conciencia también incluye información acerca de los controladores internos y externos responsables de crear la necesidad del cambio y la motivación, o cuando los empleados se preguntan ¿qué hay para mí? En un entorno de trabajo, un empleado también puede cuestionar lo que está mal con el proceso o método actual y lo que sucederá si esta persona cambia, es decir, esta consiente que si no colabora en el cambio no se va a producir un exitoso cambio.

Es importante explicar la razón del cambio y el riesgo de no cambiar también debe ser comunicado. En los lugares de trabajo con un alto

grado de autonomía de los trabajadores estas comunicaciones son de importancia crítica de lo contrario existe el potencial para la resistencia al cambio simplemente la comunicación de los componentes de sensibilización no es suficiente para garantizar que las personas reconozcan la necesidad de un cambio. (Hiatt, 2006)

3.3.6.2 Deseo

Deseo representa la motivación para apoyar y participar en el cambio.

El deseo implica elección personal y está influenciada por la naturaleza del cambio es la situación única de la persona con respecto al cambio, y motivadores íntimos que son únicos para la persona.

Simplemente creando conciencia no crea deseo y si la conciencia no va acompañado de deseo de cambio la consecuencia es que exista resistencia crítica al cambio. (Hiatt, 2006)

3.3.6.3 Conocimiento

El conocimiento proporciona la información, la formación y la educación necesaria para saber cómo cambiar. Dependiendo de la complejidad y el alcance de un cambio, esto puede incluir información acerca de los comportamientos, procesos, herramientas, sistemas, habilidades, roles de

trabajo y técnicas que se necesitan para implementar un cambio. (Hiatt, 2006)

3.3.6.4 Capacidad

Capacidad es el logro demostrado del cambio ya que si uno tiene la capacidad, el cambio debe ser alcanzable y medible.

Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación. (Hiatt, 2006)

3.3.6.5 Reforzamiento

El refuerzo es cualquier evento que fortalece y construye duración para el cambio para un individuo o una organización. Esto puede incluir el reconocimiento, recompensas, o celebraciones de muchos tipos. Incluyendo refuerzo como parte del proceso de cambio, ayuda a asegurar el éxito continuo en relación con el cambio y puede incluso aumentar la capacidad de los cambios posteriores. (Hiatt, 2006)

3.3.7 Fases del modelo ADKAR

ADKAR describe un cambio exitoso en el plano individual cuando una organización se enfoca que el cambio sólo ocurre cuando los empleados que

tienen que hacer su trabajo de manera diferente pueden decir con confianza: "Tengo la conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo para hacer este cambio."

Debido a que se diseñan los objetivos o resultados del cambio, ADKAR es una herramienta eficaz para:

- Planificación de las actividades de gestión del cambio.
- El diagnóstico de las brechas.
- El desarrollo de las acciones correctivas.
- Apoyo a los gerentes y supervisores.

Fase 1 Preparar el Cambio

La primera fase de la metodología de Prosci está dirigida a conseguir los cambios.

Responde a la pregunta ¿Qué se necesita para la realización de este proyecto específico de cambios?

La primera fase proporciona el conocimiento de la situación que es fundamental para la gestión del cambio eficaz.

Salidas de la Fase 1:

- Cambiar el perfil características.
- Cambie la estrategia de gestión.
- Cambiar la estructura del equipo de gestión.
- Establecer evaluación, infraestructura y funciones.

Preparación para el Cambio

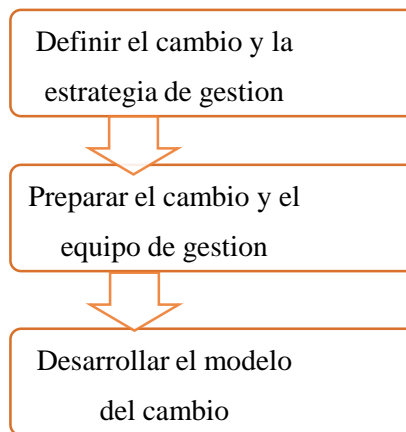


Figura N° 1: Preparación para el cambio

Fase 2 - Cambio de Gestión

La segunda fase del proceso de Prosci se centra en la creación de los planes que se integran en las actividades del proyecto lo que la gente normalmente piensa cuando se habla de la gestión del cambio. Basado en la investigación de Prosci, hay cinco planes que deben ser creados para ayudar a los individuos se mueven a través del Modelo ADKAR.

Salidas de la Fase 2:

- Plan de comunicación.
- Patrocinador hoja de ruta.
- Plan de formación.
- Plan de Coaching.
- Plan de manejo de la resistencia.

Cambio de Gestión

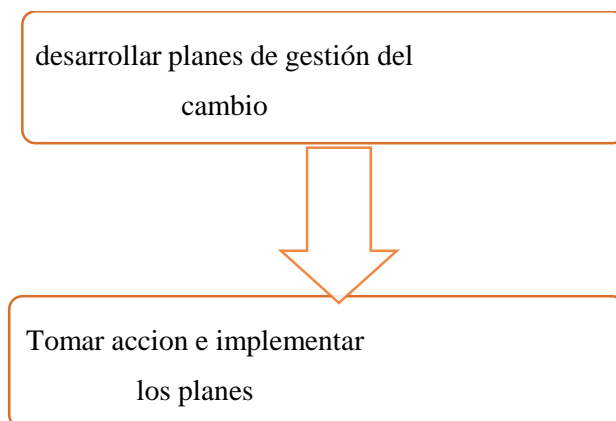


Figura N° 2: Cambio de gestión

Fase 3 - Reforzar el Cambio

La tercera fase del proceso de Prosci ayuda a los equipos de alto desempeño a crear planes de acción específicos para asegurar que el cambio se sustenta.

En esta fase, los equipos de alto desempeño desarrollan medidas y mecanismos para ver si el cambio se ha apoderado y si los empleados están realmente haciendo su trabajo de la nueva forma y para celebrar el éxito.

Salidas de la Fase 3:

- Mecanismos de refuerzo.
- Auditoría del Cumplimiento de información.
- Planes de acción correctiva.
- El reconocimiento individual y de grupo.
- Celebraciones de éxito.

Reforzar el Cambio

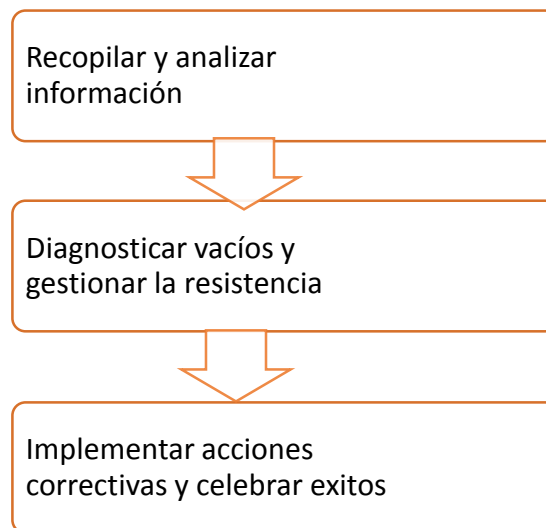


Figura N° 3: Reforzar el cambio

La imagen siguiente muestra la conexión entre las herramientas de gestión de cambios desarrollados en el proceso de gestión del cambio organizacional y las

fases de cambio individual descritos por el modelo ADKAR. Esta foto es la esencia de la gestión del cambio eficaz y es el núcleo de la metodología de gestión del cambio de Prosci.

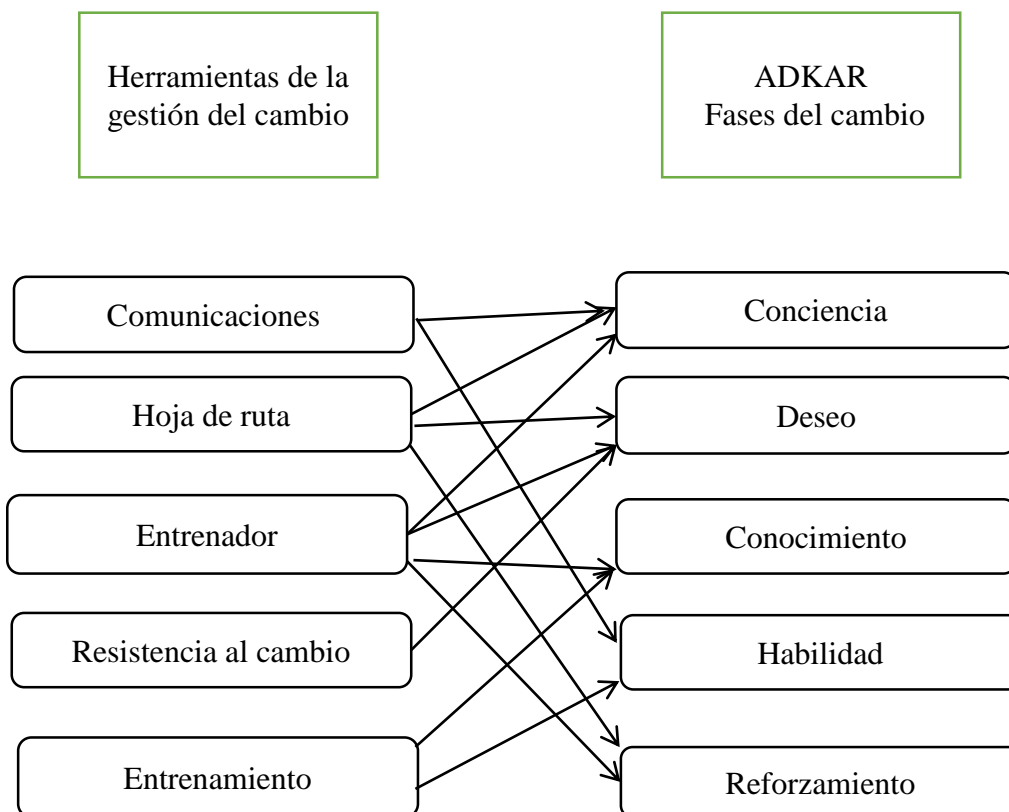


Figura 5: Requisitos ADKAR

3.3.8 Factores claves para el cambio en la organización

Los cuatro factores clave para el éxito en la aplicación de cambio dentro de una organización son:

- Presión para el cambio - demostrando mayor compromiso de la dirección es esencial.

- Una visión clara y compartida - que debe tomar a todos los involucrados de la organización. Esta es una agenda compartida que beneficia a toda la organización.
- Capacidad para el cambio - que necesita para proporcionar los recursos: tiempo y las finanzas.
- Acción - y el rendimiento - planificar, hacer, verificar, actuar y mantener canales de comunicación abiertos.

3.3.8.1 Presión para el cambio

En primer lugar la presión para el cambio necesita una fuerza impulsora que viene de la alta gerencia.

Cuando la necesidad de cambio ha sido identificada y la decisión de proceder ha sido tomada y esto ahora debe ser comunicado en toda la organización.

Presión para el cambio podría ser el compromiso de la alta dirección desde el principio, pero puede haber venido de clientes o clientes en una cadena de suministro. Podría venir de un régimen de regulación, la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental.

¿Quién quiere trabajar para una empresa o una organización que ha desarrollado una reputación notoria por contaminar el medio ambiente o

la explotación de sus proveedores? Es ampliamente aceptado que cuando las personas se enorgullecen de la organización para la que trabajan, realizan mejor su trabajo y será más fácil lograr los objetivos corporativos.

Para tener éxito, sin embargo, independientemente del lugar donde la presión original viene, el compromiso de la alta dirección y el impulso para el cambio es esencial para que la aplicación del cambio sea efectiva.

La alta dirección debe ser visto para ser plenamente favorable por lo que hacen y dicen tanto privada como públicamente.

Sin embargo si la alta dirección habla mucho al no respaldar sus declaraciones con la acción y el progreso se puede estancar si la alta dirección no logra perdurar y no apoya plenamente al proyecto.

Así que la alta dirección debe apoyar el cambio y comunicar a todo el personal que les da la oportunidad de alimentar en sus contribuciones y se sienten que tienen la propiedad conjunta del cambio está implementando en todos los rangos de la organización.

Empresas con visión de futuro que ya se han inscrito para ser más sostenible a través de la eficiencia de los recursos, el uso de tecnologías más limpias, la minimización de residuos y asumir los principios de responsabilidad del productor. Pero ser más sostenible en su sentido más amplio también significa atender a las responsabilidades sociales como

un buen empleador, por ejemplo, el fomento de la equidad en el trabajo, ayudar al personal a desarrollar sus habilidades, la introducción de planes de transporte. Ese es el mensaje positivo que debe ser comunicado en toda la organización.

Una política ambiental ya sea nuevo o mejorado puede ser la señal para el personal que las cosas están cambiando, y que tienen un papel que desempeñar para hacer que esto suceda. Está en sus intereses y en los intereses de la organización de que se realicen los cambios (Corporate Training, 2012)

3.3.8.2 Una visión clara y compartida

"Las empresas no son nada más ni menos que las organizaciones de personas que tratan de llegar a un futuro definido de manera conjunta"
Profesor Howard H Stevenson, Harvard Business School

Para que el cambio sea efectivo debe aplicarse a todos los niveles encajados en la cultura de la organización. Para mantener a sus colegas con usted y no contra usted que necesitan ser motivados y hay que entender lo que los motiva. Nunca se debe olvidar que el cambio es una causa importante de estrés entre los trabajadores.

El personal suele responder bien a los retos que sienten que ellos pueden cumplir es el miedo a lo desconocido que eleva los niveles de estrés.

Conseguir el personal motivado para apoyar los cambios que van a ser implementados es crucial para el éxito.

El personal, sus gerentes y altos directivos están motivados por cosas similares.

Estos motivadores incluyen en su desempeño el orgullo, la felicidad, la responsabilidad, el reconocimiento, la seguridad, el éxito, y por supuesto el dinero.

El truco para gestionar con éxito el cambio y conseguir el compromiso y el apoyo del personal es proporcionar estos motivadores para el personal o por lo menos con muchos de ellos como sea posible.

Consejos para lograr una visión clara en la organización

Orgullo

Demostrar a su personal lo orgullosos que están de lo que han logrado, el desempeño de su personal puede bajar significativamente si se sienten poco apreciados y se da por no sentirse valorados. El personal que tome orgullo y cierto nivel cuando disfrute en su trabajo y el clima organizacional de su trabajo es mucho más propenso a realizar bien el trabajo y aportar nuevas ideas para mejorar el bienestar de la organización.

Felicidad

Una cultura en la que se permite la risa y el ánimo puede hacer toda la diferencia para ayudar a todos. Un enfoque de cuidar a su personal puede obtener muchos beneficios porque si saben que su empleador se preocupa por ellos como individuos entonces será más probable que se preocupen por los intereses del empleador. Tomando el enfoque de tratar a los demás como nos gustaría ser tratados nosotros mismos, es la regla de oro para el fortalecimiento y la mejora de las relaciones entre cada uno de nosotros en todos los niveles de la organización.

Responsabilidad

Dar a las personas más responsabilidad es una demostración de la confianza. Si las personas sienten que son de confianza por lo general responden a tomar con mayor cuidado y orgullo su trabajo.

Éxito

Todos tenemos algo diferentes puntos de vista sobre lo que constituye el éxito pero a menudo puede haber factores comunes como el perfil de mercado, la reputación corporativa y la calidad del producto. Un ejercicio útil en este caso es que después de una presentación sobre por qué se lleva a cabo el cambio, para pedir al personal, en forma individual o en pequeños grupos de enfoque, lo que tienen como una visión de la empresa y también para ellos mismos como individuos. Buenas preguntas para que funcione son:

¿Qué o dónde estás ahora?

¿Qué o dónde le gustaría ser?

Pida a los equipos que apliquen estas preguntas a la empresa, así como a sí mismos

Una discusión facilitada puede desentrañar, donde se sobreponen las ideas y demostrar que exista un terreno común y puede fortalecerse.

Reconocimiento

Cuando se hace el trabajo del líder, las personas dicen "Lo hicimos nosotros mismos" Lau Tzu

¿Hace sentir a su personal que se hicieron sentir parte del éxito de la organización? ¿Incluso cuando los tiempos son duros? ¿Cuándo fue la última vez que tomó un tiempo para decir gracias al personal de todos los niveles de la organización por sus contribuciones individuales? No hacer caso de esta importante motivación sería un grave error y podría resultar una pérdida del apoyo que se necesita a la hora de implementar el cambio.

Un enfoque eficaz de los empleadores es tratar a sus empleados como a sus clientes más importantes y valorados. El empleador está

proporcionando actividad laboral y los salarios y los empleados
compran estos con su esfuerzo.

Seguridad

"Usted no lleva a la gente por golpear en la cabeza - eso es asalto, no liderazgo" Eisenhower

Siempre que se está aplicando el cambio el factor miedo que se provoca en los empleados puede traer consecuencias, como la posible pérdida de la seguridad laboral o la pérdida de la responsabilidad o control.

Comunicación continua, honesta y abierta es esencial aquí. El cambio puede sacar a la gente de su zona de confort y elevar sus niveles de estrés. El reto es demostrar que la nueva zona es aún más cómoda y segura o por lo menos, será una vez que el malestar inicial es a corto plazo del cambio y en el momento de la implementación ha sido superado.

Dinero

El dinero es por supuesto un motivador importante. Mal pagados sensación personal insuficientemente valorado y son menos propensos a responder positivamente al cambio especialmente si esto significa un mayor esfuerzo para poco o ningún aumento en paga o reconocimiento o ambos muchos y especialmente los que tienen intereses externos cautivadoras, trabajo para vivir y no vivir para trabajar, pero tenemos que reconocer que la mayoría de los empleados a tiempo completo pasan más

de sus horas de vigilia en el trabajo de lo que gastan en la consecución de los intereses de ocio o con sus familias y esto significa que proporcionan los otros seis factores de motivación son tan importantes como el pago de un salario justo por un trabajo justo del trabajo realizado.

Esquemas de sugerencias del personal, con recompensas económicas para los empleados, deben manejarse con sensibilidad. Asegúrese de entregar las recompensas que prometen. Mejor aún, dejar que un porcentaje de ahorro de costes va a apoyar una causa benéfica local que ha sido elegido por el personal. Esto puede motivar a aquellos que no están excesivamente preocupados por los temas ambientales, pero que pueden tener intereses de la comunidad local.

Por último, la gestión y el personal por igual necesitan recordar que, en palabras de Henry Ford,

"No es el empleador quien paga los salarios; él sólo maneja el dinero. Es el producto que paga los salarios".

3.3.8.3 Capacidad para el Cambio

Capacidad que se trata de los recursos y estos son el tiempo del personal y, en su caso, el dinero. Para llevar a cabo el cambio es necesario identificar los recursos que serán necesarios antes de continuar y asegurarse de que estos se proporcionen. A menudo, el costo beneficio

de la aplicación de medidas de eficiencia y programas de minimización de residuos pueden proporcionar los recursos financieros para un programa continuo de mejora.

Por lo general los propios empleados de la organización que tienen la información, la intuición, ideas e instintos necesarios para implementar el cambio con eficacia. Cuando se le dé la capacidad y la oportunidad de participar en programas de mejora es que a menudo los empleados pueden encontrar los mayores ahorros de costes y mejoras en la eficiencia. (Martínez, Lorena, 2010)

3.3.8.4 Acción

"Somos lo que repetidamente hacemos. La excelencia entonces, no es un acto, sino un hábito "- Aristóteles

Después de haber conseguido los otros tres factores en su lugar (presión, una visión clara y compartida y capacidad) ahora tiene que implementar el cambio planificado.

"La energía es igual a desear y fin" - Sheryl Adams

Mantener el impulso es lo que importa aquí y la aplicación del Plan de gestión es esencial para mantener la eficacia y adecuación del cambio, un buen seguimiento y análisis de los datos resultantes son esenciales.

Asegurarse de que la alta gerencia continúa informando a los empleados del progreso.

3.3.9 Participación de los interesados en el proceso de cambio

Todo el mundo habla de cambio y gestión del cambio pero pocas personas saben realmente lo que significa en la práctica, sabemos que el 90% de la gestión del cambio es un buen liderazgo, la transparencia, un poco de buena suerte y una fuerte creencia en la gestión que se está realizando.

Por otro lado, la mayoría de las grandes organizaciones corren tantos proyectos de cambio, al mismo tiempo, que el cambio fatiga a la actitud de su personal por ejemplo un nuevo software en toda la compañía, los nuevos programas de formación, nuevas pautas de liderazgo, fusiones y adquisiciones, la implementación de la organización matriz, nuevos programas de gestión de relaciones con los clientes, etc.

Al ver la realidad de muchas empresas, lo que a menudo sorprende es que nosotros es el hecho de que todavía producen y por lo tanto, si las organizaciones quieren cambiar, ¿cuál es el mejor camino? Una cuestión central para un gerente que está a punto de iniciar un nuevo proyecto de cambio es la cuestión de la participación de los interesados. En algunos casos, los que quieren iniciar un proceso de cambio se preguntan, es la dirección correcta para impulsar el cambio. La historia de fracasos muestra que en

muchos casos a los que se ven afectados por el cambio no son consultados antes del inicio de un proyecto.

Sin embargo, la realidad de muchas organizaciones es diferente. La participación de muchas partes interesadas en un proceso de cambio no sólo se necesita una gran cantidad de recursos. También es necesario un nuevo enfoque de liderazgo que identifica más con la facilitación del proceso que con el control de procesos. No todas las empresas califican para esa llamada.

Como practicantes de cambio, tenemos que ver la realidad de la organización, y hacer sugerencias apropiadas para una estrategia de cambio. Este consejo podría ser la de un jefe fuerte y carismático de una empresa de tamaño medio para poner en práctica sus sueños a pesar de todo podría estar ayudando a la organización bien establecida la promoción de nuevas herramientas y técnicas para la planificación o también podría ser un gran proceso de aprendizaje institucional.

"Decir" significa que las decisiones sobre el proceso de cambio que se tomen en el más alto nivel directivo. Los empleados sólo tienen la opción de aceptar el plan de arriba hacia abajo o para salir del sistema. La implementación de un proceso completo de arriba hacia abajo conduce a la frustración y el rechazo de la cooperación.

"Vender" significa que los planes de cambio están diseñados a nivel de la parte superior y se invita a los interesados a participar en el cambio que se proponga.

La limitación de la venta pone en el hecho de que la alta dirección quiere escuchar un sí, y el personal quiere oír que mantendrán sus puestos de trabajo.

"Pruebas, mientras que todavía un enfoque de arriba hacia abajo, establece la visión hacia fuera para su inspección por las partes interesadas y le pregunta por sus comentarios. La gerencia tiene la intención de averiguar si las partes interesadas apoyan el proceso de cambio, y se abre de propuestas. Se pueden realizar pruebas en una escala limitada conocidas como pilotaje tal vez mejor para expandirse, para diferenciar entre la representación y pilotaje, pero también podría afectar a todo el sistema. La visión permanece como está, pero el camino para llegar a la visión está sujeto a negociaciones entre los diferentes grupos de interés.

"Consultoría" es el mecanismo preferido para una gestión que reconoce que no puede tener todas las respuestas. La consulta de los interesados sobre el cambio, refuerza la visión de cambio. En los últimos tiempos muchas herramientas se han desarrollado para permitir un gran número de partes interesadas a participar en el proceso de planificación. Sin embargo, este proceso toma tiempo y requiere un compromiso a nivel de la parte superior para corregir las decisiones iniciales.

"Co-creación" significa desarrollar una visión conjunta con las partes interesadas desde el principio. Se asegura el más alto grado de propiedad.

3.3.10 Porque la gestión del cambio falla

1. Falta de compromiso

Se produce cuando se realiza al cambio, a toda prisa implementado o intentado sin compromiso suficiente. Se trata de un asesino en la credibilidad del liderazgo.

2. Opción a no cambiar

Cuando el liderazgo se compromete a un cambio, el mensaje debe ser que el cambio no es una opción. Pero el mensaje de que a menudo se encuentra es "Nos gustaría cambiar, le estamos pidiendo cambiar, imploramos que usted cambie, cambie..." Siempre que las personas tienen la opción de no cambiar, no lo harán.

3. Centrarse en un sólo proceso

Los líderes pueden quedar tan atrapados en la planificación y la gestión del proceso que no se dan cuenta de que se están logrando resultados tangibles. La actividad se vuelve más importante que el resultado.

4. Centrarse sólo en los resultados

Esto se debe a la creencia de que el fin justifica cualquier medio. Las organizaciones tienden a fracasar miserablemente en este sentido: se

minimizan o ignoran el dolor humano del cambio. Es esta falta de sensibilidad a los sentimientos de las personas que no sólo evita el cambio, pero destruye la moral y la lealtad en el proceso.

5. No Involucrar a los esperados para implementar el cambio

Una gran cantidad de resentimiento se despertó cuando la gerencia anuncia un cambio y luego ordena las características específicas de la aplicación. Los empleados deben participar de dos maneras. En primer lugar, sus aportaciones y sugerencias deben ser solicitadas al planificar el cambio.

En segundo lugar, después de que se produce un cambio deben participar las personas de la alta gerencia. Liderazgo necesita comunicarse.

6. No cambiar de manera interna.

El cambio es un trabajo interno. Aunque los extranjeros como consultores podrían proporcionar valiosas ideas y aportaciones, las personas dentro de los sistemas deben aceptar la responsabilidad por el cambio y pasar la pelota no es una opción.

7. Recompensas sin sentido

Si se mantiene recompensar a los empleados por lo que siempre han hecho, seguirás consiguiendo lo que siempre has conseguido. Asegúrese de que las

recompensas, el reconocimiento y la compensación se ajustan por el cambio deseado.

8. No predicar con el ejemplo

Para que el cambio suceda, todos los involucrados deben guiar por el líder sin embargo, debe dar los primeros pasos. Cambiar es abortado cuando el liderazgo no demuestra el mismo compromiso que esperan de los demás.

9. Tamaño Equivocado del objetivo

En este caso, el cambio es demasiado grande para ser alcanzable o demasiado pequeño como para ser significativo. Al igual que un buen objetivo, un programa de cambio no debe ser ni demasiado fácil ni demasiado imposible.

3.4 MENTORING

El mentoring es un proceso de desarrollo de personas en las empresas y en las organizaciones en general, por el que un mentor que podía ser directivo de la compañía, acompaña en el desarrollo de carrera o en algunas fases de la misma, a un “mente”, con características específicas como por ejemplo ser joven de alto potencial, nuevo directivo, persona perteneciente a una minoría.

En el acompañamiento el mentor comparte y transmite su experiencia del negocio y de la cultura organizacional a la mente, de manera que éste pueda mejorar su rendimiento y por tanto progresar más rápidamente en el desarrollo de su carrera profesional.

Es el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.

El mentoring en el sentido empresarial u organizacional será una relación de asesoría entre un mentor y su pupilo o mentorizado.

Acelerar el proceso de desarrollo personal y profesional a través del apoyo de una persona de mayor experiencia. Liberar el potencial de manera efectiva pero de igual forma con los conocimientos adecuados implementados por el mentor.

Pretende optimizar los desempeños del mentorizado mediante el aprovechamiento de la experiencia en lo impartido, de esta manera el mentorizado aprenderá solo lo que es necesario para su desarrollo profesional y personal. (BLC Coaching & Mentoring, 2015)

Proceso básico del mentoring

Existen 4 etapas básicas para este proceso, las cuales son herramientas fundamentales para los procesos de cambio.

Primera Etapa:

Se busca identificar al mentor y al aprendiz (maestro, pupilo). Se busca lograr una adecuada compatibilidad entre ambos partícipes para que no existan desacuerdos entre ambas partes y de esta manera se puedan lograr los objetivos deseados.

Segunda Etapa:

Se centra en la formación del mentor como del pupilo. Al pupilo se le proporciona la información acerca de los objetivos del programa y las actitudes que deberá desarrollar esto evita que allá distracciones que puedan impedir el crecimiento del pupilo.

Tercera Etapa:

Se trata de la planificación y ejecución. Se diseñan las distintas actividades, se programan, se asignan los recursos y se establecen los vínculos y redes de trabajo.

Cuarta Etapa:

Se establece una fase de análisis de los resultados. En todo caso no hay que olvidar que el proceso de retroalimentación ha de ser permanente, esto se hace con el fin de que el pupilo sea autodidacta y de esta forma él puede indagar en los temas que sean de su interés, que contribuyan al desarrollo para su futuro tanto personal como profesional. (Angles, 2003)

3.4.1 Mentor

Los mentores no son asesores, no tiene por qué poseer conocimientos técnicos y profesionales específicos en las áreas que intervienen, no emite dictámenes, no soluciona problemas, ayuda a resolverlos, potenciando el aprendizaje de su mente, impulsando el desarrollo de las capacidades más acordes con su potencial.

No se trata de formar conocimiento si no de aprender de los comportamientos.

Las habilidades fundamentales de un mentor son la escucha activa, la formulación de preguntas, la asertividad y el feedback, y por supuesto la capacidad para emitir consejos de una forma prudente. (De Miguel, 2009)

Agente de recursos

Partidario de la disciplina

Cualidades de un buen mentor

- Un orientador confiable o un amigo

Hoy en día, las personas jóvenes no tienen muchas oportunidades de tener amigos adultos, especialmente adultos que estén dispuestos a escucharlos.

- Un adulto interesado y responsable

Él le proporciona acceso a personas, lugares y cosas fuera del ambiente rutinario del aprendiz.

- Un modelo de rol positivo

Un mentor puede ser un modelo de rol positivo. Un modelo de rol es alguien que el joven aspira ser, mientras que un mentor es alguien que le ofrece ayuda al joven para ser quien quiera que desee ser. Hoy, los jóvenes tienen muchos modelos de rol; sin embargo, éstos no son necesariamente modelos de rol positivos.

- Buen oyente
- Persistente
- Comprometido
- Paciente
- Optimismo
- Credibilidad
- Disponer de tiempo y energía.
- Estar al día respecto a conocimientos y ganas de aprender

Un mentor no es

Los mentores deben entender que ellos no pueden ser todas las cosas para sus aprendices. Muy a menudo cuando los mentores afrontan problemas en sus

relaciones, es debido a que el mentor, el aprendiz no entienden apropiadamente el rol de un mentor. (BLC Coaching & Mentoring, 2015)

El mentor puede haber asumido uno de los siguientes roles inapropiados:

- Un padre o acudiente legal

El rol de un padre es proporcionar alimentos, albergue y vestido. El rol del mentor no es cumplir con estas responsabilidades. Si el mentor considera que su aprendiz no está recibiendo el apoyo adecuado, dicho mentor debe contactar al coordinador del programa de mentoría en lugar de tratar de satisfacer las necesidades de su aprendiz.

- Un trabajador social

Un trabajador social es un profesional licenciado con las habilidades y entrenamiento necesarios para ayudar en los problemas familiares. Si un mentor considera que existe algo mal en la vida familiar del aprendiz, el mentor debe compartir esta preocupación con el coordinador del programa de mentoría y no asumir el papel de un trabajador social e intentar solucionar el problema.

- Un psicólogo

Un mentor no es un consejero o terapeuta formal. Un psicólogo o un psiquiatra es un profesional licenciado.

Las tareas más importantes de un mentor

Establecer una relación positiva y personal con el aprendiz:

- Establezca confianza y respeto mutuos
- Mantenga una interacción regular y apoyo consistente
- Haga que sus reuniones sean agradables y divertidas.

Ayudar al aprendiz a desarrollar o a comenzar a desarrollar las habilidades para la vida:

- Trabaje con su aprendiz para cumplir con las metas específicas
- Inculque un marco para desarrollar habilidades más amplias para el manejo de la vida como por ejemplo, habilidades para la toma de decisiones, resolución de conflictos, manejo del dinero.

Ayudar al aprendiz a obtener recursos adicionales:

- Proporcione conocimientos acerca de los recursos que necesite el aprendiz en todo el trascurso del proceso
- Actúe como un orientador, defensor, asesor y modelo a seguir en la empresa

- Evite actuar como un profesional que maneja el caso. Vea el rol de un mentor como un amigo más que un consejero. (Sociedad de Mentoría, 2008)

3.4.1.1 Rapport

Según (Muñoz Serra, 2012) El Rapport, es una técnica muy interesante de PNL Programación Neuro Lingüística, esta técnica en fin, nos da la posibilidad de crear una comunicación efectiva con las personas que necesitamos comunicarnos haciendo que mediante el uso del Rapport quien lo utiliza durante una comunicación pueda transmitir un mensaje que normalmente podría causar algún conflicto, bajo el rapport este mensaje se tomará de una manera comprensiva.

Más allá de todo esto, establecer el Rapport con una persona, es igual a estar en sintonía con la otra persona, es establecer una conexión armoniosa, cuando una persona consigue estar en un estado congruente con otra, que domina el estado conscientemente es quien domina a los que estén dentro de este estado.

Por ejemplo podemos decir que científicamente, nuestro sistema nervioso central, es como si fuera una red, una vez que conseguimos entender cómo es la red, el cableado de una persona, comprenderemos cómo acceder a su red y enviarle información, la que llegue con éxito.

Obviamente, el rapport es utilizado como un sistema de influencia, de pareja, familiar y social.

También podemos definir el Rapport como una forma de guiar a las personas hacia estados de conciencia conocidos, que conscientemente queremos llevar, o crear un nuevo estado emocional y llevarlos hacia él, en fin es una herramienta de programación neuro lingüística.

(Alder, 2002) Afirma que el rapport es la ciencia de sentirse comfortable con los demás y que los demás se sientan confortables con uno.

Es la habilidad de reducir las diferencias perceptuales entre las personas rápidamente.

Has notado que cuando conoces a alguien y te gusta instantáneamente y te gusta estar con esa persona, mientras con otros te gustaría estar tan lejos como sea posible.

Uno no debe pensar mucho para entender que cuando la gente te gusta, tú quieres ser como ellos. ¿Has notado como los buenos amigos tienen los mismos gestos y utilizan las mismas palabras. La clave del Rapport consiste en ser como la otra persona.

Sin duda el Rapport sirve para crear buenas impresiones de nosotros a primera vista en las personas, lo que utilizado de manera inteligente,

podemos hacer que en una oficina pública nos atiendan bien, y hagan su trabajo por nosotros y con gusto.

Como hacer el rapport

Formas de hacer rapport son variadas, pero todas coinciden en crear un espejo a nivel visual, auditivo y kinésica con la persona o grupo que quiera establecer.

Para el rapport se utilizan las siguientes formas:

- Copiar cuñas y estructuras verbales (formas de hablar).
- Copiar el lenguaje corporal de manera sutil.
- Copiar la parte auditiva: tonos, timbres, volúmenes, tiempo, etc.
- Copiar lo posible hasta la forma de respirar.

Rapport, a menudo también le atribuyen el nombre acompasar, en realidad se trata de crear todo igual que nuestro receptor, pero a nuestra manera.

Debemos tener muy en claro, que para lograr el Rapport, necesitamos entrar en el modelo del país psicológico de la persona y comprenderlo.

Antes de comenzar a detallar las técnicas del rapport, debemos comprender que en una comunicación hay varias clases de impactos, pero

aunque es increíble, es muy interesante comprender que el lenguaje verbal no es 100 por ciento efectivo, ya que su impacto es simplemente de un 7% el contenido de las palabras y un 38% la entonación, mientras el lenguaje corporal abarca un 55% del impacto. (Muñoz Serra, 2012)

1. Lenguaje corporal:

Dice (Muñoz Serra, 2012) que por lo general nosotros hemos de copiar el lenguaje corporal de una manera muy sutil, si la persona mueve un brazo, nosotros movemos el brazo, (Nunca hemos de quedar en evidencia y ser torpes), copiar la postura, acompasar las miradas, los giros de cabeza, la velocidad de los movimientos y todo tipo de gesto facial y corporal.

2. El Lenguaje verbal:

Sin duda, tenemos que concentrarnos en la entonación de nuestras palabras, aprender a practicar los tonos, velocidades, tiempos y timbres combinando con un contenido lógico para nuestro receptor. Debemos acompasar los tonos, los timbres, los tiempos para poder establecer el rapport a nivel verbal, y a la vez hacerlo a nivel del lenguaje corporal.

3. Personalidad:

Nuestro receptor, de acuerdo a su personalidad, su estructura psíquica está formada por su entorno familiar, social, su país, su cultura, etc. La personalidad de nuestro receptor, tiene sin duda una manera de expresarse, donde utiliza cuñas, y formas de hablar, ya que nosotros tenemos que hablar con su forma de hablar como si fuera la nuestra.

4. La Respiración:

Acompasar la respiración de nuestro receptor nos ayuda de mucho para poder incluso hablar a su misma velocidad, tono y timbre, aparte del efecto hipnótico de mover tu caja respiratoria al mismo tiempo que la persona y del mismo modo.

Sin duda, la técnica principal del Rapport es la Empatía, entrar en empatía con nuestro receptor es la parte fundamental del rapport. (Muñoz Serra, 2012)

3.4.1.2 Empatía

(Reyes, 2009) Deduce que la empatía es una cualidad y habilidad social que se puede desarrollar y potenciar, la cual está presente en todos, aunque no siempre en el mismo grado.

La capacidad para desarrollarla empieza a manifestarse durante la infancia. De inicio, los padres son quienes cubren las necesidades

afectivas de los hijos y los que les enseñan no sólo a expresar los propios sentimientos, sino también a descubrir y comprender los de los demás.

De ahí la importancia de una buena comunicación emocional en la familia desde el principio. La capacidad para la empatía se desarrollará más fácilmente en aquellas personas cuyas necesidades afectivas y emocionales han sido cubiertas desde los primeros años de su vida.

Sin embargo, las habilidades empáticas también se pueden potenciar y desarrollar.

1. Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios. Ser respetuosos con los demás.
2. Prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo.
3. No interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en expertos que se dedican a dar consejos, en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.
4. Aprender a descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás. Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus

capacidades, sino que descubrirán también nuestra preocupación e interés por ellos.

5. Cuando tengamos que dar nuestra opinión sobre lo que nos están contando, es muy importante hacerlo de forma constructiva, ser sinceros y procurar no herir con nuestros comentarios.
6. Ten buena predisposición para aceptar las diferencias que hay con los demás, ser tolerantes y pacientes con los que nos rodean y con nosotros mismos.

3.4.2 Mentes

(Angles, 2003) Dice que son las personas con capacidades potenciales las mentes o aprendices combinan el entrenamiento en el trabajo con instrucciones de su mentor para poder generar un aprendizaje calificado y tomar riendas de la labor que a futuro va a realizar

Características de la mente

- Madurez para ser consecuente en sus comportamientos.
- Disposición a realizar una inversión en sí misma y voluntad para acometer los cambios personales y profesionales que le van a afectar.

- Apertura a nuevos entornos -asuntos, personas, situaciones- y ansia por aprender de ellos.
- Sinceridad respecto a sus necesidades y deficiencias.
- Interés por el futuro. Los fallos del pasado le interesan por lo que puede aprender de ellos.
- Autocrítica y apertura a la retroalimentación.
- Pro actividad en la relación personalizada con el mentor/a.
- Asunción de la responsabilidad de gestión de su propio aprendizaje

3.4.2.1 Escucha activa

La escucha activa dice (D'Alessandro, 2011) se focaliza intencionalmente en la persona que uno escucha, ya sea en un grupo o sólo dos personas, para comprender lo que se está diciendo.

Como oyente debería ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona haya dicho esto no implica estar de acuerdo con lo que el otro está diciendo, sino comprender lo que se dice.

Escuche en forma activa

- Focalice su atención en el tema.

Deje de hacer cualquier actividad que estuviera realizando, que no sea relevante y concéntrese en el orador o el tema.

Repase mentalmente lo que ya sabe sobre el tema y trate de organizar el material por adelantado para desarrollarlo en el futuro (conferencias anteriores, programas de tv, artículos de periódicos, sitios web, experiencia previa en su propia vida, etc.)

- Evite distracciones

Siéntese en un lugar apropiado cerca del orador y evite distracciones (una ventana, un vecino charlatán, ruido, etc.)

- Percátese de su estado emocional

Deje las emociones en suspenso hasta más tarde o téngalas en cuenta de una manera pasiva a menos que pueda controlarlas

- Deje de lado sus prejuicios

Sus opiniones, está presente en ese lugar para aprender lo que el orador tiene para decir y no al revés

- Focalícese en el otro

En la persona que está comunicándole algo. Siga y entienda a la persona que está hablando como si estuviera en su lugar.

Escuche con sus oídos pero también con sus ojos y el resto de los sentidos.

- Preste atención a: los signos no verbales que muestre el mentor

Deje que la presentación siga su curso no se oponga o esté de acuerdo con el tema, sino deje que los pensamientos sigan su curso

- Involúcrese:

Responda en forma activa a las preguntas o directivas
Utilice su postura corporal (por ejemplo inclínese hacia adelante) y atención para demostrarle al mentor su interés

3.5 RESUMEN DE LAS HERRAMIENTAS



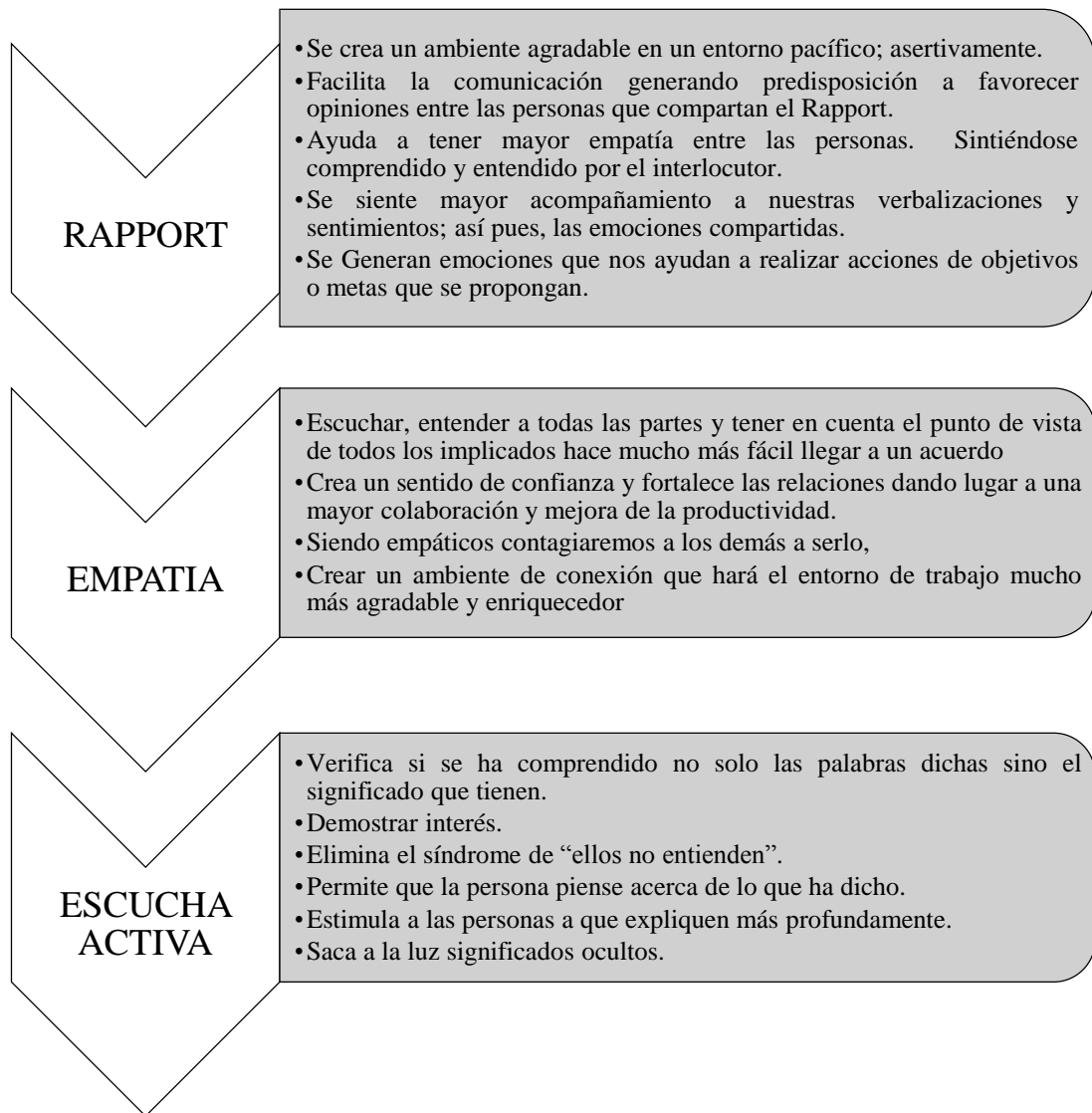


Figura N° 4: Resumen de las Herramientas

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se expone las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de haber realizado el presente trabajo.

4.1 CONCLUSIONES

- La programación neurolingüística demostró ser una tendencia orientada hacia el estudio de las interacciones de las emociones, el lenguaje y el uso de los recursos de la PNL en la comunicación líder y seguidor. La misma contribuye a hacer de la comunicación un proceso directo asertivo, fresco y ligero, sin crear distorsión y duda sobre los efectos del mensaje.
- El uso de la Programación Neurolingüística en los individuos de una organización es una herramienta de comunicación que permite enfrentar las barreras comunicacionales y personales que existen como producto de un manejo inadecuado del lenguaje y del pensamiento por parte de los líderes y los supervisados.
- Una vez que se ha analizado los diferentes aspectos que conforman la presente investigación, se ha llegado a la conclusión que el líder negociador de cualquier tipo de empresa debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas

que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersa las organizaciones.

- Una de esas habilidades y destrezas a la que se hace referencia lo constituye el arte de la negociación eficaz, ya que su meta es ofrecerle al ejecutivo la seguridad y los conocimientos necesarios para dirigirla y en consecuencia alcanzar un buen resultado cuando se presenten conflictos laborales que afecten los objetivos y metas de la institución pero no basta que el líder posea el arte de negociar, es imperioso que a través del análisis realizado conozca que existe la PNL, el cual es un instrumento esencial que debe aprender a manejar toda persona y sobre todo los gerentes para lograr así efectivamente la resolución de los problemas que surjan en su dependencia o con el personal que tiene bajo su supervisión.
- Asimismo, se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL, representaría una herramienta eficaz para lograr que el ejecutivo se comunique acertadamente con sus interlocutores externos y organizacionales, afianzándose así sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.
- En definitiva se concluye, que la PNL en el proceso negociador para la resolución de los conflictos laborales, constituye una técnica de comunicación que permite el desarrollo personal tanto del gerente como de la organización y la construcción de modelos de comunicación, basados en conocimiento de lenguaje y funcionamiento del cerebro. En fin, la PNL se revela como herramienta privilegiada en todos los campos.

- El método Belbin nos ofrece la posibilidad de conocer los diferentes estilos de trabajo que tienen las personas que integran los equipos de su empresa de esta forma nos permitirá conocer los puntos fuertes de cada uno de ellos y así obtener los mejores resultados en los proyectos en los que participan, optimizando en consecuencia los resultados de los proyectos ya que una persona no lo puede hacer todo pero un equipo sí.
- ADKAR hace hincapié en que el cambio organizacional exitoso sólo se produce cuando cada persona es capaz de hacer la transición con éxito. Tiene sentido entonces que este modelo, desarrollado por Jeff Hiatt, Director General de Gestión del Cambio Prosci, se centra en 5 medidas y resultados necesarios para el cambio individual exitoso, y por lo tanto el cambio organizacional exitoso.
- En el mentoring la organización es la parte más beneficiada ya que se logra una mejor organización entre sus miembros, por medio de las relaciones que se realizan, existe una mejor planificación entre directivos, ya que un directivo delega sus obligaciones tendrá la oportunidad de planear, reducir la rotación ya que los miembros de la organización están más satisfechos con lo que hacen.

4.2 RECOMENDACIONES

- Proponer que se incentive a la organización a realizar talleres de inducción sobre Programación Neurolingüística que involucre a todo el personal a fin de

lograr uniformidad y cambios sustanciales en el uso adecuado de las perceptivas en la comunicación.

- Dentro de las habilidades que se recomiendan sean desarrolladas por los líderes para alcanzar una comunicación efectiva y eficaz se encuentran las analizadas a lo largo de esta investigación, a saber, acompañar, rapport (sintonía), flexibilidad, asertividad, escucha activa, hablar con claridad y habilidad para responder. En este sentido, es conveniente promover y afianzar la búsqueda de nuevas estrategias comunicacionales basadas en modelos, distinciones lingüísticas, neurológicas y de comportamientos formales, en la personalidad del individuo, de sus experiencias y creencias.
- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por qué puede hacer perder la objetividad al líder.

REFERENCIAS

1. Alder, H. (2002). *PNL para le empresa*. Londres: Edaf.
2. Alvarez, R. (2000). *Manual procatico de la PNL*. Bilbao: Desclee.
3. Angles, S. (2003). *Mentoring estrategia del desarrollode los RRHH*. Barcelona: Gestion 2000.
4. Bandler, R., & Grinder, J. (1998). *La estructura de la Magia*. Castellano: Cuatro vientos.
5. Belbin, M. (15 de Enero de 2012). *Roles de equipo Belbin*. Obtenido de Belbin: <http://www.belbin.es/rte.asp?id=466>
6. Belbin, M. (2013). *Roles de Equipo en el trabajo*. Madrid.
7. BLC Coaching & Mentoring. (20 de enero de 2015). *¿Qué es el mentoring?* Obtenido de <http://www.blccoachingmentoring.com/mentoring>
8. Borrell, F. (2004). *Como trabajar en Equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Barcelona: Gestion 2000.
9. Caracciolo, A. (2002). *Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de los equipos*. Bogotá: McGraw-Hill.
10. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
11. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
12. Corporate Training. (2012). *Change Management*.
13. D'Alessandro, M. E. (2006 de Julio de 2011). *Serie aprendizaje cooperativo o de colaboración*. Recuperado el 3 de 8 de 2015, de Estudio: Guías y Estrategias: <http://www.studygs.net/espanol/listening.htm>
14. De Gues, A. (s.f.). *La sociedad de vivir*.
15. De Miguel, M. L. (28 de 02 de 2009). *Manual del Ment@r*. Recuperado el 06 de 08 de 2015, de Escuela Mentoring: <http://www.escueladementoring.com/userfiles/ARCHIVOS/GUIA%20BASICA%20PARA%20SER%20MENT@R.pdf>
16. Franklin, E. B. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

17. Galindo, L. M. (2011). *Liderazgo y Dirección: el liderazgo en el siglo XXI*. México: Trillas.
18. Hiatt, J. (2006). *Un modelo para el cambio en los negocios*. London: Gestion 2000.
19. Katzenbach, J., & Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. Mexico: Continental S.A.
20. Knight. (2001). *Soluciones PNL: Modelos empresariales, modelos personales*. Barcelona: Paidós Iberica.
21. Laumi. (3 de Diciembre de 2010). *Canales de comunicación*. Recuperado el lunes de Julio de 2015, de <http://canalescomunicacion.blogspot.com/>
22. Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
23. Martínez, Lorena. (2010). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.
24. Muñoz Serra, V. A. (2012). *El Rapport - Técnica De La PNL*. Cocepción: Gestion 2000.
25. Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
26. Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC.
27. Reyes, M. (25 de 09 de 2009). *6 tips para desarrollar empatía*. Recuperado el 3 de 09 de 2015, de Bienestar180: <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/6-tips-para-desarrollar-empatia>
28. Rosenbaum, B. L. (1990). *Como Motivar a los Empleados de Hoy*. México: McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V.
29. Sociedad de Mentoría. (20 de Agosto de 2008). *Mentoring 101 Train the Trainer Curriculum*. Recuperado el 5 de 7 de 2015, de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Cortes%C3%ADa+de+la+Sociedad+de+Mentor%C3%ADa+Mass%2C+Mentoring+101+Train+the+Trainer+Curriculum>.
30. Stahl, T. (2000). *Introducción a la programación neurolingüística*. Buenos Aires: Paidós Iberica.
31. Tichy, N. M. (2003). *Líderes en Acción*. México: Compañía Editorial Continental.
32. Triaxia Partners, Inc. (5 de Julio de 2007). *Características de un Equipo de Alto Desempeño*. Obtenido de http://www.tri.com.co/pdf/art_AD/articulo6factores.pdf

33. William B. Wether, J. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta autopercepción de roles para trabajo en equipo

Direcciones: Para cada sección distribuya un total de diez puntos entre las frases que usted crea definen su mejor comportamiento. Trate de evitar extremos tales como asignar todos los puntos a una única frase, o repartir puntos entre todas las frases. No distribuya los puntos entre más de 3 opciones.

1. Lo que creo que puedo aportar al equipo:

- (a)Creo que percibo y me aprovecho de las nuevas oportunidades con facilidad.....
- (b)Puedo trabar bien con cualquier tipo de personas.....
- (c)La generación de ideas de unas mis cualidades más naturales.
- (d)Una de mis principales habilidades es mi capacidad lo que una persona
puede ofrecer al grupo.
- (e)Soy muy efectivo para completar asuntos pendientes.
- (f) Estoy siempre dispuesto a hablar a la gente clara y directamente con el
fin de obtener buenos resultados.
- (g)Generalmente detecto si un plan o una idea es adecuado para resolver
una situación particular.
- (h)Puedo ofrecer soluciones razonables e imparciales.
- (i) Generalmente mis mejores cualidades son mis conocimientos técnicos
y mi experiencia.

Compruebe que los puntos sumen 10.

2. Uno de mis posibles fallos cuando trabajo en equipo, puede ser que:

- (a)No estoy cómodo a menos que las reuniones estén bien organizadas y dirigidas.
- (b)Me gusta que todos los miembros del grupo que no han tenido oportunidad de
expresar sus puntos de vista lo hagan.
- (c)Tengo tendencia a hablar mucho cuando el grupo empieza a discutir sobre un
tema nuevo.

- (d) Mi punto de vista objetivo hace difícil que me una de mis colegas con buena disposición y entusiasmo.
- (e) A veces mis colegas me consideran fuerte y autoritario cuando estamos negociando un asunto importante.
- (f) No me gusta liderar el grupo, quizá porque soy muy sensible a sus opiniones.
- (g) Suelo distraerme pensando en mis propias ideas lo que hace que pierda el hilo de la discusión.
- (h) Soy reacio a expresar mis propias opiniones en proposiciones o planes incompletos o que no estén suficientemente detallados.
- (i) Soy reacio a participar a menos que se trate de una materia que conozco bien.
- Compruebe que los puntos sumen 10.

3. Cuando participo en un proyecto con otras personas:

- (a) Tengo capacidad para influir sobre otras personas sin presionarlas.
- (b) Generalmente soy eficiente a la hora de evitar errores y omisiones producidos por descuidos que puede perjudicar el éxito de una operación.
- (c) Me gusta presionar al grupo para asegurar que en la reunión no se pierde el tiempo ni se pierde de vista su objetivo principal.
- (d) Soy capaz de aportar ideas originales.
- (e) Estoy siempre dispuesto a apoyar una buena sugerencia por el interés común.
- (f) Soy rápido en detectar las posibilidades de las nuevas ideas y desarrollos.
- (g) Siempre trato de actuar como un buen profesional.
- (h) Se me puede confiar la responsabilidad de organizar adecuadamente todo el trabajo.
- (i) Creo en mi capacidad para juzgar con exactitud puede contribuir a que se tomen decisiones acertadas.
- Compruebe que los puntos sumen 10.

4. Mi enfoque característico hacia el trabajo en equipo es que:

- (a) Me interesa conocer a mis colegas.
- (b) No vacilo en cuestionar los puntos de vistas de otros, ni de defender una posición minoritaria.
- (c) Por lo general soy capaz de encontrar un buen argumento para desechar ideas inadecuadas.
- (d) Creo que tengo el talento para hacer que las cosas funcionen una vez que el plan se ha puesto en marcha.
- (e) Prefiero evitar lo obvio y experimentar caminos nuevos.
- (f) Soy bastante perfeccionistas con cualquier proyecto que emprendo.
- (g) Me gusta ser el que contacta con gente de afuera del grupo a de la empresa.
- (h) Aunque estoy interesado de oír todos los puntos de vista, no vacilo en decidirme cuando se debe tomar una decisión.
- (i) Contribuyo cuando se dé que estoy hablando.
- Compruebe que los puntos sumen 10.

5. Un trabajo me satisface porque:

- (a) Disfruto analizando situaciones y sopesando todas las posibles opciones.
- (b) Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- (c) Me gusta sentir que estoy creando buenas relaciones de trabajo.
- (d) Puedo influir mucho en las decisiones.
- (e) Tengo la oportunidad de conocer a nuevas personas con ideas diferentes.
- (f) Puedo conseguir que la gente se ponga de acuerdo en prioridades y objetivos.
- (g) Me encuentro a gusto cuando puedo dedicar toda mi atención a única tarea.
- (h) Tengo oportunidad de poner en práctica mi imaginación.
- (i) Siento que estoy sacando partido a mis cualidades especiales y formación.
- Compruebe que los puntos sumen 10.

6. Si de pronto me asignan un trabajo difícil, con tiempo limitado y personas desconocidas:

- (a) Me inclinara a planear una solución yo solo y luego se la expondría al grupo.
- (b) Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrara el enfoque más positivo.
- (c) Encontraría la manera de reducir el calibre del trabajo, identificando lo que cada individuo puede aportar al grupo.
- (d) Mi natural sentido de la urgencia ayudaría a mantenernos dentro de los plazos establecidos.
- (e) Creo que mantendría la serenidad y mi capacidad de pensar correctamente.
- (f) Llevaría a cabo cualquier trabajo encomendado a pesar de las presiones.
- (g) Estaría dispuesto a asumir el liderazgo, si creyera que el grupo no está progresando.
- (h) Abriría la discusión con el fin de estimular nuevas ideas y dinamizar el trabajo.
- (i) Me gustaría informarme sobre el tema, tanto como pueda.
- Compruebe que los puntos sumen 10.

7. Respecto a los problemas que tengo cuando trabajo en grupo:

- (a) Tiendo a mostrar mi malestar cuando la gente está obstruyendo el progreso.
- (b) Algunas personas me critican por ser demasiado analítico.
- (c) Mi deseo de garantizar que todo el trabajo se haga bien, incluso los pequeños detalles, no siempre es bien aceptado.
- (d) Tiendo a aburrirme a menos que esté trabajando con personas que me estimulen continuamente.
- (e) Me cuesta trabajo empezar a menos que los objetivos estén claramente establecidos.
- (f) Algunas veces no soy claro explicando y aclarando puntos complejos que se me ocurren.
- (g) Soy consciente que exijo a los demás que hagan lo que yo no puedo hacer.
- (h) Siento que los demás no me dan la oportunidad de decir todo lo que quiero.

(i) Me inclino a pensar que estoy perdiendo el tiempo y que haría las cosas mejor solo.

Compruebe que los puntos sumen 10.

PUNTUACIÓN DE AUTOPERCEPCIÓN DE ROLES

Instrucciones:

Una vez puesta su puntuación por cada declaración de cada sección, sume la puntuación para cada dimensión (es decir cada columna)

SECCIÓN	ID	CO	IM	CE	IR	ME	CH	FI	ES
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
TOTALES									

ID= Implementador (Disciplinado, conservador y eficiente)

CO= Coordinador (Controlado, tranquilo y seguro)

IM= Impulsor (Dinámico, trabajo bien bajo presión)

CE= Cerebro (Creativo, independiente)

IR= Investigador de recurso (Extrovertido, entusiasta y comunicativo)

ME= Monitor evaluador (serio, perspicaz y estratega)

CH= Cohesionador (Cooperador, perceptivo, diplomático)

FI= Finalizador (Esmerado, concienzudo, ansioso)

ES= Especialista (Profesional y dedicado)