

## **SENSIBILIZACION Y FORMACION DE QUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

### **INTRODUCCIÓN**

Los signos de los tiempos nos están advirtiéndolo que esta década se ha transformado en una época de fuertes y continuos cambios y que el entorno muestra un notable nivel de competencia entre los miembros de las organizaciones.

En tales condiciones sólo lograrán permanecer y crecer aquellas cuyos individuos que las motorizan, comprendan a cabalidad la verdadera importancia de lo que significa el trabajo en equipo. Estos individuos harán que las Organizaciones, al producir los bienes y/o servicios, sean más competitivas inclusive con más calidad y al más bajo costo.

Para lograr ser más competitivo en cualquier área, es necesario adoptar e implantar las herramientas adecuadas. Las más poderosas que hasta ahora se conocen y que aún tienen una extraordinaria vigencia, están referidas a la actitud, a la motivación y al interés. Estas tres herramientas bien manejadas, sumadas, son responsables de aproximadamente un 85% de los resultados esperados. El resto se le atribuye a los estudios, a los títulos y a la experiencia adquirida.

Miles de organizaciones, especialmente en el mundo desarrollado, aplican hoy en día, estas estrategias motivacionales, lo que evidentemente les ha servido justamente para colocarlos allí en ese lugar estelar en el que se encuentran. En Venezuela y a pesar de que su aplicación es bastante sencilla, sólo una que otra empresa lo aplica. Más bien las grandes que las pequeñas, en virtud de que, al desconocer que a muy corto plazo esta erogación se revierte en ingentes beneficios a la Organización, algunas de estas lo consideran un gasto y no una inversión. Error que en el mejor de los casos, se traduce en un retorno lento de la inversión.

Como antes lo dijimos, la actitud, la motivación y el interés, son las más poderosas armas que catapultan a los individuos a la victoria. Pero es que estas variables, son independientes de las condiciones sociales que los rodean y su transformación no se puede concebir como procesos unidireccionales en los cuales el individuo sea simplemente un objetivo que reacciona a fuerzas ambientales. Particularmente en los momentos de crisis como los que vive actualmente Venezuela o en los de rápido cambio social, la elevada sensibilidad de las personas, sus elecciones dentro del rango ampliado de alternativas ambientales y su participación activa con otros que se encuentran en la misma situación, la identifican como agente de la estabilidad existente en el cambio.

Cuando nos referimos a las actitudes, al interés y a la motivación de las personas, no estamos hablando de asuntos momentáneos o transitorios. Hablamos de factores psicológicos responsables de los medios consistentes y característicos en el individuo, de reaccionar a favor o en contra de una clase de objetos y de subconjuntos dentro de esa clase por el hecho de que esta manera de “funcionar” o de actuar constituye todo un estamento o un sistema cognoscitivo. Incluyen en sí suposiciones más o menos duraderas acerca del mundo, premisas y expectativas regulares acerca de la forma como opera el mundo y la gente que está en él, creencias y perspectivas acerca de la propia y de las otras personas y sentimientos y convicciones acerca de lo correcto y lo incorrecto; lo deseable y lo despreciable. Estos son temas claramente vitales para el individuo. Algunas de sus

formas de pensar y de actuar definen lo que el incluye y lo que excluye del radio de su concepto de sí mismo. Definen cuales son sus figuras parentales, cuales no lo son, cuales son sus grupos, escuelas, su partido político su religión, su ideología y cuales no los son. Evidentemente que estas maneras de funcionar van a influir determinantemente en la interacción del individuo con su grupo de trabajo. Es aquí justamente donde el individuo empieza a formar parte de un todo “dejando de lado”, si le es posible, toda esa información que había venido acumulando a lo largo de sus años. Esas poderosas herramientas deben servirle para adaptarse a los grupos de trabajo, so pena de perecer en el intento. En otras palabras o nos adaptamos al trabajo en equipo o nos buscamos otro empleo en el que no tengamos que compartir absolutamente nada, ya que la empresa no tolerará a individuos que no se logren integrar. ¡Tarde o temprano nos alejará de ella de alguna u otra forma!

Es conocido por todos que en la medida en que subimos en el nivel jerárquico de las Organizaciones, encontramos que la gerencia dirige más bien grupos que individuos.

De hecho, la consecución de los objetivos de la empresa requiere la organización, la dirección, y el control de grupos enclavados dentro de las divisiones principales de la misma. El objetivo del proceso administrativo es la coordinación, la cual se debe lograr a través de la integración del esfuerzo de los distintos grupos de la organización. Además de la dirección de los grupos internos de la organización, la gerencia tiene que tratar con grupos externos a la misma. No tan sólo tratará con la plana mayor y con el consejo de administración, sino también con el grupo sindical, con el consejo directivo de asociaciones y cámaras de comercio, etc. Es importante que tanto la gerencia como los demás administradores de todos niveles, deban conocer la formación, la estructura, los patrones de comunicación y en suma, la dinámica de los grupos, si quieren lograr mayor efectividad en la dirección e influencia de los mismos.

Un grupo es un todo formado por fracciones y en ese todo puede estar o no integrado por la cohesión de todas sus partes. Fayol diría que un grupo integrado es un grupo en el que la dirección ha logrado desarrollar un “espíritu de cuerpo” o de equipo. Los sociólogos dirían que un grupo integrado es aquel que ha logrado estabilidad a través de organización y disciplina interna. Los psicólogos definirían un grupo integrado como aquel cuyos miembros interactúan entre sí que se perciben como una unidad y que están motivados hacia el logro de objetivos comunes.



## **EL TRABAJO EN EQUIPO CONSTITUYE EL NUEVO PARADIGMA DE LAS ORGANIZACIONES**

Algunos enconados estudiosos de esta materia, han llegado a la conclusión de que si un grupo no es capaz de aprovechar los conflictos que suelen presentarse en las organizaciones, no será capaz de crecer. Si los miembros de un grupo pudieran aprender a tratar los conflictos como algo inherente a la agrupación, una consecuencia natural de las diferencias al tratar de actuar de una manera integrada; entonces entenderían que los conflictos del grupo son algo tan natural como el envejecimiento de los organismos vivos o la misma muerte de ellos.

El viejo paradigma de la estructura de las organizaciones estaba basado en supuestos respecto a la jerarquía, a saber que los líderes de la cima conocen todas las respuestas y están a cargo de las metas y los procesos laborales de la organización. El naciente paradigma de los equipos por otra parte, se fundamenta en otras hipótesis; es decir, que el conocimiento y por lo tanto la información y las respuestas, existen en toda la organización, en las capacidades y conocimientos de todos los miembros de la organización cuando se reúnen en equipos. Según este modelo, las metas se determinan conjuntamente y los procesos de trabajo se erigen en torno a los equipos de expertos.

Como es bien sabido por todos que el ambiente laboral de las organizaciones siga siendo bastante inestable y hasta turbulento, la flexibilidad y la adaptabilidad creadas por los equipos representa una ventaja importante. Los estudiosos pronostican que el trabajo en equipo ocupará un lugar preponderante en las organizaciones, de hecho, aquellas viejas estrategias en donde la autocracia era la vedette en las organizaciones están condenadas a desaparecer, desde el mismo momento en que la U. R. S. S. dejó de existir y la reunificación de Alemania se materializó. Nos guste o no, todas aquellas personas que trabajan para una empresa, están de una u otra manera, creando una relación laboral completamente entre las personas y la organización y entre el patrón y el empleado; las proyecciones que se realizan al respecto, determinan que los negocios del futuro estarán organizados de manera similar a una productora cinematográfica. Los equipos de especialistas se reunirán para un proyecto específico y después se pasarán a otros equipos dentro de la misma organización o de otra. La nueva clave del éxito de este enfoque consistirá en comprender que los administradores deben compartir su poder y por ende su responsabilidad con equipos de personas que antes carecían de facultades debido a las rígidas líneas de la autoridad burocrática. La reducción del tamaño de muchas empresas, que han creado organizaciones más planas con menos gerentes medios para administrar de la manera jerárquica tradicional, ha obligado a las organizaciones a delegar más facultades en los miembros de la organización que componen equipos auténticos. Está previsto para los próximos años, que las habilidades personales serán de mucha importancia porque estas características les permitirán integrarse mejor a los equipos. Inclusive los gerentes tendrán que aprender a seguir también a esos equipos. En otras palabras, los equipos no serán guiados por líderes únicos sino que cada uno de sus miembros en su debido momento podrá ejercer el liderazgo del mismo, dependiendo de la actividad que se pretenda realizar.

## TIPOS DE GRUPOS Y ORGANIZACIONES

Los tipos de grupos dentro de las organizaciones están determinados por los grupos pequeños; los cuales buscan vincular al individuo con la organización, ya que cada individuo es miembro de varios grupos formales e informales.

**Los grupos formales:** están determinados por la organización, mediante las políticas trazadas para determinados objetivos.

Los grupos informales están derivados de los procesos espontáneos de la Evolución Social, la cual viene concretada por el desarrollo de una necesidad sentida por los inmiscuidos.

La organización informal se caracteriza por:

- La relación de cohesión o antagonismo; ya que los individuos crean relaciones personales de simpatía o antagonismo, la cual tiene una duración muy variable.
- Por el “status” determinado por su posición social y prestigio en su participación e integración en la vida del grupo importa más que su posición y prestigio dentro de la organización formal.
- La colaboración espontánea, la cual existe en alto índice que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- La comunicación entre sus miembros, es promovida ya que se crean canales de información para mantenerlos informados sobre las acciones administrativas que los afectan en varias formas, originando así rumores.
- Proporcionan control social influyendo y regulando los comportamientos dentro y fuera del grupo. Hay un control interno que persuade a los miembros a estar satisfecho con su estilo de vida, y un control externo que está dirigido a grupos tales como la Administración de liderazgo del sindicato, y otros grupos formales.
- La conformidad entre los miembros del grupo, lo cual crea una renuncia a actuar o desempeñarse en un nivel demasiado alto, lo que crea poca creatividad y diversidad de desempeño.
- Sirve de complemento con el sistema formal ya que, los planes, políticas, procedimientos y estándares formales, no pueden solucionar los problemas que se presentan en una organización dinámica.

“Las relaciones informales sirven para preservar a la organización de la autodestrucción, que resultaría de la obediencia literal de las políticas, reglas, reglamentos y procedimientos formales”.

## PATRONES Y PROCESOS DE COMUNICACIÓN:

La observación de patrones de comunicación en grupos generalmente revela un “centro” de atención no planeado.

Las investigaciones sobre la comunicación en los grupos pequeños, han hecho énfasis sobre las relaciones informales, las que parecen, desarrollarse espontáneamente.

El fin de la comunicación es la de transmitir información y persuasión, desde el punto de vista de un desarrollo, para un entendimiento mutuo; esta creará a largo plazo una efectividad sobre los grupos.

Para un entendimiento mutuo es necesario que haya un proceso bilateral, debido al número de veces que puede ser malinterpretado, ya que la comunicación es un proceso difícil; la probabilidad que coincida lo que escucho la otra persona por lo dicho es limitada.

Las malas interpretaciones son causadas por problemas de transmisión desarticulada, dificultades semánticas y falta de preparación en el oyente. Estos motivos son los peligros de una comunicación unilateral. Pero no siempre es así ya que muchas, para no generalizar, el emisor es responsable de que la comunicación no se produzca.

Para la obtención de un buen entendimiento es necesario aplicar una comunicación bilateral (verificación del significado aunque consume mucho tiempo), este indica la precisión de los mensajes transmitidos creando confianza a los receptores.

Si se utiliza un proceso de comunicación unilateral con el fin de ahorrar tiempo se podría producir una falta de buena comunicación, lo cual generaría consecuencias organizacionales antifuncionales.

## **GRUPOS PEQUEÑOS**

Los grupos de todos los tamaños son importantes para entender el comportamiento organizacional, pero el que tiene mayor interés de estudio es el grupo pequeño, ya que es el mediador entre el individuo y la organización.

El Grupo Pequeño es:

- 1) un elemento ubicado e inevitable en los sistemas sociales complejos.
- 2) Desempeña una parte importante en el desarrollo y elaboración de la personalidad;
- 3) Es un factor importante en los procesos de socialización y control,
- 4) Tiene muchas semejanzas – como sistema social – con los grupos sociales a gran escala; y
- 5) Puede ser movilizado como una poderosa fuerza motivacional. (2)

Aunque algunos grupos pequeños no guían el comportamiento de sus miembros explícitamente la unidad de propósitos va a ser el lineamiento a seguir; ya que los objetivos del grupo deben ser internalizados por los miembros individuales, esperándose una relación de cohesión entre los grupos. La distancia social existente entre los grupos pequeños es mínima ya que se puede tratar con los miembros de grupos sociales y organizacionales mayores, pero los miembros deben interactuar con otras personalidades únicas relativamente bien definidas.

Los grupos pequeños están siempre en constante contacto y logran desempeñarse como equipo operativo en el trabajo, mediante una acción coordinada; ya que sus miembros responden

responsablemente y entusiastamente a las tareas, esto generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

Si se hace una comparación entre la conducta de la jerarquía tradicional y el trabajo en un auténtico equipo, nos damos cuenta de que la jerarquía tradicional sigue la cadena de mando y control, mientras que la grupal tiene una interacción multidireccional relacionada con las necesidades de situación y habilidad de cada miembro, logrando así aprender de sus necesidades.

### **¿POR QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS?**

En un sentido amplio se puede afirmar que los grupos se forman para satisfacer las necesidades humanas. Existen tareas que sólo pueden realizarse a través del grupo, pero también hay tareas que el grupo realiza más efectivamente que el individuo mismo. En el sentido más restringido de una organización, esta crea los grupos para realizar tareas en caminadas al logro de sus objetivos. El principio económico que promueve la formación de grupos en las organizaciones, es el de división del trabajo. Aún cuando la organización no persiga objetivos económicos, su costo de operación estará influenciado por el grado de educación de la división del trabajo. La formación y consolidación de un grupo indica que las funciones que realiza satisfacen necesidades económicas psicológicas y sociales de sus miembros. La producción moderna exige especialización en las funciones y en las operaciones dando lugar a grupos cuya misión es desarrollar sus necesidades de logro, de prestigio, de reconocimiento, de seguridad, de dominación, etc. Los individuos que integran el grupo tienen una tendencia hacia la sociabilidad y por lo tanto tratan de satisfacer también sus necesidades de amistad e interacción con los demás. Los grupos también proporcionan defensa y protección de los intereses de sus miembros, contra las acciones de los otros grupos e individuos dentro o fuera de las organizaciones.

Simultáneamente con lo anteriormente descrito sobre la mejor manera de alcanzar los objetivos, se deben realizar otras acciones que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad del desempeño del trabajador. Estas acciones no son fáciles de especificar ya que, por una parte el trabajador, como ser humano que es, tiene gran complejidad y por otra, el entorno es distinto de un lugar a otro y de una época a otra. Por ahora, es conocido que principalmente, cuatro conjuntos de asuntos tienen una estrecha relación con el desempeño en el trabajo:

- a.- La selección del personal.
- b.- El adiestramiento
- c.- El liderazgo
- d.- La motivación al desempeño

En relación al punto a), resumiremos la importancia de la selección del personal con la siguiente frase: “no se pueden pedir peras al olmo”.

El punto b) adiestramiento, reviste una importancia ampliamente conocida, así que por ahora no haremos más comentarios al respecto.



Del punto c) liderazgo, podemos señalar que uno de los 14 principios de Deming cuando se refiere a la Calidad Total, indica la necesidad de cambiar “supervisión” por “Liderazgo”.

Hay cuatro áreas de competencia, cuatro tipos de manejar destrezas humanas, que muchos líderes personifican:

Estrategia I: atención mediante la Visión

Estrategia II: significado mediante la Comunicación

Estrategia III: confianza mediante el Posicionamiento.

Estrategia IV: despliegue del yo mediante:

El auto concepto positivo

El factor Wallenda

Nota: Mientras el auto concepto positivo o autoestima se ocupa del ¿Qué tan competente soy?, ¿Tengo madera?, el factor Wallenda se ocupa principalmente de las percepciones propias del resultado del suceso; el factor Wallenda tiene menos que ver con el juicio propio sobre la eficiencia de si mismo que con el juicio sobre el resultado de la acción.

En cuanto al punto d), las principales teorías y escritos sobre la motivación humana y también sobre motivación al desempeño que se formularon desde los años 1900 hasta ahora son las siguientes:

Teoría de la Jerarquización de las necesidades, de Maslow.

Teoría de los dos factores, Satisfacción e insatisfacción, de Herzberg

Teoría de la Motivación de Logros ó de Poder – Filiación – Logros, de Mc. Clelland.

Teoría de la Equidad, de Adams y otros

Teoría de la Expectativa, de Vroom y otros

Durante el desarrollo de la Calidad Total en Japón, Edward Deming encontró que los siguientes asuntos eran grandes motivadores al desempeño:

- \* El Logro de un Nuevo Paradigma
- \* La satisfacción a la autoestima y la pertenencia
- \* El manejo de conflictos

\* La formación y adiestramiento

\* La auto mejora y la cultura del trabajador

A partir del éxito demostrado de la Calidad Total, se hace ahora un énfasis muy especial en la ejecución de acciones que mejoren la autoestima de los miembros de la organización. A continuación se exponen algunas citas bibliográficas en referencia a la definición de Autoestima:

“La definición de Autoestima introduce en un problema fundamental, ¿Cuál es la naturaleza de tal fenómeno? ¿Es un fenómeno cognoscitivo o acaso se trata de un fenómeno emocional? ¿Es la autoestima un sentimiento?, o tal vez ¿Es más conveniente aproximarse a ella como si fuera sólo un fenómeno actitudinal?

Tras la revisión de la literatura podría llegarse a la conclusión de que el fenómeno de la autoestima resulta ser muy complejo e involucra componentes cognoscitivos, actitudinales y de sentimientos profundamente imbricados.

De acuerdo a Cooper Smith (1967), la Autoestima se define como la evaluación que un individuo hace y mantiene habitualmente respecto a sí mismo; implica actitudes de aprobación o desaprobación e indica por extensión lo que el individuo cree acerca de sí mismo en cuanto a su habilidad, éxito, significación y valor ...

Clemes y Bean (1973)... “La autoestima se refiere al sentimiento de satisfacción con uno mismo, que emerge cuando han sido satisfechas las necesidades de una persona.

Las necesidades pueden ser satisfechas de dos maneras:

a) Haciendo uso de los recursos y capacidades personales, tendientes a ejercer influencias sobre los eventos externos

b) disponiendo de un ambiente que provea las condiciones necesarias que permitan el cumplimiento de los propósitos o satisfacción de las necesidades personales. Estas mismas personas plantean que la autoestima se expresa en la conducta verbal y en la acción desplegada por las personas. Sobre las bases de sus observaciones han logrado determinar algunas características asociadas a la autoestima. En tal sentido señalan que una persona posee una elevada o baja autoestima dependiendo de las respuestas que proporcione en el test que encontrará en las próximas páginas.



**¡¡Aproveche usted y responda estas preguntas con toda la franqueza del caso!! ¡Total, no vale la pena ocultarse usted mismo lo que ya sabe!**

### TEST No. 1

Responda con la mayor sinceridad a las preguntas y haga una reflexión al respecto, seguidamente otórguese el permiso para mejorar.

- ¿Está satisfecho con sus logros? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Actúa con independencia? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Asume responsabilidades?\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Tolera frustraciones? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Acepta con entusiasmo nuevos retos? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Se siente capaz de ejercer influencia sobre otros? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Exhibe un extenso rango de emociones y sentimientos? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Evita situaciones que le provocan ansiedad? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Descalifica sus atributos personales? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Se siente desvalorizado por los otros? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Responsabiliza a los otros de sus propias limitaciones o errores? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Es fácilmente influenciable por otros? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Asume conductas defensivas y demuestra poca tolerancia a la frustración? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Es poco tolerante a las críticas? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Se siente disminuido(a) de poder? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Exhibe un estrecho rango de emoción y sentimiento? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Muestra usted una simple fascinación sólo por el hecho de ser? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- ¿Es capaz de hablar de logros o traspies de forma directa y honesta? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

- ¿Se siente cómodo(a) al ofrecer o recibir halagos, expresiones de afecto, aprecio y demostraciones similares? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Está abierto a la crítica y no tiene problemas a la hora de reconocer sus errores? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Existe armonía entre lo que dice y hace y su apariencia, modo de hablar y de moverse? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Muestra una actitud de apertura y curiosidad frente a nuevas ideas, experiencias y posibilidades de la vida? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Es capaz de ver y disfrutar de los aspectos humorísticos, aunque se trate de usted mismo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Proyecta una actitud de flexibilidad al reaccionar ante situaciones y desafíos, un espíritu de inventiva y hasta de diversión? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Muestra un comportamiento asertivo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Conserva una actitud de armonía y dignidad inclusive en condiciones de stress? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Tiene usted unos ojos brillantes, despiertos y vivaces? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Tiene usted un rostro relajado, salvo en caso de enfermedad? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Tiene usted una mandíbula relajada? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Tiene usted unos brazos que cuelgan relajados y de una manera natural? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Su postura es relajada, erguida y bien equilibrada? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Su voz es modulada con intensidad adecuada a la situación y pronunciación clara? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- ¿Son sus hombros relajados y erguidos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¡No olvide que la reflexión sincera y honesta de sus respuestas constituye una magnífica oportunidad para invertir esfuerzos en obtener logros y satisfacciones y por ende ser y estar bien!**

## ACERCA DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Para estimular la creatividad de un equipo hace falta una gran cantidad de libertad. Mientras menos restricciones, mejor. Nos referimos a la creatividad que produce algo de uso o valor.

La gran cantidad de procedimientos y normas establecidas en las organizaciones, los pensadores creativos no tienden a ser gente muy organizacional. Pero sin estas personas creativas, las organizaciones no desarrollarían innovaciones, ni crearían ideas nuevas.

Una estrategia que resulta exitosa en la formación de equipos creativos, es la de operar desde la posición de tomar la iniciativa. Cuando tomemos la iniciativa de adelantarnos hacia un propósito común. Promovemos el Equipo de Alto Desempeño.

John Adair estudió dos formas de promover la creatividad en las organizaciones: en primer lugar, agrupar a estos pensadores creativos en unidades separadas, permitiendo así la interacción entre ellos, y de ellos con el entorno para alimentarse con la información necesaria. El segundo método es el de transformar la institución en una organización innovadora y creativa.

Ambas alternativas tienen sus ventajas y desventajas. Te invitamos a que discutas este aspecto en tu equipo de trabajo.

### Aprendiendo en equipo

Nuestro sistema educativo no estimula el trabajo en equipo, pues, en general desde la escuela primaria y hasta nuestra educación superior universitaria prevalece el trabajo individual. Ni siquiera en las carreras de administración de empresas, se prepara a los estudiantes en el funcionamiento de equipos como proceso rutinario de las organizaciones.

Puede ser que se les indique a los alumnos que trabajen en Equipo para presentar un trabajo o un tema, o para que estudien juntos, pero no se les entrena en cómo participar en un Equipo de Alto Desempeño y en cómo manejar los problemas que puedan surgir cuando se trabaja en equipo. Muchas veces, cuando se solicita a los estudiantes que trabajen en equipo, solo unos pocos se hacen cargo del proyecto y lo terminan, mientras que otros solamente observan pasivamente, y luego, a la hora de la calificación, comparten totalmente el resultado. Más tarde, cuando ingresan al mercado laboral, se les exige que trabajen en equipo, no saben cómo hacerlo, pues su aprendizaje de trabajo en equipo escolar es negativo.

El enfoque convencional del entrenamiento en la organización, capacita a los individuos uno por uno, muchas veces lejos de la organización y aislados de quienes luego compartirán con él su desempeño cotidiano. El aprendizaje convencional es individual, pero luego se pretende que, de manera automática, haya un desempeño eficaz dentro de un equipo.

Aprendizaje en equipo es la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que el equipo pueda desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros dado que existen diferentes casos de equipos, la estructura de aprendizaje es variable.

Realizar un diagnóstico de las condiciones que afectan al Equipo y los tipos de problemas que enfrentarán, determinará el aprendizaje que deberán asimilar para la formación de su Equipo de Alto Desempeño. Según P. Senge: “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un Equipo, para crear los resultados que sus miembros desean”.

Aprender a trabajar en Equipos de Alto Desempeño es la actitud de desear ser verdaderamente efectivo. Obliga a suspender y examinar los supuestos y creencias centrales.

Una actitud de aprendizaje determina la estructura sistemática de los resultados de los Equipos de Alto Desempeño. Un Equipo puede compartir una visión por un tiempo y no aprender.

En el aprendizaje en Equipo no es válido decir “Yo aprendo”. El aprendizaje en Equipo es una aptitud de equipo. Los Equipos de Alto Desempeño aprenden a aprender en Equipo. Un equipo que aprende genera que los otros Equipos aprendan, por la interacción permanente que sostienen.

El papel del liderazgo de los Equipos de Alto Desempeño es desarrollar un ambiente que aliente el aprendizaje, quizás sea el único modo en que un líder tiene derecho a influir en los demás. En una época como la que vivimos cuando las organizaciones proponen hacia un mejor desempeño por competencias, el trabajo en Equipo debe ser considerado, además que como una manera de trabajar, como una estrategia de aprendizaje. El trabajar como Equipo de Alto Desempeño incluye el uso de diversas estrategias de aprendizaje que permita la interacción efectiva entre sus miembros.

### **Dialogar y mejorar:**

Según nos dice el Dr. Rafael Echeverría, en su obra “Ontología del lenguaje” (1995): “Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí”. Podría inferirse

que un equipo es una red de conversaciones y genera una identidad que trasciende a sus miembros.

Los Equipos de Alto Desempeño son ejemplos del poder de las conversaciones. Si observamos, los límites de un equipo son lingüísticos. Quien pertenece y quien no pertenece se decide mediante una declaración.

Los equipos conversan de dos maneras: el diálogo y la discusión experta. En el diálogo se exploran libremente las opiniones, se escucha a los demás y se suspenden los supuestos propios. En la discusión se presentan y defienden los puntos de vistas propios, se contrastan diferentes opiniones y se busca el mejor punto de vista para respaldar las decisiones que se tomarán. El diálogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos no pueden distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ellos.

La estructura de los Equipos de Alto Desempeño está constituida como una red de promesas mutuas, solicitadas y ofrecidas mediante un diálogo que establece también la cultura del equipo, por lo cual los miembros saben qué hacer y como hacerlo, cada vez que se produce una acción, sin necesidad de decirlo, con base a su experiencia compartida.

El diálogo permite compartir la visión del comportamiento de realizar esa visión en conjunto. Eso le da al Equipo de Alto Desempeño una base de consenso en las aspiraciones comunes.

La fortaleza de un Equipo de Alto Desempeño, es proporcional a la fortaleza de su diálogo. En la medida que nos comunicamos positivamente, aumenta la productividad del Equipo de Alto Desempeño.

Las competencias de comunicación de los miembros de un Equipo de Alto Desempeño, en suma constituyen la competencia de comunicación del Equipo mismo y determinan su éxito o su fracaso.

Como observa R. Echeverría: “Lo que los ejecutivos y gerentes hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste fundamental y casi exclusivamente en éstas conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es parcialmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones”.

## **LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES**

Belbin, citado por Cantú Delgado, (1997), presenta una clasificación de los roles que permite entender el comportamiento de los miembros de un equipo y resulta útil para su selección.

Tomado de “Desarrollo de una cultura de calidad” Edit. Mc. Graw – Hill

<b>Características de personalidad</b>	<b>Cualidades positivas</b>	<b>Debilidades posibles</b>
Conservador, predecible, orientado hacia la tarea.	Capacidad para organizar, trabajador disciplinado.	Falta de flexibilidad para aceptar ideas.
Calmado, confiado en si mismo.	Capacidad para aceptar colaboración.	Creatividad promedio.
Dinámico, de empuje, proactivo.	Listo para aceptar retos.	Fácil de ser provocado.
Individualista, serio, poco ortodoxo.	Imaginativo, intelectual, conocedor.	Soñador, no práctico.
Extrovertido, entusiasta, comunicativo.	Capacidad para relacionarse con la gente.	Pierde fácilmente el entusiasmo.
Soberbio, poco emocional.	De buen juicio y discreto.	Poco inspirador.
Social, sensible Emocionalmente.	Promotor del espíritu de equipo.	Indeciso en crisis.
Ordenado, tenaz, ansioso	Capacidad para apegarse a las normas.	Se ocupa de los detalles.





## FACTORES QUE INFLUENCIAN EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

### Técnico – metodológicos

- Objetivo a lograr en común
- Plan de acción
- Conocimiento del tema
- Reuniones periódicas
- Técnicas de trabajo
- Coordinación apropiada
- Métodos de seguimiento
- Control de resultados.

### Psicosociológicos

- Compromiso con las metas
- Buena comunicación
- Aceptación de las diferencias
- Conocimiento del rol
- Cooperación
- Comunicación apropiada
- Principio ganar – ganar
- Perseverancia.

## Elementos básicos para crear equipos

Resultados  
Desempeño



### HABILIDADES

Resolver  
Problemas  
Técnicas/  
Funcionales  
Interpretacionales

### RESPONSABILIDADES

Recòproca  
Pocas  
Personas  
Individual

Metas específicas  
Enfoque común  
Propòsito con sentido

**Productos del  
Trabajo colectivo**

**COMPROMISO**

**Crecimiento  
Personal**

**ANÁLISIS DE PARADIGMAS EN LOS  
EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

<b>PRINCIPIOS</b>	<b>Vs.</b>	<b>VALORES</b>
<b>CATATROFISMO</b>	<b>Vs.</b>	<b>OBJETIVIDAD</b>
<b>LUCHA DE PODER</b>	<b>Vs.</b>	<b>COMPETENCIA /FUERZA</b>
<b>PERSONALIZAR</b>	<b>Vs.</b>	<b>CONTETUALIZAR</b>
<b>FIGURAR</b>	<b>Vs.</b>	<b>PROTAGONIZAR</b>
<b>EGOCENTRISMO</b>	<b>Vs.</b>	<b>AUTOGESTIÓN</b>
<b>DEPENDENCIA INDEPENDENCIA</b>	<b>Vs.</b>	<b>INTERDEPENDENCIA</b>
<b>IRRESPETO</b>	<b>Vs.</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>COPIAR</b>	<b>Vs.</b>	<b>MODELAR</b>
<b>INSEGURIDAD</b>	<b>Vs.</b>	<b>SEGURIDAD</b>
<b>SOBREACTUAR</b>	<b>Vs.</b>	<b>CUIDAR IMAGEN</b>
<b>PARTICIPACION</b>	<b>Vs.</b>	<b>COMPROMISO</b>

**EMOCIONAL**

- Tiende a pensar en imágenes y en figuras.
- Tiene alta tendencia a no controlarse y a irse de bruceos.
- Su primera reacción ante una situación es francamente emocional.
- Le cuesta expresar sus sentimientos pero en el fondo sabe lo que siente.
- Sus percepciones son por lo general correctas, aunque no estén basadas ni en la recolección de datos ni en la lógica.

- Sus certeras percepciones emocionales confunden a aquellos que son intelectualmente más centrados.
- Se impacta sobremanera cuando algo trágico ocurre o alguna situación le molesta o afecta.
- Muchas veces las emociones lo paralizan.
- Generalmente se expresa mejor a través de la poesía, el drama, la adoración, la música y otras manifestaciones artísticas.
- Muchas veces se dice para sus adentros: ¡Por qué le dije eso! ó ¡por qué lo hice!

### **INTELECTUAL**

- Tiende a pensar en palabras y frases en vez de figuras e imágenes
- Su cabeza funciona de manera tal que pareciera que fuese una fuente de la que entraran y salieran datos.
- Necesita hablar de los asuntos y de las situaciones para poder comprenderlas mejor.
- Su mente se “mueve” más rápido que su corazón.
- Su primera reacción ante una situación es pensar acerca de la misma.
- Utiliza su mente más rápido que su cuerpo o las emociones
- Siempre quiere tener una razón para todo lo que ocurre.
- Siempre se pregunta el por qué de todos los asuntos.
- Valora los hechos sobre las emociones y los presentimientos.
- Se le dificulta entender a las personas con tipo emocional.

### **DESVENTAJA**

- Debe alcanzar un lapso de tiempo antes de que sus emociones alcancen sus ideas y este periodo puede ser invadido por pensamientos negativos que le impidan tomar acciones.

### **DE ACCIÓN**

- Tiene alta tendencia a actuar primero y después pensar.
- Le encantan los viajes por eso no desperdicia oportunidad para hacerlo.
- Cuando tiene problemas quiere hacer algo para resolverlos
- Su primera reacción ante una situación es enfrentarla.
- Le gusta manejar situaciones que pueda manipular.
- Está orientado hacia la supervivencia.
- Permanece en contacto con sus necesidades corporales.
- Se destaca en los deportes, bailes y actividades que requieran coordinación.
- Pudiera llamarse hiperactivo porque aun sentado tiende a estar en constante movimiento.
- Le gusta cambiar de posición constantemente en sus áreas de influencia: su trabajo, su habitación, etc.
- Para experimentar emociones, tiende a tomar conductas obsesivas y repetir las una y otra vez.
- Son muy buenos para los deportes de alto riesgo, son buenos cazadores, pilotos, constructores, soldados y artesanos.

## **LA COMUNICACIÓN**

Consiste en la transferencia de información y la comprensión de al menos dos personas entre si. A través de ellas pueden expresar ideas, pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Un aspecto importante de la comunicación es que ésta siempre requiere de al menos dos personas: emisor y receptor para que pueda existir, porque una sola persona no puede comunicar. La comunicación es lo que el receptor comprende no lo que el emisor dice.

## **EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA**

Abordar el tema de la comunicación implica analizar la historia misma de la humanidad, que ha sido labrada a pulso por unos cuantos individuos rodeados de un carisma especial que les ha permitido a lo largo de sus vidas, realizar una actuación estelar motivada por esa fuerza interior extraordinaria que mueve las masas, que guía,

que dirige destinos hasta convertirla en un ejercicio personal imprescindible para poder seguir existiendo y que les permitió luego traspasar los umbrales de la historia. Esa aptitud instalada en sus mentes muchas veces desde la más temprana edad, debido a situaciones que se les presentaron en sus vidas, las cuales también pudieron ser ignoradas y/o evitadas como lo fue para la mayoría de aquellos que también estaban allí, pero que por el contrario para los elegidos, fueron desafiadas y posteriormente las enfrentaron con pasión y fe hasta lograr vencerlas. Naturalmente influenciados por múltiples variables tanto internas como externas.

Se sabe que durante los primeros años de la historia humana, aproximadamente unos treinta mil años atrás, no existieron ni reyes, ni políticos, ni gobernantes, ni líderes que gobernasen o manejasen los hitos de los pueblos; sin embargo, también se sabe que siempre todas las tribus contaron con un guía o un cabecilla, que era quien más cazaba, mejor ejemplo daba, mejor labraba la tierra, más pescaba y esta actitud solo obedecía a garantizar a la comunidad la satisfacción de las necesidades básicas. Evidentemente la historia no la escriben los pueblos como solemos escuchar, esta la escriben los hombres que han liderizado y son poseedores del Don de la comunicación. Ellos son los dirigentes, líderes que a través de la palabra son los que conducen a los pueblos a la victoria o a la derrota. Sus ideas, pensamientos y acciones constituyen el progreso o el fracaso y muchas veces dejan marcas indelebles por varias generaciones que a veces son difíciles de superar y permanecen en las memorias por toda la eternidad.

La historia misma está construida sobre los pilares que erigieron Siddartha Gautama (Buda), Cristo, Francisco de Miranda, Simón Bolívar, Napoleón Bonaparte, Nelson Mandela, Marthin Luther King, Mohandas -Mahatma- Ghandi, Miljail Gorbachov, Juan Pablo II, Yaser Arafat entre otros, quienes poseedores de ese Don, lograron y aún los hacen, trascender su tiempo y permanecer en nuestras memorias. Cada momento histórico proyecta sus propios sueños y sus propias utopías para dinamizar el conjunto de ideas, proyectos y realidades de las fuerzas sociales que se encuentran presentes en ese momento. Solo los individuos dueños de su destino, poseedores de un Don, siempre al frente de cada evento son los llamados a motorizar las energías que mueven y transforman el mundo. Las emancipaciones, las revoluciones, el desarrollo, los descubrimientos, las liberaciones, han sido protagonizadas siempre por los mismos individuos comprometidos con sus pensamientos y sus sueños. Todos sin excepción, han manejado de una u otra manera la palabra como instrumento de comunicación para materializar sus propósitos - es la única explicación lógica posible para haberlo logrado. El universo de la comunicación abarca desde un breve discurso en una pequeña Compañía, pasearse por una mediana pequeña hasta dirigir un debate en la mas alta tribuna presidencial, pasando por una entrevista en la radio, la televisión, organizar un sermón en un púlpito cualquiera, decir unas palabras en un funeral o conducir magistralmente una clase. Este arte como cualquier otro, puede perfeccionarse a través de ejercicios si consideramos que la palabra es el recurso más valioso con el que podemos contar. Ese caudal de ideas, sentimientos y opiniones que deseamos expresar con vehemencia, lo podemos al fin materializar a través de este Don.

Nunca sabremos cuantos años de evolución tuvieron que transcurrir para que en el hombre apareciera la posibilidad de articular las palabras mediante un instrumento de fonación provisto por la propia naturaleza, un sistema completo de increíble perfección que nos permite la comunicación a través del lenguaje.

Las bases estructurales de la comunicación están constituidas por ese mismo lenguaje que viene a representar una herramienta sumamente poderosa que nos permite comunicarnos en todas las áreas de nuestra vida y en consecuencia nos hace únicos entre todas las especies animales. Constituye entonces aproximadamente el sesenta por ciento de la comunicación, mientras que el otro cuarenta viene representada por otras variables como la gestual, la actitud y el tono de la voz; en consecuencia y visto así de esta forma, no existe la posibilidad de no comunicarnos. Aún permaneciendo en silencio lo estamos haciendo. El lenguaje es sumamente rico, variado y dependemos de él mucho más de lo que podemos creer. Es extraordinario descubrir que a través de la palabra podemos descifrar lo que piensa cada quien aún encontrándose lejos. Esta herramienta nos permite articular nuestras ideas cualesquiera que sean, para ponerlas en acción. Nos da el poder para moldear nuestras vidas e influir en el curso de los eventos. Indefectiblemente nuestro dominio del mundo comienza con el dominio de la palabra pero al parecer, como empezamos a utilizarlo a muy temprana edad, casi no le prestamos la atención que se merece. ¡Cuanto poder poseemos en la palabra! es algo así como magia. Ya desde nuestra niñez podemos utilizarla para alcanzar nuestros objetivos, cualquiera que estos sean.

La esperanza de que a través de la palabra podamos alcanzar lo que deseamos, nos acompaña durante toda nuestra vida; sin embargo, cuando esto no ocurre así, nos acarrea depresión, frustración y enojo. Cuando se interrumpe la comunicación por cualquiera de sus causas, nos sentimos incómodos, disgustados, irritados, perdidos, confundidos. La comunicación es un proceso que funciona cuando se manejan debidamente los elementos que intervienen en ella. Formulamos una idea cuando somos emisores y la transmitimos utilizando naturalmente un lenguaje conformado por las palabras apropiadas para que en el trayecto no se desvíe. La atmósfera para que esto no ocurra y el mensaje no se pierda, debe ser sin barreras: ruidos, risas, ambientes cerrados e incómodos, a los efectos de que el receptor,- quien nos escucha y recibe el mensaje- pueda interpretarlo correctamente. La comunicación como podría parecer, no es tan fácil, cuando por nuestra propia irresponsabilidad, transmitimos nuestros pensamientos a través de un mensaje doble que debió ser simple, claro y directo. De esta manera permitimos que otros traten de descifrar lo que hemos querido decir y no siempre se comprende lo que realmente queremos que quede claro. Los mensajes dobles se envían a través de la gestual que llega a constituir según los investigadores del área, hasta el sesenta por ciento de la comunicación. Muchas veces enviamos subconscientemente estos mensajes a través de la gestual y otro a través de la palabra, contradiciéndose ambos y generando confusión en nuestro interlocutor. Cuando esto ocurre, perdemos nuestro tiempo, dinero y lo que considero lo más importante: credibilidad. Es absolutamente de nuestra responsabilidad, el enviar un mensaje claro, sin palabras rebuscadas muchas veces con el inútil propósito de tratar de impresionar a quienes nos escuchan, debemos en consecuencia, utilizar palabras sencillas ya que estas en nuestro idioma tienen variadas



interpretaciones. Muchas palabras tienen más de un significado, las que para unos son sencillas, para otros son una incomprensible maraña difícil de entender. Debemos entonces conocer debidamente a quienes nos escuchan y tener sumo cuidado de utilizar el lenguaje apropiado - el cual es impreciso por naturaleza - para que no interfiera con lo que verdaderamente queremos decir.

El lenguaje burocrático, el demagogo, las frases hechas, cargado de violencia, hostilidad o agresividad, son variables que definitivamente contribuyen a romper la comunicación y es nuestra responsabilidad una vez más, crear el ambiente propicio con un clima psicológico sano, ideal, sin abusar del oyente y con la debida cortesía para que quien nos escucha, tenga una clara recepción del mensaje que es nuestra meta verdadera y no la simple transmisión del mensaje como a veces se cree. Mientras más utilizamos un lenguaje impropio en nuestras comunicaciones, menos logros alcanzamos con él. La palabra es un arma demasiado poderosa que al ser mal empleada puede generar reacciones indeseadas en nuestros interlocutores. El simple hecho de que digamos lo que tenemos que decir, no garantiza que el mensaje haya sido captado; en este sentido, es importante tener presente la verificación de que el mensaje ha sido verdaderamente comprendido. Para alcanzar este objetivo la retroalimentación (feed back) es una herramienta imprescindible que mejora absolutamente la comunicación. Es cierto que un mensaje pronunciado en una sola dirección es más rápido, pero las preguntas son esenciales para nuestro propósito de alcanzar una actuación más productiva y provechosa. Lo que estoy tratando de decir, es que quienes hacen uso de la palabra y siempre y cuando se pueda, deben considerar esta estrategia de preguntas y respuestas (mensaje en dos direcciones) a fin de investigar a fondo si los oyentes comprendieron el mensaje adecuadamente. Me atrevo a recomendar que deben insistir en hacerlo y practicarlo. Este mecanismo mejora significativamente la comunicación. Un buen profesional no se conforma con enviar el mensaje, se obliga, se empeña, se asegura y verifica a fondo si este fue debidamente comprendido. Escuchar es una de las palabras mágicas de quien envía el mensaje. No podemos ni debemos bajo ninguna circunstancia, responsabilizar a nuestro interlocutor de que no nos hayan comprendidos a cabalidad. La comprensión debe ser total, inclusive en los detalles críticos de nuestro discurso. Las preguntas y las respuestas son la base de la comunicación. Mensajes simples pueden ser enviados a través de una vía -es suficiente- pero si es más complejo lo que tenemos que comunicar, es imprescindible las dos vías. Mediante esta estrategia, habilitamos un puente entre las partes y es mucho más fácil que los oyentes puedan cruzar el puente si le brindamos la posibilidad de que lo haga. Pero por otra parte, no debemos abusar de ellos esperando que todo se desenvuelva mediante preguntas y respuestas, no debemos llegar allí sin un plan debidamente elaborado, o lo que es lo mismo, no debemos improvisar. El lenguaje provee la estructura que nos permite de una manera fascinante, aprender los unos de los otros y viceversa y es entonces, cuando entra en acción en todo su esplendor, el maravilloso poder de las palabras.

## LA COMUNICACIÓN Y EL LENGUAJE EN EL ÁMBITO LABORAL

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, puesto que los empleados sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo; la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden girar instrucciones.

Así mismo, la colaboración en el trabajo resulta imposible y por lo tanto la organización desaparece y desde el punto de vista de la gerencia, todo acto en este nivel debe pasar a través de lo que muchos llaman “cuello de botella” de la comunicación.

Existen múltiples definiciones de la comunicación y en verdad, todas prácticamente coinciden en lo mismo. La comunicación consiste en la transferencia de información y la recepción y comprensión de un mensaje de al menos dos personas. A través de ella se pueden expresar ideas, pensamientos, sentimientos y valores a los demás. Un aspecto importante de la comunicación es que esta siempre requiere de un mínimo de dos personas: emisor y receptor para que pueda existir, porque en verdad, una sola persona no puede comunicar. La comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice. En consecuencia, es una relación de total reciprocidad respecto a la emisión y recepción de mensajes. Siempre estamos comunicando, bien sea a través de la palabra, la gestual o simplemente a través del silencio.

### EL PROCESO TRADICIONAL DE LA COMUNICACIÓN

**Desarrollo de una idea:** Es cuando el Emisor concibe y desarrolla una idea que desea transmitir.

**Codificación:** Consiste en armar una idea en palabras adecuadas, gráficos u otros símbolos de transmisión; en fin, nos valemos de un sistema de señales que utilizamos para hacernos comprender.

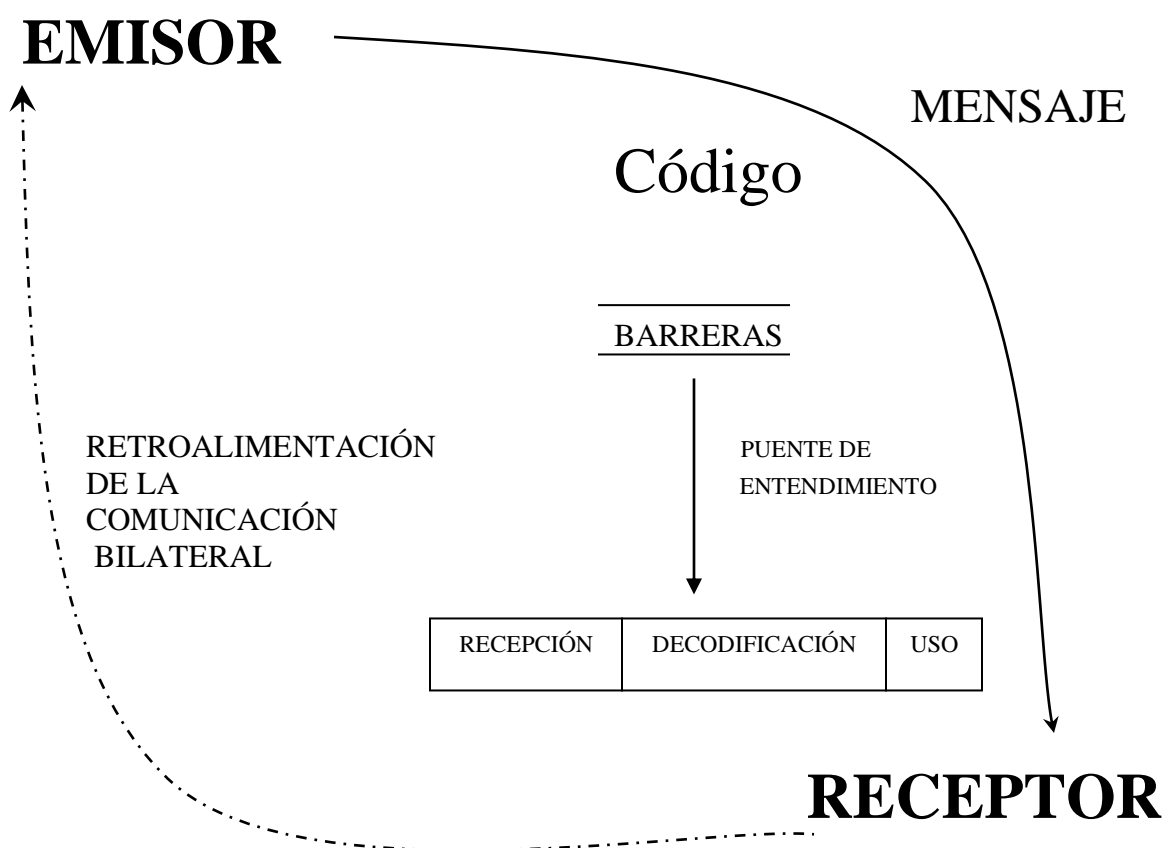
**Canal o Transmisión:** Esta fase consiste en transmitir el mensaje a través del medio definido que se escoge para ello, ejemplo: memo, teléfono, fax, mimo, verbo, etc. Es importante resaltar en este punto, la escogencia del canal de transmisión y su oportunidad con la finalidad de que el emisor pueda captar la atención del receptor y el mensaje le llegue oportunamente.

**Recepción:** La transmisión permite que la(s) otra(s) persona(s) reciba(n) un mensaje. En esta fase, la iniciativa se transfiere ahora a los receptores quienes a su vez deben escuchar, ver o leer (estar dispuestos a recibir el mensaje).

**Decodificación:** En esta fase el Emisor aspira a que el Receptor, además de recibir, sea capaz de comprender el mensaje exactamente como fue concebido y enviado.

**Uso:** Esta es la última fase del proceso de comunicación. Corresponde entonces al Receptor utilizar el mensaje que ha recibido. Este evidentemente puede ignorarlo, desempeñar la tarea asignada, almacenar la información prevista o darle otro uso que crea conveniente o no.

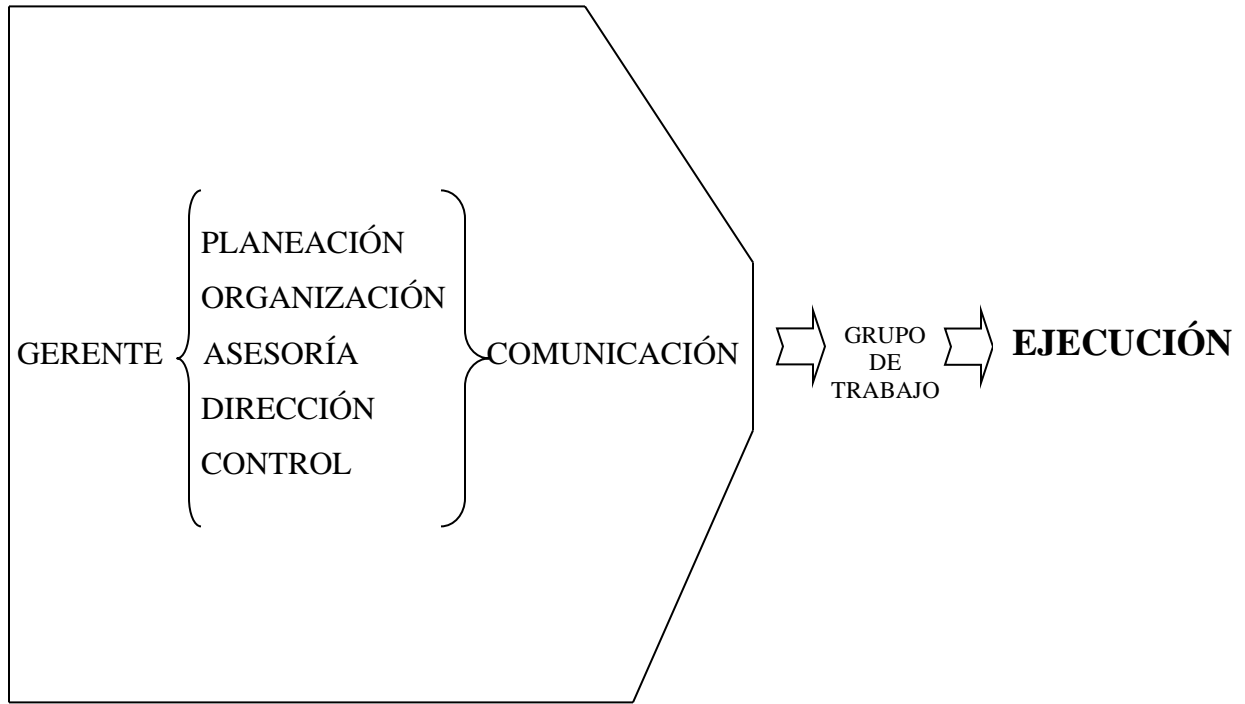
## EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



### BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Por tradición hemos escuchado infinidad de veces esta palabra asociada directamente con los obstáculos existentes para que una buena comunicación tenga efecto. Ocurre cuando el Receptor recibe el mensaje y hace un auténtico esfuerzo por decodificarlo. Existen una serie de interferencias que en realidad pueden ser cualquier

cosa que pueden impedir o limitar su comprensión, a estas las llamaremos Barreras de la Comunicación, las cuales trataré con detalle mas adelante.



## **“CUELLO DE BOTELLA DE LA COMUNICACIÓN”**

## CLIMA ORGANIZACIONAL DEL EQUIPO

### A LA ANTIGUA

**\*SEGURIDAD**

Riquezas como único beneficio

**\*ORDEN Y JERARQUÍA**

**\*TRABAJO Y DIVERSIÓN  
INCOMPATIBLES**

**\*ES SOLO UN EMPLEO**

La búsqueda de significado no se  
Organización

**\*VISIÓN DEL NEGOCIO**

Desde la perspectiva de los  
Ingresos, bienes o productos

**\*ESTRATEGIA DE CONTACTO**

Spray and pray

### LOS NUEVOS TIEMPOS

**\*OPORTUNIDAD**

**\*COMPROMISO TOTAL**

Motivación para mejorar

**\*TODOS SOMOS  
PERSONAS**

Afecto

**\*ES MUCHO MAS...**

Aportando a construir una mejor  
aplica a la vida laboral

**\*VISIÓN DEL NEGOCIO**

Desde la perspectiva del  
cliente crear vínculos  
afectivos intra e intergrupales

**\*ESTRATEGIA DE CONTACTO**

Uno a uno

## TÉCNICAS DE DECISIONES

Por lo general los gerentes de primera línea que toman buenas decisiones no tardan a ser promovidos a mejores cargos.

Sin embargo muchos gerentes son novatos en el aprendizaje del mejor procedimiento o técnicas que deben seguir para perfeccionar su habilidad de tomar decisiones.

Aunque no existe un método que garantice el éxito absoluto he aquí algunas técnicas para encaminarnos en la decisión correcta.

1. Concentrémonos en el objetivo de una decisión que debamos tomar. Sepamos lo que deseamos lograr, pospongamos cualquier decisión hasta estar seguro de que sabemos todo lo que está involucrado.
2. Reconsideremos constantemente los objetivos y estemos dispuestos a cambiar nuestra opinión o enfoque si creemos que debemos hacerlo, seamos flexibles hasta el punto en que podamos adaptarnos fácilmente a una nueva información. Las circunstancias cambiantes pueden obligarnos a tomar una nueva decisión. Revertir o modificar una decisión no equivale a decir que no somos aptos para tomar decisiones.
3. Aceptemos el consejo y las recomendaciones de otras personas, pero atengámonos a nuestro propio criterio y experiencias cuando llegue el momento de la decisión. No sigamos automáticamente el consejo de un experto.
4. Concedámosles mucha importancia a nuestras corazonadas o intuición, las corazonadas o intuiciones emanan de algo más que hechos e información, deben tomarse en cuenta junto con las demás bases de decisiones.
5. Seamos intrépidos y agresivos cuando tomemos una decisión. La humildad no transmite seguridad. Los cambios mayores son más fáciles de hacer que los menores. Pero asegurémonos de que nuestro ataque ha sido planeado y está bien pensado.
6. consideremos las preferencias de otras personas, incluyendo las de nuestro jefe y las del jefe de este. Resulta absolutamente insensato tomar una decisión que se oponga al criterio de aquellos, a menos que tengamos un argumento muy convincente para respaldarla.
7. Cerciorémonos de que nuestra decisión se ajusta a las circunstancias particulares y de que no la está tomando porque, la decisión tuvo éxito anteriormente.
8. Tomémonos nuestro tiempo, especialmente en el caso de decisiones importantes. Cuanto mayor sea el impacto que las decisiones tengan, tanto más tiempo deberemos dedicarle.
9. procedamos con cautela al seleccionar nuestra primera opción de alternativas. Las personas experimentadas en la toma de decisiones dicen que casi siempre se pueden encontrar mejores salidas.
10. Estemos dispuestos a cambiar de rumbo tan pronto actuemos. Las decisiones casi siempre originan nuevos problemas y las reacciones a una decisión pueden alterar considerablemente una situación.

## **TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

### **Decisiones bajo condiciones de riesgo**

Cuando tomamos una decisión, siempre corremos algún riesgo tanto para el gerente, como para el resto de la organización, si el resultado de esa decisión es desfavorable, la empresa podría perder dinero o su reputación podría sufrir, el gerente podría perder un aumento o una promoción, o inclusive perder su puesto si realmente la decisión trajo un caos para la empresa.



El riesgo es el término utilizado para expresar las probabilidades de éxito o fracaso de un proyecto. El riesgo bajo está generalmente asociado con proyectos cuyos costos y beneficios pueden ser calculados, con base en amplia experiencia o información confiable. El riesgo alto en comparación, está usualmente asociado con proyectos cuyos costos y beneficios son difíciles de determinar con precisión. A menudo esto obedece a la incertidumbre entorno a la información, por razones de escasa experiencia.

Los riesgos varían, desde bajos hasta muy altos y nosotros asumimos un riesgo con prácticamente cualquier decisión que adoptemos, por lo tanto parece razonable que nos evitemos en lo posible, tomar una decisión si los riesgos son altos y prefiramos tomar decisiones cuando el potencial de éxito sea grande.

Los riesgos deben ser aceptados, asumir riesgos tiene distintos significados para distintas personas. Lo que una persona ve como una amenaza porque piensa que fracasará, otra puede verlo como un reto porque está convencida de que tendrá éxito. Siempre existirá algún grado de riesgo que debemos aceptar, si es que algo hemos de lograr.

Existen riesgos que no pueden evitarse y hay que afrontar cuando tomamos una decisión, pero existen algunas pautas para ayudarnos a asumir los riesgos en forma eficiente.

- Tengamos siempre un objetivo en mente cuando asumamos un riesgo, ya que de lo contrario se nos hará difícil determinar si estamos ganando o perdiendo cuando no existe una meta por delante.
- Aceptemos el hecho de que siempre tendremos problemas que implican un cierto riesgo. Consideremos cuidadosamente los riesgos asumidos, especialmente cuando haya mucho en juego. Al arriesgarnos tratemos de obtener algo, si no nos proponemos tener éxito, nos propondremos fracasar.
- Hay que atenerse a la realidad.
- Juzguemos cual es el mayor esfuerzo que podamos realizar y no confiemos en que seremos capaces de lograr más que eso.
- No asumamos un riesgo solo, para demostrarnos a nosotros mismos que podemos tener éxito. Esto es un riesgo peligroso y totalmente innecesario ya que a lo mejor podemos salirnos con la nuestra unas cuantas veces si somos afortunados, pero en caso de problemas emocionales, es diferente, aquí debemos asumirlo nosotros.
- Seamos decididos, ya que la vacilación no favorece el interés de la seguridad.
- Concedamos a la gente el debido reconocimiento por ayudarnos a alcanzar una decisión y asumir el riesgo.



LA COMUNICACIÓN Y EL ALTO  
DESEMPEÑO

INTRAPERSONAL

INTERPERSONAL

TRANSPERSONAL

VISIÓN  
COMUNICACIONAL

INTEGRADAS

ANTIGUA

NUEVA (PNL)

EMISOR  
RECEPTOR  
CANAL  
INTERFERENCIA  
RUIDO

EXPERIENCIAS  
PERCEPCIONES (Los sentidos)  
EMOCIONES  
SENTIMIENTOS  
PENSAMIENTOS  
CREENCIAS O MAPAS  
INTERPRETACIONES  
ACTUACIONES  
DECISIONES  
RESULTADOS

**MECANISMOS MENTALES**

- **Mente puesta en el problema**
- **Búsqueda de culpables externos**
- **Fantasías, excusas y justificaciones**
- **Deseo inactivo – inacción**
- **Objetivos inexistentes y difusos**
- **Delegar el poder de elegir**

**ESTADOS LIMITANTES**

- **Bloqueo perceptivo - negación**
- **Parálisis - Incapacidad Creativa**
- **Evasión - Impide ver con claridad**

**CREENCIAS**

**RESULTADOS**

- **Auto agresión, desequilibrio física y psicológica)**
- **Negación de la responsabilidad**
- **Violencia, enfermedad, miedos**



***Creencias:***

Informaciones codificadas y ancladas en el sistema nervioso central. Permiten interpretar de manera distinta todo aquello que llamamos por el mismo nombre.

**RESULTADOS**

**NO DESEADOS**

**RELACION Y COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL**

Edf. Normandie –Entre Av. Andrés Bello y Av. Vollmer – San Bernardino – Caracas

Tlfs. (0058212) 5766328 – 5766384 – 7434525 – 00584143063260

[www.tallerescursos.com](http://www.tallerescursos.com)

Auto-conocimiento

Auto responsabilidad

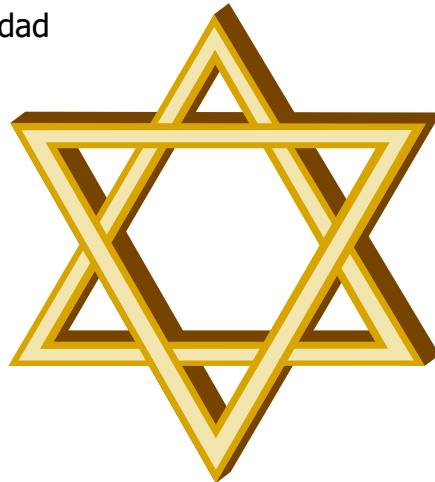
Auto-estima

Auto- observación

Auto-evaluación

Auto-motivación

Auto-liderazgo



Congruencia

Pienso

Siento

Digo

Hago

ANOTACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GENERADOR DE CONDUCTA**

- Problemas, por objetivo (soluciones)
- Error por, aprendizaje (resultados)
- Culpa por, responsabilidad
- Fracaso por, experiencia
- No puedo, por si puedo
- No es fácil, por si es fácil
- No valgo, por soy valioso
- No puedo lograrlo, por si puedo lograrlo

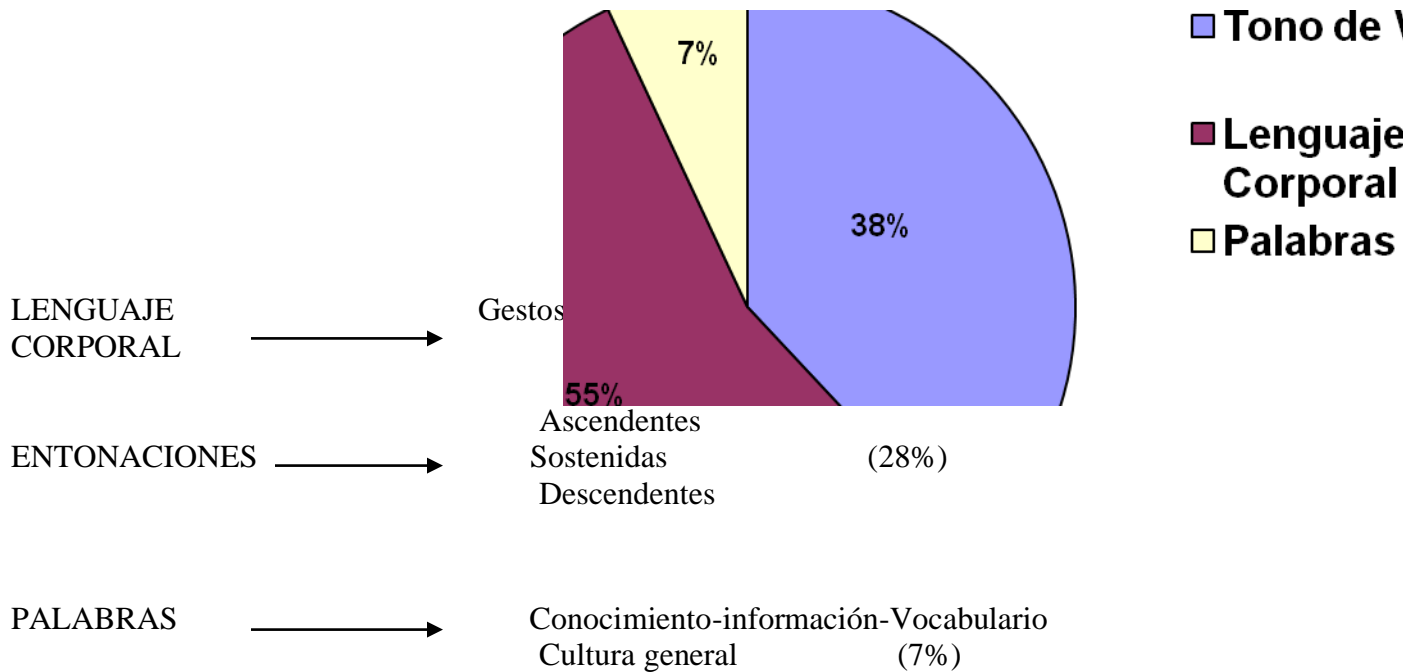
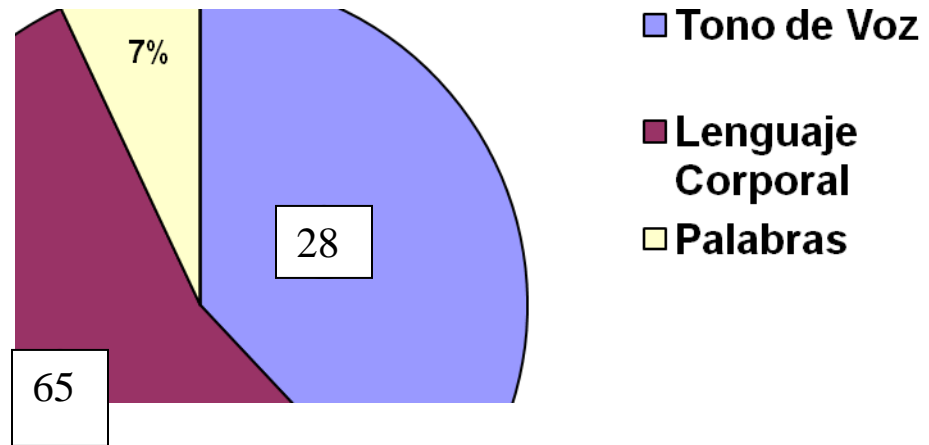
**A**

- El habito
- La rigidez
- El perfeccionismo
- El apego o dependencia emocional
- El temor a lo desconocido
- El suposiciones limitantes

**B**

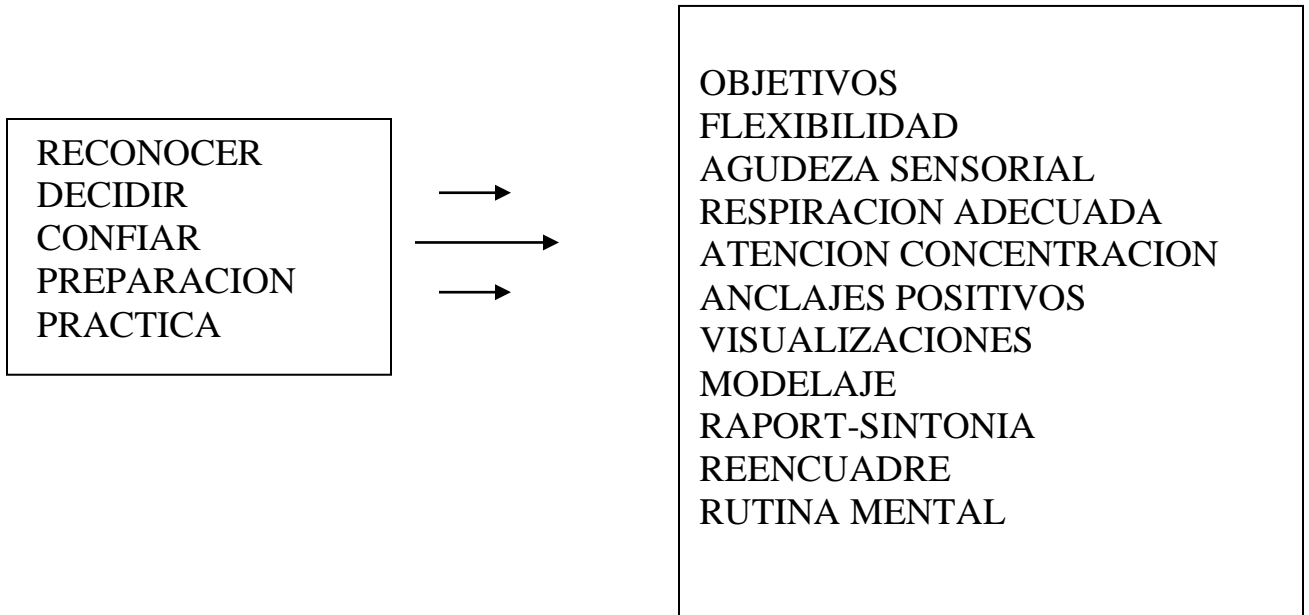
- Curiosidad
- Creatividad
- La flexibilidad
- Inteligencia emocional
- Suposiciones positivas

## IMPACTO COMUNICACIONAL





## OBJETIVOS



## BENEFICIOS

AUTOCONFIANZA	LIDERAZGO
DESARROLLO PROFESIONAL	RELACIONES POSITIVAS
PROSPERIDAD	SATISFACCION PERSONAL
IMAGEN	CREATIVIDAD

## RELACIONES POSITIVAS

- Mantener una disposición positiva para relacionarnos con efectividad, aceptando al ser humano como distinto y único.
- Respetar el punto de vista de la otra persona, considerando sus creencias y sentimientos
- Comprender que las personas tienen necesidades individuales, limitaciones. Es benéfico relacionarse desde las fortalezas para trabajar en equipo y lograr los resultados deseados.
- Cooperar desde nuestro universo de posibilidades
- Manejar la sintonía con efectividad (rapport).
- Verifique y comunique la intencionalidad de su comunicación
- Ser buen observador de las evidencias sensoriales de la otra persona, para manejar un verdadero feedback
- Responsabilidad por la comunicación
- Flexibilidad para cambiar de estrategia comunicacional
- Mentalidad de abundancia. Sinergia en la comunicación ( $1+1 = 3$  o  $4$ )
- No hay errores en la comunicación solo resultados
- Tomar en cuenta que el rechazo ( sea verbal y corporal) y la descalificación es la actitud más dañina en las relaciones, que ayuda a la perdida de la comunicación por ende la relación
- Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el cenó y 15 para sonreír
- Llame a las personas por su nombre, es muy agradable para el oído.
- Desarrolle la capacidad de escuchar, no se limite a captar sonidos; escuchar es más que oír; es atender a lo que se nos dice, interiorizarlo para comprender el punto de vista del otro, para establecer un verdadero diálogo con un intercambio de ideas y apreciaciones. Al escuchar estoy atento a sus gestos para poder completar el mensaje que escucho.
- Desarrolle la capacidad de escuchar algo aunque no le guste. No descalifique una opinión aunque no sea suya

## CONDICIONANTES EN LA COMUNICACIÓN

La comunicación interpersonal es un proceso complejo donde se derivan múltiples malos entendidos; es por eso quien mejor se comunica será quien posea mayores herramientas para lograr su objetivo. Para ello debemos tomar en cuenta:

EDAD

CULTURA

IDEOLOGIA

CIRCUNSTANCIAS

NIVEL ECONOMICO

COMODIDAD

SIGNIFICADO

TRADICION

ROLES

## OTRAS FORMAS DE COMUNICARNOS Y RELACIONARNOS

**El silencio** es una forma de comunicarnos, bien sea que escuche con desacuerdo, indiferencia o atención. Muchas veces el emisor solo necesita ser oído con una mirada grata y un gesto de amabilidad.

**El rumor** es un escape a las tensiones emocionales del ser humano, las cuales son alteradas por cualquier cambio que ocurra a su alrededor y que amenace su seguridad. El rumor es motivado por el temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información.

**Tipos de rumores:** Optimistas: Confunden los deseos con la realidad.

Pesimistas: Exponen temores o ansiedades. Maliciosos: Buscan generar discordias dentro de un grupo determinado.

**La queja:** Es la incapacidad de reaccionar ante las circunstancias que nos incomodan.

**La crítica:** Es un comportamiento que se interpone en el logro del éxito.

Según Robert Assagiolo, destacado psiquiatra que criticamos por varias razones:

- 1.- **La crítica satisface nuestro sentido de afirmación personal:** Significa que cuando criticamos a otros y le encontramos defectos, nos sentimos superiores inconscientemente (fantasía del ego).
- 2.- **Crítica en ausencia de la persona:** Es una oportunidad de ganarle la batalla imaginaria, a alguien que no este presente para defenderse..
- 3.- **La crítica es una válvula de escape:** Es un desahogo que deja salir parte de frustración y resentimiento por alguna situación en la cual nos sentimos víctimas y creemos que podemos liberarnos.
- 4.- **La crítica nos permite coincidir entorno a un enemigo común:** La crítica posibilita la unión entre personas que comparten la misma opinión en relación con la persona criticada.



## EJERCICIO DE TRABAJO EN EQUIPO

Aspectos a considerar	yo me veo	tú me ves
1. Me comunico asertivamente		
2. Acepto que me den feedback		
3. Pido colaboración a mis pares		
4. Le reconozco sus fortalezas a mis pares		
5. Ni juzgo ni critico a mis pares		
6. Comparto información y recursos		
7. Cuando tengo diferencias las converso		
8. Le doy refuerzos positivos a mis pares		
9. Cuido mantener las R.I. con mis pares		
10. Respeto las diferencias de caracteres		
11. Comprendo las necesidades de mis pares		
12. Cumpló con lo que le ofrezco a mis pares		
13. Procuro el éxito de mis pares apoyándolos		

## ESTRATEGIA DE TRABAJO

Que trabaje, como lo he estado incorporando

Que debo seguir trabajando y como lo voy hacer

Que nueva competencia me gustaría trabajar en los próximos tres meses y cuales las razones

Motivo del ejercicio

Que es recibir y dar feedback, reglas

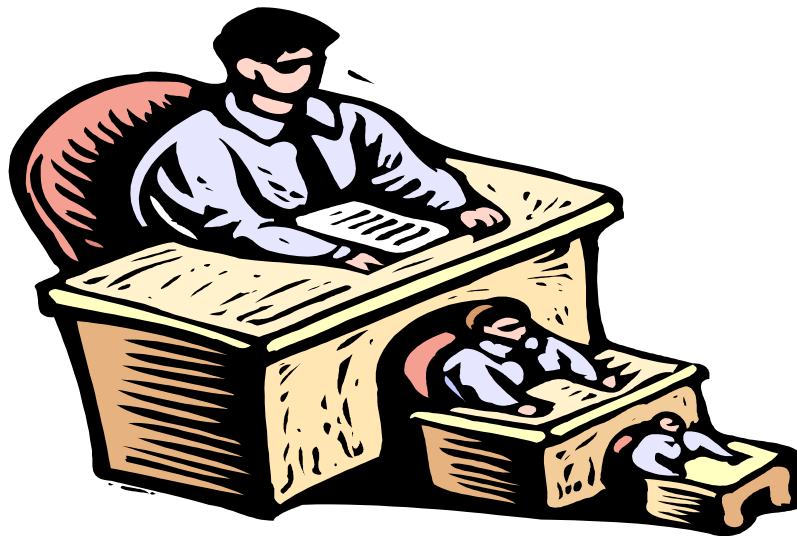
Explicación del ejercicio

Feedback de los resultados

Lectura de la fábula del libro

Lista de las fortalezas de cada integrante del equipo

Ronda de refuerzos positivos en parejas



### EJERCICIO ALTO DESEMPEÑO

Del Lic. (M.Sc) Antonio López Villegas (altatribuna@yahoo.com.mx)

#### ¿PUEDE USTED SEGUIR LAS INSTRUCCIONES?

Esta es una prueba de comprensión y de compromiso. **Usted dispone de tres minutos para realizar este ejercicio.** Una vez que termine, con la más absoluta discreción, hágale una señal al facilitador informándole que ya concluyó. Permanezca en silencio hasta que el resto también finalice. **¡Sea discreto!**

**ANTES DE COMENZAR A RESPONDER LEA TODO CUIDADOSAMENTE**

1. Diga en voz alta y sonora: ¡Soy el mejor líder y creo en la dignidad humana!
2. Escriba solo su nombre en la esquina superior derecha de esta hoja
3. Subraye su nombre, escriba su apellido y subráyalo también.
4. Dibuje en el lado superior izquierdo de esta hoja: dos corazones atravesados por una flecha y diga en voz alta y sonora ¡Creo en la justicia y en el amor!
5. Diga en voz alta y sonora: “Tengo derecho a cambiar para mejorar”.
6. Levante su brazo derecho, abra la palma de tu mano y diga en voz alta y clara “juro que a partir de hoy me propondré ser mas feliz”.
7. Diga en voz alta y clara: el escrito que aparece en el pizarrón o rotafolio.
8. Diga en voz alta y clara: “soy el líder en seguir instrucciones”.
9. Trace un círculo alrededor del corazón y escriba sus iniciales a un lado.
10. Mientras aplaude diga tres veces en voz alta: “soy excelente persona”
11. Diga en voz alta y clara:”quiero un mundo de paz amor y justicia”
12. Levante su brazo sobre su cabeza cierre su puño y diga en voz alta:”soy el mejor, soy el más capaz tengo el poder y estoy terminando”.
13. Grite varias veces como Tarzán y diga en voz alta “Yo te ayudaré”
14. Diga con sonora voz: ¡Creo en los sueños que se hacen realidad!.
15. Diga con voz alta y sonora: “Soy uno de los ganadores, soy de los mejores”
16. Ahora que usted ha terminado de leer esta hoja cuidadosamente, solamente responda la instrucción N° .2
17. Respire profundo, observe discretamente al grupo y permanezca en silencio hasta que trascurra el tiempo señalado y el resto finalice
18. Tome conciencia de las implicaciones que genera el no seguir instrucciones.





**Antonio López Villegas Antonio López Villegas** es Licenciado en Administración Comercial (U.C.V.) con Maestría en Finanzas de Empresas. Doctor Honoris Causa (propuesto por Consejo Iberoamericano). Es Conferencista, Orientador, Terapeuta y Autor del libro y el C.D. de autoayuda “USTED ES MAS GRANDE DE LO QUE CREE”, del C.D. “LA VERDADERA RELAJACION PROFUNDA”. y autor de la novela “MAS ALLÁ DE LA PACIENCIA Y DEL AMOR”. Es el director del Instituto Venezolano de Metodología, de “Camino a la fama” y de “Participaciones Pentaflash”. Es profesor en la Maestría de Finanzas de una reconocida universidad nacional, profesor de Liderazgo del Diplomado de Liderazgo gerencial de la Universidad del Zulia y profesor de Etica en la licenciatura en Fisioterapia de la Columbus University. Columnista del semanario “Correio de Venezuela”, de “5to día” y diario “El planeta”. Es el creador y facilitador de: “El Famoso Taller Oratoria y Liderazgo” (El arte maravilloso de hablar en público). Tiene más de 25 años de experiencia en el dictado de conferencias, seminarios y talleres de mejoramiento personal, tales como Oratoria, Liderazgo, Oratoria y Liderazgo para abogados, Oratoria y Liderazgo para adolescentes, Negociación y acuerdos, Gerencia del tiempo, Reflexivo de efectividad personal, Redacción literaria, Inteligencia emocional, Autoestima, Relaciones Interpersonales, Motivación al Logro, Toma de decisiones, Ética profesional, Programación Neurolingüística y otros. Es Locutor certificado y productor nacional independiente. Ha sido profesor en la Universidad Central de Venezuela, dictando cátedras en la Escuela de Administración. Ha sido profesor de Oratoria y Liderazgo de Oficiales y Suboficiales del Ejército. Ha cursado estudios de actuación y se ha desempeñado como actor en algunos grupos de teatro y en papeles cortos de televisión. Los estudios musicales que ha realizado, le han permitido aprender la ejecución de algunos instrumentos como el saxofón, la percusión, la guitarra, etc. y componer algunos temas que han sido interpretados tanto en Venezuela como en el exterior. Ha representado a Venezuela en diversas giras al exterior: Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Centro y Suramérica, Islas del Caribe, Alemania, Polonia, Letonia, Lituania, Estonia, Rusia, Suiza, Suecia, Finlandia, Inglaterra, China, Japón, Grecia, Israel, Egipto, Tailandia, India, Nepal, Austria, España e Italia; como Conferencista, Maestro de Ceremonias, Solista (vocalista) y Coralista de Cámara. Ha recibido algunos reconocimientos tales como: Medalla de Participación Riga Celojumu un Ekskursiju Birojs (Riga Letonia 1990) - Medalla de Participación (SV. Katrinas Baznica Liepaja Letonia 1990) - Medalla de Participación Dziesmu sveki Riga (Riga Letonia 1990) - Botón de Reconocimiento (Kuldiga Letonia 1990) - Certificados y placas de Reconocimiento por la facilitación de diferentes talleres y conferencias desde los años 87 hasta hoy - Reconocimientos de la Universidad Central de Venezuela, Universidad Experimental Simón Rodríguez, Universidad Metropolitana,

Edf. Normandie –Entre Av. Andrés Bello y Av. Vollmer – San Bernardino – Caracas

Tlfs. (0058212) 5766328 – 5766384 – 7434525 – 00584143063260

[www.tallerescursos.com](http://www.tallerescursos.com)

INSTITUTO VENEZOLANO DE METODOLOGIA

[www.tallerescursos.com](http://www.tallerescursos.com)

Lic.(M.Sc.) Dr. Honoris causa Antonio López Villegas

Certificado emitido por “Grupo Integrado para el Desarrollo de la Empresa” como Conferencista del Seminario: Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional Caracas Venezuela 1998 – Certificado expedido por la universidad Ana G. Méndez (U.S.A.) como conferencista (año 2008) Certificado expedido por “CUERPO LIBRE” como Conferencista en las III Jornadas y Exposición de Medicina Natural Y terapias Complementarias” Certificados expedidos por “BODY SCHAPER” como Conferencista en varias jornadas de “Técnica naturales para el rejuvenecimiento”- Reconocimiento como Maestro de Ceremonias en el III Simposium de trabajadores Aduaneros (Caracas 1997) - Reconocimiento como “martillo” en la subasta de artículos y prendas del Gral. Joaquín Crespo (Caracas 1984), Certificado de Participación en el World Festival of Jamaica (1985 Kingston) - Diploma de Reconocimiento Internacional (Festival program Walt Disney World Productions - Florida USA 1984) Certificado de acreditación como Funcionario de Carrera - Placa de Reconocimiento por haber obtenido la 2da.posición en el concurso Voz Magisterial Masculina del Servicio Autónomo de Educación Distrital (SAED 1996) - Diploma de reconocimiento como Miembro Honorario de Canta Mundo (Caracas -Vzla. 1983) entre otros. Ha sido invitado a recibir el premio y reconocimiento internacional “Premio y medalla de reconocimiento Doctor Honoris causa a la excelencia en la calidad educativa” por cinco veces consecutivas durante los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010 entregados en Argentina, Panamá, Perú, Ecuador y México respectivamente. Es tenor dramático y miembro honorario de los coros de Cámara “Capella de Caracas” y “Canta Mundo” de los cuales es miembro fundador, actualmente pertenece a la Fundación “Gaudeamus”. Las conferencias, seminarios y talleres dictados por el Licenciado López Villegas, tienen alcances determinantes entre los participantes, hasta el punto de replantearles e inclusive transformarles a través de la reflexión, sus mapas, paradigmas y guiones de vida. En un facilitador de procesos de cambio. Entre sus actividades actuales se ha dedicado entre otras, a facilitar talleres, dictar conferencias, seminarios, dar recitales, escribir, atender consultas y asesorías particulares y asistir como invitado a programas de radio y televisión. Tiene en preparación su cuarto libro y su tercer trabajo de audio.

Edf. Normandie –Entre Av. Andrés Bello y Av. Vollmer – San Bernardino – Caracas

Tlfs. (0058212) 5766328 – 5766384 – 7434525 – 00584143063260

[www.tallerescursos.com](http://www.tallerescursos.com)