

# EQUIPOS DE TRABAJO



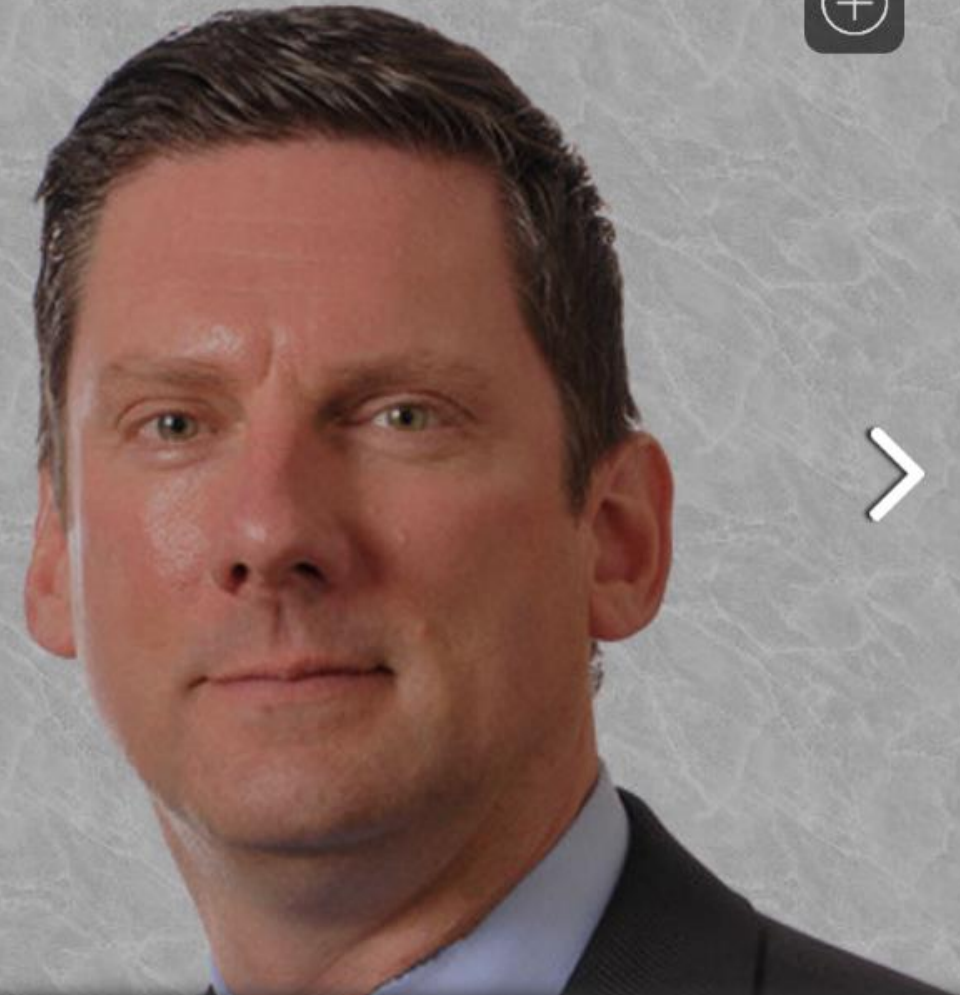


INTRODUCCIÓN

“  
”

El trabajo en equipo vale más que la suma de los aportes de las individualidades que lo componen

Bradley L. Kirkman (Univ. North Carolina)





## GRUPOS DE PERSONAS

Un grupo en sentido general se puede decir que es un conjunto de personas que pueden relacionarse entre sí, con independencia de la formalidad de su composición, ahora bien, en nuestro caso lo estudiaremos no como la suma algebraica de personas, sino mucho más, es:

"Un conjunto de personas que trabajan hacia un objetivo común durante un tiempo y con un procedimiento o una metodología igualmente común".


El estudio de los grupos se debe en gran medida al que se considera como su iniciador, al psicólogo alemán Kurt Lewin, nacionalizado en EE.UU., el cual es considerado como el creador de la ciencia de los grupos.








## GRUPOS DE PERSONAS



De consideración también son los trabajos realizados por el Dr. Meredith Belbin sobre todo la relevancia de sus trabajos relacionados con las diferencias entre los roles funcionales y los roles de equipo y sus consideraciones sobre la importancia de estos. En este curso aprovecharemos para profundizar sobre la metodología de este último.

Las actividades deben distribuirse de acuerdo a los conocimientos, características y posibilidades de los integrantes del grupo, de forma tal que permita obtener el resultado deseado, el cual no sería posible alcanzar con un trabajo individual, o al menos en la misma magnitud y productividad.

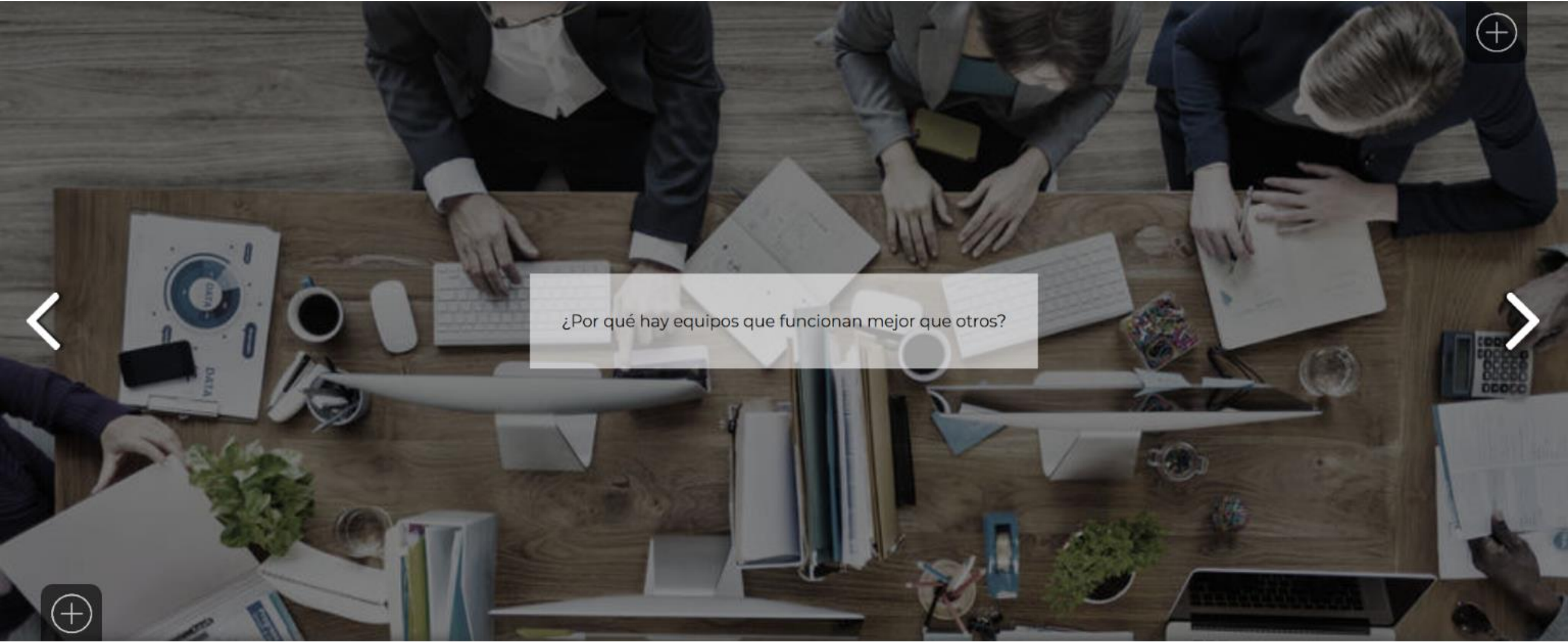
Todo equipo posee un contenido de trabajo que expresa su tarea, considerándose además las relaciones entre sus integrantes.





Podemos expresar que una organización está conformada por varios equipos o grupos por lo que los resultados de trabajo de la misma dependerán de la conjugación de los resultados de los equipos.





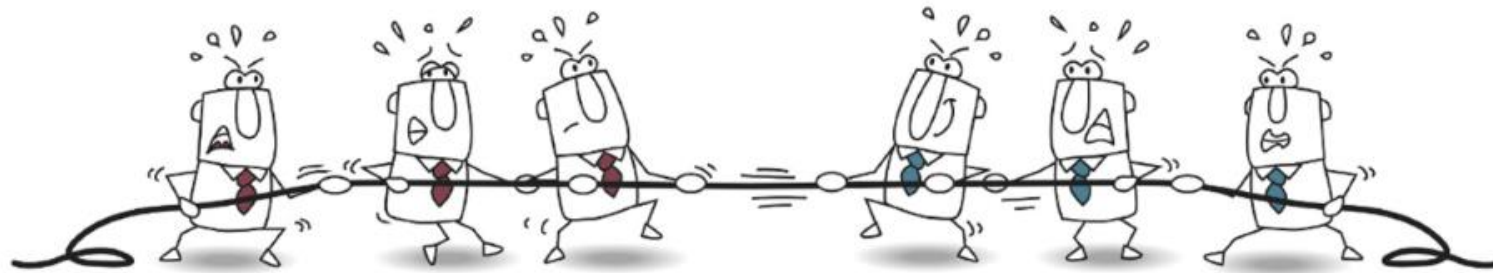
¿Por qué hay equipos que funcionan mejor que otros?



¿Por qué hay personas incapaces de trabajar juntas y en otros equipos funcionan perfectamente?







# ENEMIGOS del trabajo en equipo

## ENEMIGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO



EGO | ▶

INSEGURIDAD | ▶

TEMPERAMENTO | ▶

LLANERO SOLITARIO | ▶

"PREFIERO TRABAJAR SOLO"

## ENEMIGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO



EGO

INSEGURIDAD

TEMPERAMENTO

LLANERO SOLITARIO

"SI LO HAGO YO, SEGURO QUE SALE BIEN"

## ENEMIGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO



EGO

INSEGURIDAD

TEMPERAMENTO

LLANERO SOLITARIO

"A MÍ NO ME PAGAN POR TRABAJAR EN EQUIPO"



## ENEMIGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO



EGO

INSEGURIDAD

TEMPERAMENTO

LLANERO SOLITARIO

"VIAJO SIEMPRE SOLO"




## **CARACTERÍSTICAS** de los equipos de trabajo

Un equipo debe formarse cuando concurren determinadas circunstancias que así lo requieran entre las que se encuentran:

Cuando el trabajo a realizar requiera distintas especialidades, habilidades o conocimientos, que no sean factibles alcanzar por un solo individuo

Cuando con el equipo podamos alcanzar mayor eficacia, eficiencia, rapidez, calidad u otro atributo específico

Cuando el trabajo sea muy agotador o estresante para un individuo y pueda afectar la salud física o mental de éste



Unido a lo anterior es preciso plantear que un equipo puede tener determinadas características las cuales debemos conocer para, en función de ello, desarrollar nuestra labor y de esta manera garantizar la obtención de los mejores resultados de trabajo. A continuación citaremos algunas de ellas.



## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## COMPONENTES

El número de integrantes está en dependencia de las tareas a realizar y de los recursos que se dispongan para ello.

## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## COMPLEMENTARIEDAD

Sus integrantes deben poseer conocimientos, habilidades y competencias que se complementen, esto permite que cada miembro juegue un rol dentro del equipo, los roles se plantean a través de distintas formas, entre ellas, lo que se espera del que ocupa el rol, lo que el individuo estima que debe realizar y por último lo que realmente hace.

## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## GRADO DE HOMOGENEIDAD

Pueden ser homogéneos cuando los conocimientos, las necesidades, las motivaciones y otros aspectos son similares, de lo contrario serán heterogéneos.

## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## GRADO DE FORMALIDAD

Los equipos pueden ser formales o informales. Los primeros cuando son creados por la estructura formal de la organización, sus actividades y funciones están definidas y los mismos pueden tener distintas variantes como: equipos para proyectos, comités, grupos de dirección, grupos departamentales y otros. Los equipos informales se crean como consecuencia de la interrelación e interacción de las personas y estas últimas en muchas ocasiones sobrevaloran las necesidades del grupo a las individuales. No tienen las ataduras oficiales de los grupos formales y sus miembros se sienten socialmente satisfechos y con elevado espíritu de comunicación y colaboración.



## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## RESPONSABILIDAD

Cada integrante, con su responsabilidad individual y colectiva, en función del grupo o de la organización en su conjunto.

## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## COHESIÓN Y SOLIDARIDAD

Cohesión y solidaridad entre sus integrantes, en la medida que ésta sea mayor así serán los resultados a obtener. Según Stonner (2004).

Entendiendo la cohesión como "el grado de solidaridad y sentimientos positivos que sienten los individuos por su grupo", se expone además que contribuyen a elevar la cohesión del grupo: plantearse objetivos y metas comunes, profundizar la interrelación e interacción entre sus integrantes.

Además Komaneky y Nicholas, en la obra citada expresan que "el conflicto con individuos o grupos ajenos aumenta la cohesión del equipo".

## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷



## VALORES

Los valores son individuales, colectivos, y compartidos.



## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷



## LIDERAZGO

Existe el liderazgo a través de un líder que puede ser formal (nombrado por la organización) o informal (cuando la autoridad la da el grupo), puede ocurrir la coincidencia de ambos liderazgos en una misma persona. El líder formal encamina al equipo hacia el logro de sus objetivos y tareas y el líder informal enfoca su trabajo en la satisfacción social de los integrantes del grupo, tratando de incrementar la solidaridad y la unidad grupal.



## CARACTERÍSTICAS

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

## COMPORTAMIENTO

El comportamiento del grupo está regido en gran medida por la tarea del mismo o por las interrelaciones de sus integrantes.

COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

DINÁMICA GRUPAL | ▷



## REGLAS DEL JUEGO

Existencia de reglas, normas o procedimientos de aplicación común, las cuales deben ser compartidas por todos. Las normas se pueden crear para tratar de garantizar el cumplimiento de la tarea, o sea, el trabajo a realizar, y también para dar cumplimiento a objetivos no formales del equipo. Pueden corresponderse con las particularidades del grupo o hacia elementos externos a él, como la organización, región país o rama de trabajo. La aceptación de las normas por el individuo está en función de algunos aspectos como: coincidencia de sus intereses con los del grupo y/o desear la aceptación del grupo, entre otros. Las normas posibilitan valorar el comportamiento de los integrantes y contribuyen a regularlo tanto individual como colectivamente.



COMPONENTES | ▷

COMPLEMENTARIEDAD | ▷

GRADO DE HOMOGENEIDAD | ▷

GRADO DE FORMALIDAD | ▷

RESPONSABILIDAD | ▷

COHESIÓN Y SOLIDARIDAD | ▷

VALORES | ▷

LIDERAZGO | ▷

COMPORTAMIENTO | ▷

REGLAS DEL JUEGO | ▷

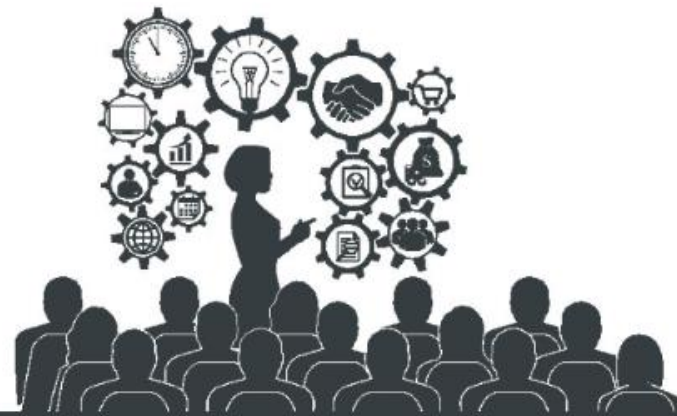
DINÁMICA GRUPAL | ▷



## DINÁMICA GRUPAL

Cada equipo tiene su dinámica grupal, que son las fuerzas síquicas actuantes tales como, dominio, amor, rencores, simpatía, y otras.

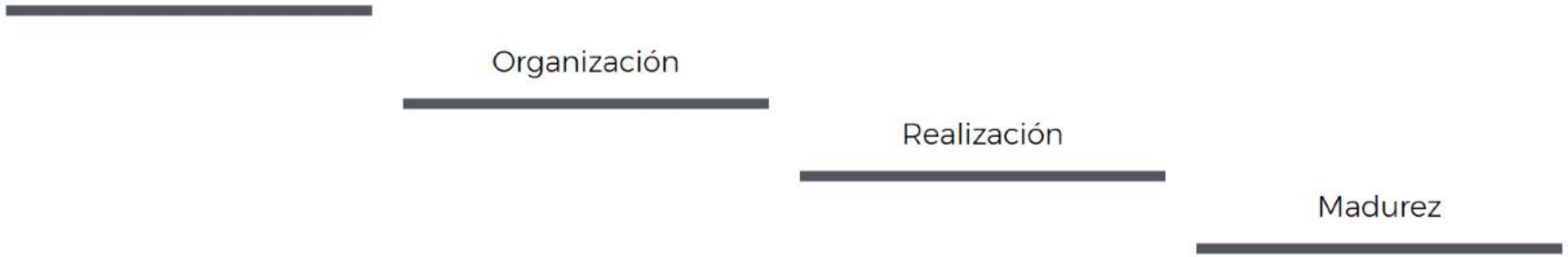




# ETAPAS de formación de un equipo

Los equipos no se forman con la simple unión de los participantes sino mediante un proceso de varias etapas, antes de llegar a su madurez, las cuales son:

Formación (afiliación)



Organización

Realización

Madurez



Inician con la formación (afiliación), después la organización, realización y finalmente madurez.





## ETAPAS DE FORMACIÓN DE UN EQUIPO



### ETAPA DE FORMACIÓN

En esta etapa de formación los miembros tratan de conocerse e integrarse mediante un proceso de información inicial que llevan a cabo los integrantes del equipo. En ese periodo de aprendizaje los miembros se conocen entre sí, empiezan a comprender el tamaño del problema que se les plantea, implementan las reglas y objetivos como equipo y comienzan a compartir los valores en los que el grupo se sustentará, aunque aún no existe en los integrantes la nitidez adecuada en los valores y objetivos.

Esta etapa se caracteriza por: aunque intentan aparentar seguridad existe inseguridad de los integrantes ante los demás, la actuación aún no es libre sino con timidez, no existe un liderazgo definido, algunos miembros no son aceptados, los intereses personales de los miembros todavía se mantienen ocultos y no tienen definido lo que el grupo espera de ellos. En la formación se formularán políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras aunque tratarán de evitar conflictos entre ellos.





## ETAPAS DE FORMACIÓN DE UN EQUIPO



### ETAPA DE ORGANIZACIÓN

En la etapa de organización se van delimitando los roles de los miembros y se va formando el espíritu de equipo, lo que posibilita cohesionar el mismo, no obstante no existe todavía una identidad profunda. La confianza se incrementa y se exponen ideas y opiniones al grupo, comenzando a perderse el miedo y a correrse riesgos que antes se evitaban. Se profundiza el conocimiento sobre los valores y objetivos, aunque predominan los objetivos personales. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder; cuya función es estimular la comunicación e interacción, modera a los integrantes, y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. Comienzan a formarse grupos informales. En esta etapa se definirá quién será el líder, el cual motivará y facilitará la cohesión del equipo. La actividad del líder no será permanente, ya que a largo plazo se busca que el equipo sea autodirigido.







## ETAPAS DE FORMACIÓN DE UN EQUIPO



### ETAPA DE REALIZACIÓN

En la etapa de realización se alcanza la mayor productividad. Mayor productividad es tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. En el equipo en esta etapa predominan los objetivos del mismo, se amplía la comunicación y la cooperación ya los miembros conocen y manejan las reglas y los valores son compartidos, así como la información. Se incrementa el sentimiento de pertenencia al grupo. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades y el talento de los integrantes para solucionar los problemas.

El líder, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo, apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. Trabaja y apoya en la elaboración del plan de acción para el aprovechamiento de las oportunidades o la solución de problemas, posibilita y logra la integración e interrelaciona a los miembros, posibilitando el aprovechamiento de las cualidades de cada uno.





## ETAPAS DE FORMACIÓN DE UN EQUIPO



### ETAPA DE MADUREZ

En esta etapa deberá quedar creado un mecanismo que permita la toma de decisiones en el grupo de manera adecuada.

En la madurez los miembros han interiorizado los objetivos y los han hecho parte de sus propios intereses y actúan de manera interdependiente. La actuación de esta manera se realiza colaborando con el grupo y con la colaboración de éste. Los miembros trabajan con elevada creatividad y responden conscientemente a la solución de problemas o al aprovechamiento de las oportunidades. Los objetivos se logran con decisiones lógicas, adecuadas y coherentes. La elevada confianza entre los integrantes del grupo permite que no se manifiesten contradicciones antagónicas entre los grupos formales y los informales.

El líder en la etapa de madurez no ejerce la misma influencia, su labor se encamina a ayudar al grupo para garantizar una elevada productividad del trabajo y un mejoramiento continuo del mismo.





Estas etapas no deben verse como un elemento rígido en cuanto a tiempo de duración de cada una de ellas ni del proceso total, tampoco como un esquema donde aparezcan en detalle cada aspecto de manera idéntica.

Cada grupo tiene sus especificidades y sus características situacionales, por lo que ningún proceso será igual a otro aunque se sigan las etapas en cuestión.





# COMPONENTES del trabajo en equipo

## COMPONENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO: LAS 5 C'S

Confianza

Compromiso

Coordinación

Complementariedad

Comunicación

## COMPONENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

### CONFIANZA



Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esto lleva a anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

### COMPROMISO



Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

### COORDINACIÓN



El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.



## COMPONENTES DEL TRABAJO EN EQUIPO

### COMPLEMENTARIEDAD




Cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

### COMUNICACIÓN



El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.



El equipo es un sistema relacional interconectado



“

Cualquier acción que yo realizo, impacta en el equipo, cualquier cambio que se genera en él, me impacta también a mí

”





## GRUPOS DE TRABAJO

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? La respuesta matemática sería:  
**"30 minutos"**.

Pero cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros **se potencian**, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Cuando se trabaja en equipo, **se aúnan** las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.



## MATICES QUE MARCAN LA DIFERENCIA

grupo

Trabajan juntos pero cada uno por su lado

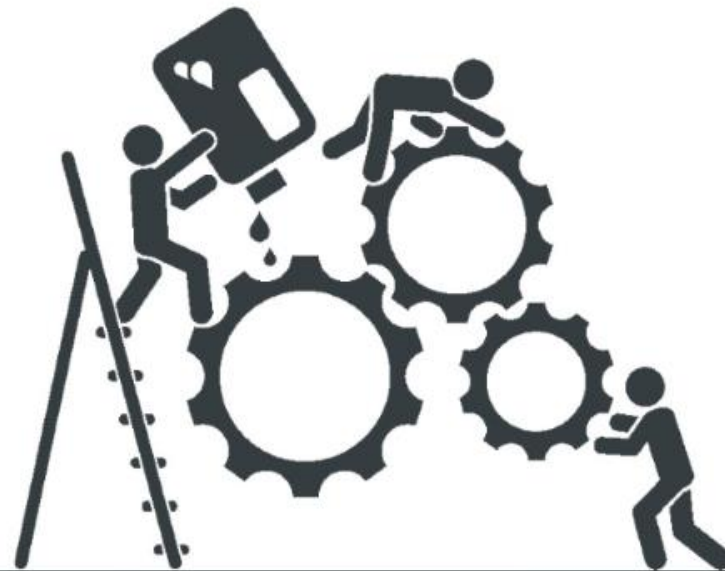
equipo

Trabajan juntos con objetivos comunes y colaboración

equipo de alto  
rendimiento

Trabajan sincronizados y obtienen el máximo rendimiento





# **BENEFICIOS y CARACTERÍSTICAS** del trabajo en equipo





UN EQUIPO DE TRABAJO ES AQUEL QUE ESTÁ FORMADO POR UN GRUPO DETERMINADO DE PERSONAS Y QUE JUNTOS PERSIGUEN UN ÚNICO OBJETIVO EN COMÚN.

LAS PERSONAS QUE LO COMPONENTEN POSEEN UNAS HABILIDADES DIFERENTES PARA COMPLETAR MÁS SI CABE EL CONOCIMIENTO, PERO PARA ELLO ES IMPRESCINDIBLE QUE EL PROPIO LÍDER SEPA GESTIONAR EL EQUIPO DE TRABAJO EN TODO MOMENTO PARA QUE SE PRODUZCAN SINERGIAS.

## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷

## OBJETIVOS COMUNES

Las metas establecidas deben de ser iguales para todos y conocidas por todos. La consecución del éxito depende del objetivo y de un mismo camino para conseguir el resultado.

## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷



### LIDERAZGO

En todos los equipos se necesita la figura de una persona que lleve las riendas del trabajo, que sean capaces de dirigir a los trabajadores hacia la buena dirección comunicando los objetivos.



## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷

## IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN

La falta de comunicación es uno de los problemas más graves para el conflicto y los problemas en el trabajo. Hay que involucrar a todas las personas intercambiando información.

## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷



## RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Autoevaluación para detectar los errores y corregirlos. Se deben tomar las decisiones de manera conjunta para llegar a la mejor solución.



## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷



### MOTIVACIÓN

Compromiso de trabajo en equipo y estimulación de nuevas ideas para aumentar el nivel de satisfacción. La motivación de los trabajadores es lo que hará que la gente cumpla con sus obligaciones para conseguir los objetivos comunes.





## CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

La creación de un equipo de trabajo está estrechamente ligada a los objetivos que se tengan en la empresa en un momento determinado. Un equipo de trabajo es ante todo autogestionado, donde cada uno comparte la información con la que cuenta. Por tanto, la gestión de equipos es la clave principal para que aumente la eficacia. Algunas de las características más importantes del trabajo en equipo están relacionadas con:

OBJETIVOS COMUNES | ▷

LIDERAZGO | ▷

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN | ▷

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | ▷

MOTIVACIÓN | ▷

INTERDEPENDENCIA | ▷

### INTERDEPENDENCIA

De algún modo todos aprenden de todos, experimentando nuevos métodos.





## BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Si bien es cierto que liderar un equipo de trabajo es una tarea muy complicada, las ventajas del trabajo en equipo se observan cuando los empleados se sienten reconocidos e integrados en su trabajo, pues al trascender al grado de pertenencia al grupo se produce un verdadero consenso que provoca:

Incremento de  
la motivación

---

Comunicación  
activa y positiva

---

Ventajas  
competitivas

---

Creatividad e  
ingenio

---

Sinergias

---



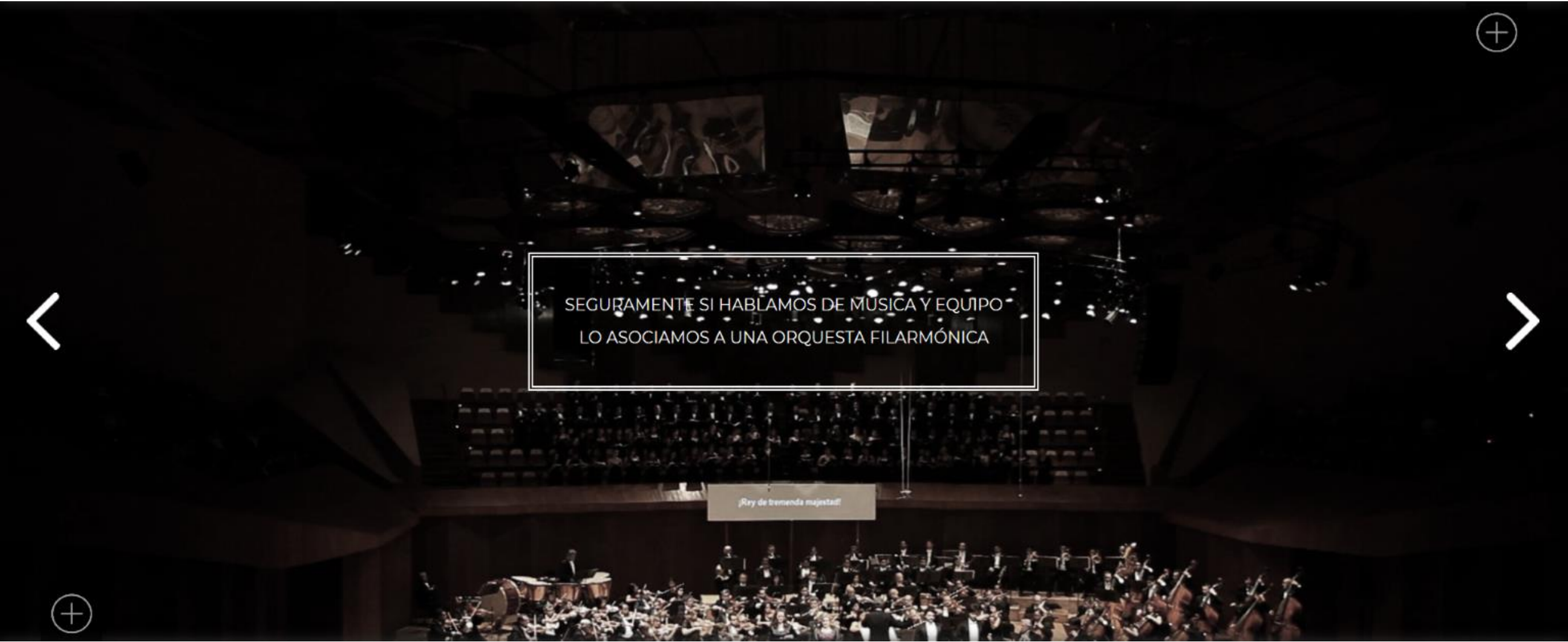


## EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO VS EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

No es lo mismo un grupo de alto rendimiento a uno de alto desempeño; conoce las diferencias:

Un equipo de alto desempeño, es aquel grupo de personas dentro de una organización que tienen un objetivo claro, así como la ruta para conseguirlo; es decir, son aquellos que consiguen los resultados que se han fijado como meta. Mientras que un equipo de alto rendimiento es aquel que tiene un alto nivel de resultados, que va más allá del objetivo fijado; es un grupo de personas motivadas y con un alto grado de satisfacción.

[Ver características](#)



SEGURAMENTE SI HABLAMOS DE MÚSICA Y EQUIPO  
LO ASOCIAMOS A UNA ORQUESTA FILARMÓNICA


¡Rey de tremenda majestad!



¿Y tú qué opinas?







NO ESTOY MUY  
DE ACUERDO



¿POR QUÉ?



## EXPLICAMOS EL PORQUÉ



CADA UNO DE LOS COMPONENTES ESTÁ OBLIGADO A EJECUTAR LA PARTITURA QUE SE LE HA ENCARGADO Y QUE NO HA SIDO ESCRITA POR ÉL O ELLA.



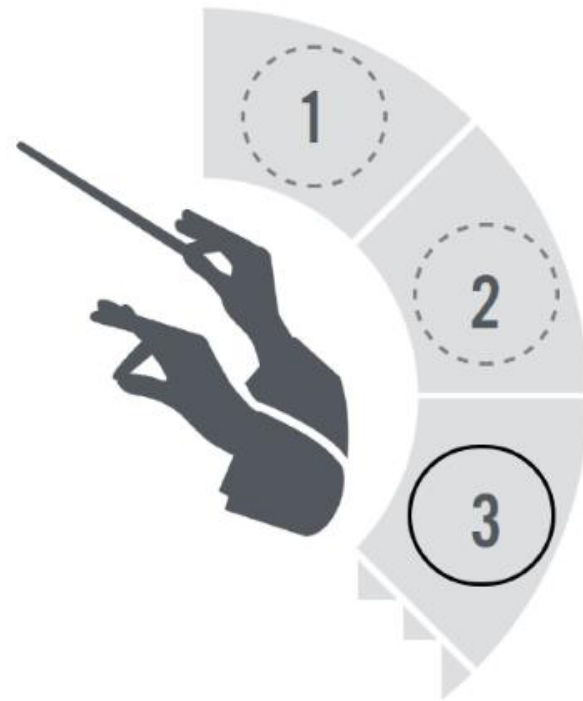
## EXPLICAMOS EL PORQUÉ



NO DA PIE A LA CREATIVIDAD



## EXPLICAMOS EL PORQUÉ



SÓLO EL DIRECTOR ES QUIEN DETERMINA QUÉ Y CUÁNDO TOCAR. SÓLO  
ÉL PUEDE DAR PASO AL SIGUIENTE MOVIMIENTO.



¿Esta forma de funcionar garantiza una adaptación rápida al cambio?



¿Se está poniendo en valor el talento de los músicos para innovar, improvisar y crear algo nuevo?





Sencillamente ¡no!

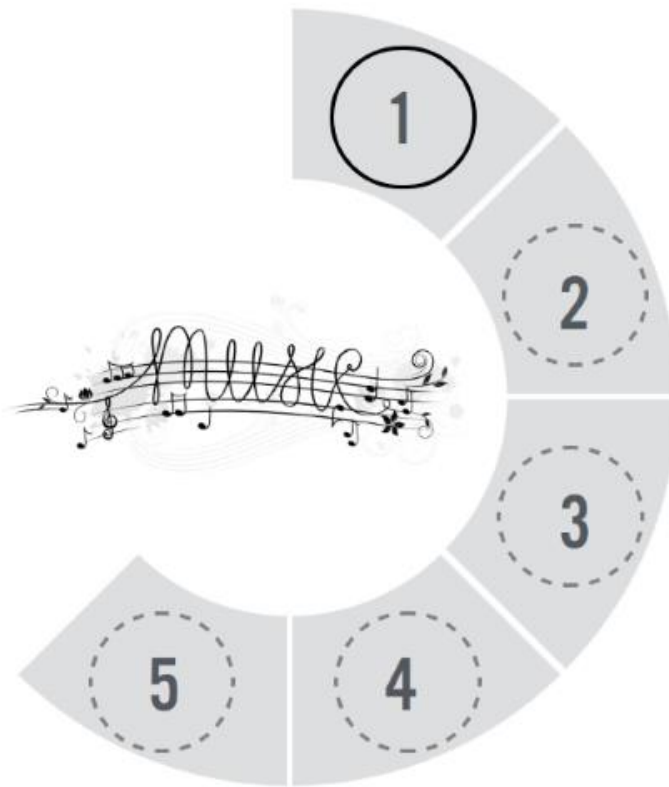




¿Y ENTONCES?



## EN UN GRUPO DE JAZZ SE TRABAJA EN EQUIPO:

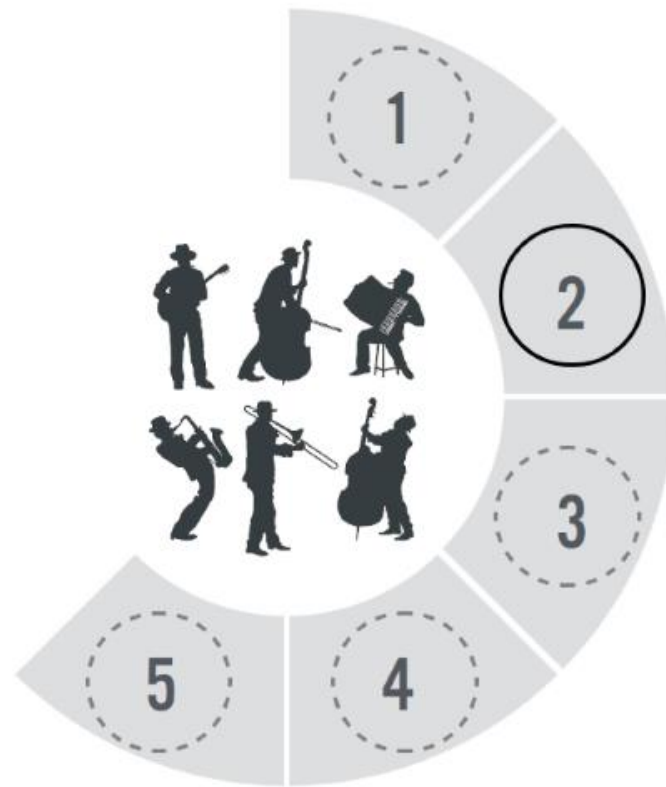


**SE CREA UNA ESTRUCTURA FLEXIBLE:**

SE PARTE DE UNA PARTITURA, PERO SE DEJA QUE EL GRUPO TENGA SU PROPIA INERCIA Y CREATIVIDAD



## EN UN GRUPO DE JAZZ SE TRABAJA EN EQUIPO:

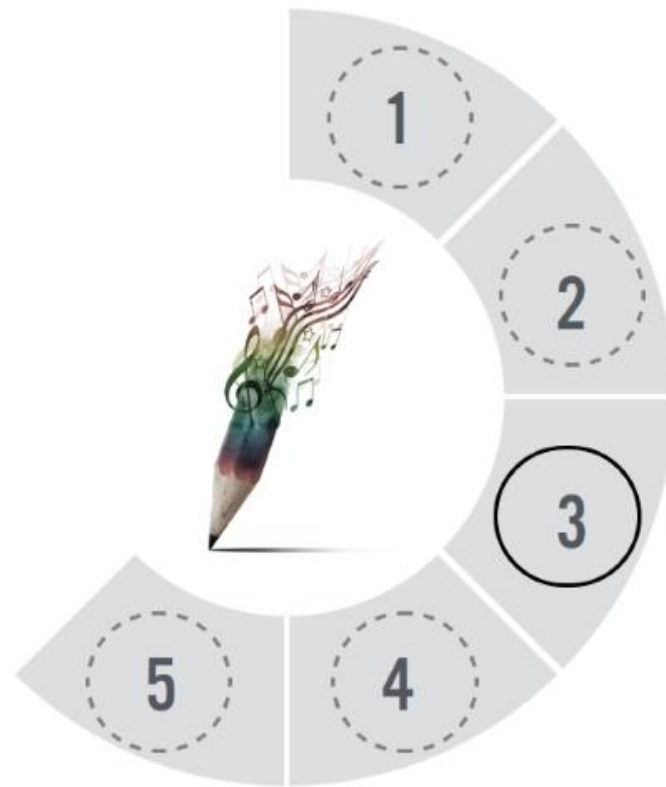


**NO HAY UNA BATUTA:**

TODOS SON LÍDERES Y SEGUIDORES. ES MÁS, SE VA ALTERNANDO ESE LIDERAZGO



## EN UN GRUPO DE JAZZ SE TRABAJA EN EQUIPO:

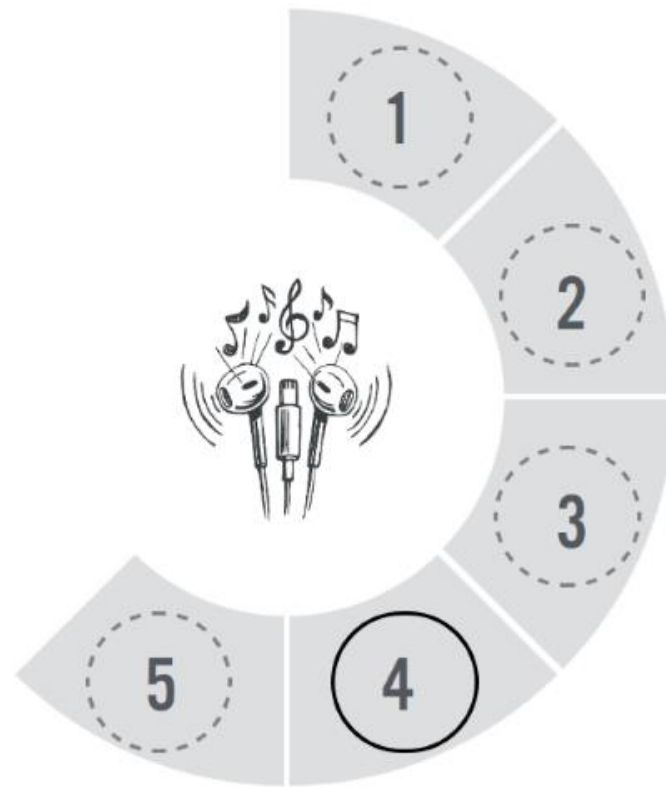


**HAY ESPACIO PARA LA CREATIVIDAD:**

ES MÁS, ES EL OBJETIVO. EL VALOR ESTARÁ EN LA MEZCLA DE  
EJECUCIÓN E IMPROVISACIÓN BAJO EL RESPETO



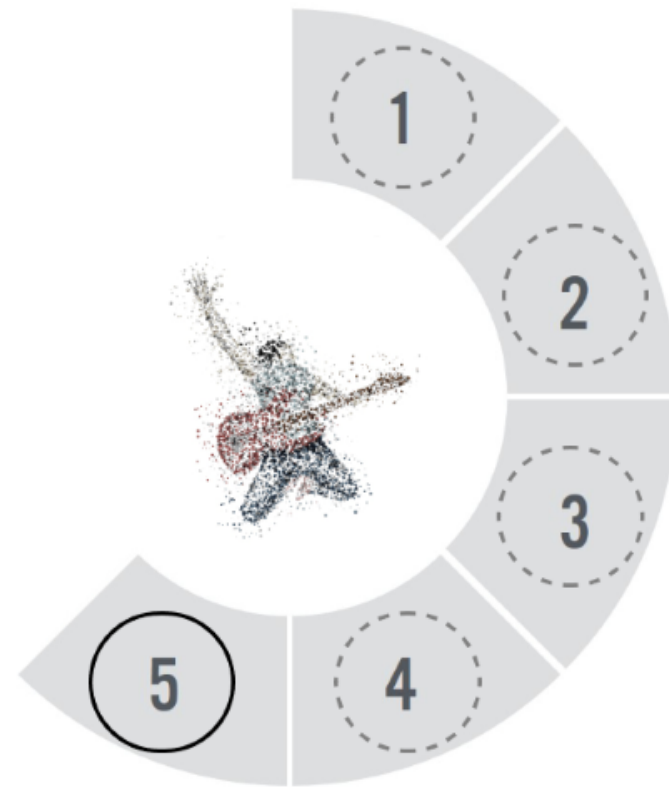
## EN UN GRUPO DE JAZZ SE TRABAJA EN EQUIPO:



**HAY UNA ESCUCHA PERMANENTE:**

TODOS SABEMOS QUE TENDREMOS NUESTRO MOMENTO Y QUE A LA VEZ  
COLABORAREMOS CUANDO LLEGUE EL MOMENTO DEL COMPAÑERO

## EN UN GRUPO DE JAZZ SE TRABAJA EN EQUIPO:




EL OBJETIVO ES DIVERTIRSE...

...EJECUTANDO E IMPROVISANDO

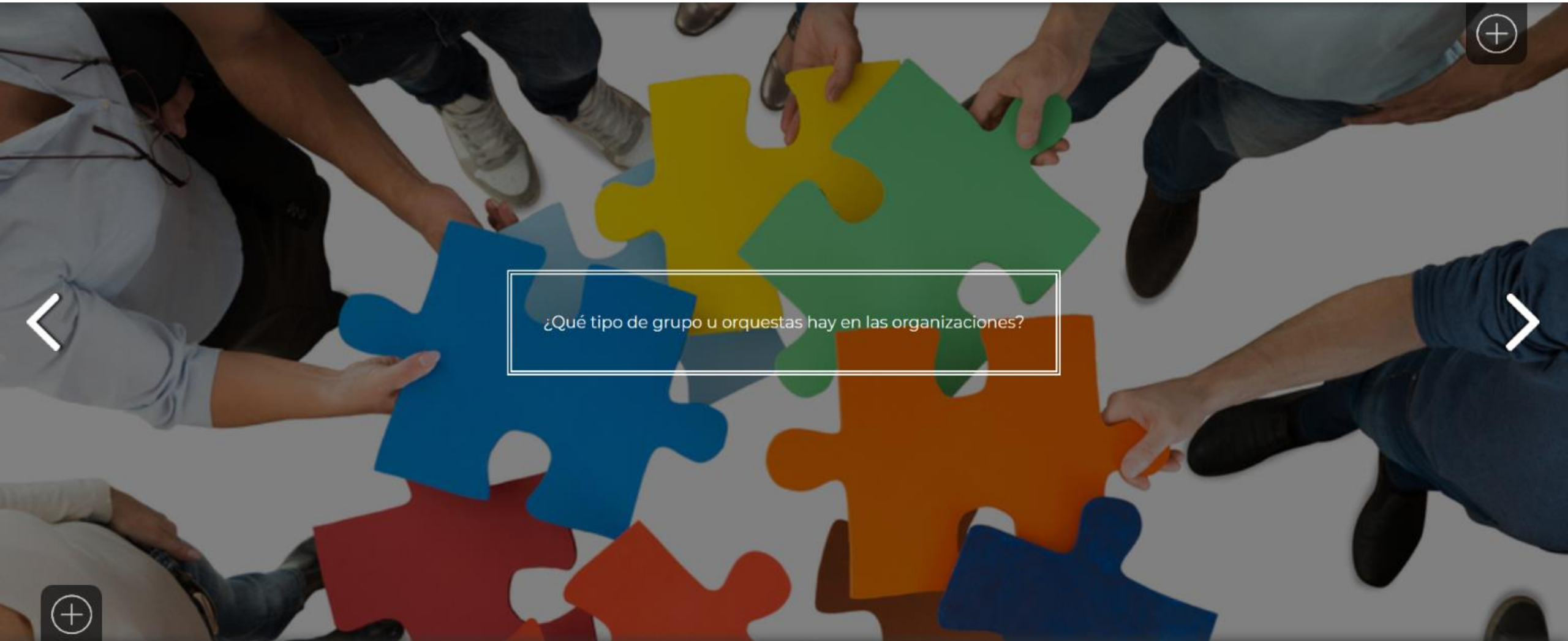


¿Cuál crees que es más eficaz en un mundo cambiante?





¿Cuál consideras que permite que todos participen, se sientan importantes y puedan mostrar sus talentos?



¿Y TÚ?



¿QUÉ TIPOS DE EQUIPOS QUIERES CREAR?

¿DE QUÉ TIPOS DE EQUIPOS QUIERES FORMAR PARTE?







# MOMENTOS en la vida de un equipo

## LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TUCKMAN

### Creación

Contar con personas que reúnan  
las competencias claves

### Arranque

Empezar con buen pie

### Enfrentamiento

Centrarse en el objetivo, clarificar y  
gestionar los conflictos

### Cohesión

Cohesionarse y aprender a  
desarrollar co-liderazgo

### Co-creación

Interdependencia y voluntad de ir  
más allá



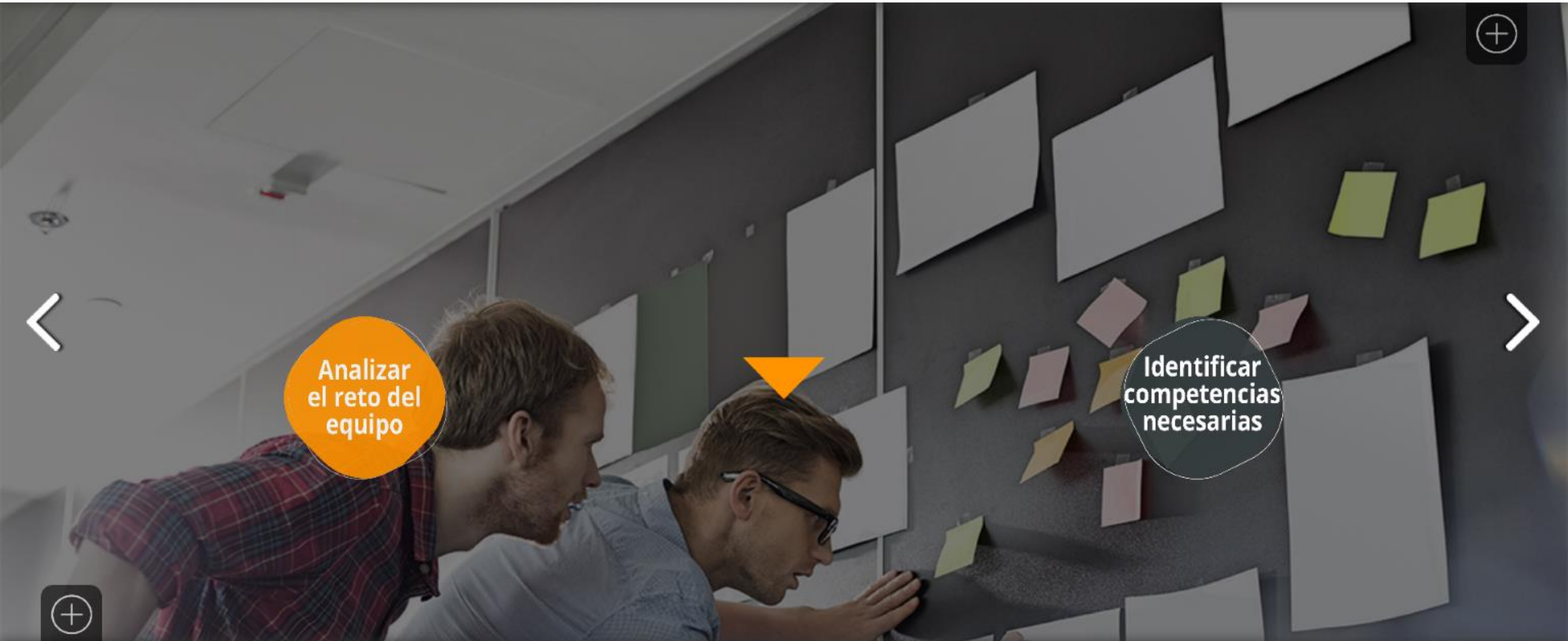
# CREACIÓN





¿QUÉ HAREMOS EN ESTA ETAPA?





1

## ANALIZAR EL RETO DE TRANSFORMACIÓN DEL PROYECTO

- ▶ ¿Cuál es el reto desde el punto de vista de negocio?
- ▶ ¿Qué tipo de transformación se producirá en la organización?
- ▶ ¿Se ha recorrido en la organización alguna vez este camino?
- ▶ ¿Qué obstáculos nos podemos encontrar?



ANALIZAR  
EL RETO DEL  
EQUIPO



## RETOS QUE MOTIVAN LA TRANSFORMACIÓN



MEJORA CONTINUA



EVOLUTIVO



TRANSFORMADOR



HACERLO MEJOR DE LO QUE ESTOY HACIENDO



## RETOS QUE MOTIVAN LA TRANSFORMACIÓN



MEJORA CONTINUA



EVOLUTIVO



TRANSFORMADOR



VOY A HACERLO DE FORMA DISTINTA

## RETOS QUE MOTIVAN LA TRANSFORMACIÓN



MEJORA CONTINUA



EVOLUTIVO



TRANSFORMADOR



VOY A HACER ALGO DISTINTO





2

## IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA IMPLANTAR EL PROYECTO

- ▶ ¿Qué competencias "hard" y "soft" son más importantes para el proyecto?
- ▶ ¿Qué mapa de competencias técnicas "soft" necesita el equipo para afrontar el cambio?
- ▶ ¿Qué competencias "hard" y "soft" aporta cada miembro del equipo?



IDENTIFICAR  
LAS  
COMPETENCIAS  
NECESARIAS

## INGREDIENTES PARA QUE UN EQUIPO FUNCIONE

**ESTRUCTURAR**

ESTATUTO DEL EQUIPO

**COMUNICAR**

CONOCER LOS ROLES



# ESTRUCTURA

acordar la **misión**,  
**valores** y **normas**

asignar **roles** y  
**responsabilidades**  
en función de las  
competencias individuales

**enfocar** respecto  
a los **objetivos**

**planificar** metas  
alcanzables

[SABER MÁS](#)



ESTRUCTURA



# COMUNICACIÓN



## COMUNICACIÓN

explicar y hacer  
atractivo el proyecto al  
equipo

clarificar dudas y escuchar  
las preguntas para resolver  
inquietudes

fomentar el contacto y  
la comunicación par  
que se generen las  
bases de la confianza

dar visibilidad a las  
contribuciones  
individuales y gestionar  
los egos



¿CUÁL ES EL PAPEL DEL LIDER EN ESTE PROCESO?





EL LÍDER DA LA DIRECCIÓN



Y FACILITA LA COMUNICACIÓN





# ARRANQUE







50%  
del éxito de un equipo reside en una selección  
adecuada de sus miembros.

## RECETA SOLO APTA PARA EQUIPOS ÉXITOSOS

**1**  
configurar el equipo con un  
**mix adecuado de roles**  
(heterogeneidad potencia  
la sinergia)



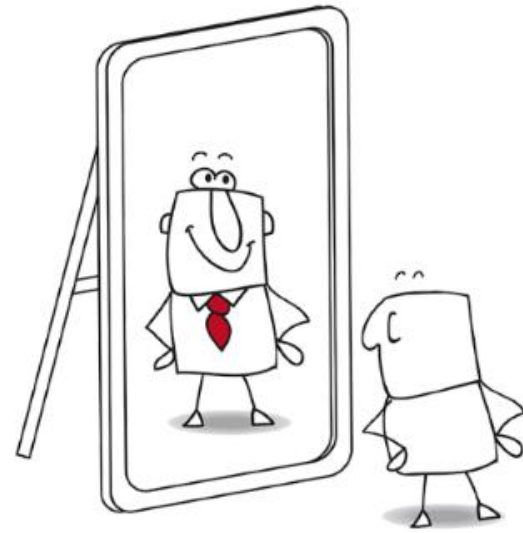
**2**  
**reconocer**, valorar y  
potenciar las distintas  
**contribuciones**



**3**  
identificar los **egos** y las  
debilidades de cada rol  
para poder **gestionarlos**







# ROLES

## ¿QUÉ PUEDE SUCEDER CUANDO SE CONFIGURAN EQUIPOS?



REGRESIÓN



FRUSTRACIÓN



CONFUSIÓN



PROGRESIÓN



MULTIPLICACIÓN



LA PERSONA **EQUIVOCADA** EN EL EQUIPO  
**EQUIVOCADO**

## ¿QUÉ PUEDE SUCEDER CUANDO SE CONFIGURAN EQUIPOS?



REGRESIÓN



FRUSTRACIÓN



CONFUSIÓN



PROGRESIÓN



MULTIPLICACIÓN



LA PERSONA **EQUIVOCADA** EN EL EQUIPO **CORRECTO**

## ¿QUÉ PUEDE SUCEDER CUANDO SE CONFIGURAN EQUIPOS?



REGRESIÓN



FRUSTRACIÓN



CONFUSIÓN



PROGRESIÓN



MULTIPLICACIÓN



LA PERSONA **CORRECTA** EN EL EQUIPO **EQUIVOCADO**

## ¿QUÉ PUEDE SUCEDER CUANDO SE CONFIGURAN EQUIPOS?



REGRESIÓN



FRUSTRACIÓN



CONFUSIÓN



PROGRESIÓN



MULTIPLICACIÓN



LA PERSONA **CORRECTA** EN EL EQUIPO **CORRECTO**



## ¿QUÉ PUEDE SUCEDER CUANDO SE CONFIGURAN EQUIPOS?



REGRESIÓN



FRUSTRACIÓN



CONFUSIÓN



PROGRESIÓN



MULTIPLICACIÓN



LAS PERSONAS **CORRECTAS** EN LOS EQUIPOS  
**CORRECTOS**



¿QUÉ PAPEL JUGAMOS EN UN EQUIPO?







**MEREDITH BELBIN** Y SU EQUIPO EMPEZARON A ESTUDIARLO EN EL AÑO 1971.

ESTUDIARON CÓMO SE COMPORTABAN **DISTINTOS EQUIPOS** EN UN JUEGO DE GESTIÓN.



¿CUÁL ES LA CARACTERÍSTICA DISTINTIVA DE CADA  
MIEMBRO EN EL EQUIPO?





## ¿CÓMO SE CONSTRUYÓ LA METODOLOGÍA BELBIN?

Sometieron a los miembros del equipo a una batería de pruebas psicotécnicas que daban información sobre:

- ▶ Su capacidad intelectual
- ▶ Personalidad
- ▶ Y sus percepciones generales

Y unos observadores registraban cada medio minuto la aportación de cada miembro.



SE DESCUBRIERON 9 GRUPOS DE COMPORTAMIENTOS DISTINTIVOS Y ÚTILES. SE LES DENOMINÓ ROLES DE EQUIPO.



• HAZ CLICK SOBRE LA IMAGEN.



## ¿QUÉ ES UN ROL DE EQUIPO?

Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente.

SABER MÁS...

## ¿QUÉ SUBYACE EN EL COMPORTAMIENTO DE CADA ROL?

- ▶ La personalidad.
- ▶ La habilidad mental.
- ▶ Valores y motivaciones.
- ▶ La Factores Externos.
- ▶ Experiencia.
- ▶ Rol Aprendido.






## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN




Muy pocas personas poseen las características de un único rol de equipo.

Generalmente nos sentimos identificados con más de un rol. En otras palabras, todos tenemos roles preferidos y secundarios.



El éxito o fracaso de los equipos de trabajo depende de su capacidad para detectar, gestionar y coordinar las contribuciones de cada miembro del equipo.





## TIPOS DE ROLES

Orientados  
a la **ESTRATEGIA**

**ROLES  
MENTALES**

Cerebro  
Monitor evaluador  
Especialista

Orientados  
a las **PERSONAS**

**ROLES  
RELACIONALES**

Coordinador  
Cohesionador  
Investigador de recursos

Orientados  
a las **ACCIÓN**

**ROLES  
DE ACCIÓN**

Impulsor  
Implementador  
Finalizador

## ¿PARA QUÉ CONOCERLOS?

1

Lenguaje común y neutral  
sobre comportamiento y  
contribuciones



2

Trabajar de manera más  
eficaz con diferentes tipos  
de personas



3

Reconocer, valorar y  
potenciar las distintas  
contribuciones





**KNOW YOUR ROLE**





ROLES MENTALES **EL CEREBRO** NECESARIO EN LOS EQUIPOS PARA GENERAR NUEVAS IDEAS



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Creativo
- ▶ Imaginativo
- ▶ Poco ortodoxo
- ▶ Resuelve problemas difíciles

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Innovadores e inventores: son los que generan las primeras ideas, con lo cual dichas ideas pueden ser a menudo radicales y con una falta de efecto práctico. Pero son la base que dan lugar a los mayores desarrollos y que germinarán en proyectos mayores.





## FORMAS DE RELACIONARSE

- ▶ Son independientes, listos y originales
- ▶ Pueden tener problemas a la hora de comunicarse con personas que no son como ellos
- ▶ De ahí que tiendan a ser introvertidos y reaccionen de forma desmesurada ante las críticas y alabanzas
- ▶ Suelen trabajar de manera muy poco ortodoxa, lo que proporciona líneas de pensamiento imaginativas y originales cuando el equipo está atascado
- ▶ Característico de estas personas es que están normalmente en las nubes, inmerso en su particular modo de ver las cosas.

## ¿QUÉ NECESITAN?

- ▶ Necesitan un espacio en el que se les deje ser creativos, generar ideas que recogerán y desarrollarán otros miembros del equipo
- ▶ Generalmente prefieren trabajar solos, a una cierta distancia de los miembros del equipo, utilizando su imaginación
- ▶ Si coinciden demasiados CE en el grupo, la relación y la cooperación se verían seriamente limitadas, con cada uno de ellos ausente en su pequeño universo

SABER MÁS...





## FUNCIONES

La función principal de un CE es generar nuevas proposiciones y resolver problemas difíciles.

Generalmente se les necesita:

- ▶ En las fases iniciales de un proyecto (normalmente destacan como fundadores de empresas o como creadores de productos) o
- ▶ Cuando un proyecto determinado no progresa





### Debilidad permitida

- Ignorar los incidentes que le rodean
- Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente



### Debilidad NO permitida

- Fuerte sentido de la propiedad de una idea cuando cooperar con otros ofrece mejores resultados



ROLES MENTALES **MONITOR EVALUADOR** NECESARIO PARA EVALUAR TODAS LAS IDEAS



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Serio
- ▶ Perspicaz
- ▶ Estratega
- ▶ Percibe todas las opciones
- ▶ Juzga con exactitud

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Son personas muy lógicas y analíticas
- ▶ Tienen gran capacidad crítica y gran habilidad para emitir juicios razonados teniendo en cuenta todos los factores
- ▶ Son lentos a la hora de tomar decisiones ya que prefieren pensar las cosas detenidamente





## FORMAS DE RELACIONARSE

- ▶ Pueden dar la impresión de ser sosos, aburridos e incluso extremadamente críticos ante los desconocidos
- ▶ Son serios, prudentes y con un fuerte autocontrol para no entusiasmarse demasiado

## FUNCIONES

- ▶ Analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias
- ▶ Sopesar los pros y los contras de las diferentes opciones



SABER MÁS...





### Debilidad permitida

- Carece de iniciativa y habilidad para inspirar a otros



### Debilidad NO permitida

- Ser destructivo





ROLES MENTALES **ESPECIALISTA** DEDICADO A SU ÁREA ELEGIDA DE TRABAJO, APORTA SABER  
ESPECÍFICO SOBRE UNA MATERIA



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Solo le interesa una cosa a un tiempo
- ▶ Aporta cualidades
- ▶ Conocimientos específicos

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Son personas muy entregadas en su trabajo que se vanaglorian de ser expertos y poseer conocimientos técnicos debido a su exclusivo compromiso con una materia determinada
- ▶ Es un modo de comportamiento igual que cualquier otro rol de equipo, y no un cargo
- ▶ Un ES es una persona que está continuamente preparada para ampliar y desarrollar su conocimiento en un área concreta con el fin de convertirse en un experto en su campo



## FUNCIONES

- ▶ Proporciona las habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la empresa
- ▶ Como directivos, imponen respeto porque conocen el área en que trabajan mejor que nadie
- ▶ Se les puede tener en cuenta a la hora de tomar decisiones basadas en un profundo conocimiento y experiencia





### Debilidad permitida

- Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien
- Se explaya en tecnicismos



### Debilidad NO permitida

- Ignorar los factores fuera de su área de competencia





**KNOW YOUR ROLE**





ROLES RELACIONALES **COORDINADOR** NECESARIO PARA ORGANIZAR EL TRABAJO





## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Maduro, seguro de sí mismo
- ▶ Aclara las metas
- ▶ Promueve la toma de decisiones
- ▶ Delega bien

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ En las relaciones interpersonales son rápidos detectando los talentos que otras personas
- ▶ Lo más característico es su habilidad para conseguir que todos los miembros del equipo trabajen juntos para alcanzar un determinado objetivo
- ▶ Sobresale en su labor de sacar el mejor partido posible de cualquier grupo de personas, de ahí que lo que se necesite sea una persona madura, segura de sí misma, capaz de transmitir tranquilidad al grupo





## FORMAS DE RELACIONARSE

- ▶ En una reunión o debate se asegura de que todos tengan una oportunidad de contribuir

SABER MÁS...

## FUNCIONES

Los CO son buenos a la hora de dirigir grupos formados por gente con distintas habilidades y características personales. Además, son por naturaleza aptos para presidir reuniones dada su capacidad para dirigir y hacer que progresen los restantes miembros del grupo





### Debilidad permitida

- Se le puede percibir como manipulador
- Se descarga de trabajo personal



### Debilidad NO permitida

- Asumir todo el crédito por el esfuerzo del equipo





ROLES RELACIONALES **COHESIONADOR** NECESARIO PARA FACILITAR EL TRABAJO Y CREAR UN BUEN CLIMA EN EL EQUIPO



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Cooperador
- ▶ Perceptivo
- ▶ Diplomático
- ▶ Escucha
- ▶ Impide enfrentamientos

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Son sociables, los que más se preocupan por los demás y por el grupo en sí
- ▶ Se ocupa de que todos se sientan cómodos
- ▶ Descarga de tensión el ambiente y están dispuestos a escuchar a todo el mundo
- ▶ Saben escuchar y generalmente son miembros populares del grupo
- ▶ Son altamente flexibles y tienen gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y personas
- ▶ En el trabajo actúan con sensibilidad



## FUNCIONES

- ▶ El papel que desempeñan los CH es prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo, y por tanto permitir que todos ellos contribuyan de manera efectiva
- ▶ Cuando ellos están presentes la moral de los miembros del equipo es alta y todos ellos cooperan más y mejor
- ▶ Como no le gustan los enfrentamientos, harán todo lo posible para evitarlos







### Debilidad permitida

- Indeciso en situaciones cruciales



### Debilidad NO permitida

- Evitar situaciones que puedan someterle a cierta presión





ROLES RELACIONALES **INVESTIGADOR DE RECURSOS** AVERIGUA QUÉ SUCEDE Y CONSIGUE  
LO QUE NECESITA EN EL EXTERIOR DEL EQUIPO



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Extrovertido
- ▶ Entusiasta
- ▶ Comunicativo
- ▶ Busca nuevas oportunidades
- ▶ Desarrolla contactos

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Son muy comunicativos
- ▶ Son hábiles para obtener información de otras personas
- ▶ Son muy buenos desarrollando contactos
- ▶ Son muy buenos persuadiendo y negociando

SABER MÁS...



## FUNCIONES

- ▶ Los IR son buenos indagando e informando sobre ideas, desarrollos o recursos que se encuentran fuera del grupo
- ▶ Son las mejores personas para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior





### Debilidad permitida

- Demasiado optimista
- Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido



### Debilidad NO permitida

- Defraudar la confianza de los clientes por descuidar el seguimiento de los acuerdos

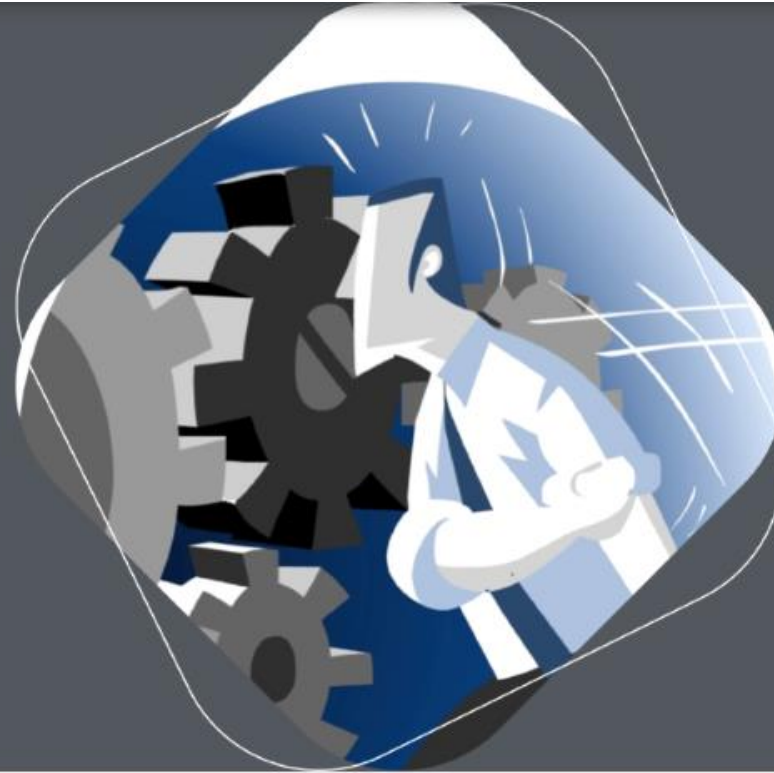




**KNOW YOUR ROLE**







ROLES DE ACCIÓN **IMPLEMENTADOR** ES EL QUE SE PONE MANOS A LA OBRA



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Disciplinado
- ▶ Leal
- ▶ Conservador
- ▶ Eficiente
- ▶ Transforma las ideas en acciones

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Tienen un sentido común muy práctico, gran capacidad de autocontrol y son disciplinados
- ▶ ¿Nadie está trabajando? es el momento de dar la bienvenida al implementador
- ▶ Apoyan el trabajo duro y sin sus esfuerzos las ideas del grupo no irían a ninguna parte
- ▶ Es alguien que hace que las cosas se muevan y sigan moviéndose
- ▶ Se enfrentan a los problemas de un modo sistemático, planificándolo y diseccionándolo
- ▶ Es típico que se preocupen más por los intereses de la empresa que por los suyos propios



## FUNCIONES

- ▶ Son muy útiles debido capacidad de llevar la teoría a la práctica y muy eficientes
- ▶ Ellos harán lo que haga falta para el bien de la empresa
- ▶ Los buenos ID a menudo alcanzan altos puestos de dirección debido a su capacidad para enfrentarse a distintas áreas





### Debilidad permitida

- Inflexible en cierta medida
- Lento en responder a nuevas posibilidades



### Debilidad NO permitida

- Obstruir el cambio



ROLES DE ACCIÓN **FINALIZADOR** ASEGURA QUE TODO SE TERMINA Y QUE FUNCIONA A LA  
PERFECCIÓN



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Esmerado
- ▶ Concienzudo
- ▶ Perfeccionista
- ▶ Ansioso
- ▶ Busca errores
- ▶ Cumple plazos

SABER MÁS...

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Estará preocupado hasta que se haya conseguido un resultado satisfactorio y se hayan cumplido las fechas de entrega
- ▶ Son introvertidos. No requieren que los demás les estimulen. Es su propia ansiedad interna la que les motiva
- ▶ Generalmente no comenzará nada que no pueda acabar
- ▶ No les gusta delegar y prefieren resolver todas las tareas ellos mismos





## FUNCIONES

- ▶ Son extremadamente necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud
- ▶ Transmiten urgencia, haciendo que se cumplan los plazos establecidos





### Debilidad permitida

- Tienden a preocuparse excesivamente
- Reacio a delegar



### Debilidad NO permitida

- Comportamiento obsesivo





ROLES DE ACCIÓN **IMPULSOR** NECESARIO PARA INYECTAR ENERGÍA AL EQUIPO



## CONTRIBUCIÓN AL EQUIPO

- ▶ Retador
- ▶ Trabaja bien bajo presión
- ▶ Tiene iniciativa
- ▶ Coraje para los retos

## CARACTERÍSTICAS

- ▶ Generalmente son extrovertidos, agresivos y poseen grandes dosis de iniciativa
- ▶ Son personas altamente motivadas, con gran cantidad de energía y gran necesidad de conseguir nuevos logros

SABER MÁS...





## FORMAS DE RELACIONARSE

- ▶ Demasiados Impulsores, aguarán la fiesta, por lo que cuantos menos sean, mejor
- ▶ Necesitan aliarse para trabajar con quien disperse la tensión

SABER MÁS...

## FUNCIONES

- ▶ Son buenos directivos porque son capaces de generar actividad y prosperar bajo presión
- ▶ Son excelentes inyectando vitalidad al grupo
- ▶ Están muy bien capacitados para hacer todos los cambios necesarios y no les importa tomar decisiones poco populares





### Debilidad permitida

- Propenso a provocar
- Puede ofender los sentimientos de la gente



### Debilidad NO permitida

- Incapacidad para recuperar la situación con buen humor o disculpándose





## ¿QUÉ ROLES SON NECESARIOS EN FUNCIÓN DE LA FASE DEL PROYECTO?

CUANDO HAY QUE FIJAR **OBJETIVOS**

CUANDO HAY QUE PLANTEAR **IDEAS**

CUANDO HAY QUE DESARROLLAR  
**PLANES**

ESTABLECER **CONTACTOS**

DESARROLLAR LA **ORGANIZACIÓN**

**EJECUCIÓN**



IMPULSOR  
COORDINADOR



CEREBRO  
INVESTIGADOR DE  
RECURSOS



MONITOR EVALUADOR  
ESPECIALISTA



INVESTIGADOR DE  
RECURSOS  
COHESIONADOR



IMPLEMENTADOR  
COORDINADOR



FINALIZADOR  
IMPLEMENTADOR





# ENFRENTA- MIENTO





Cada persona reacciona de forma diferente ante una misma situación. Las diferencias individuales pueden crear conflictos; sin embargo, si somos conscientes de que la variedad de rasgos personales puede convertirse en una fortaleza si se reconocen y tienen en cuenta, puede ser de gran utilidad.



## SITUACIONES **POTENCIALMENTE** CONFLICTIVAS

GENERALIZACIONES, CREENCIAS LIMITANTES SOBRE EL OTRO	RECHAZO DE LO DIFERENTE	CAMARILLAS, FILIAS Y FOBIAS, LUCHAS DE PODER
FALTA DE RECONOCIMIENTO	EXCLUSIÓN DE MIEMBROS	DUDAS, INSATISFACCIÓN RESPECTO A LOS RESULTADOS
CUESTIONAMIENTO DEL LÍDER	CONVERSACIONES PENDIENTES	FALTA DE ESCUCHA DE TODAS LAS VOCES
DEBATES IMPRODUCTIVOS	DESINTERÉS, CONFORMISMO, COMPORTAMIENTOS EVASIVOS	CONTRADICCIONES, NEGATIVIDAD, RESISTENCIA, OBSTINACIÓN, AGRESIVIDAD

## SIEMPRE QUE PUEDAS, EVITA EL CONFLICTO

La comunicación y la información compartida son básicas, porque trabajar en equipo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo. Para ello, además de organizar los roles en un equipo de trabajo, debemos marcar unas dinámicas de trabajo que garanticen la autoestima del trabajador así como la estabilidad laboral. Asimismo, hay que realizar una gestión de equipo adecuada y seguir las siguientes recomendaciones:

- ▶ Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala.
- ▶ Aclarar las dudas: si hay algo que no se entiende, o no ha quedado claro, es mejor preguntar.
- ▶ Buscar los aspectos positivos de las ideas y acciones.
- ▶ Enfocar las opiniones hacia las ideas y no las personas al comentar algo que funciona o no funciona.
- ▶ Enriquecer el trabajo y las ideas del resto del equipo de trabajo.
- ▶ Luchar por las ideas propias si son correctas, pero sin exceso. Si la oposición es fuerte hay que aprender a ceder.



# COHESIÓN







LA COHESIÓN EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CAMPO ORGANIZACIONAL

LA COHESIÓN ES CONSIDERADA POR GIBSON, IVANCEVICH Y DONNELLY (2001), COMO LA FUERZA DE LOS DESEOS DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO PARA PERMANECER EN ÉL Y SU COMPROMISO HACIA LA MISIÓN DEL EQUIPO.

ESTOS AUTORES CONSIDERAN QUE ESAS FUERZAS SON MAYORES QUE AQUELLAS QUE PUEDAN INTENTAR ALEJAR A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. DE ACUERDO CON ESTOS PUNTOS DE VISTA, LA COHESIÓN PERMITE A LOS INTEGRANTES DE UN EQUIPO EL DESARROLLO DE UN SENTIDO DE PERTENENCIA Y UN SENTIDO MORAL.

SON VARIAS LAS FUERZAS QUE PUEDEN ATRAER A LAS PERSONAS A CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO, TALES COMO:

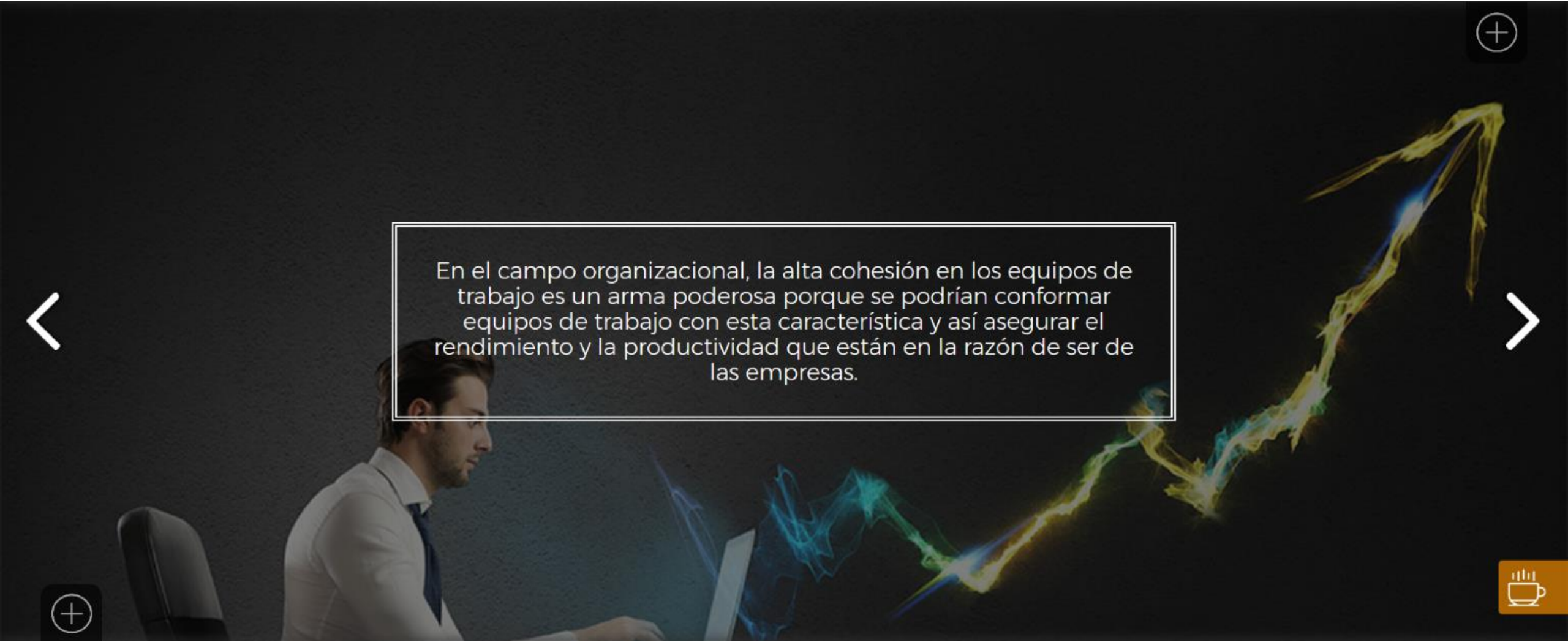
La **compatibilidad** y **claridad** de las metas del equipo con las metas de los miembros.

El **estilo de liderazgo** y el **carisma** que reina en el equipo.

La **reputación del equipo** que indica un nivel de cumplimiento exitoso de las tareas.

El **tamaño del equipo** lo que permite que sean escuchadas y evaluadas las opiniones de sus miembros.

Los miembros resultan **atractivos** en el sentido que entre ellos se apoyan y se ayudan para superar obstáculos y las barreras que se presenten al crecimiento y desarrollo personal.



En el campo organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo con esta característica y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en la razón de ser de las empresas.



<

# CO- CREACIÓN



>






Por co-creación se entiende, según algunos autores, la creatividad que implica más de una persona. Esto puede llevar al equivoco de que toda aquella actividad que implique trabajo en equipo es co-creación, sin embargo el concepto intenta ir más allá. Lo que hay que tener claro para distinguir la co-creación, es que el resultado final es algo a lo que el creador no podría haber llegado trabajando solo.







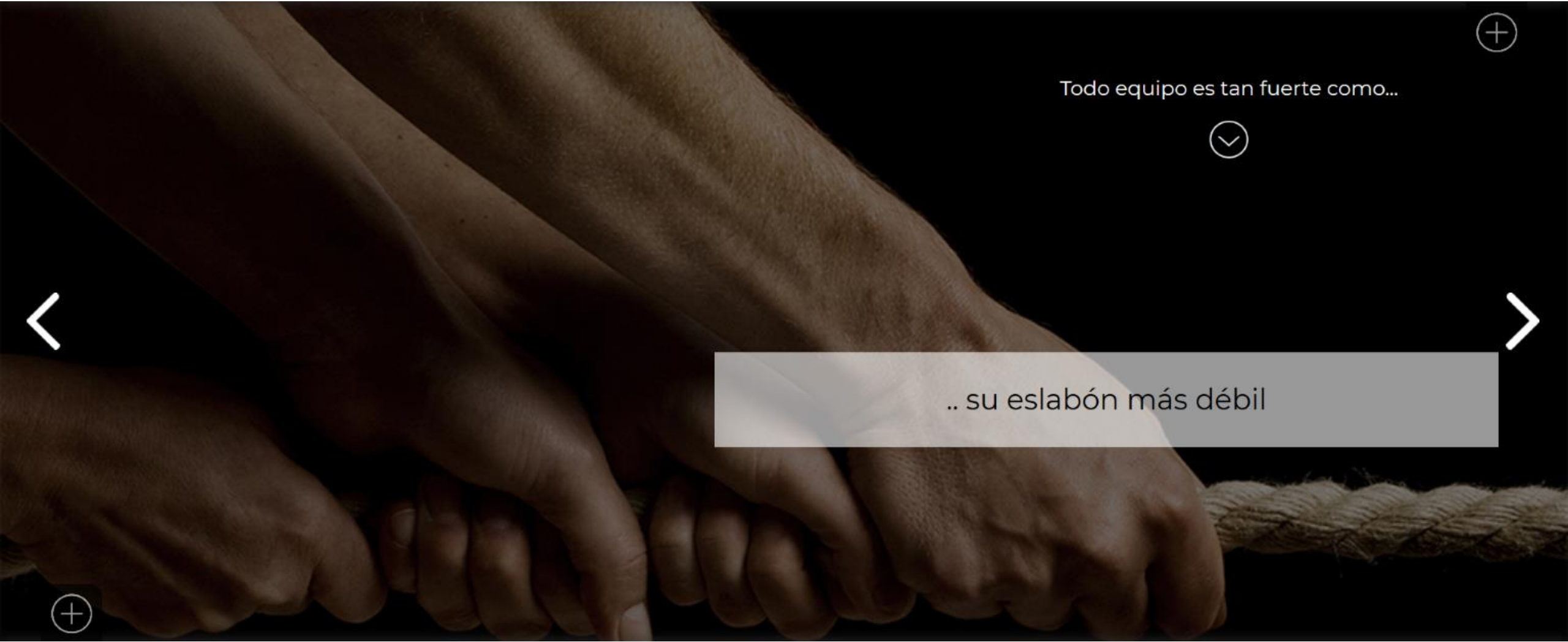
LEYES DEL TRABAJO EN EQUIPO





LEY DE LA CADENA





Todo equipo es tan fuerte como...

.. su eslabón más débil

Algunas de las cosas que ocurren cuando un eslabón débil se mantiene en el equipo:

Los miembros más fuertes tienden a **identificarse**  
con el más débil

Los miembros más fuertes tienen **que ayudar al**  
débil

Los miembros fuertes provocarán **resentimiento**  
en el débil

Los miembros fuertes serán **menos efectivos**

Los miembros fuertes ponen **en duda la capacidad del líder**

## HAY TRES CLASES DE PERSONAS EN UN EQUIPO:

PERSONAS DEL PRIMER TIPO | ▷

PERSONAS DEL SEGUNDO TIPO | ▷

PERSONAS DEL TERCER TIPO | ▷



Los individuos que no quieren la pelota...

Solo se les debe permitir jugar en sus áreas de fortaleza.



## HAY TRES CLASES DE PERSONAS EN UN EQUIPO:

PERSONAS DEL PRIMER TIPO | ▷

PERSONAS DEL SEGUNDO TIPO | ▷

PERSONAS DEL TERCER TIPO | ▷

Los individuos que quieren la pelota pero no deberían tenerla...

A menudo la causa es que el ego de estos jugadores es más grande que su talento.

## HAY TRES CLASES DE PERSONAS EN UN EQUIPO:

PERSONAS DEL PRIMER TIPO | ▷

PERSONAS DEL SEGUNDO TIPO | ▷

PERSONAS DEL TERCER TIPO | ▷

Los individuos que quieren la pelota y deberían tenerla...

Son capaces de empujar, arrastrar o llevar al equipo a nuevos niveles en momentos de dificultad. Estos son los catalizadores.





LEY DEL NICHU

¿QUÉ PASA EN UN EQUIPO CUANDO UNO O MÁS DE SUS INTEGRANTES  
JUEGAN EN UNA POSICIÓN QUE NO ES LA ADECUADA?

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

E | ▷

La persona equipocada en el lugar equivocado

es igual a

REGRESIÓN

¿QUÉ PASA EN UN EQUIPO CUANDO UNO O MÁS DE SUS INTEGRANTES  
JUEGAN EN UNA POSICIÓN QUE NO ES LA ADECUADA?

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

E | ▷

La persona equivocada en el lugar correcto

es igual a

FRUSTRACIÓN

¿QUÉ PASA EN UN EQUIPO CUANDO UNO O MÁS DE SUS INTEGRANTES  
JUEGAN EN UNA POSICIÓN QUE NO ES LA ADECUADA?

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

E | ▷

La persona correcta en el lugar equivocado

es igual a

CONFUSIÓN

¿QUÉ PASA EN UN EQUIPO CUANDO UNO O MÁS DE SUS INTEGRANTES  
JUEGAN EN UNA POSICIÓN QUE NO ES LA ADECUADA?

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

E | ▷

La persona correcta en el lugar correcto

es igual a

PROGRESO

¿QUÉ PASA EN UN EQUIPO CUANDO UNO O MÁS DE SUS INTEGRANTES  
JUEGAN EN UNA POSICIÓN QUE NO ES LA ADECUADA?

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

E | ▷

Las personas correctas en los lugares correctos

es igual a

MULTIPLICACIÓN





LEY DE LA BRÚJULA



Una gran visión antecede a un gran logro. Todo equipo necesita una visión impulsora que le dé dirección.



## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR POR ENCIMA

## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR HACIA DENTRO

## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR HACIA ATRÁS

## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR HACIA DELANTE



## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR ALREDEDOR

## LA VISIÓN DEL EQUIPO DEBE ESTAR ALINEADA CON UNA:

BRÚJULA MORAL | ▷

BRÚJULA INTUITIVA | ▷

BRÚJULA HISTÓRICA | ▷

BRÚJULA DIRECCIONAL | ▷

BRÚJULA ESTRATÉGICA | ▷

BRÚJULA VISIONARIA | ▷

MIRAR MÁS ALLÁ



LEY DE LA MANZANA PODRIDA

## LAS MALAS ACTITUDES ARRUINAN AL EQUIPO

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷



1. Las actitudes tienen el poder de levantar o derribar a un equipo.

Habilidades + Actitudes = Resultado

Gran talento + Pésimas actitudes = Equipo malo

Gran talento + Malas actitudes = Equipo regular

Gran talento + Actitudes regulares = Buen equipo

Gran talento + Buenas actitudes = Gran Equipo



## LAS MALAS ACTITUDES ARRUINAN AL EQUIPO

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

2. Una actitud se contagia cuando se exhibe ante otros

## LAS MALAS ACTITUDES ARRUINAN AL EQUIPO

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷

3. Las malas actitudes se contagian más rápido que las buenas



## LAS MALAS ACTITUDES ARRUINAN AL EQUIPO

A | ▷

B | ▷

C | ▷

D | ▷



4. Las actitudes son subjetivas, por tanto, puede ser difícil identificar una mala





Cada vez es más habitual crear equipos para trabajar en grupo en lugar de estructurar la producción de forma individual. Pero ya no basta con tener grandes talentos...





... la importancia de trabajar en equipo reside en contar con las personas adecuadas, capaces de colaborar e involucrarse en busca de un objetivo común.

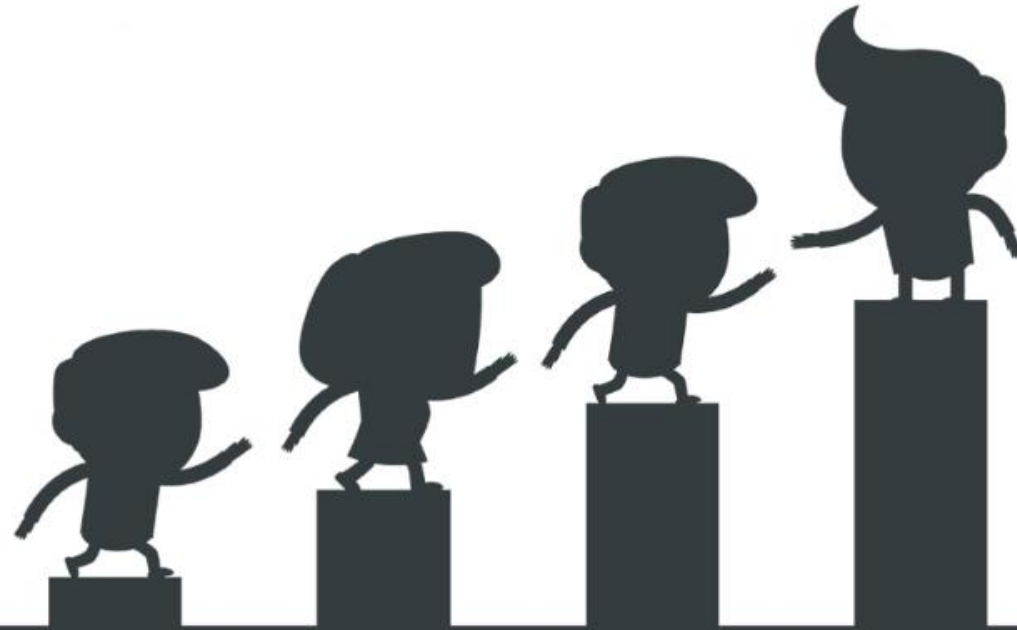


Y es que ya lo dijo Michael Jordan:

“

El talento gana partidos, pero la inteligencia y el trabajo en equipo ganan campeonatos

”



# La **IMPORTANCIA** del trabajo en equipo

## EL TRABAJO EN EQUIPO OBTIENE UN BENEFICIO DOBLE:

Por un lado, permite **optimizar** y **agilizar** los procesos de elaboración pues la gestión del tiempo es mejor y los resultados son de mayor calidad.

Y por otro lado, **mejora el clima laboral**, ya que las obligaciones se convierten en retos compartidos que incitan a trabajar en armonía a la vez que compartes vivencias y experiencias día tras día.



Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Las habilidades y talentos se complementan.



Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Aumenta el aprendizaje porque se comparten conocimientos entre unos y otros, de forma que las debilidades se fortalecen.



Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Crece la confianza de tu entorno en ti y aprendes a confiar en los demás.



1 2 3 4 5 6 7

Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:



El sentimiento de pertenencia se incrementa.



Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Aumenta la felicidad en el trabajo al compartir el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.



1 2 3 4 5 6 7

Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Disminuye el sentimiento de soledad y aislamiento, formas parte de algo.





Existen múltiples beneficios de los trabajos colaborativos, tanto a nivel individual como grupal:

Las metas que a nivel individual no puedes alcanzar se convierten en éxito al trabajar en equipo.





Y recuerda que...





“

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros.

”

Ken Blanchard



# GESTIÓN DE CONFLICTOS



EL CONFLICTO ESTÁ OMNIPRESENTE EN NOSOTROS



<

LOS POLÍTICOS  
DISCUTEN





<

LAS FAMILIAS  
DISCUTEN

>





<

LAS PAREJAS  
DISCUTEN

>





<

LOS  
COMPAÑEROS  
DISCUTEN



< **LAS NACIONES  
DISCUTEN** >





¿POR QUÉ?





“El conflicto en sí no es un problema, sino la incapacidad de una persona o de una organización de solventar el problema”







COMPRENDER EL CONFLICTO





<

Para poder comprender el conflicto, es necesario hacerse una serie de preguntas

>





¿Somos conscientes todos de que hay un conflicto?



Es difícil trabajar algo de lo que no se es consciente





¿Realmente ambas partes quieren solucionarlo?



Si una de las partes no quiere solucionarlo, no se solucionará





¿Quién tiene la razón?



Todo dependerá de la óptica que mires





¿Estás centrado en ganar la batalla o la guerra?



Si te centras en ganar exclusivamente la batalla, te olvidarás de lo importante

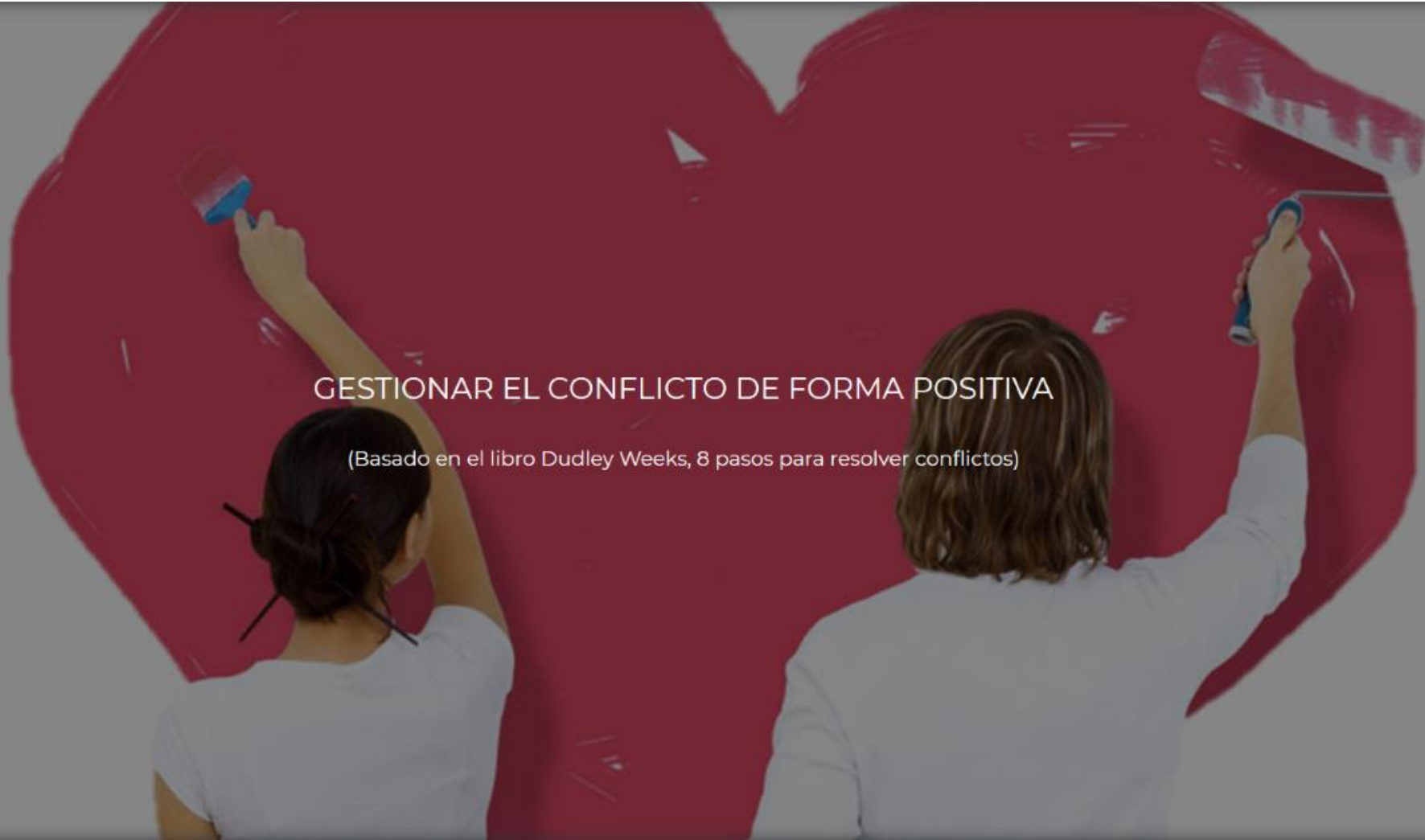






¿Lo estás enfocando desde la perspectiva correcta?





## GESTIONAR EL CONFLICTO DE FORMA POSITIVA

(Basado en el libro Dudley Weeks, 8 pasos para resolver conflictos)

## CREA UNA ATMÓSFERA AFECTIVA



Para ello, nos anima a tener en cuenta nuestro momento personal y momento de escalada, animándonos a salir de posturas rígidas basadas en el "yo versus tú".

Señala también como determinante la buena elección del momento, pues aunque algunos conflictos parecen necesitar ser abordados de inmediato, la mayor parte permite elegir cuándo comenzar el proceso de resolución.

En el conflicto, como en casi todo, encontrar el momento adecuado para dialogar se convierte en un elemento básico.

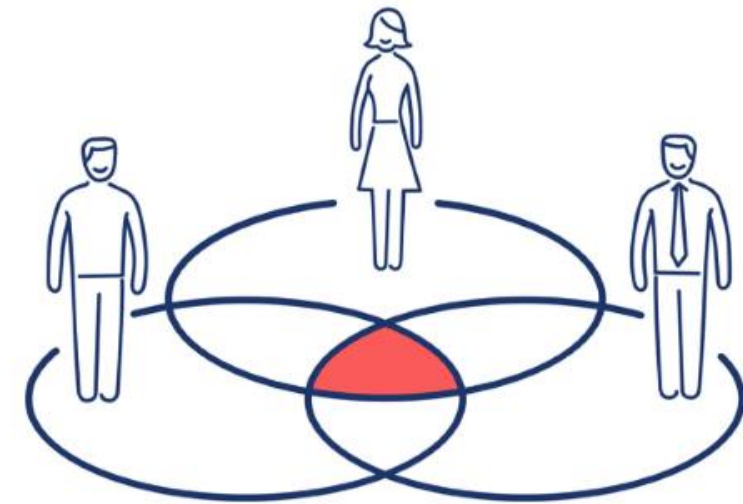


## CLARIFICAR PERCEPCIONES



Ya sabemos que las percepciones son las gafas a través de las cuales vemos la realidad. Así, las percepciones juegan un papel determinante sobre nuestro comportamiento. Si percibimos que algo es justo, nuestras acciones irán encaminadas a hacer que se cumpla la justicia.

Clarificar las percepciones significa ampliar el marco e integrar las percepciones de la otra parte como elemento indispensable para la gestión del conflicto. Si lo que quieres es encontrar una solución tendrás que tener en cuenta las necesidades de la otra parte (necesidades que estarán basadas también en sus propias percepciones).



## APUNTAR A NECESIDADES INDIVIDUALES Y COMPARTIDAS



Una vez sabemos cuál es la forma en la que cada una de las partes ve el conflicto y desde qué lugar lo está percibiendo, nos toca establecer cuáles son las necesidades que deben ser cubiertas para que las partes se consideren satisfechas.

¿Qué elementos deben cambiar (según las partes) para que el conflicto deje de existir?

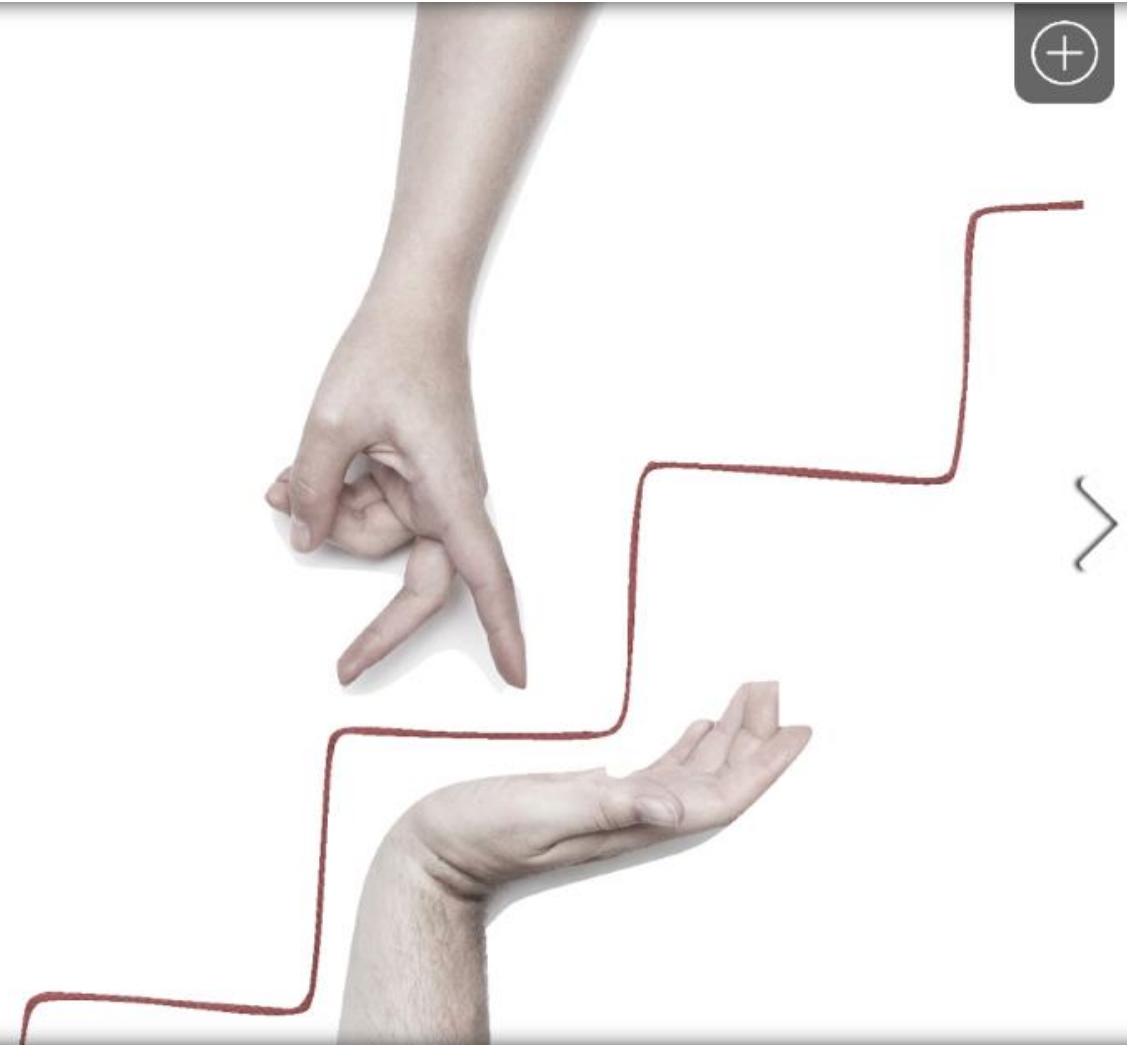


## CONSTRUIR UN PODER POSITIVO COMPARTIDO



Solemos tener la idea de que el poder es algo negativo, y en efecto es algo que en el conflicto solemos utilizar con el objetivo de demostrar que la razón es nuestra, que es nuestra postura la que debe ganar.

Dudley propone una definición diferente del poder, en la que éste "está compuesto por las actitudes, percepciones, creencias y conductas que dan a las personas y grupo la habilidad de actuar o desenvolverse eficientemente". Nos recuerda que es lo que él llama el poder positivo compartido el que realmente construye el proceso y lo hace avanzar hacia una resolución efectiva del conflicto.





## MIRAR AL FUTURO, LUEGO APRENDER DEL PASADO



El pasado no determina el futuro, y a pesar de que somos conscientes de ello, muchas personas creemos que si no hemos sido capaces de gestionar un conflicto hasta una fecha determinada, no seremos capaces de hacerlo.

Este enfoque limita y resta poder, por lo que siempre resulta interesante desarrollar la capacidad de mirar al conflicto desde el presente, mirando al futuro y con la intención de aprender del pasado.



## GENERAR OPCIONES



Llegamos a un punto crucial, el de la propuesta de opciones. El autor nos invita a usar este paso como un punto de generación de ideas, de creatividad e imaginación. Las opciones son sólo eso, opciones que después deben ser analizadas. El hecho de que se pongan sobre la mesa no implica su desarrollo.



## DESARROLLAR FACTIBLES: LOS ESCALONES PARA LA ACCIÓN



Todos los pasos anteriores tienen un objetivo, prepararnos para implementar las acciones específicas que las partes pueden desarrollar para mejorar la relación (o el elemento específico del conflicto).

Cuando nos habla de escalones para la acción, nos habla de tener cuidado con intentar saltar directamente a las macrosoluciones. Dudley habla de factibles, actos específicos que presentan una buena posibilidad de éxito, satisfacen algunas necesidades individuales y compartidas. Los factibles son fáciles de cumplir, satisfacen necesidades compartidas y ayudan a construir confianza entre las partes.



## HACER ACUERDOS MUTUAMENTE BENEFICIOSOS.



Los acuerdos deben ser realistas y sostenibles. Buscamos acuerdos que presenten una alta posibilidad de mantenerse en el futuro. Para que lo acuerdos sea eficientes y duraderos, necesitan basarse en poder positivo individual y compartido.





SITUACIONES CONFLICTIVAS CON COMPAÑEROS DE  
TRABAJO





## TIPOS DE COMPAÑEROS



EL COMPAÑERO AGRESIVO



EL COMPAÑERO SUMISO



EL COMPAÑERO ESCAQUEADOR







EL COMPAÑERO AGRESIVO



CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO AGRESIVO

María trabaja en el departamento técnico de una empresa dedicada al desarrollo y comercialización de tecnología avanzada para telefonía. Su departamento, integrado por varias personas, desarrolla proyectos de telefonía móvil en estrecha cooperación con el departamento comercial. Ambos deben apoyarse mutuamente, y con frecuencia participan en proyectos comunes.

Las relaciones entre los departamentos a veces es complicada. En el caso de nuestra protagonista, todos sus problemas están localizados en una persona: Javier, comercial con el que algunas veces debe trabajar codo con codo, y se refiere con expresiones como: "Es muy difícil comunicarse con él", "Va a su aire, hace siempre lo que le da a gana sin contar con los demás", "consigue sacar lo peor de uno mismo".

A continuación vamos a analizar dos situaciones que a María le resulta difícil resolver.



CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO AGRESIVO



### SITUACIÓN 1:

Javier y yo intercambiamos correos muy a menudo. Yo tengo que estar informada acerca de numerosos detalles relacionados con los clientes. Generalmente es él quien trata directamente con ellos, pero a veces, cuando hay algún problema técnico, el cliente habla con mi departamento.

Cuando él me manda algún correo solicitándome cualquier información, yo suelo contestarle en el momento o, por lo menos, lo antes posible. Sin embargo, cuando ocurre al revés, es decir, cuando soy yo la que le solicita algún dato que necesito, puede tardar días en contestarme. Hace poco le escribí para preguntarle cuándo teníamos la próxima reunión con un cliente importante y no me contestó.

Tres días después tuve que acudir a su despacho en persona para pedirle explicaciones, cuando le pregunté su respuesta fue: "Se me ha pasado". Ni siquiera se molestó en disculparse.



¿Que podemos hacer para afrontar esta situación?





Por nuestra parte proponemos que María utilice la repuesta asertiva ascendente, aplicando, en caso de que la otra persona no reaccione adecuadamente, consecuencias negativas de las que será previamente avisado. Por ejemplo:

### PRIMER INTENTO



Cuando María le mande el próximo correo puede añadir como posdata:

«Me gustaría que contestaras lo antes posible. Yo haré lo mismo. Gracias».

### SEGUNDO INTENTO



La actitud de Javier no cambia, así es que en el siguiente correo, en la posdata añade:

«Tus correos siguen llegando demasiado tarde y eso retrasa mi trabajo. ¿Podrías ser más rápido?»

Yo seguiré respondiéndote con la misma prontitud que siempre».

### TERCER INTENTO



En vista de los escasos resultados, anunciamos posibles consecuencias:

«Posdata: Si sigues retrasando mi trabajo me veré obligada a hacer lo mismo con el tuyo.»

¡Por favor, intenta contestar antes y si no atente a consecuencias anunciadas!»





Si a pesar de los intentos anteriores la persona no cambia su comportamiento —y esto tratándose de un agresivo es algo que puede suceder fácilmente—, nos veremos obligados a aplicar las consecuencias anunciadas.



RESPUESTA  
AGRESIVA



María decidió poner en práctica lo que había anunciado y empezó a contestar cada vez con mayor retraso a los correos de Javier.

Ello provocó que un día este se presentase en su despacho muy enfadado. Con un volumen excesivamente alto y un tono claramente agresivo empezó a criticar su actitud en estos términos: «Estoy hasta las... de tus tonterías. ¿Crees realmente que vas a conseguir algo? Yo también puedo complicarte la vida si me lo propongo. Eres una estúpida con comportamientos de guardería.»

Si algún día tenemos problemas con algún cliente, la culpable serás tú.

Insultos, amenazas, culpabilización, lenguaje claramente agresivo... Javier sacó toda su artillería pesada para intentar convencer a María.







Si a pesar de los intentos anteriores la persona no cambia su comportamiento —y esto tratándose de un agresivo es algo que puede suceder fácilmente—, nos veremos obligados a aplicar las consecuencias anunciadas.

Nunca debemos responder a una agresión con otra agresión. Si lo hacemos, nos veremos inmersos en una escalada de reproches y ataques mutuos que no resolverán el problema y nos alejarán cada vez más de la solución.

La respuesta más adecuada en este tipo de situaciones, en las cuales nos sentimos claramente agredidos por parte del otro —que, además, demuestra una falta total de respeto hacia nosotros—, es la que denominamos respuesta asertiva frente a la agresividad.

María se siente claramente atacada por Javier y decide no caer en la trampa de ponerse a su altura porque sospecha que con ello no va a conseguir nada, salvo que este redoble sus ataques, así es que con la máxima tranquilidad de la que es posible en ese momento, mirándole a los ojos y con un tono de voz firme y claro le contesta:

«Creo que tu comportamiento no está siendo adecuado. Me estás amenazando y faltando al respeto. No quiero hablar contigo en esos términos, pero me gustaría arreglar esta situación que nos está perjudicando a los dos. Cuando estés más tranquilo, seguiremos hablando».

Es muy probable que Javier no se amilane ante la reacción de María, recordemos que es una persona agresiva y que por lo tanto para él es muy importante ganar la batalla. Por ello, después de su respuesta seguirá despotricando para intentar que ella claudique y se rinda. María deberá marcharse, pero para hacerlo asertivamente, antes de salir del despacho le dirá:

«Me marchó, no quiero seguir hablando así contigo. Cuando estés más preparado volveremos a intentarlo».



RESPUESTA  
ASERTIVA





CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO AGRESIVO

### SITUACIÓN 2:

Cuando entra un nuevo proyecto en el departamento técnico, el departamento comercial —en el que está Javier— tiene que hacer un estudio previo de la viabilidad comercial de ese proyecto antes de que los técnicos empiecen a trabajar sobre ello. A menudo Javier retrasa varios días la fecha en la que se ha comprometido para entregar el estudio. Como consecuencia de ello, María se ve obligada a parar su trabajo.

Cuando María le reclama que cumpla, Javier se siente atacado y reacciona con estos comentarios:

- «Siempre me estás metiendo prisa.» [ Generalización. ] «Eres una pesada.» [Etiquetación. ]
- «Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.» [ Ambigüedad, no concreta plazo. ]
- «Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.» [ Descalificación. ]
- Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.» [ Crítica ambigua no constructiva. ]



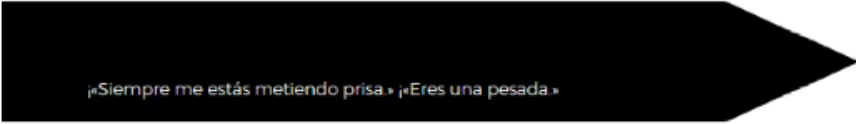




¿Que podemos hacer para afrontar esta situación?





Vamos a analizar, paso a paso lo que ha sucedido:



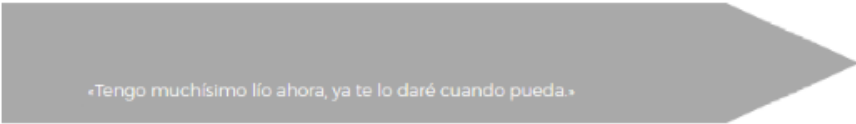
«Siempre me estás metiendo prisa.» «Eres una pesada.»



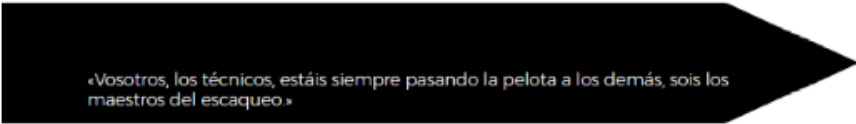
Respecto a la primera frase, Javier está criticando un comportamiento puntual de su compañera que le desagrada. Para ello emplea una generalización: « Siempre me estás metiendo prisa»; con el objetivo de hacerle creer que esa conducta se repite invariablemente y sin excepción alguna en todas las situaciones. Para apoyar su crítica, utiliza además una etiquetación: « Eres una pesada»; es decir, no se limita a describir una conducta que le molesta, sino que además da por sentado que ella «es» así.

Para rebatir la argumentación distorsionada y claramente inculpatoria de Javier, María debe utilizar la técnica del Acuerdo Asertivo, contestándole de la siguiente forma:

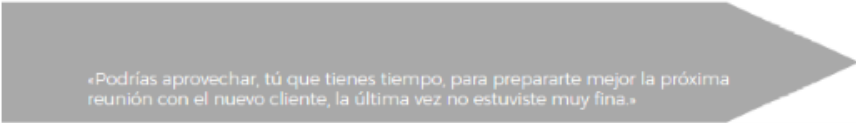
«Es cierto que a veces te meto prisa, pero solo lo hago cuando te retrasas y no soy una pesada, aunque sí puedo ponerme pesada cuando tú no cumples lo que hemos acordado.»



«Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.»



«Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.»




«Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.»





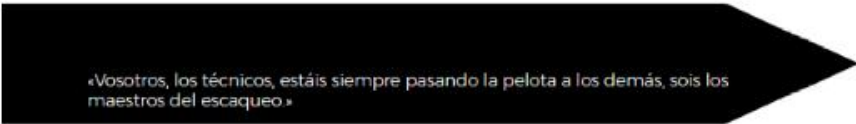
Vamos a analizar, paso a paso lo que ha sucedido:



«Siempre me estás metiendo prisa.» «Eres una pesada.»



«Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.»



«Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.»



«Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.»



Quando María insiste en reclamarle el estudio, Javier lo aplaza de forma ambigua sin comprometerse ni concretar fecha: «Ya te lo daré cuando pueda». Eso significa que ella tiene que seguir esperando sin saber cuándo se va a producir por fin la esperada entrega, lo cual impide a su vez que pueda organizar su trabajo como desearía. Por eso debe intentar que el aplazamiento de Javier incluya un compromiso de entrega con una fecha concreta. Para ello puede utilizar dos técnicas:

#### 1. Aplazamiento Asertivo:

María – Muy bien, entiendo que ahora no puedes entregármelo, ¿Cuándo podrías hacerlo para yo poder organizarme?

JAVIER. – No sé, quizá dentro de un par de días.

M.– De acuerdo, cuento con que dentro de dos días el estudio está preparado.

#### 2. Mensaje Yo:

M.– Javier, te comprometiste a entregarme hoy el estudio y no has cumplido. [ Descripción de la situación]


Eso significa que yo no puedo empezar a hacer mi parte y que además tengo que volver a reorganizar mi trabajo. [Repercusiones].

Me gustaría que me dieras una fecha concreta para saber de cuánto tiempo dispongo para dedicarle a este tema. Yo también tengo que cumplir plazos con mi jefe. [ Demanda]





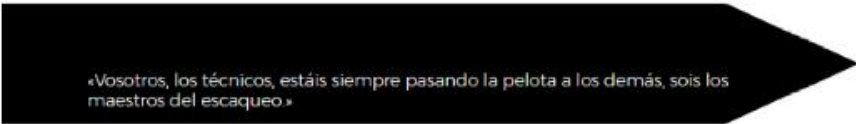
Vamos a analizar, paso a paso lo que ha sucedido:



«Siempre me estás metiendo prisa.» «Eres una pesada.»



«Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.»



«Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.»



«Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.»




Javier, como buen agresivo, utiliza frecuentemente la descalificación. Es una forma de minimizar al otro poniendo en entredicho su profesionalidad. En este caso concreto acusa a todo el departamento técnico de no asumir responsabilidades ni hacer su trabajo. Todo ello para desviar la atención sobre un hecho incuestionable: ¡el que realmente no ha hecho su trabajo es él! Las descalificaciones no son objeto de argumentación. Cuando alguien las utilice nunca debemos tratar de convencerle de lo contrario ni de justificar nuestro comportamiento.

Tampoco, por supuesto, debemos cometer el error de utilizarlas nosotros también. Ante una descalificación, la única opción es zanjar la conversación haciéndole ver a nuestro interlocutor que su comportamiento es absolutamente incorrecto y que no vamos a permitir que siga faltándonos al respeto. [ Asertividad frente a la agresividad. ]





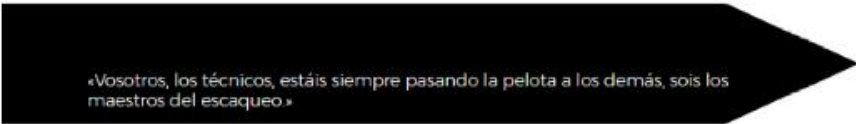
Vamos a analizar, paso a paso lo que ha sucedido:



«Siempre me estás metiendo prisa.» «Eres una pesada.»



«Tengo muchísimo lío ahora, ya te lo daré cuando pueda.»



«Vosotros, los técnicos, estáis siempre pasando la pelota a los demás, sois los maestros del escaqueo.»



«Podrías aprovechar, tú que tienes tiempo, para prepararte mejor la próxima reunión con el nuevo cliente, la última vez no estuviste muy fina.»



En el capítulo de las críticas, los agresivos son auténticos especialistas. Se muestran con frecuencia extremadamente generosos a la hora de cuestionar a los demás.

Pero la generosidad se transforma rápidamente en tacañería cuando se trata de aceptar que los otros hagan lo mismo con ellos. Un agresivo recibirá siempre la crítica como un ataque no solamente a su trabajo sino también a él mismo, y como consecuencia adoptará una postura defensiva que le llevará a negar el contenido de la misma, aunque sea constructivo y ajustado a la realidad.

En la situación que estamos comentando, Javier interioriza la crítica como una agresión porque se siente culpabilizado por María de no haber realizado su trabajo a tiempo, algo que por otro lado es absolutamente cierto. Reacciona entonces realizando un comentario negativo y ambiguo acerca de la intervención de su compañera en una situación pasada. Ante semejante comentario y con la sospecha de que puede tratarse simplemente de un ataque más de su compañero sin fundamento alguno, María debe utilizar la técnica de la Pregunta Asertiva tratando que su compañero explique y a la vez que justifique la crítica:

MARÍA. — ¿Qué quieres decir exactamente con que no estuve fina?

JAVIER. — Pues eso, que no tenías tu mejor día, absolutamente normal.

J. — ¡Cómo se nota que no admites una crítica!

M. — Estoy dispuesta a admitirla siempre y cuando me la expliques y pueda entender a qué te refieres.

J. — Uf, déjalo, tengo demasiado trabajo para perder el tiempo en conversaciones absurdas.

M. — Eso es lo único en lo que estoy de acuerdo contigo, esta conversación es totalmente ridícula. Hasta luego.



EL COMPAÑERO SUMISO

## EL COMPAÑERO SUMISO



Mercedes es ingeniera. Trabaja en el área de proyectos internacionales de una empresa dedicada a la realización y ejecución de proyectos de ingeniería dentro y fuera de España. Lleva ya seis años en la empresa y está contenta porque está aprendiendo mucho y, además, parece que su jefe está satisfecho con su trabajo. Comparte espacio físico y funciones con Damián, otro ingeniero algo más joven al que hicieron fijo hace apenas un año, después de varios meses de prueba. La relación entre ellos siempre ha sido buena.

Damián es un muchacho muy trabajador que está especialmente interesado en hacer bien su trabajo y, sobre todo, en dar una buena imagen ante su jefe y en general ante todo el mundo. Por ello evita siempre cualquier tipo de conflicto o discusión, no se enfrenta nunca a su jefe ni a sus compañeros y es capaz de asumir cualquier carga de trabajo aunque no le corresponda.

Hace unos meses el jefe les comunicó que la empresa iba a poner en marcha una nueva política de personal contratando becarios que en un futuro podrían aspirar a quedarse definitivamente si demostraban cualidades para ello. Les «vendió» las ventajas de esta nueva iniciativa aduciendo que, al repartirse entre más personas, la carga de trabajo sería menor, pero a cambio les dejó muy claro que ellos serían los encargados de coordinar el nuevo equipo, repartiendo tareas y controlando su ejecución: «Los becarios son responsabilidad vuestra. Si hay algún problema con ellos, resolvedlo vosotros. Yo quiero resultados».

Mercedes y Damián decidieron repartirse la supervisión de los nuevos becarios: ella controlaría a dos de ellos, y su compañero, a otros dos. Una vez al mes se reuniría todo el equipo para hacer una puesta en común y contar al resto las dificultades e iniciativas.

Los problemas empezaron desde el primer día. Mientras que Mercedes trató de adoptar desde el principio una postura cordial pero firme, dejando muy claro a sus pupilos cuáles eran sus tareas y dónde estaban los límites, Damián hizo todo lo contrario: estableció con su gente una relación excesivamente cercana y tolerante, y permitió comportamientos y actitudes poco profesionales que a su vez se «contagiaron» a los becarios de Mercedes. Ella ha intentado hablar con su compañero en varias ocasiones y este parece que entiende sus planteamientos, pero se muestra reacio a cambiar su actitud afirmando que: «Hay que ser flexible, no podemos convertir esto en un campo de concentración. Además, ellos tendrán que aprender por sí mismos a ser más responsables, no somos sus padres».

Mercedes se enfrenta a diario a diferentes situaciones conflictivas que no sabe muy bien cómo resolver.



CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO SUMISO



### SITUACIÓN 1:

Cuando Damián tiene que ausentarse durante algunos días de la oficina por motivos de trabajo —algo que ocurre con relativa frecuencia—, Miguel y Sonia, sus becarios, aprovechan para llegar más tarde de lo habitual, salir antes de la hora con excusas variopintas, resolver por teléfono asuntos a los otros becarios que les siguen el juego encantados. Mercedes sospecha además que, cuando es ella la que se marcha, aquello debe convertirse en un auténtico caos. Decidió esperar a que su compañero regresara y habló con él utilizando términos muy críticos pero absolutamente ciertos. Damián reaccionó quedándose callado y sin saber qué decir. Se disculpó con voz entrecortada y salió del despacho argumentando que tenía que hacer una llamada de teléfono. Mercedes se enfadó muchísimo pensando que su colega se negaba a hablar del tema y por eso se había marchado dejándola con la palabra en la boca.

Está claro que Damián es una persona insegura que tiene problemas para poner límites y ejercer la autoridad. Por eso defiende la flexibilidad y la tolerancia, actitudes con las que se siente más cómodo porque cree que así evitará conflictos. Probablemente su autoestima no sea demasiado buena, por eso cuando recibe una crítica tiende a sentirse muy culpable, y ello a su vez provoca una reacción de ansiedad elevada que termina por bloquearle y es incapaz de seguir hablando, si es que ha logrado decir algo hasta ese momento. Cuando Mercedes decida realizar alguna crítica —por otro lado, parece que bastante justificada en la situación que nos ocupa—, debe ser especialmente cuidadosa no solo con los argumentos que utilice sino también con el tono y la forma de desarrollarlos para que Damián, muy sensible ante este tipo de situaciones, no se sienta atacado y culpabilizado.





¿Que podemos hacer para afrontar esta situación?







Existen una serie de pautas básicas que debemos poner en práctica si queremos que la persona que nos está escuchando no se sienta minimizada:

1

2

3

4

5

Escucha activamente cuando el otro hable, repitiendo de vez en cuando lo que dice para mostrar que le estamos atendiendo con interés

Busca puntos de concordancia y pon especial énfasis en ellos, antes de hablar de los temas «calientes»

Evita interrumpirle cuando esté hablando

Empatiza con sus dificultades y con sus sentimientos negativos

Elogia sus logros y habilidades



«Sí, sí, te entiendo, tú no sabías lo que ocurría cuando te marchabas de viaje».

«Desde luego estoy de acuerdo contigo en que no es fácil poner límites. A mí también a veces me resulta complicado. Pero no estoy de acuerdo cuando dices que lo has intentado muchas veces».

Si lo interrumpes es probable que llegue un momento en el que deje de hablar porque se sentirá abrumado ante tus interrupciones

«Debe de ser muy difícil para ti hablar con ellos, nunca has tenido que controlar a otros compañeros. Entiendo que a veces te sientas desbordado».

«El otro día te escuché cómo le decías a Sonia que tenía mucho trabajo atrasado. Fuiste firme y claro, y lograste que se pusiera las pilas»







Si quiere que Damián se sienta responsable en vez de culpable debe:

1

Hacer una crítica específica y objetiva, describiendo brevemente la situación o comportamiento que le parece debe ser modificado



«Damián, tus becarios llegan cada vez más tarde a la oficina y hablan demasiado por teléfono. Los míos están empezando a hacer lo mismo y me cuesta ponerles límites porque ven que tú no lo haces con sus compañeros».

2

Evitar acusaciones y referencias a otras situaciones pasadas.



Acusar y sacar trapos sucios solo servirá para que Damián se sienta muy culpable y avergonzado de sí mismo. Eso no ayuda a resolver el problema, más bien lo agrava.

3

Ofrecer soluciones compartidas y apoyo para llevarlas a cabo.



«Si quieres podemos planificar una reunión con todo el equipo para hablar de este tema. Yo apoyaré tus argumentos y los haré extensivos a mis becarios».

4

Tener en cuenta y estar dispuesto a negociar cualquier propuesta que haga la otra persona.



«De acuerdo, tal y como propones, me parece bien que intentes hablar primero tú solo con ellos, y si eso no da resultado entonces convocamos la reunión».

5

No lesionar el sentimiento de valía de la otra persona criticando gratuitamente



- Su inteligencia: «Me asombra que no entiendas lo que está pasando».

Su preparación profesional: «¿Realmente crees que tu comportamiento es el de un profesional?».

Su honestidad: «Creo que te estás engañando a ti mismo y a los demás».

Su madurez: «Eres un ingenuo, estos chicos te están tomando el pelo».

Su carácter: «Eres demasiado blando y se aprovechan de ti.»



## EL COMPAÑERO SUMISO

### SITUACIÓN 2:

El jefe de Mercedes y Damián pasa la mayor parte del tiempo fuera de la oficina visitando obras. Cuando regresa suele tener con ellos una reunión para que le pongan al día sobre los asuntos que están en marcha y marcar nuevos objetivos de trabajo. Desde el principio les dejó claro que él no iba a inmiscuirse en el reparto de tareas, ni antes cuando estaban los dos solos ni ahora que tenían a los becarios. No le importa saber quién hace qué, solo que el trabajo esté preparado cuando él lo necesita.

Damián le ha confesado a su compañera que Alberto, el jefe, le impone en ellos. Gran parte de la responsabilidad de Mercedes y Damián consiste en tener preparados los planos que Alberto debe llevarse cuando sale de viaje, por eso este les presiona con frecuencia y es muy exigente con los plazos de entrega. La reacción de Damián ante esta actitud suele ser invariablemente la de justificarse en exceso cuando algún trabajo va retrasado y asumir sin protestar los plazos que va marcando Alberto. Mercedes, por su lado, no comparte internamente la actitud de su compañero, intenta poner alguna objeción cuando considera que el jefe les está presionando demasiado con fechas poco realistas, pero no se atreve a ser demasiado insistente porque, ante la reacción siempre proactiva de Damián, teme que su jefe piense que ella siempre está poniendo pegas e intentando trabajar lo menos posible.


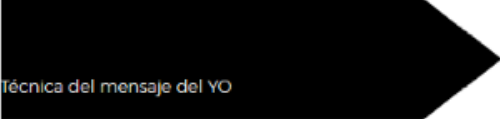

El viernes pasado el jefe les llamó para ultimar los detalles de unos planos que debía llevarse el lunes a Portugal. Los planos distaban mucho de estar terminados y se enfadó considerablemente. Damián empezó a justificarse arguyendo que era una obra muy compleja y que los becarios apenas habían podido ayudarles. Alberto entonces mirando fijamente a Mercedes le dijo: «Y tú, ¿no tienes nada que decir? ¿Qué has estado haciendo todos estos días?». Mercedes se sintió tan rabiosa e impotente que se puso a llorar y salió del despacho dando un portazo.

Damián y ella tuvieron que trabajar todo el fin de semana para que el lunes los planos solicitados estuviesen preparados, con el consiguiente enfado de Mercedes que hizo responsable a su colega de la situación.





Tener como compañero a una persona como Damián puede traernos muchos problemas. La situación de Mercedes es muy complicada. Por un lado no está capacitada —lógicamente— para resolver las carencias asertivas de su colega, pero por otro paga directamente las consecuencias de las mismas.



Técnica del mensaje del YO

MERCEDES .— Damián, lo que ha ocurrido el viernes creo que no debe volver a repetirse. No podemos aceptar compromisos que sabemos que no son realistas. Aceptaste terminar este proyecto en una semana sin tener en cuenta su complejidad. Yo me callo para no desacreditarte pero luego pagamos las consecuencias. [ Describe objetiva y brevemente la situación .]

DAMIÁN .— Siento mucho lo que pasó. Yo tengo la culpa de todo, soy demasiado optimista y creo que voy a poder con todo pero luego no es así.

M.— Damián, tú no eres culpable de nada, entiendo que te cuesta trabajo decirle que no al jefe, pero sí eres responsable de que luego no llegemos a tiempo. [ Mercedes está utilizando la empatía para que su compañero no se sienta tan abrumado y luego le expone su crítica .]

D.— No sé cómo hacerlo, la verdad. Me pongo nervioso con Alberto. [ acepta los sentimientos del otro. ] Pero no estás consiguiendo lo que quieres. Al final hemos quedado fatal y encima hemos tenido que trabajar todo el fin de semana. [ Expone las consecuencias de su comportamiento en él mismo y en ella .]

D.— Sí, en eso tienes razón. Parece que nos hemos estado tocando las narices cuando en realidad hemos trabajado como burros. El problema ha sido el tiempo. Era un proyecto muy complicado.

M.— Exacto. Estoy de acuerdo contigo. [ Muestra explícitamente acuerdo con su planteamiento .] Si te parece podemos hacer algo: a partir de ahora seré yo la que dirija las reuniones con Alberto. Yo negociaré con él los plazos y pondré las objeciones, y tú debes apoyarme. Más adelante, cuando te sientas preparado, podemos intercambiar los papeles. [ Propone soluciones buscando acuerdos .]

D.— Me parece buena idea. De momento, no me siento preparado para enfrentarme al jefe. Prefiero que lo hagas tú. Pero quiero que antes de hablar con él nos reunamos tú y yo para decidir entre los dos lo que podemos hacer y en cuánto tiempo.

M.— Me parece buena idea. Lo hacemos así. [ Tiene en cuenta y acepta las alternativas razonables que le propone el otro. ]



EL COMPAÑERO ESCAQUEADOR



CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO ESCAQUEADOR

SITUACIÓN 1:

Belén es periodista y trabaja en el departamento de comunicación y relaciones con los medios de una gran empresa.

Es joven y ambiciosa, y desea llegar lejos. Es consciente de que en su trabajo hay que estar permanentemente al día en lo que respecta a las nuevas tecnologías, sobre todo internet y las redes sociales, y por ello intenta reciclarse continuamente. En su departamento trabajan otras dos personas: Arturo y María.

Con Arturo tiene una buena relación porque va a su aire, no se mete en nada y suele hacer bien su trabajo. María lleva mucho tiempo en la empresa, donde ha ido rotando por numerosos puestos; aunque jerárquicamente está en el mismo nivel que sus compañeros, ella se atribuye y ejerce cierta autoridad sobre estos, sobre todo cuando le interesa. Tiene 55 años, una larga experiencia y a estas alturas de su vida profesional ha decidido que ya ha trabajado demasiado y en ocasiones se aprovecha de la situación para trabajar solo en lo que le gusta, cargando a los demás con los trabajos más tediosos. No siempre está dispuesta a compartir lo que sabe, y tiende a sacar partido, siempre a su favor, de la inexperiencia y buena voluntad de todo el que se deja. Una de esas personas es Belén. Al principio, cuando llegó a la empresa, María se ofreció en muchas ocasiones para echarle una mano. La sacó de algún que otro apuro, y la libró de algunas broncas por parte del jefe. Con el tiempo, cuando Belén empezó a ser más autónoma, María empezó a pedirle favores y a cargarle con trabajo que tenía que hacer ella. En un primer momento Belén, que se sentía en deuda, aceptaba de buen grado las demandas de su compañera, hasta que empezó a plantearse que se estaban convirtiendo en algo sistemático y recurrente. Ha pensado en hablar con ella en varias ocasiones, pero nunca lo hace porque le impone mucho respeto y, además, tiene miedo de perder su protección frente al jefe.







CASO PRÁCTICO

## EL COMPAÑERO ESCAQUEADOR

### SITUACIÓN 2:



Belén llegó al departamento hace unos años para sustituir a otra persona que se marchaba de la empresa y que trabajaba junto con María. Al principio, y dada su inexperiencia, aceptó la autoridad de su compañera, que repartió las funciones según su criterio. Generalmente este consistía en que Belén debía realizar la mayor parte del trabajo de oficina mientras que María se encargaba sobre todo del trabajo de calle: entrevistas, actos públicos, medios, etc., mucho más lucido y menos tedioso. Desde hace un tiempo Belén está dándole vueltas a la idea de hablar con su compañera para que se repartan también ese tipo de tareas entre las dos, pero no se siente muy segura de cómo hacerlo porque sabe que María no está dispuesta a ceder. De hecho, Belén ha intentado sacar el tema varias veces pero se pone nerviosa temiendo la reacción de María, la cual, sin duda, percibe su inseguridad y lo aplaza sistemáticamente aduciendo mil excusas: «Ahora no es el momento», «Espérate a que termine esta campaña», «Tengo mucho trabajo», «No sé qué opinará Ricardo [el jefe]», etc. Belén sabe que su jefe no está en contra de que ella asuma nuevas funciones, pero no quiere enfrentarse a María, con lo cual evita pronunciarse y prefiere que resuelvan ese tema entre ellas.

Todo esto hace que se sienta cada vez más frustrada con la situación y se ha dado a sí misma un ultimátum: tiene que afrontarla como sea.







¿Que podemos hacer para afrontar esta situación?





La estrategia de los Cuatro Momentos es la más adecuada para este tipo de situaciones:



Belén se ha puesto un plazo para hablar con su compañera. Ha decidido que debe ser antes de final de mes porque en esas fechas María se va de viaje durante una semana por motivos de trabajo. Tiene, por lo tanto, quince días para prepararse. Desde ese momento empieza a meditar acerca de qué tipo de instrucciones o automensajes puede darse a sí misma para sentirse más segura y relajada cuando piense en ello. Decide elaborar una lista con todos aquellos pensamientos que pasan por su cabeza habitualmente cuando se plantea hablar con María.

- ▶«No sé si quiero seguir intentándolo, va a salir mal como siempre»;
- ▶«Me pondrá alguna excusa y al final no hablaremos del tema»;
- ▶«¿Por qué me tiene que ocurrir esto a mí? Yo nunca busco problemas»;
- ▶«Me pongo tan nerviosa que me siento como una niña pidiendo permiso a su mamá»;
- ▶«A lo mejor Ricardo tampoco está de acuerdo con que yo adquiera nuevas funciones»;
- ▶«¿Y si no estoy realmente preparada y hago el ridículo? Ella entonces me lo echará en cara».

Cuando lee la lista se da cuenta de que pensando de esa forma jamás logrará su objetivo. Al contrario, se aleja de él cada vez más. Por eso decide elaborar otra lista con pensamientos más racionales y positivos que la ayuden a contemplar la situación no como un castillo inexpugnable en el que jamás logrará entrar, sino como un lugar asequible al que puede acceder cuando utilice la llave adecuada.


Tras varios intentos anota los siguientes automensajes:

- ▶«No pierdo nada por intentarlo una vez más»;
- ▶«Aunque sea difícil y pase un rato tenso, me compensa porque me sentiré mejor después de haberle dicho lo que pienso»;
- ▶«No es la primera vez que le doy mi opinión sobre un tema en el que no estamos de acuerdo. En otras ocasiones lo he hecho y no ha pasado nada»;
- ▶«Soy capaz de pedir lo que quiero, lo hago fuera del trabajo y puedo hacerlo allí también»;
- ▶«Ella no es mi jefe, no tengo por qué aceptar su autoridad»;
- ▶«Mi jefe está contento conmigo, lo más normal es que respalde mi petición»;
- ▶«No voy a esperar a que ella aparezca de repente para hablar, eso me produce mucha angustia y ella siempre logra escaquearse. Esta vez voy a pedirle que se comprometa a buscar un momento concreto para hacerlo».





La estrategia de los Cuatro Momentos es la más adecuada para este tipo de situaciones:



Antes de comenzar la situación temida



Al comenzar la situación temida



En un momento crítico



Al finalizar la situación



Belén cierra los ojos e intenta recordar cómo vive habitualmente los momentos antes de hablar con su compañera, mientras espera que esta llegue a la oficina. Se ve a sí misma intranquila, más descentrada de lo normal. Se levanta de la silla mil veces, llama a alguna amiga para tratar de relajarse hablando de nimiedades, prepara un café que luego decide no tomarse, empieza una tarea que deja a la mitad porque no logra concentrarse, se vuelve a levantar y, mientras mira de forma distraída por la ventana, su cabeza es una auténtica olla a presión a punto de explotar.

«Ya debería estar aquí. Se está retrasando más de lo habitual. Ojalá termine pronto este suplicio». «Como tarde mucho creo que voy a desistir. No puedo seguir así». «Seguro que viene con prisas como siempre y me da largas». «¿Qué hago si me dice que ahora no es el momento? Estoy harta de quedarme plantada como una idiota». «Estoy tan nerviosa que me va a estallar la cabeza. ¿Cómo voy a hablar con ella en estas condiciones?». «Debería empezar a mandar curriculums y marcharme a otro sitio. Aquí estoy condenada al ostracismo».

Cuando por fin se produce el momento esperado, está tan agotada e insegura que las tres o cuatro frases que a duras penas logra expresarle a María, antes de que esta la interrumpa con alguna de sus excusas, suenan muy poco convincentes.


Belén no cree en sí misma y por ello es muy difícil que su discurso resulte verosímil. Para prepararse este momento, que por otro lado es el que mayor tensión produce en Belén, elabora la siguiente lista:

- ▶«Ahora no puede ponerme excusas, ella misma se ha comprometido para hablar conmigo»;
- ▶«Esta vez me siento más segura porque no estoy improvisando, me he querido desempeñar dentro de mi trabajo»;
- ▶«Si no acepta mis planteamientos hablaré con Ricardo y le forzaré a que intervenga»;
- ▶«Si me interrumpe le diré que quiero terminar de hablar y volveré a repetirle lo que estaba diciendo»;
- ▶«La ansiedad no me va a impedir afrontar esta situación, ha habido otros momentos en mi vida en los que he estado ansiosa y he logrado superarlo»;
- ▶«Si le hablo con firmeza y convicción es mucho más probable que acepte mis peticiones. Al fin y al cabo no es mi jefa. Voy a decirle: quiero hacer... en vez de: me gustaría hacer...».





La estrategia de los Cuatro Momentos es la más adecuada para este tipo de situaciones:



Antes de comenzar la situación temida



Al comenzar la situación temida



En un momento crítico



Al finalizar la situación



Belén no ha llegado nunca a tener una conversación prologada con su compañera, por lo tanto hasta ahora su momento más crítico ha sido justo antes de hablar con ella. No obstante, debe prepararse ante la posibilidad de que a lo largo de la situación suceda algo que la desestabilice y, como consecuencia de ello, que la ansiedad que parecía controlada vuelva a aparecer.

Para prevenir ese momento crítico anticipa posibles inconvenientes que puedan surgir y se prepara mentalmente para superarlos.

- ▶«Si se resiste a hablar conmigo no voy a aceptar su negativa. Ella está defendiendo sus intereses y yo tengo que defender los míos. No voy a quedarme callada. Insistiré hasta que consiga un compromiso por su parte»;
- ▶«Si intenta minimizarme aludiendo a que no tengo experiencia suficiente le diré que no puedo aprender si hago siempre las mismas tareas»;
- ▶«Si me pongo especialmente nerviosa durante la conversación debo seguir hablando y centrarme en lo que quiero decir. No voy a darle importancia a mi ansiedad. Ya pasará»;
- ▶«Si se enfada ignoraré su actitud y seguiré defendiendo mis planteamientos. Su enfado no tiene por qué afectarme si yo no quiero que eso suceda»;
- ▶«Si se niega a llegar a un acuerdo no debo hundirme. Tengo más oportunidades para intentarlo. Puedo, por ejemplo, utilizar otras estrategias para forzarle a ello».







Al finalizar la situación. Normalmente las conclusiones de Belén tras sus tímidos intentos por hablar con María son marcadamente negativas. Se dice a sí misma frases como

- «Otro intento fallido, esto es imposible».
- «¿Qué tengo que hacer para que esta mujer me escuche?».
- «Esta situación no va a cambiar nunca porque a ella no le interesa que cambie».
- «Nunca me había ocurrido esto con nadie. ¿Cómo es posible que ella se salga siempre con la suya?».

Y así durante horas y días... Nuestra protagonista se machaca de tal forma que, cuando se plantea volver a intentarlo, en su cabeza aparece un gran cartel con el siguiente mensaje: ¡NO LO CONSEGUIRÁS! Belén decide que en esta ocasión las cosas van a ser diferentes.

Una vez que nuestra protagonista se ha preparado mentalmente para llevar a cabo todas las etapas por las que debe pasar para afrontar con eficacia la conversación con su compañera, debe dar todavía otro paso más: preparar la situación. Puesto que lo que ella quiere es pedirle a su compañera una serie de cambios en el reparto de las funciones, deberá utilizar la estrategia para realizar peticiones.

- a) Lo primero que debe tener claro es qué quiere conseguir exactamente con su demanda. Tras pensarlo, Belén llega a la conclusión de que quiere conseguir realizar algunas funciones que hasta ahora le habían sido vetadas, como asistir a eventos, relacionarse con los medios, y en general ser más conocida fuera de la oficina.
- b) Buscar el momento y lugar apropiado cuando se quiere realizar una petición que nos resulta complicada es sumamente importante. Si no lo hacemos, es probable que posterguemos indefinidamente la situación.

Por eso Belén decide hablar con María y a pesar de sus reticencias consigue que se comprometa a concretar una fecha.

**BELÉN** — María, me gustaría que concretásemos un momento para hablar con tranquilidad del tema que te he comentado en otras ocasiones.

**MARÍA** — No sé, es que ahora mismo tengo mucho lío, ya lo sabes, mañana reunión, pasado me voy a Orense. Uf, imposible de momento.

B.— Sé que estás muy liada, pero para mí es muy importante que hablemos de este tema. [Asertividad Empática.] ¿Qué te parece el lunes de la semana que viene? Es un día tranquilo que tú sueles dedicar a resolver temas administrativos en la oficina.

**Belén** ¡por fin! ha logrado concretar una fecha para hablar con su compañera. Ahora es muy importante que se prepare para comunicarle su petición de forma asertiva. Si quiere optimizar los resultados debe seguir las siguientes pautas:

- c) Comentarle la situación que desea modificar de la forma más detallada y objetiva posible:

**BELÉN** — María, tú me has ayudado mucho desde que empecé a trabajar aquí. He aprendido muchas cosas y algunas de ellas me las has enseñado tú. [Reconocer y valorar lo bueno y positivo del otro le predispone a escucharnos con mayor interés y menos defensividad.] Sin embargo, creo que nuestras funciones no están bien repartidas.

d) Para darle un mayor peso a sus argumentos, Belén debe incluir en su petición cómo se siente y/o las consecuencias que tiene en ella el comportamiento de la otra persona. Para ello debe utilizar «Mensajes Yo», evitando culpar o atacar a la otra persona. Si lo hace, esta se pondrá a la defensiva y reaccionará atacando.

**MARÍA** — Encargarme solamente de la parte más administrativa empobrece mi trabajo. Yo soy periodista como tú, y me gustaría desarrollar otras facetas relacionadas con mi profesión. No poder hacerlo me frustra y hace que a veces me plantee para qué he estudiado la carrera de periodismo.

e) En la última parte de su demanda, Belén debe expresar de una manera firme y directa qué es exactamente lo que quiere modificar de la situación. No debe extenderse demasiado ni pedir varias cosas a la vez. A María debe quedarle muy claro qué quiere y cómo lo quiere. En este caso, para favorecer la colaboración de su compañera puede proponerle un cambio gradual:

**MARÍA** — Yo ahora me siento preparada para asumir nuevas funciones. Me gustaría que empezáramos a repartirnos todo lo relacionado con los medios y actos públicos. Me refiero concretamente a... Por supuesto me gustaría que lo hablásemos tranquilamente entre las dos y empezar poco a poco a desarrollar nuevas funciones.

Ser asertivos no nos garantiza que el otro inmediatamente modifique su comportamiento pero sí optimiza la probabilidad de conseguirlo. Si a pesar de utilizar las técnicas y estrategias adecuadas para exponer su problema, Belén no logra sus objetivos, deberá plantearse emprender otras acciones de índole estrictamente profesional, como por ejemplo hablar con su jefe, para conseguirlo.