

MATERIAL DEL ALUMNADO

Experta/o en Coaching e
Inteligencia Emocional

A photograph of two young women with long brown hair, wearing black tank tops and light blue distressed jeans, laughing heartily outdoors. The background shows a clear blue sky and a yellow building. A semi-transparent white box is overlaid on the lower half of the image, containing the title and subtitle. The logo 'talenTia formación' is in the bottom right corner.

MÓDULO 3

Gestión de Grupos, Equipos y
Personas

Índice de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	GRUPOS, EQUIPOS Y PERSONAS: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPO	5
2.1.	El grupo y sus características	5
2.2.	Liderazgo y gestión de equipos	9
3.	GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO DE UN EQUIPO DE TRABAJO	16
3.1.	Desarrollo del equipo de trabajo	16
3.2.	La comunicación en el equipo de trabajo	21
3.3.	El coaching de equipos	29
4.	HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO Y LA GESTIÓN DE GRUPOS, EQUIPOS Y PERSONAS	44
5.	LA COORDINACIÓN DEL EQUIPO	57
5.1.	Las reuniones de coordinación	58
5.2.	Resolución de conflictos	65
5.3.	La negociación	72

1. Introducción

En este módulo nos aproximaremos a la gestión del cambio en equipos, grupos y personas.

A lo largo de las siguientes páginas, se definen, caracterizan y comparan los grupos y equipos de trabajo. Se señalan las características y funciones que convierten gradual y paulatinamente un grupo en un equipo de trabajo. Se señalan las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, tanto para los individuos como para las organizaciones. Se analizan algunas variables estructurales, las normas para la formación de los equipos, las características esenciales y las funciones que desempeñan sus miembros. Así mismo, se muestran distintas técnicas y estrategias para el manejo constructivo y racional del conflicto grupal.

Conceptos clave: Equipos de trabajo, liderazgo, motivación, coaching de equipos, trabajo en equipo, negociación y manejo de conflictos.

2. Grupos, equipos y personas: Liderazgo y gestión de equipo

2.1. El grupo y sus características

Podemos definir el grupo como una cantidad reducida de personas que normalmente no supero las 15 o 20, estas personas interaccionan entre sí, cara a cara y forman una unidad con características propias.

Grupo, etimológicamente, significa **“enlace”**, unidos por algo, un grupo de personas que buscan un fin común, de hecho, si no existe un objetivo común, ya no podemos hablar de grupo, este elemento resulta imprescindible. Existe una relación de dependencia entre las personas que componen el grupo, así como unas responsabilidades compartidas.

La propia actividad que el grupo desarrolla adquiere un gran valor para que éste sobreviva, puesto que su existencia depende que la capacidad que tenga de realizar acciones significativas en beneficio de todos aquellos que lo componen.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Estas son algunas **características fundamentales** que podemos observar en cualquier grupo:

1	Las personas interactúan cara a cara en un contexto determinado.
2	Existen objetivos colectivos y comunes.
3	Está regido por reglas de conducta, explícitas o implícitas.
4	En su interior se desarrollan energías afectivas, muchas veces inconscientes (simpatías, rechazo, tensión, etc.).
5	Se forma un inconsciente colectivo: la identidad del grupo.
6	Aparecen emociones y sentimientos colectivos.
7	Desarrolla un sistema de relaciones con el entorno.
8	El grupo es siempre “más que la suma de individuos que lo componen es el conjunto más uno”.

Para comprobar que nos encontramos ante un grupo podemos emplear algunos de los siguientes **criterios**:

- **Identidad:** percepción de una identidad de grupo, se tiene conciencia de formar parte de algo, de que hay unos vínculos que unen a las personas que componen el grupo.
- **Motivación:** se satisfacen en el grupo una serie de expectativas a través de la acción grupal.
- **Metas comunes.**
- **Organización:** las personas se encuentran organizadas, desempeñan roles diferentes y hay unas normas que regulan la vida grupal.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- **Interdependencia:** las distintas personas que conforman el grupo se encuentran vinculadas unas de las otras.
- **Interacción entre los miembros:** la comunicación es fluida y existen energías de afecto dentro del grupo.

También conviene diferenciar entre un grupo y un equipo. El equipo también es un conjunto de personas, pero a diferencia del grupo, éste se encuentra estructurado y organizado alrededor de una serie de funciones bien definidas, así existen equipos de fútbol, equipo técnico, equipo de coordinación, etc.

Cuando hablamos de grupos, hay un concepto que resulta de gran interés, el concepto de **sinergia**, que significa que “la capacidad o la energía de un grupo es mayor que la suma de las capacidades o energías de los individuos que lo conforman”. Nos encontramos ante el mayor beneficio de la actividad de grupo.

Para que podamos hablar de un equipo de trabajo eficaz tienen que darse **7 características dentro de ese grupo:**

- **Objetivo común:** gracias a este objetivo, se logra aunar los esfuerzos individuales. Todos y todas son conocedoras de cuál es el “trabajo” que el equipo debe llevar a cabo y también conocen la importancia que este tiene. La visión de lo que el equipo quiere conseguir, hace que sus miembros conozcan el camino hacia el que se mueve el equipo y de qué forma cada uno de ellos contribuye a alcanzarlo.
- **Potenciación:** se refiere a un concepto que ya hemos introducido, la sinergia, que aporta una sensación de fuerza colectiva generadora de confianza en la capacidad del equipo para enfrentarse a los obstáculos. Existe un sentimiento generalizado de respeto mutuo que hace más fácil compartir responsabilidades y tomar la iniciativa para enfrentarse a los retos y desarrollar nuevas habilidades.
- **Relación y comunicación abierta:** lo cual es el medio básico para que el equipo

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

pueda funcionar. Permite que las personas que componen el grupo se sientan libres para expresarse. En este sentido, la capacidad de escucha es tan importante como la de expresión de pensamientos. A través de la retroalimentación las personas que componen el grupo se hacen conscientes de sus fortalezas y debilidades.

- **Flexibilidad:** todos los miembros del grupo desempeñan diferentes funciones y tareas en función de lo que se va necesitando, por ello deben de ser flexibles. Es necesaria una cierta capacidad de adaptabilidad, no solo para la realización de tareas, también respecto del liderazgo y la motivación.
- **Óptimo rendimiento:** Los resultados del equipo tienen que ser demostrables y significativos, para lo cual es necesario el desarrollo de métodos eficaces en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, esto fomentará la creatividad y la participación.
- **Reconocimiento y aprecio:** Las personas que componen el equipo y aquellas que ejercen el liderazgo, deben saber reconocer los éxitos que se van alcanzando, tanto a nivel individual como colectivo. A su vez, los resultados que el equipo alcanza serán reconocidos por la organización a la que pertenecen, generando así una sensación de satisfacción personal en torno al trabajo que se lleva a cabo en el equipo.
- **Motivación:** Cada una de las personas que componen el equipo se muestran orgullosas y contentos por pertenecer al equipo y por el buen funcionamiento, lo cual permite un espíritu de equipo alto.

El factor fundamental que diferencia un equipo eficaz de uno no eficaz es el grado de cohesión que éste ha conseguido.

Cuando un grupo está poco cohesionado y cada uno se encarga de su tarea individual y al finalizar se desentiende de sus compañeros y compañeras, empieza a aumentar el

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

sentimiento de competencia sobre el de cooperación. En estos casos, cada uno de los miembros está preocupado únicamente de sí mismo, de hacer méritos y de que se le reconozca.

Finalmente, el equipo queda en un segundo o tercer plano, y los resultados empiezan a ser negativos para el equipo:

Surgen acciones contradictorias

La acciones no se dirigen a objetivos grupales

Resentimiento hacia los otros

Pasividad hacia objetivos conjuntos

Deseo de abandono

2.2. Liderazgo y gestión de equipos

En un equipo cada miembro contribuye de alguna manera al conjunto, por tanto, la persona que ejerce el liderazgo no será nunca la única responsable de los éxitos del equipo.

Por otra parte, cuando un equipo no dispone de un líder, es fácil que se pierda el rumbo y se olviden los objetivos principales.

Una de las claves para que el líder contribuya al buen funcionamiento del grupo consiste en ser capaz de **crear un ambiente de trabajo en donde todos sus miembros puedan contribuir**, aunque esto suponga ceder responsabilidades entre los demás, de vez en cuando.

En la construcción de un buen líder debemos contar con los siguientes ingredientes básicos:

Visión

Pasión

Integridad

Confianza

Osadía

Curiosidad

Katzenbach y Smith identifican **seis principios** para un correcto liderazgo de un equipo:

1. **El líder de un equipo siempre explica el objetivo y el enfoque**, pero también es importante la actitud que muestra el líder a la hora de aplicar este principio, distinguiendo entre el líder jerárquico y el líder de equipo. Este último nunca empuja hacer la meta, pero tampoco debe explicar demasiado el objetivo y enfoque, ya que se podría ver amenazado el compromiso, al devaluar su capacidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades.
2. **El buen líder refuerza el compromiso y la confianza de cada persona que compone el equipo, y del equipo en general.** Cualquier oportunidad puede ser aprovechada para demostrar al equipo lo que se hizo correctamente fomentando el desarrollo de la responsabilidad y la autonomía.
3. **El líder controla constantemente las bazas del equipo.** Es importante que evalúe de forma continua como los miembros del equipo pueden contribuir en el trabajo del equipo y que busque oportunidades para el desarrollo en el futuro.
4. **El líder debe actuar como escudo antes las críticas gratuitas que vengan de las**

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

relaciones con personas del exterior. Otras veces tendrá que interceder ante sus superiores y comunicar con claridad cuáles son los objetivos, valores y el enfoque del equipo para que lo comprendan las restantes personas de la organización.

5. Un buen líder pone al equipo por delante de su propio ego y no intenta acaparar las mejores oportunidades, preocupándose de crear opciones para todos los miembros del equipo. Permite que el equipo se encargue de sus responsabilidades para que aprenda a desempeñar otras funciones, así cada miembro tiene la posibilidad de progresar.

6. El líder desempeña un trabajo real. Todos y todas, incluido el propio líder contribuyen con su propio trabajo. Nunca delegará las tareas más difíciles, se encarga él mismo para demostrar su compromiso.

Los dos autores que señalaron los principios para un buen liderazgo también señalan **aquello que nunca haría un líder de equipo:**

- **Culpar a los demás:** acepta que todos pueden cometer fallos. Utiliza los errores para sacar conclusiones constructivas que permitan superar la crisis. Aporta también, soluciones centradas en todo el equipo, ayudando a superar el vacío de habilidades o estableciendo nuevas pautas de trabajo o de comunicación para solucionar el punto débil del equipo (nunca de la persona).
- **Ignorar las diferencias en el rendimiento del equipo.** Comunica al equipo que no se han logrado los objetivos que se esperaban y busca alternativas constructivas. Propicia siempre un enfoque constructivo a la hora de solucionar problemas en lugar de ignorarlos.





Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Podemos distinguir **cuatro estilos básicos de liderazgo**:

Control: Componente alto de tarea y bajo de apoyo	Supervisión: Alto componente de tarea y de apoyo.
• Establecen roles y metas. • Dan instrucciones específicas. • Supervisan de cerca la realización de las tareas.	• Aclaran los objetivos y dirección y siguen dirigiendo la realización de tareas. • Intentar escuchar las opiniones de las personas colaboradoras acerca de las decisiones, así como sus ideas y sugerencias.
Asesoramiento: Componente alto de apoyo y bajo de tarea	Delegación: Bajo componente de apoyo y tarea
• Los/as líderes toman las decisiones de forma conjunta con sus colaboradores/as y escuchan de forma activa, apoyan y contribuyen a los esfuerzos por cumplir la tarea.	• No significa que no exista dirección. • Las personas trabajadoras se facilitan las funciones necesarias a sí mismas y a la/os demás miembros del equipo. • La toma de decisiones y la responsabilidad por la realización de las tareas pasa a las personas colaboradoras.

En función de la fase de desarrollo del equipo en la que se encuentre, el líder tendrá que adaptar uno u otro de los estilos expuestos. En esta idea se basa el **Liderazgo situacional**.

Esta teoría se basa en que **no existe un estilo mejor que otro de liderazgo**. Los líderes que poseen la capacidad de impactar de una manera positiva sobre el rendimiento y la satisfacción del equipo son aquellos que tiene una alta capacidad de adaptación a la situación. Debe mantenerse un equilibrio entre motivación y competencia. Así, tanto cuando ejerce una tarea, como cuando desempeña funciones de apoyo tiene que interaccionar creando cohesión grupal.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

No existe una forma matemática para reconocer en la vida de un equipo los tipos de comportamientos, si de apoyo o tarea, son más apropiados, de hecho, es aquí donde se encuentra la **verdadera tarea del líder**:

- **Comportamiento de liderazgo directo, activo, agresivo, estructurado y orientado hacia la tarea:** Este tipo de liderazgo tiene unos efectos favorables cuando nos encontramos en la primera etapa de formación del equipo. Pero, cuando este tipo de comportamientos se alargan demasiado el impacto se vuelve negativo, especialmente sobre la cohesión y calidad del trabajo.
- **Comportamiento de liderazgo democrático, de apoyo, descentralizado y participativo:** Este tipo de liderazgo suele tener efectos negativos en la fase inicial formación del equipo, pero mantenido en el tiempo, genera mejores resultados, más productivos, satisfactorios y creativos.

Siguiendo la teoría del Liderazgo Situacional, el comportamiento de apoyo y de tarea no son estilos excluyentes. Al contrario, son dos aspectos del liderazgo que se representan en ejes diferentes y cada uno de los 4 estilos del liderazgo representan una combinación diferente de comportamientos que dan lugar a **3 dimensiones**:

La cantidad de apoyo y motivación proporcionada por el líder

La implicación de las personas colaboradoras en la toma de decisiones

La cantidad de dirección / control que proporciona el líder

Además del liderazgo, en el grupo se ejercen también una **serie de roles**. Estos se pueden definir como **papeles o formas de comportarse de las personas cuando se**

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

relacionan unas con otras. Algunos roles se muestran de una forma instantánea o espontánea y otros expresan rasgos de personalidad, y, por tanto, son permanentes. Toda persona puede desempeñar más de un rol al mismo tiempo o puede ir cambiando el rol en función de cómo vaya evolucionando el grupo.

En función del tipo de personas que conviven en el grupo se distinguen aquellas que se centran más en la tarea, las personas que se centran en la interrelación, aquellas más preocupadas por el mantenimiento del grupo y las personas menos productivas o centradas en comportamientos individuales.

- Entre las personas centradas en la tarea, estos son los tipos de roles:
 - Iniciador: propone ideas nuevas, metas o tareas para la solución de problemas y para la organización del grupo.
 - Buscador de información: aquella persona que pide que se discutan los hechos importantes relacionados con el problema.
 - Proveedor de información: proporciona información útil.
 - Proveedor de opiniones: pone el énfasis en encontrar valores más que hechos.
 - Elaborador: pone ejemplos.
 - Coordinador: muestra las relaciones entre las sugerencias y ofrece alternativas.
 - Orientador: dirige al grupo hacia las metas acordadas.
 - Evaluador: cuestiona los razonamientos que hay debajo de las ideas y valora su utilidad.
 - Técnico de procedimientos: evita que el grupo se distraiga con aspectos poco relevantes.
 - Registrador: sirve como apuntador del grupo.
- Entre las personas centradas en el mantenimiento del grupo, estos son los tipos de roles que podemos encontrar:

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- Animador: ofrece elogios y acepta la contribución de otras personas del grupo.
 - Armonizador: reduce tensiones proporcionando humor o reconciliación.
 - Comprometido: cuando la idea de una persona del grupo es desafiada, entra en juego este rol, admitiendo desviaciones, ofreciéndose para modificar su postura y asumiendo tareas.
 - Guardián: anima a la participación, procura el mantenimiento de canales de comunicación.
 - El que establece normas: marca las pautas, evalúa el progreso.
 - Observador: registra aspectos relacionados con el proceso grupal, ayuda a la evaluación.
 - Seguidor: acepta ideas de otras personas, funciona como audiencia en discusiones grupales.
- En el comportamiento individual negativos son los siguientes roles los que suelen aparecer:
 - Agresor: la desaprobación la expresa a través de ataques, mostrando celos y envidias.
 - Bloqueador: se opone sin razones, paralizando el proceso al insistir en temas resueltos.
 - Buscador de reconocimiento: con llamadas continuas de atención e intentos de fanfarronear.
 - Utilizador: utiliza al grupo como foro en el que airear su ideologías o problemas personales que no guardan relación con las metas del grupo.
 - Pasota: muestra ausencia de comportamiento, cinismo, payasadas...
 - Dominante: interrumpe a otras personas, usa la adulación para manipular y exige un estatus superior.
 - Buscador de ayuda: intenta provocar simpatía y ayuda con una actitud victimista.

3. Gestión del cambio y desarrollo de un equipo de trabajo

3.1. Desarrollo del equipo de trabajo

Todos los grupos pasan por varias etapas hasta que llega a convertirse en un equipo de trabajo eficaz:

TOMA DE CONTACTO: NIVEL DE DESARROLLO BAJO

En el momento de la formación del equipo las personas que lo componen no se conocen entre sí, al menos ante esta nueva misión y desconocen qué pueden esperar del grupo o si van a ser aceptados en él, se muestran cautelosos ante esta situación. Además, estamos en una **etapa en la que la motivación no es muy alta.**

Según va transcurriendo esta fase, el nivel de competencia también es bajo y las metas aún no están claramente definidas.

Las **personas** que componen el equipo:

- Se muestran moderadamente ansiosas.
- Se sienten optimistas.
- Muestran ansiedad y preocupación acerca del motivo por el que se encuentran en el equipo, cuáles serán sus tareas, quienes compondrán el equipo, etc.
- Dependen de la autoridad del líder.

El **trabajo del equipo** se caracteriza por:

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- Los resultados son medios-bajos.
- Esfuerzo alto en definición de metas, funciones, formas de actuar, etc.

ETAPA DE CONMOCIÓN; NIVEL DE DESARROLLO ENTRE BAJO Y MODERADO

Nos encontramos ante la etapa más complicada para las personas que componen el equipo. Empiezan a darse cuenta de que se encuentran ante una tarea diferente y más difícil de lo que habían imaginado, la motivación decrece.

Las **personas** que componen el equipo:

- Experimentan diferencias entre las esperanzas del inicio y la realidad actual.
- Comienzan sentimientos de frustración, competitividad, incompetencia y confusión hacia las metas y normas. Pueden aparecer reacciones negativas hacia el líder formal o hacia otros miembros del equipo
- Puede aparecer insatisfacción respecto de la dependencia de la autoridad.

El **trabajo del equipo**:

- Se puede ver alterado por los sentimientos negativos.
- Incremento progresivo del tiempo dedicado a las tareas y al desarrollo de las habilidades.

COHESIÓN: NIVEL DE DESARROLLO ENTRE MODERADO Y ALTO

Este es el momento de la reconciliación de lealtades y **cada miembro del equipo empieza a aceptar a las demás personas que lo componen**, acepta las normas fundamentales, las funciones que tiene y también la individualidad de cada compañero o compañera.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Se va reduciendo el conflicto emocional y las competencias van aumentando a la vez que las relaciones competitivas se vuelven ahora cooperativas.

En definitiva, la cohesión del grupo aumenta y los sentimientos se vuelven positivos y **empieza a desarrollarse la confianza en el equipo.**

Las **personas** que componen el equipo:

- Se encuentran menos insatisfechas.
- Resuelven sus diferencias entre las iniciales expectativas y la realidad actual respecto de habilidades, funciones y metas.
- Disminuyen las animosidades hacia los otros y hacia la persona que ejerce el liderazgo.
- Desarrollan sentimientos de confianza, respeto y predomina la armonía.

El **trabajo** del equipo:

- Aparece la emoción hacia la consecución de metas.
- Aumenta la autoestima en relación con la pertenencia al equipo y respecto de la realización de tareas.
- Poco a poco aumentan las habilidades y sentimientos positivos.

EFICIENCIA: ELEVADO NIVEL DE DESARROLLO

En esta etapa, el equipo ya ha desarrollado tanto las habilidades como los conocimientos necesarios para trabajar en equipo de una manera correcta y para producir los resultados que desean. Disminuye la dependencia de la persona que ejerce el liderazgo y cada miembro asume sus responsabilidades en beneficio del desarrollo del equipo. **El liderazgo ahora es compartido.**

Las **personas** que componen el equipo:

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- Sienten un deseo de pertenencia al equipo acompañado por sentimientos positivos.
- Sienten confianza hacia los resultados.
- Trabajan cómodos/as juntos/as y muestran acuerdo hacia la naturaleza de la relación.
- Muestra un alto grado de autonomía.
- Se apoyan, se estimulan y se reconocen las competencias y resultados ajenos.
- Mantienen una comunicación abierta y libre acerca de la pertenencia al equipo.
- Se relacionan en términos de tareas y funciones complementarias y se apoyan los unos a los otros.

El **trabajo** en equipo:

- Gracias al orgullo del trabajo bien hecho aumenta la cohesión grupal.
- Es más eficiente y satisfactorio con un constante incremento de habilidades, conocimientos y confianza.

Los **equipos son dinámicos**, por tanto, estas etapas no transcurren de la misma manera en unos y otros, puede haber variaciones en cuanto al tiempo de duración de las fases y también hay etapas que pueden no llegar a darse.

También sucede que en cada equipo las fases de buenos y malos momentos transcurren de una manera diferente y es conveniente saber que es normal que se produzcan este tipo de ciclos y que es algo que determine el éxito del equipo.

FASE 1: TOMA DE CONTACTO	
Situación del equipo	• Deseo de pertenencia • Altas expectativas • Ansiedad
Comportamiento del líder	• CONTROL
FASE 2: CONMOCIÓN	
Situación del equipo	• Descenso de la motivación • Aumento de competencia • Discrepancia entre expectativas y realidad
Comportamiento del líder	• SUPERVISIÓN
FASE 3: COHESIÓN	
Situación del equipo	• Niveles crecientes de ilusión • Continuidad en el aumento de competencia • Menor resistencia y mayor adaptación
Comportamiento del líder	• ASESORAMIENTO
FASE 4: EFICIENCIA	
Situación del equipo	• Niveles de motivación y competencia son altos • Sensación de autoestima y confianza • Trabajo autónomo
Comportamiento del líder	• DELEGACIÓN
FASE 5: FINAL: VIDA DEL GRUPO LIMITADA	

3.2. La comunicación en el equipo de trabajo

La comunicación es, en definitiva, una forma de comportamiento. En el diagrama que os mostramos se representa el sistema comunicacional en el cual podemos observar los elementos que lo constituyen.



El **Feedback o retroalimentación** es la información que el emisor obtiene del receptor/a en relación con el mensaje y es, por tanto, clave para la reelaboración del mensaje por el emisor/a.

Este es el elemento gracias al cual podemos obtener información de cómo el receptor/a está recibiendo el mensaje y así, ir adaptando el mensaje para lograr nuestro objetivo en la comunicación.

En los equipos de trabajo el feedback resulta imprescindible puesto que los miembros de este son de manera sucesiva emisores y receptores del mensaje.

Primera ley básica de la comunicación

El empleo de la **retroalimentación rápida y sistemática** es lo que garantiza esta primera ley básica de la comunicación, la comprensión del lenguaje.

Debemos tener en cuenta que para que el mensaje sea comprendido es necesario que el receptor/a lo descodifique, organice y evalúe mediante sus propios sistemas de percepción y sus valores.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Hay **técnicas que mejoran el feedback**:

- **Clarificación:** el receptor/a pide al emisor/a una aclaración.
- **Confirmación:** manifestación del receptor/a respecto de que el mensaje se recibió y se comprendió.
- **Repetición:** parafraseo del mensaje recibido con las palabras usadas por el emisor/a.

Algunos **criterios que hacen la retroalimentación más útil y eficiente** son los siguientes:

- El **feedback es más descriptivo que valorativo**, lo que hace es mostrar una reacción a la otra persona.
- Debería ser **específico**, no genérico.
- Debe tener en cuenta tanto las **necesidades de la persona que lo recibe como las del que lo da**, si solo respondiera a las necesidades del que lo da, podría ser destructivo. Se dirige a los comportamientos que pueden ser modificados, para evitar la frustración.
- No debe ser impuesto, debe ser **solicitado**.
- **Debe darse en el momento adecuado**. Lo habitual es que sea más eficaz si se produce pasado un tiempo desde la conducta concreta, aunque depende de la persona o grupo.
- **Debe ser constatado**, para asegurarse de que se da una comunicación eficaz.

Segunda ley básica de la comunicación

Esta segunda ley básica de la comunicación afirma que **el éxito de la comunicación recae en la correcta orientación por parte del emisor/a**, de su mensaje. El emisor/a debe asegurarse, al preparar su mensaje de que el receptor/a comprenderá lo que se le va a transmitir, tanto hacia sí mismo/a, como hacia el propio mensaje.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

La actitud del emisor/a debe de ser positiva, favoreciendo la retroalimentación y planteando de una manera clara e insistente lo que se espera de la persona o grupo en clave positiva, esto condicionará su comportamiento, sus expectativas y su entusiasmo.

Tener en cuenta este aspecto **permitirá hacia el equipo:**

- Crear un **clima social más cálido.**
- Fomentar **la retroalimentación.**
- Dar y obtener **más información del grupo.**

Esta segunda ley se concreta en una serie de reglas prácticas que se aplican durante el proceso de formación del equipo:

- La mayor formación se dará a la persona de la que se espera que le sacará un mayor provecho.
- Si la persona que ejerce el liderazgo manifiesta expectativas sobre los miembros del grupo, estos se esforzarán más en sacar rendimiento de los aprendizajes.
- Los mensajes sobre la capacidad de las personas que componen el grupo son muy relevantes.
- Los miembros del equipo con menor capacidad son los que precisan de más estímulos.

Cuando hablamos de comunicación, hablamos de relación, y cualquier relación humana puede ser generadora de crisis. Pasamos ahora a tratar las **dificultades que se pueden dar en la comunicación.**

Todos nos hemos visto en algún momento en la situación de recibir algún tipo de crítica o de tener que hacerla. En este último caso sería conveniente tener en cuenta algunas reglas para mejorar nuestra forma de expresar la insatisfacción, evitando que se produzca una confrontación en el grupo.

INSTRUCCIONES PARA QUE LA CRÍTICA PERSONAL SEA CONSTRUCTIVA

1	Reconocer la necesidad de dar crítica constructiva	La crítica constructiva es vital para cualquier organización comprometida a mejorarse, y debe formar parte de la cultura de la empresa
2	Poder dar tanto crítica constructiva positiva como negativa	Es más probable que la gente preste más atención a sus quejas si han recibido también sus elogios. Es importante recordar que hay que decírselo a la gente cuando ha hecho un buen trabajo
3	Entender el contexto	Antes de dar crítica constructiva hay que revisar las acciones y decisiones que llevaron a ese momento.
4	Saber cuándo hay que dar crítica constructiva	Antes de dar una crítica, debemos determinar si el momento es apropiado. La crítica constructiva sólo puede ocurrir dentro de un contexto de atención y preocupación por las personas.

SABER CÓMO DAR CRÍTICA CONSTRUCTIVA		
1	Ser descriptivos	Debemos describir objetivamente lo que vimos hacer y oír decir a otra persona.
2	No usar clasificaciones:	Hay que ser claros, específicos, sin ambigüedades y evitar calificaciones como “irresponsable”, “inmaduro”, etc. Digamos “no cumplieron lo prometido” en lugar de “están siendo irresponsables y quiero saber qué van a hacer al respecto”.
3	No exagerar	Ser exactos. Decir “nunca entrega el trabajo a tiempo” es probablemente mentira y por lo tanto no es justo.
4	No juzgar	Palabras como “bueno”, “mejor”, “malo”, “debe” ... nos colocarían en la posición de padre o madre controladores. Esto invita a responder como un niño. Cuando esto ocurre se pierde la posibilidad de crítica constructiva.
5	Hablar por uno/a	No hay que referirse a personas ausentes o anónimas. No debemos ser portavoz de las quejas de otras personas.
6	Hablar acerca de uno, no acerca de la otra persona	Usemos expresiones con la palabra “yo” como sujeto, no la palabra “tú”. Con expresiones dirigidas a “tú”, la gente tiende a ser defensiva y a no escuchar lo que se les dice, mientras que los mensajes en “yo” tienden a crear una relación de madurez e igualdad.

7	Formular el asunto como una frase, no como una pregunta	La pregunta controla y manipula y suele provocar que la gente se ponga a la defensiva y se enfade. Limitar la crítica constructiva a las cosas que se saben con certeza
8	Igual de importante es ayudar a la gente a escuchar y aceptar elogios cuando se da crítica constructiva positiva	Es importante reforzar la crítica constructiva positiva y ayudar a la persona a escucharla, reconocerla y aceptarla.
NO HAY QUE DAR CRÍTICA CONSTRUCTIVA CUANDO		
1	No se conoce suficiente acerca de las circunstancias del comportamiento	
2	No interesa la persona o no se estará a su lado el tiempo suficiente para seguir de cerca las repercusiones de su crítica constructiva.	
3	La crítica constructiva, positiva o negativa, trata algo que la persona no puede cambiar.	
4	La otra persona parece tener baja autoestima.	
5	La persona que da la crítica tiene baja autoestima.	
6	Su propósito no es realmente mejorar, sino poner a alguien en el banquillo de los acusados o demostrar lo inteligentes o responsables que son.	
7	El lugar, la hora, las circunstancias no son apropiadas.	

Cuando el emisor/a desconoce las reglas mencionadas arriba, puede resultar muy

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

conveniente que el receptor/a le ayude reformulando la crítica en una que sea constructiva, por ejemplo “¿qué dije o hice para enfadarte?”.

Cuando se recibe una crítica constructiva se debe:

SABER CÓMO RECIBIR LA CRÍTICA CONSTRUCTIVA	
1	Respirar profundamente para que el cuerpo se relaje y permitir a la mente mantenerse muy alerta.
2	Escuchar cuidadosamente sin interrumpir.
3	Hacer preguntas para clarificar o pedir ejemplos específicos como “¿podrías decirme qué es lo que hago o digo que me hace parecer agresivo hacia ti?”.
4	Reconocer la crítica constructiva; repitan el mensaje a su manera para hacerle entender a esa persona que han escuchado y entendido lo que dijo.
5	Reconocer los puntos válidos: se debe reconocer lo que es cierto, admitir lo que sea posible y reconocer el punto de vista de la otra persona (“entiendo cómo puedes percibir eso”).
6	Tomar tiempo para interpretar o verificar lo que escuchan. Hacer una cita específica para responderle a esa persona es recomendable siempre que no se use esta oportunidad como una excusa para evitar el asunto.

Al iniciar un proyecto de equipo es muy habitual que los grupos tengan problemas de comunicación. Es muy común que se realicen algunas actividades y discusiones sin rumbo y esto puede provocar retrasos y sensación de incompetencia.

A continuación, presentamos algunas de las **dificultades más habituales que se dan en las dinámicas de los equipos**:

- **Participantes despóticos/as**: este tipo de personas ejercen una gran influencia en el equipo, normalmente porque tienen un rango más alto o unos conocimientos más

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

elevado en la organización. Este perfil puede resultar necesario siempre y cuando no tomen actitudes despectivas y destructivas.

- **Participantes dominantes:** son personas a las que les gusta escucharse a sí mismas y que en raras ocasiones les dan a los demás la oportunidad de contribuir. Llegan a dominar las reuniones inhibiendo la participación del resto de personas que componen el grupo. Los silencios son una invitación para ellos. Que otras personas tomen la actitud de “porteras” diciendo por ejemplo “hemos oído tu opinión sobre esto, me gustaría oír lo que opinan los demás” puede ser de gran utilidad.
- **Participantes reacios/as:** son personas que se sienten tímidas e inseguras en el grupo y han de ser motivados para contribuir. De nuevo las personas que actúan como “porteras” pueden hacer preguntas de este tipo: “¿alguien más tiene ideas al respecto?” (se dice mirando al o a la participante reacia), “¿cuál es tu experiencia en esta área?”
- **Aceptación indiscutible de opiniones como si fueran hechos:** algunas de las personas que componen el equipo expresan creencias del ámbito personal y suposiciones con tanta seguridad que el resto piensan que se trata de hechos. Ante esta situación los demás miembros del grupo suelen mostrarse reacios a rebatir estos datos.
- **Decisiones apresuradas:** es muy habitual que una o varias personas se encuentren impacientes por conseguir resultados y no se muestren dispuestos a llevar a cabo todos los pasos propios del método científico¹. Estas personas pueden llegar a tomar una decisión individual sin consultar previamente al equipo.
- **Atribuciones:** cuando existe un desacuerdo o no se entiende la opinión o la conducta de otra persona, normalmente atribuimos motivaciones con el fin de explicar dicho comportamiento u opinión. Debemos evitar este tipo de atribuciones reconduciendo la conversación hacia el método científico y hacia los datos contrastados.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- **Menosprecios y “vacíos”:** todos y todas en alguna ocasión hemos pasado por la situación de decir algo y que el resto de las personas presentes no nos escuchen. Independientemente de la razón por la que esto pase, debemos tener en cuenta que todos miembros del equipo merecen un respeto y atención.
- **Actividades encaminadas a trabajar la escucha activa:** hablar al margen del grupo con las personas que tienen una tendencia muy marcada a ignorar opiniones o apoyar a las personas que han recibido algún menosprecio, dándole eco a su opinión, pueden ser una buena solución a los menosprecios y “vacíos”.
- **Desviaciones:** Suceden cuando los miembros del equipo olvidan el propósito de la reunión o no desean abordar un asunto polémico. Una posible solución es el uso de una agenda escrita que incluya una estimación del tiempo por asunto a tratar, asignar a la persona facilitadora una labor de dirección de la conversación, etc.
- **Rivalidad entre miembros del equipo:** los desacuerdos entre las personas que componen el grupo pueden perturbar la dinámica de todo el grupo. Ante esta situación lo mejor es prevenirla seleccionando con cuidado las personas que compondrán el equipo. Si lo anterior no es posible, o ya es demasiado tarde, se debe reunir a las dos personas que muestran la rivalidad antes de la primera reunión para llegar a unos acuerdos en cuanto a su comportamiento.

Resumiendo, se podría decir que **la mejor estrategia ante estas dificultades** podría ser:

- **Anticipar y prevenir los problemas de grupo.**
- **Pensar cada problema como un problema de grupo.**
- **Ni reaccionar exageradamente, ni cruzarse de brazos.**

3.3. El coaching de equipos

El Coaching es una de las herramientas actuales para trabajar con grupos, equipos y personas desde el enfoque de la gestión del cambio. Esto es así porque **el coaching de**

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

equipo se fija menos en el comportamiento individual y más en las interacciones que se producen en el grupo.

La persona que ejerce de coach trabaja por separado, con cada una de las partes y les presta ayuda para reconocer sus motivaciones, emociones, capacidades y fortalezas. Cuando se realiza este trabajo, la evolución es muy potente y trasciende del individuo al grupo.

Al tomar consciencia por parte de los integrantes del equipo, de las relaciones y los roles que van a jugar, es cuando se produce lo que conocemos como sinergia, el trabajo global del equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

En esta situación **el o la coach se encarga de la motivación y canalización del proceso**, el trabajo lo realizan las personas participantes. Se crea una identidad de grupo fuerte y que va más allá de lo personal.

La habilidad del coach consiste en trabajar bien los aspectos emocionales de todos los niveles de relación: uno mismo, una misma; la otra persona y el grupo. Por ello **el trabajo con la inteligencia emocional es básico para el éxito del proceso.**



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Un sistema, un equipo, está formado por muchas partes, y, sin embargo, la suma de todas estas partes es mayor que cada una de ellas. Las partes siempre están en un tipo de relación interdependiente, abrazando un objetivo o tarea común.

El/la coach tiene una función primordial: ayudar al sistema a valerse por sí mismo, el/la coach puede asentar los cimientos para que el sistema encuentre sus propias respuestas.

El coaching de equipos traduce y representa el trabajo individual dentro del sistema, que empieza por tomar consciencia de que tiene una identidad propia.

Estas son algunas de las **características u objetivos que pueden establecerse a nivel grupal** para entender los beneficios de esta metodología en el trabajo con grupos de personas:

- Fijar metas de equipo.
- Establecer compromisos.
- Revisar resultados y reportarlos.
- Resolver conflictos.
- Diseñar una alianza de equipo.
- Definir el modelo de escalado de problemas.
- Saber escuchar a todas las personas.
- Gestionar por objetivos.
- Gestionar reuniones eficaces.
- Identificar los roles en el grupo.
- Identificar las señales que vienen del propio grupo.
- Trabajar con equipos de diversas culturas.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

La persona facilitadora es experta en formación de equipos, pero no es un miembro de éste, aunque su participación activa resulta imprescindible en la fase de formación. Ahora bien, una vez que el equipo ya está formado, no debería intervenir a no ser que el propio equipo lo pida expresamente. Es recomendable que **una vez que el equipo esté formado, éste tenga un funcionamiento autónomo** respecto de la persona facilitadora. Cuando el equipo no sea capaz de resolver sus problemas, tanto de tipo social, técnico o problemas de estrategia, sería apropiado que solicitase una nueva intervención de la persona facilitadora. Pero es muy importante que se el equipo el que asuma la responsabilidad de pedir esa intervención.

El tipo de intervención que lleva a cabo la persona facilitadora es de **formación-acción**. Es decir, se produce una formación, a la que sigue una acción y el resultado obtenido en esa acción sirve para ajustar la formación, tras la cual habrá una nueva acción, y así de forma sucesiva. Como resultado se obtiene un **“saber teórico”** (conocimientos), un **“saber hacer”** (técnicas) y un **“saber comportarse”** (destrezas personales). Todo esto se encuentra incluido en el concepto de competencia para el trabajo en equipo.

Algunas sugerencias para ejercer como persona facilitadora:



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Antes y durante la actividad la persona facilitadora también debe cuidar los siguientes aspectos:

- Conocer las características del grupo con el cual va a trabajar.
- Llegar entre 20 o 30 minutos antes del inicio de la actividad.
- Verificar que estén todos los materiales de apoyo necesarios para el trabajo.
- Cumplir los tiempos acordados, especialmente los de inicio y cierre de la actividad.
- Presentar la metodología que se seguirá y el programa de la sesión.
- Expresar claramente lo que se quiere lograr con la actividad que se desarrollará (objetivos).
- Crear un clima de confianza con y dentro del grupo.
- Dar consignas claras y verificar si fueron comprendidas.
- Ser flexible y mantener la calma ante situaciones inesperadas o posibles conflictos que puedan surgir.
- Cuando note dispersión, ser capaz de ordenar la actividad y reorientarla.
- Desarrollar empatía con el grupo y la capacidad de reconocer los logros de los participantes.
- Estimular la participación, la creatividad y la reflexión.
- Poner en práctica habilidades de comunicación interpersonal.
- Cuidar el lenguaje con el que se expresa. Mantener un nivel de lengua adecuado para el grupo: ni muy familiar ni muy técnico.
- Conocer el idioma que utiliza la mayoría de los participantes.
- Ser imparcial, cuidando los comentarios que hace. Evitar dar juicios de valor y evitar influenciar en las respuestas de los participantes.
- Acompañar a los participantes cuando trabajan en subgrupos.
- Antes del cierre, hacer una síntesis de los logros y, cuando sea necesario, anunciar el seguimiento.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Para lograr las metas con sus equipos, la persona facilitadora trabaja con algunas herramientas o habilidades que le pueden ayudar.

Algunas de las **habilidades más importantes y que además definen la metodología de trabajo** son:

A nivel racional:

- **La escucha activa:** La capacidad de percibir con todos los sentidos la energía que existe en su relación con el sujeto.
- **La curiosidad:** el/la coach plantea preguntas que estimulan respuestas y llevan a la persona a buscar soluciones. Estas preguntas actúan como herramientas que desbloquean información y emociones valiosas que son de gran utilidad durante la transformación personal.
- **La intuición:** será otra capacidad significativa en el coaching efectivo. El/la coach debe confiar en su intuición y explorar áreas donde siente que podría encontrar respuestas o pistas que impulsen el progreso del proceso. Sin embargo, por encima de todo, la empatía y la capacidad de establecer una conexión genuina son cruciales para generar confianza en la persona y permitir que el proceso de coaching fluya de manera fluida y sin obstáculos.

A nivel emocional y relacional:

El **filtrado y la clasificación**, nos encontramos ante un espacio de reflexión en el que el/la coach se toma el tiempo necesario para tratar los posibles problemas, así como los síntomas que esos problemas producen. Descubrimos lo que está sucediendo en el campo emocional y aquello que se quiere explorar a nivel individual y grupal.

El consenso es un acuerdo al que se llega momentáneamente para dirigirnos a una cierta dirección, sabiendo que hay cosas que se dejan un poco en pausa. Una vez que el propio

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

grupo llega a ese consenso, se percibe como está la esfera o campo emocional en torno al tema.

Otra herramienta consiste en **identificar roles**: cuando nos mostramos sensibles al campo emocional podemos observar los distintos roles y escuchar lo que las personas dicen desde ese rol o posicionamiento. Una vez percibido lo anterior podemos animar a las personas que se sienten atraídas por un rol determinado para que dé un paso al frente y lo llene de contenido y material personal. Cuando la persona se ha expresado en un rol es posible que se sienta atraída por otro del extremo contrario, aunque no siempre somos conscientes de ellos, es útil percibir las sutiles señales que nos animan a cambiar y hablar desde el otro lado.

Es importante **identificar también los bloqueos y los puntos candentes**: un bloqueo es algo que está intentando salir a la luz, pero no se da expresado. Por ejemplo, un grupo que se dedica a la paz mundial puede tener dificultades para expresar la agresividad. Los puntos candentes son momentos emocionales intensos, en estos momentos el grupo suele dividirse, puede haber caos o silencio, puede haber intentos de huida, cambiando de tema. Es importante percibir estos puntos, quedarse en ellos y profundizar para evitar que se hagan más grandes.

En ocasiones es necesario aceptar que lo máximo a lo que se puede llegar en un momento dado, es a una **resolución temporal**. Las resoluciones temporales se dan cuando una persona cambia de rol o ante un acuerdo momentáneo.

El grupo se organiza en torno a una determinada atmósfera o campo emocional que tiene un fuerte efecto sobre las personas que lo componen. **Saber leer ese campo emocional** ayudará a apoyar a los miembros del grupo en sus distintos roles para sobrepasar sus bloqueos al reconocer que se trata de un aspecto arquetípico, o cultura, y no solo algo personal.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

La **formulación** es un método de metacomunicación sobre el proceso. Percibimos y diferenciamos distintos niveles:

NIVELES METACOMUNICACIÓN	
Interno	Necesidad de trabajar sobre la opresión, homofobia, racismo, etc.
Relacional	Necesidad de trabajar sobre las interacciones relacionales según ocurren, percibiendo bloqueos, dobles señales, etc.
Subgrupal	Necesidad de un grupo religioso, racial, étnico de género o interés especial de trabajar sobre sus propios problemas
Grupal	Necesidad de trabajar sobre la marginalización por parte del grupo de ciertos aspectos suyos, como distintos estilos de comunicación, lenguaje, dinero, etc.
Sistémico	Necesidad de trabajar sobre provocar un cambio estructural externo, como leyes, reglas, políticas, acceso al dinero, etc.

El coaching busca ayudar a que las personas y los grupos tengan una mayor capacidad para liderarse a sí mismas. Se puede aplicar en cualquier nivel de la organización, ya que los cambios son notables y no importa cuál sea la función o nivel jerárquico que ocupen sus participantes en el proceso.

Las herramientas de coaching se aplican a partir de un proceso de evaluación y dentro de un contexto de un plan de desarrollo de las personas involucradas. Si la organización no dispone de una herramienta específica de evaluación el proceso de coaching puede ayudar a crear una herramienta de autoevaluación hará que la organización concentre los esfuerzos en las áreas en las que el interesado considera que necesita cambiar.

Otras **técnicas útiles** que también se utilizan en los **procesos de facilitación grupal**, son las que mostramos en este listado:

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- Generación de ideas en común.
- Plan de Acción.
- Árbol de Relación Causa-Efecto.
- Creación y Selección de Opciones.
- Visualización.
- Mándala o Camino al futuro.

Una de las técnicas más interesantes que el coaching aporta a un proceso de cambio son las **preguntas**. Las habilidades del coaching facilitan un entorno de relación más seguro y valiente entre las personas. Las personas que despliegan estas capacidades tienen un mayor grado de influencia sobre quienes les rodean porque ejercitan una comunicación mucho más eficaz.

En la gestión de equipos de personas, la consecución de los objetivos depende mucho de la capacidad de los gestores de transmitir estos objetivos de forma clara y concreta y de la capacidad que tiene toda la organización de que los objetivos sean asumidos, de que se compartan los planes, se discutan las opciones viables, se identifiquen los obstáculos, etc.

Además, el buen desempeño de los gestores implica ejercer a su vez una función importante para el futuro de la organización: identificar el talento y habilitar su desarrollo interno.

Esto les ayudará a implantar una cultura en que los directivos/as y gestores/as mantengan una **relación transparente** en la que los individuos con talento obtienen oportunidades de desarrollo garantiza los resultados a largo plazo.

Las **habilidades de coaching que más contribuyen a crear esta cultura** son:

- Creer en la capacidad de los demás.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- Saber escuchar con todos los sentidos.
- Crear una conexión fuerte y generar empatía.
- Sintetizar lo que ocurre y articularlo para compartir la visión.
- Ejercer la curiosidad como muestra de interés por la persona.
- Usar las preguntas abiertas para descubrir los tesoros que otros ocultan dentro.
- Analizar sin juicio.
- Acompañar a los demás en sus procesos internos.
- Identificar las resonancias y las disonancias.
- Desafiar más allá de los límites de la zona de confort.
- Invocar lo que los demás llevan dentro para que lo saquen en beneficio del objetivo.

La **creación de comunidad** es uno de los pilares de coaching de equipos y se alcanza cuando se procesan los conflictos y las tensiones grupales. Lo que hace el coaching es tratar de gestionar las emociones que cada persona manifiesta, estar al tanto de las interacciones individuales y controlar esos campos emocionales para mantener el mayor nivel de consciencia posible en el grupo o sistema. Una vez el equipo es plenamente consciente no se aleja del objetivo ni se centra en cuestiones personales, y en ese campo, es donde **la prioridad del grupo está por encima de las prioridades individuales**.

Hay **dos conceptos** que son centrales en la creación de comunidad: **reflexividad y sinergia**.

La **reflexividad** es la práctica de la reflexión del equipo sobre su propio funcionamiento y sobre su metodología de trabajo.

Sinergia significa complementariedad, es decir que las aportaciones de unos miembros enriquecen las que hace otros miembros.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Estos dos conceptos están muy relacionados: se construye la sinergia en el equipo practicando la reflexión. Las soluciones a los problemas del equipo nacen de la sinergia que se crea entre las diferentes aportaciones de los miembros del equipo.

El **desarrollo de la sinergia** de un equipo es la **función principal** de la persona que lo lidere o coordine e incluye los **pasos siguientes**:

1. Conocer el potencial y las cosas que sabe hacer cada una de las personas que componen el grupo. Conocer lo que sabe hacer bien cada uno de los miembros del equipo.
7. Seguir la evolución del equipo, aprendiendo a interpretar los cambios que se dan en las necesidades del equipo mientras se construye la cultura de confianza mutua.
8. Arriesgarse a asumir nuevas funciones en el grupo y abandonar la forma habitual de participación.
9. Comprender que el comportamiento de las personas en el equipo no solo depende de las características de cada miembro, sino que también depende de las características del equipo como son su composición, evolución, grado de autonomía y los objetivos que persigue.

En definitiva, el trabajo en equipo se ha considerado como un medio para el desarrollo personal, además de una forma de combinación de diversas competencias de las personas para obtener resultados mejores.

La **delegación de competencias** acarrea un cambio de autoridad y poder en la organización, propiciando que las personas que trabajan en dicha organización puedan ser las responsables de su trabajo y quienes tomen las decisiones.

No es lo mismo delegar competencias que delegar tareas.

La delegación de competencias es una filosofía de gestión consistente en confiar en que los empleados y empleadas de la entidad tienen los conocimientos, las aptitudes y la motivación suficiente para llevar a cabo su trabajo; o que pueden desarrollar sus

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

conocimientos, aptitudes y motivación proporcionándoles un ambiente de trabajo adecuado.

La delegación de competencias consiste en tener áreas de responsabilidad reales y en poder tomar decisiones reales.

Para que un equipo pueda ser eficaz debe encargarse de aquello que se espera que haga, debe ser capaz de tomar decisiones propias y de actuar para el desarrollo de los recursos y aptitudes necesarias para desempeñar su tarea.

Ahora bien, para lograr la deseada delegación de competencias es necesario contar con unas determinadas **dotes propias del liderazgo**:

- **Respeto:** los encargados/as de equipo han de creer en el potencial de su equipo e identificar y analizar los puntos fuertes y débiles de sus miembros.
- **Confianza:** para implementar un sistema de delegación, los jefes/as deben creer que sus trabajadores son capaces de realizar su trabajo con eficacia.
- **Formación:** el líder ha de tener en cuenta el equilibrio entre respetar las aptitudes ya existentes entre sus empleados y establecer oportunidades de formación para que puedan desarrollar su potencial.
- **Establecimiento de límites:** deben ser claros para que todos sepan qué competencias se les han cedido y qué aspectos del trabajo siguen siendo competencia de niveles más altos de su organización.
- **Información:** la tarea del encargado/a es facilitar la transmisión de información y asegurarse de que el equipo cuenta con todo lo que necesita.
- **Confianza en el progreso:** se debe garantizar que el equipo cuenta con objetivos prácticos que permitan que los miembros sepan si están cumpliendo los plazos previstos o no.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

La delegación de competencias presenta un **tipo de liderazgo que escucha a los y las participantes, los anima, asesora cuando lo necesitan y refuerza su estima señalando y fijando pequeños logros**. En este modelo la persona que ejerce el liderazgo actúa como un “facilitador” que presta ayuda al equipo para que realice su trabajo, en lugar de ser el “jefe” que dice qué deben hacer, cuándo y cómo.

Un equipo de trabajo funciona y se organiza para conseguir sus objetivos, pero además debemos tener en cuenta las motivaciones de cada uno de los integrantes del grupo. Estas motivaciones individuales no pueden descuidarse porque todos y todas necesitamos una motivación que nos incite a desempeñar las tareas de una manera satisfactoria. Lo habitual es que estas motivaciones no se contrapongan, sino que se complementan, puesto que los equipos

Habitualmente **estas motivaciones no se contraponen, sino que se complementan**, ya que los objetivos en los equipos de trabajo suelen ser similares a las motivaciones individuales, como el deseo de seguridad o el de reconocimiento.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Cuando hablamos de motivar al equipo nos referimos a las actuaciones de la organización que van dirigidas a ilusionar a las personas con intención de conseguir un fuerte compromiso con el trabajo. Ahora bien, se debe aplicar un **esquema doble de motivaciones**:

- Dirigido al equipo
- Dirigido a la persona

ESTRATEGIAS PARA MOTIVAR AL EQUIPO	
1	Plantear proyectos exigentes, que supongan un desafío para el grupo
2	Capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones
3	Potenciar la autonomía del equipo, dándole la oportunidad de planificarse y de tomar sus decisiones
4	Ofrecer una gratificación en función del resultado alcanzado
5	Plantear metas parciales, a corto plazo, que se puedan lograr con facilidad, además de la meta final del grupo

Entre las **motivaciones** que busca una persona empleada en un trabajo se encuentra el tener un buen salario, formarse para su desarrollo profesional, encontrarse en un ambiente de trabajo bueno, el reconocimiento de sus superiores. Por todo ello, **la empresa debe buscar que la participación en un equipo de trabajo ofrezca al trabajador/a la oportunidad de alcanzar alguna de sus metas individuales.**

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

El **reconocimiento del equipo** por sus esfuerzos y resultados es un factor clave para la motivación, tanto individual como grupal. Esta necesidad de reconocimiento puede ser satisfecha con algo tan simple como una expresión verbal como “Bien hecho”, o algo más complejo como la oportunidad de presentar los buenos resultados ante la dirección, una mención, una carta de felicitación, etc.

Las **motivaciones fundamentales y comunes** para toda persona y que contribuyen al progreso y funcionamiento de los grupos, se ven representados por estos **4 deseos básicos**:

- **Seguridad:** satisfecha por aspectos materiales, aunque también por valores, creencias o red de relaciones entre otros. Cualquier grupo humano que desea influir sobre otro, le transmite seguridad.
- **Nueva experiencia:** este deseo se ve satisfecho con relaciones, situaciones y lugares nuevos. La búsqueda de seguridad nos suele provocar un deseo de permanecer en lo conocido, pero hoy en día, especialmente en la juventud, la seguridad se adquiere ampliando campos de saberes y de relaciones.
- **Reconocimiento:** Al sentirse valorado/a por algunas facetas, o cuando se lucha por ser conocido/a se consigue, la seguridad y la satisfacción aumenta y con ello el grado de integración social que va a la par.
- **Respuesta afectiva:** Es el deseo de sentirse querido/a como persona en todos los aspectos. Se le suma el deseo de amor y ser correspondido. Esto, se vive con diferentes niveles de intensidad, se disfraza y expresa de mil formas.

4. Herramientas para el cambio y la gestión de grupos, equipos y personas

En un proceso de capacitación hay **dos factores esenciales**: el contenido mismo del proceso de aprendizaje y las técnicas didácticas que se pueden aplicar para lograr los objetivos propuestos.

Cuando nos movemos en el terreno de las metodologías activas, estamos utilizando técnicas y herramientas para transmitir conocimientos, pero también para desarrollar habilidades y competencias. Las dinámicas de grupo son una metodología que procura el aprendizajes y experiencias empleando la actividad en forma de juegos.

Se trata de un método lúdico, basado en actividades previamente estructuradas con diversas formas y propósitos que están claramente definidos. Los participantes se forman en un ambiente en el que, a la actividad e interacción productiva, se añade alegría, cordialidad y diversión.

Cuando las personas interaccionan dentro de un grupo, la actividad puede convertirse en un juego; sin embargo, **cuando se analiza la actividad**, se reflexiona acerca de la situación y la vivencia, y se sacan conclusiones, ese “juego” **se convierte entonces en una dinámica grupal** que puede dar pie a diferentes aprendizajes gracias a la propia productividad del grupo, la observación de las conductas, las actitudes y las emociones experimentadas durante la actividad.

Este tipo de metodologías activas **estimulan la socialización, la creatividad e incluyen estados emocionales** que consiguen que el proceso sea integral, puesto que se implican las tres dimensiones de la persona: cuerpo, mente y emoción.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

El uso de las dinámicas de grupo, sin embargo, supone siempre tener un propósito claro, un objetivo, pues no se puede esperar que la actividad sea efectiva si no tiene una meta definida.

Si tomamos estas dinámicas solo como actividades novedosas, que hacen pasar un rato ameno, las mismas resultarán agradables, pero poco productivas; lo cual decepcionará a los participantes si es que están buscando una capacitación o formación determinada. Para lograr resultados con cualquier dinámica grupal es necesario saber muy bien lo que se quiere lograr, dar directrices claras y cuidar que se respeten y establezcan determinadas normas.

A través de las dinámicas de grupo se pueden identificar determinados rasgos y habilidades. Se pueden obtener datos que nos permitan hacernos una idea global acerca del grupo y de sus participantes. Entre otros es posible analizar los siguientes de rasgos y habilidades descritos a continuación:

PERSONALIDAD	TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO
• Madurez • Creatividad e innovación • Estabilidad Emocional • Adaptabilidad/flexibilidad • Independencia • Resolución • Tolerancia a la presión • Aceptación de riesgos • Asertividad • Iniciativa • Convicción	• Orientación a la cooperación/ apoyo • Competición/conflicto • Escucha activa • Habilidad de negociación • Habilidad de toma de decisiones • Habilidad de resolución de problemas	• Control del tiempo • Planificación/ organización • Capacidad de comunicación • Capacidad y estilo de liderazgo • Capacidad de análisis • Capacidad de síntesis • Empatía

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Cuando se está llevando a cabo una dinámica de grupo hay varios **aspectos que se deben tener en cuenta dentro de la sesión grupal:**

- No tratar de dominar el pensamiento de los participantes.
- No deformar lo dicho por uno de los participantes.
- No decir a uno de los presentes que está equivocado/a, si acaso, hacerlo decir a los demás.
- No decir a los presentes todo lo que tendrían que hacer.
- No hacer preguntas directivas, decir ¿consideran? En vez de ¿no consideran?
- No tratar el argumento de una manera demasiado rápida que impida a los participantes seguirlos.
- No entrar en discusiones directas y personales.
- No poner en ridículo la posición o los argumentos de otros.
- No tomar las razones de nadie en contra de los demás (tratar de salvar a una persona, no de vengarla).
- No exponer, preguntar, más bien que enseñar.
- No hablar demasiado.
- No tomar una actitud de autoridad o de experto/a, ni contestar a las preguntas, sugerir soluciones (utilizar el sistema de rebote de la pregunta).
- No permitir que nadie monopolice la discusión.
- No dejar que los/as participantes pierdan demasiado tiempo en discurrir sobre puntos del todo obvios.
- No dejar pasar nunca la hora, iniciar y terminar con puntualidad.
- No hablar, si no es completamente indispensable, más que el 10 o 20% del tiempo disponible

Saber hacer preguntas de una forma correcta es fundamental en las sesiones grupales, os presentamos algunos **consejos para hacer preguntas:**

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

1. Las preguntas deben ser cortas, claras e imparciales
2. Deben ir de lo general a lo particular o viceversa de lo específico a lo general, en forma de embudo.

Existen muchos **tipos de preguntas** y las utilizaremos **en función de lo que queramos lograr** con ellas.

- **Para romper el hielo:** Se utilizan para calmar y establecer una relación armoniosa.
- **Filtros:** se usan cuando no se conoce al informante, puesto que los filtros ayudan a establecer el motivo por el que una persona es experta en un tema o es un informante confiable.
- **Preguntas de hecho:** Se usan para obtener información específica en una entrevista. Las más comunes son: Qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y porqué.
- **Preguntas de reflexión** para ayudarte a llevar al entrevistado hacia puntos que el entrevistador quiere exponer.
- **Preguntas creativas:** para avanzar más allá de los conocimientos actuales. Generalmente surge de percepciones interiores recogidas en una serie de detalles insignificantes.
- **Preguntas inquisitivas:**
 - Pasivas: “hmmm... ya veo...”
 - De interés: “¿de verdad? Qué interesante”
 - De espejo: Repetir palabras clave que el informante acaba de mencionar.
 - Silencios: Indicar con un gesto que continúe hablando.
 - Para profundizar: Diferente de los silencios, pero con el mismo resultado. Ejemplo: comentarios más profundos sobre lo que se acaba de mencionar.
 - Para clarificar: Repite parte de lo que el informante acaba de decir y pídele que abunde en cierta parte.
 - Para cambiar: “Ahora, si no hay inconveniente, me gustaría cambiar de tema. Me pueden decir si...”

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

No existe ninguna técnica que pueda aplicarse siempre, en todas las circunstancias y con todos los grupos. Si así fuera, las demás técnicas no serían necesarias. De ahí la importancia de adaptar, recrear y reinventar las técnicas en cada una de las situaciones en las que nos encontremos. En esta tarea o esfuerzo de adecuación, la sensibilidad o flexibilidad de la persona facilitadora o animadora del grupo juega un papel fundamental. Las diferentes técnicas de grupo poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias.

Para seleccionar la técnica más conveniente se propone la toma en consideración de los factores siguientes:

- **En función de los objetivos.** Según los objetivos que el grupo se plantee, las técnicas grupales varían en su estructura, aunque es necesario que estos objetivos estén perfectamente definidos para poder elegir una u otra técnica.
- **En función de la madurez del grupo.** Hay técnicas que pueden ser mejor aceptadas por el grupo, dependiendo de su complejidad y naturaleza, suelen ser mejor aceptadas, al inicio, las técnicas poco novedosas. Cuando los grupos no son muy experimentados es preferible seleccionar técnicas más simples, más acordes con la edad y costumbres del grupo.
- **En función del tamaño del grupo.** En los grupos más pequeños suele darse una mayor cohesión o interacción además de que la confianza entre los miembros es mayor. Es por esto por lo que normalmente se llega antes a un acuerdo o consenso ya que las personas que componen el grupo tienen más tiempo para intervenir. En grupos grandes se producirán características contrarias a las anteriores: menor cohesión, menor interacción, mayor intimidación, necesidad de más tiempo para llegar a consensos, etc. Habitualmente lo que sucede es que se creen subgrupos lo que exige a la persona que coordina una mayor capacidad para orientar al grupo. La combinación de diversas técnicas combinadas suele ser una buena medida.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- En función del ambiente físico y temporal.** Si no tenemos en cuenta este factor el fracaso del trabajo del grupo puede darse fácilmente, o al menos, se puede llegar a un deterioro de las posibilidades de rendimiento. Debemos crear una atmósfera de grupo que facilite la acción grupal. El ambiente físico juega, en este sentido, un papel importante. Se debe adaptar el espacio al número de personas participantes, debe haber una buena ventilación e iluminación, las sillas deben estar colocadas de forma que se facilite la interacción de todas las personas entre sí, etc. A pesar de lo dicho, no podemos obviar que la técnica grupal seleccionada requerirá un acondicionamiento determinado del espacio. Siempre es preferible utilizar una técnica acorde al espacio del que disponemos, que usar otra técnica mejor pero cuyo desarrollo no es efectivo debido al espacio que tenemos para llevarla a cabo.
- En función de las características del medio externo.** Cualquier grupo se encuentra ubicado en un contexto social determinado, el cual influye en el trabajo del grupo, de la misma manera que el grupo influye sobre el contexto. No es conveniente que las técnicas a utilizar rompan demasiado con los hábitos y costumbres del medio externo. Aunque una acomodación a las rutinas también puede evitar que el grupo innove y que no cambien nada en su entorno inmediato. Se trata de encontrar el equilibrio.
- En función de las características de las personas que componen el grupo.** Las características culturales del grupo, entendiendo cultura en un sentido amplio, modo de ser, de actuar, de pensar y de expresarse deben tenerse siempre presentes. Los grupos se comportan de una manera muy diferente en función de las personas que los componen, sus edades, nivel de formación, expectativas e intereses, experiencias, etc. Y además nos encontramos con la diversidad individual de cada persona. Trataremos de evitar situaciones que puedan resultar incómodas o violentas para alguna persona del grupo.
- En función de la capacitación de la persona facilitadora.** Usar adecuadamente las

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

técnicas grupales exige un estudio pormenorizado de las mismas y además un cierto tiempo de entrenamiento en su aplicación. Cuando nos estamos iniciando en su uso es recomendable empezar por estructuras sencillas, hasta que la propia experiencia nos indique cuando podemos cambiar a técnicas más complejas e innovadoras.

De una forma sencilla, las técnicas de grupo se pueden clasificar atendiendo a los grandes tipos siguientes:

Iniciación

Producción

Mediación y
evaluación

Cohesión

Técnicas de iniciación grupal

El **objetivo** de este tipo de técnicas es **propiciar el conocimiento entre las personas que componen el grupo, la integración y la desinhibición**. Es decir, se busca crear una atmósfera de grupo de confianza y abierto a la comunicación.

Pero, aunque el propósito principal de estas técnicas sea crear grupo, no deben de ser utilizadas solo al inicio de la vida del grupo, no, son también útiles cuando se abre cada sesión o encuentro. Se ha constatado como la eficacia del grupo aumenta después del uso de este tipo de técnicas de iniciación por ello animamos fervientemente a su uso. Existe una gran variedad de técnicas de este tipo, pero no todas ellas se adaptan a cualquier tipo de grupo o situación.

Como ya hemos dicho **es muy importante conocer el objetivo del grupo para una correcta elección de la técnica**. Cuando el grupo se reúne por primera vez debemos

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

propiciar o que denominamos “la presentación”. De cómo se lleve a cabo esta presentación dependerá la creación del clima del grupo.

Es probable que la mayoría de nosotros y nosotras hayamos experimentado la situación de unirnos a un grupo, donde la introducción típica implica que cada individuo comparta su nombre, su ocupación y detalles limitados adicionales. Y todos/as hemos experimentado que una vez que 4 o 5 personas se han presentado, ya no nos acordamos de lo que dijo la primera, vivimos estas situaciones como un puro requisito formal que poco aporta a la vida del grupo.

Nos encontramos ante un tipo de técnicas que debe ser preparadas con sumo cuidado por eso os proponemos algunas consideraciones al respecto:

Para empezar, tendremos una clara conciencia de **cuáles son los objetivos de dicha presentación, entre los cuales están:**

- Romper la tensión o sentimiento de intimidación que se da al inicio.
- Permitir que las persona hablen de sí mismas
- Conseguir una visión global de la diversidad del grupo
- Crear espacios en los que cada persona pueda ofrecer algo de sí al grupo

Para que el clima se vuelva menos “forzado” **es necesaria una motivación inicial por parte de la persona coordinadora o facilitadora** dando a conocer al grupo el por qué o el para qué de esta presentación. Posteriormente se pueden empezar las presentaciones, si el grupo es muy amplio se puede hacer una subdivisión por parejas o cuartetos, evitando la presentación clásica que no sirve a nuestro objetivo.

Para finalizar quién coordina puede hacer un balance global de las aportaciones.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Técnicas de producción grupal

Este tipo de técnicas **facilitan que el grupo cumpla con sus tareas y organizan las discusiones, la toma de acuerdos y responsabilidades**. Se orientan a organizar el debate y el trabajo colectivo.

Las técnicas de producción grupal lo que pretenden es ayudar a organizar el trabajo de la forma más eficaz para sus miembros. Cuando hablamos de productividad en un grupo, la forma de organizarse en las actividades conjuntas resulta muy significativa.

Lo que pretendemos es el **aprovechamiento de la manera más eficiente posible**, de las potencialidades que el grupo presenta, bien sea por la diversidad de habilidades, el conjunto de esfuerzos o el enriquecimiento humano que se propicia. Para lograrlo hay que saber canalizar toda esta energía y organizar bien las tareas que se proponen.



Técnicas de mediación y evaluación

Son técnicas diseñadas para una **evaluación continua de los procesos grupales**, tanto referida a los logros como a los métodos y procedimientos que se emplean y la satisfacción personal en el seno del grupo. La evaluación es la mejor manera de mejorar al grupo y para establecer unas bases sólidas que permitan progresar paulatinamente. No buscamos el establecimiento de un sistema de fiscalización, esto no conduce a nada positivo.

Se trata de ofrecer una ayuda al grupo para mejorar en su funcionamiento, eficacia y operatividad.

Existen muchas técnicas para evaluar, algunas más simples que otras, pero esta tarea no tiene que ser necesariamente engorrosa. Se puede hacer una buena evaluación sin usar técnicas excesivamente sofisticadas.

Técnicas de cohesión

Estas técnicas **propician la cohesión del grupo en sus diferentes etapas y refuerzan y mantienen sus fuerzas integradoras.**

Se pueden orientar a la **construcción grupal** (explicitar, impulsar y reforzar las ideologías y los valores del grupo); al **afianzamiento grupal** (explicitar, impulsar y reforzar roles, liderazgos, redes de funcionamiento y comunicación, afectando al área funcional del grupo); a la **proyección grupal** (explicitar la relación del grupo con la sociedad y tienden a ubicar a éste en su contexto social).

ASPECTOS QUE CUIDAR EN LA APLICACIÓN DE LAS DINÁMICAS DE GRUPO

1	Tener bien definido el objetivo. Mantener siempre presente la necesidad del grupo y buscar satisfacerla en la mejor medida.
2	Tener los fundamentos de la tarea y una experiencia práctica de la dinámica, pues una equivocación puede hacerla fracasar.
3	Enfatizar las reglas y límites que deben respetarse durante el desarrollo de la dinámica.

RECOMENDACIONES DE DINÁMICAS EN SESIONES GRUPALES

1	En una reunión pueden utilizarse una o varias técnicas.
2	Todos y cada uno de los participantes deben comprender cabalmente en qué consiste cada ejercicio, conocer sus reglas y confirmar su aceptación.
3	No experimentar técnicas en un grupo (es indispensable haberlas ensayado previamente con otros profesionales).
4	Dejar el tiempo necesario para cada ejercicio, pero marcar un límite.
5	Desarrollar su iniciativa y creatividad en el empleo de la técnica.
6	No obligar a nadie a participar si no lo desea.
7	Al momento de comenzar un ejercicio, se puede preguntar, ¿quién quiere comenzar? Si nadie toma la iniciativa, el trabajador social procura la intervención de la persona que le parece menos ansiosa."

POSIBLES DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE DINÁMICAS

1	Alguien se niega a participar. Actuación: sugerirle que se siente, observando; si es un grupo, repensar la técnica.
2	Se inicia una pelea durante la técnica. Actuación: las personas beligerantes salen de la sala y se presta atención al grupo, a posteriori se habla con las personas de la pelea.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

3	Alguien comienza a llorar o crea ansiedad. Actuación: Sugerir (sin que el grupo se dé cuenta) que, si se desea salir, lo haga y se tranquilice; saber por qué está llorando o por qué está inquieta y reducir la tensión.
4	Alguien es marginado en el desarrollo de la técnica. Actuación: Interrumpir, hacer consciente al grupo de esta situación y reconducir con nueva técnica.
5	Al terminar la técnica el grupo está bajo de moral. Actuación: introducir algún elemento que motive, alegre o suba el tono socioemotivo.
6	La gente participa, pero de forma apática. Actuación: Examinar la actividad, el momento, el estado físico del grupo. Provocar ánimo. Marcar ritmo rápido, romper silencios, reforzar las aportaciones personales-íntimas.
7	Alguien cuestiona la técnica. Solución: ¿la objeción es razonable?, ¿hay temor ante la técnica?, ¿se ha entendido el propósito? Actuación: Examinar estas cuestiones y aclarar en el momento adecuado el objetivo.
8	A la hora de evaluar hay posturas enfrentadas. Actuación: Fomentar la reflexión sobre estas posturas y hacer respetar.
9	Todas las personas del grupo no están presentes a la hora acordada. Actuación: Comenzar a la hora acordada y habituar al grupo a ello.
10	Se observan dificultades de comprensión de la técnica. Actuación: Repetir de nuevo los pasos incluyendo ejemplos.
11	Aparece un conflicto entre dos personas, surgido fuera del grupo. Actuación: Determinar si el conflicto es incompatible con las metas del grupo. Hablar por separado con las partes.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

12	Alguien se marcha a mitad de la actividad. Actuación: Si no afecta al desarrollo de la técnica, no hacer caso; si afecta, avisar al principio de ésta la necesidad de la presencia de toda la gente del grupo.
13	Se presentan más personas de las previstas. Actuación: prever esta situación y tener una alternativa 'por si acaso'.
14	Aparece gente nueva, sin avisar. Actuación: Integrarla, presentándose, conociendo el proceso vivido, objetivos, ...
15	El grupo no llega a las conclusiones que la dinamizadora había previsto. Actuación: si es positivo para el grupo, mantenerlas; si no lo es, reconducir con preguntas-clave.
16	Falta parte del material necesario. Actuación: Improvisar, teniendo esta variable en cuenta antes de comenzar.
EL CICLO DE APLICACIÓN DE UNA DINÁMICA GRUPAL	
1	La actividad se inicia con una información clara sobre el objetivo y el desarrollo de la misma.
2	Se realiza luego una experiencia o vivencia concreta en una situación generalmente imaginaria.
3	Durante la actividad, los participantes hacen "descubrimientos"
4	El grupo reflexiona sobre esa experiencia, la analiza y reúne información.
5	Los participantes sacan conclusiones en plenaria y se anotan los descubrimientos o acuerdos.
6	El grupo integra la experiencia y ve cómo la misma puede ser aplicada a situaciones de la vida real, en el interior del grupo o de la comunidad.
7	Se cierra la actividad evaluando el logro del objetivo y compartiendo, en la medida de lo posible, el sentir de los participantes durante la actividad.

5. La coordinación del equipo

Una de las funciones importantes del equipo es la coordinación de este. Esa coordinación tiene dos dimensiones:

Coordinar ideas y
propuestas de
solución a los
problemas

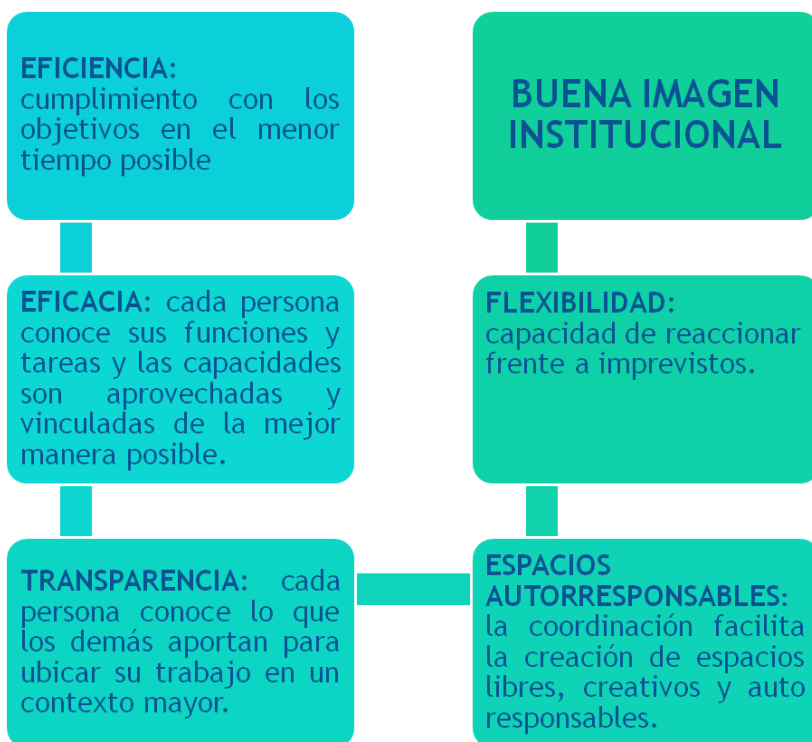
Coordinar las
intervenciones
de las personas

La coordinación de las ideas y soluciones es, usando la terminología de Belbin, la función de las personas “monitoras y evaluadoras”. Estas figuras son las que ayudan al equipo a llegar a acuerdos, a agrupar propuestas, observar los puntos en común, etc.

La persona que coordina la intervención de un grupo se conoce como “**personas coordinadoras**” y cumplen con la función de adecuar las intervenciones de los miembros del equipo a las necesidades que este va presentando. Si las funciones del equipo se encuentran definidas correctamente, a medida que éste se desarrolla irá adquiriendo una mayor autonomía y estará preparado para demostrar que se trata de un equipo eficiente.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

La coordinación en un equipo aporta:



5.1. Las reuniones de coordinación

Una forma de mantener la organización interna es a través de las **reuniones de coordinación**.

Se trata de un instrumento que aporta transparencia, permite adaptar las planificaciones sobre la marcha, tomar decisiones compartidas y manejar los distintos procesos y actividades. Pero, a pesar de su importancia, una buena parte de la coordinación se realiza de manera informal, durante un descanso o en los pasillos.

Llevar la coordinación de este modo, puede causar **conflictos por falta de transparencia, participación de todas y todos y por carecer de un seguimiento adecuado**. Por eso, **recomendamos mantener la coordinación en un marco formal**.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Siempre se deben de manejar las reuniones de coordinación con buen criterio, todos y todas conocemos reuniones ineficaces, interminables y de las que no se saca ningún tipo de conclusión. Lo primero es **asegurar que la participación sea la adecuada**, ya que en cada organización existen diferentes niveles y necesidades de coordinación, algunos asuntos tienen que ser coordinados con todo el personal, y otros, solo necesitarán la presencia de equipos específicos.

Las **recomendaciones** que mostramos a continuación pueden resultar útiles **para cualquier tipo de reunión de coordinación:**

- Fijación de espacios regulares para las reuniones, esto facilita que todos puedan planificarse para asistir.
- Determinar quién realiza la invitación, con qué anticipación y cómo se establece la agenda.
- Entregar con antelación la documentación necesaria, esto evitará muchos rodeos improductivos durante las discusiones.
- Determinar los contenidos y su visualización. En ocasiones es necesario que se involucren varias personas en la fase de preparación.
- Establecer un procedimiento fijo para la moderación y recogida de datos. Se recomienda la rotación en las tareas.
- En la moderación será prioritario el manejo del tiempo. Llegar a conclusiones con respecto a los puntos más importantes y asegurar que sean trabajados todos los documentos.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Existen muchos **tipos de reuniones y las técnicas a aplicar en cada una** de ellas varía en función de esta tipología.

Informativa

Se presenta la información siguiendo un esquema coherente y lógico contando, siempre que sea posible, con el apoyo de medios audiovisuales.

ESQUEMA DE LA REUNIÓN	
1	Orden del día
2	Explicación del tema: De qué se va a informar. Qué interés tiene. En qué afecta al Equipo. Qué espera el coordinador del Equipo
3	Entregar al Equipo información escrita en lenguaje claro
ACTUACIÓN DEL LÍDER	
1	Conseguir que todos los miembros del Equipo den su opinión
2	Hacer preguntas abiertas (crean el diálogo, incitan a hablar): ¿por qué?, ¿cómo?, ¿qué piensas de.? ¿de qué se trata. ?, háblame de...
3	Informar previamente a todo el Equipo del contenido de la reunión

En las reuniones informativas el rol del líder debe ser directivo: debe centrar el tema y no perder el hilo conductor ya que asume el papel de líder formal.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Decisorias

El líder deberá presentar el tema de forma muy precisa y definir claramente la situación, así como el sistema que utilizará el Equipo para tomar la decisión. Esquema de los pasos previos:

ESQUEMA DE LA REUNIÓN	
1	Determinar los objetivos (para qué se va a reunir el Equipo)
2	Identificar la reunión (poner un nombre)
3	Elegir el lugar
4	Preparar la documentación necesaria
5	Programar el tiempo total de la reunión, y el de cada asunto
6	Convocar a los participantes
7	Organizar la sala para lograr un desarrollo adecuado: Documentación para los asistentes. Medios Audiovisuales, Pizarra, papel, marcadores, etc. Agua, refrescos, cafés, etc. (para las pausas)
8	Controlar presencias y prevenir posibles ausencias
ACTUACIÓN DEL LÍDER	
1	Explicar los objetivos, el motivo de la reunión
2	Exponer con claridad la situación planteada
3	Justificar la elección de los temas; explicar las razones
4	Fijar los objetivos de la reunión
5	Definir la metodología: normas que van a aplicarse en la reunión, tiempos dedicados a cada tema y forma de participar, adopción de acuerdos, etc.
6	Indicar el papel que se espera de los miembros del Equipo

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

El líder debe motivar al Equipo, medir el tiempo, centrar el tema y sintetizar para facilitar los acuerdos. Debe adaptarse al grupo y atender los imprevistos.

Una reunión puede tener **problemas de coordinación si:**

- No se identifican con claridad los temas en el orden del día
- Se tratan asuntos que no afectan al trabajo que el equipo realiza
- Se comienza la reunión con retraso
- La reunión se prolonga en exceso (más de dos horas)
- Se espera un consenso rápido cuando participan más de 6 personas
- No intervienen parte de los participantes
- Se permite discutir acerca de temas no incluidos en el orden del día
- Existen tensiones y enfrentamientos que generan conflictos insolubles
- Se aplaza para otras reuniones la información
- No se asignan responsables para las decisiones adoptadas
- Para asegurarse el éxito:
- Comenzar con puntualidad
- Fijar un tiempo de duración límite
- Entregar previamente documentación a todos los convocados
- Concretar el tiempo de cada tema
- Redactar un acta de la reunión
- Realizar un seguimiento preciso de los temas

Método SMART para el establecimiento de objetivos

Este método es sencillo y efectivo y nos permite, usando determinados criterios, establecer la validez de las metas que hubiésemos redactado o aquellas que hubiésemos evaluado.

El origen del método se encuentra en el acrónimo de la palabra **SMART**, que en inglés significa inteligente.



Un **objetivo** puede definirse fácilmente como la solución del problema que se ha identificado. El problema es que si establecemos un “objetivo” de este tipo va a ser demasiado general y no será fácil llegar a un consenso respecto de cuándo se ha alcanzado. Por ello es fundamental distinguir entre el objetivo y las metas.

De un objetivo pueden derivar una o varias metas. Estas tienen la misma intención que los objetivos, pero son más específicas, cuantificables y verificables. Por ejemplo, si el problema de una comunidad es la falta de agua potable, la solución a ese problema, es decir, el objetivo, es llevar agua potable a esa comunidad. Pero rápidamente podemos observar que se trata de un objetivo poco específico, aunque no esté necesariamente mal planteado.

Qué pasaría si salimos de la reunión y volvemos con un simple vaso lleno de agua. ¿Hemos conseguido nuestro objetivo? La respuesta es clara, nadie se referiría a un sólo vaso de agua cuando establecieron “llevar agua potable a la comunidad”.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Este es el motivo por el que se busca una **mayor precisión a través de las metas** y este simple método permite determinar si las metas planteadas cumplen con los criterios establecidos para ser metas consistentes con la intención de los objetivos identificados.

S M A R T	Specific	Claras sobre qué, cómo y cuándo va a cambiar la situación
	Measurable	Que sea posible cuantificar los fines y beneficios
	Achievable	Que sea posible lograr las metas
	Realistic	Que sea posible conseguir el nivel de cambio reflejado en la meta
	Time bound	Que establece el período de tiempo en el que se debe completar cada una de las metas



5.2. Resolución de conflictos

Sin conflictos no podría existir el desarrollo, el cambio y el progreso de la vida entre personas y grupos. Socialmente, el conflicto funciona como el motor del cambio, permite identificar a un grupo y puede llegar a facilitar la cohesión, aunque también, puede producir en un grupo pequeñas lesiones que bloquean su progresión.

Lo más habitual son las **luchas de poder** por un sentimiento de ansiedad que provoca la inseguridad, insatisfacción o frustración expresadas mediante el descontento. Podría suceder que surja la frustración al no lograr los objetivos en el plazo determinado previamente y las reacciones pueden ser de apatía, falta de consenso y participación e incluso podría derivar en la disolución del grupo.

Los conflictos son inevitables cuando varias personas trabajan juntas.

- Ayestarán -

Cuando las personas que componen un grupo trabajan juntas de manera continuada, el conflicto surge en variedad de formas y contextos. Los miembros del grupo pueden sentir que son insultados o engañados por los demás, pueden no estar de acuerdo con la solución adoptada, pueden descubrir serias diferencias entre ellos en cuanto a valores, actitudes, etc. En ocasiones las personas expresan sus sentimientos, de forma constructiva, pero en otras ocasiones no lo hacen así.

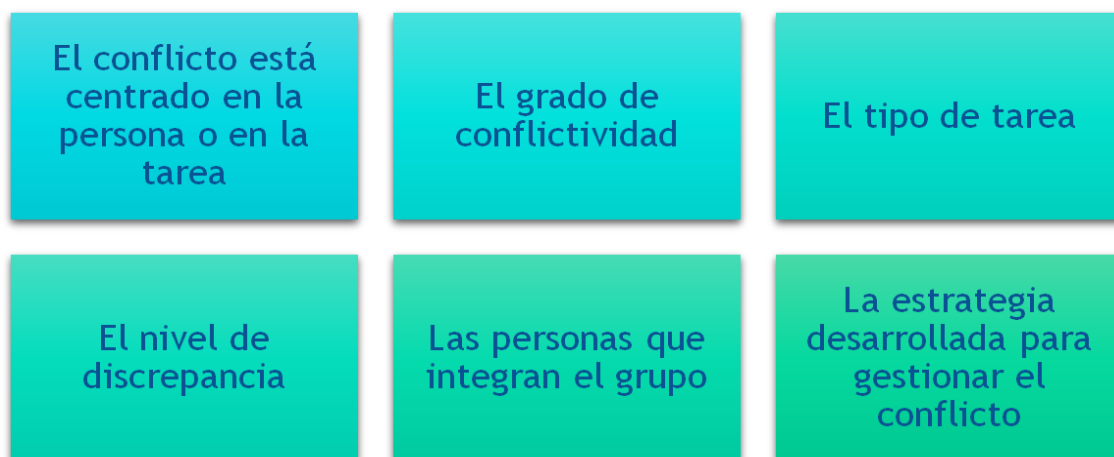
Como hemos indicado con anterioridad el conflicto puede aportar **aspectos muy positivos**: aumenta el rendimiento, la innovación, la cohesión, etc., pero también puede hacer todo lo contrario: contribuir a que las personas disminuyan su participación, sientan menos satisfacción, aumenten la hostilidad, etc.

Entonces podemos preguntarnos ¿por qué unas veces el conflicto actúa favoreciendo el rendimiento, la cohesión, la creatividad...y otras veces perjudica? A esta pregunta se

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

puede contestar afirmando que existen variables asociadas al conflicto grupal que interaccionan con él haciendo que este sea más o menos constructivo.

La **incidencia del conflicto** sobre el resultado grupal **depende de varias circunstancias**:



Entonces, más que tratar de reducir el conflicto asumiendo que confort y armonía son las metas deseables, tal vez sería conveniente darles a ciertos tipos de conflictos, el valor que tienen para el enriquecimiento personal y grupal. Lograr que un conflicto aporte la energía necesaria para el crecimiento grupal requiere analizar las diferentes variables que sobre él pueden incidir y actuar potenciando aquellas que generan consecuencias positivas y mitigando las que dan lugar a resultados negativos.

El conflicto es consustancial al ser humano como ser sociable que interacciona con otras personas con las que va a discrepar y con las que va a tener intereses y necesidades contrapuestas. Por más que tratemos de evitar el conflicto, éste continúa su dinámica.

Cuando visualizamos el **conflicto como positivo**, nos estamos permitiendo considerar dos situaciones:

- **La diversidad y la diferencia como un valor.** Vivimos en un mundo plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad es una fuente de crecimiento y

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

enriquecimiento mutuo, de respetar la diversidad de opiniones y percepciones.

- **Solo a través de entrar en conflicto con estructuras injustas y/o las personas que las mantienen**, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores, a la búsqueda de soluciones satisfactorias e innovadoras.

Se nos plantea el reto de aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva “no violenta”, lo cual nos lleva a comprender **qué es el conflicto y a conocer sus componentes, así como a desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.**

Hay equipos que parece que en lugar de resolver problemas y conseguir metas, se dedican a crear más problemas de los que pueden resolver.

También existen conflictos que nacen de la incompatibilidad entre diferentes caracteres y pocas veces pueden terminar en algo beneficioso para todos; otros vienen de las diferentes metas y diferentes percepciones que tiene cada persona del equipo, tanto para sí como para el conjunto. En todos los equipos se dan ambos tipos de conflicto.

El conflicto suele darse en la etapa inicial y el conflicto cognitivo se da cuando el equipo está encaminado a la consecución de su objetivo.

Tipos de conflictos

Por lo general un conflicto se presenta de una forma difusa y poco racional, cuando se encuentra en su fase avanzada. Se centra sobre todo en los **impactos negativos, como son las lesiones emocionales e interpersonales, la polarización o la impotencia.** De forma progresiva se van diluyendo las causas que lo originaron.

Uno de los primeros pasos para comprender y manejar el conflicto es la diferenciación entre los tipos más comunes. Con intención de ayudar en este sentido, se presentan

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

siete tipos de conflictos habituales y algunas preguntas que podemos hacernos para identificarlos.

CONFLICTO DE PODER	
Consiste en una lucha por lograr poder, influencia o algún tipo de ventaja sobre los recursos.	
¿Hay lucha por poder o influencia?	¿Existe tendencia a formar alianzas?
¿Se cuestionan competencias o atribuciones en el trabajo?	¿Se pelea para pronunciar la última palabra?
¿Hay desacuerdo sobre quién toma las decisiones y cómo está el flujo de información?	¿Se buscan estrategias para triunfar en el conflicto?
CONFLICTO DE ROLES	
Incongruencias y contradicciones entre las expectativas e interpretaciones que ambas partes tienen de sus propios roles.	
¿Existe un organigrama que defina las tareas, las responsabilidades y la facultad de tomar decisiones de cada uno?	¿Conocen los involucrados sus tareas y responsabilidades?
¿Intercambian los involucrados su percepción acerca de sus respectivos roles?	¿Existen críticas porque algunos trabajos no se hacen y otros son objeto de interferencias?
¿Existen quejas de las partes involucradas acerca de interferencias mutuas en sus respectivas funciones?	
CONFLICTO DE OBJETIVOS, VÍAS PARA ALCANZARLOS Y PROCEDIMIENTO	
Cuando se persiguen objetivos opuestos o incluso perjudiciales para la otra parte, y cuando hay desacuerdo sobre los métodos y procedimientos para lograr los objetivos.	

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

¿Existe una planificación compartida sobre los objetivos, resultados y procedimientos de la organización?	¿Existe monitoreo para tal planificación?
¿Existen diferentes interpretaciones sobre los objetivos, resultados y procedimientos?	¿Existen distintos conceptos sobre cómo lograr los objetivos?
¿Existe un acuerdo transparente sobre cómo se organiza el trabajo cotidiano (fechas, secuencias de pasos, ubicaciones, etc.)?	¿Se realizan reuniones del equipo de trabajo regulares para analizar los avances y problemas?

CONFLICTO CULTURAL O DE VALORACIÓN

Este tipo de conflicto se produce cuando hay diferentes interpretaciones de acontecimientos, tanto debido a los respectivos sistemas de valores de los involucrados como a las diversas pertenencias culturales.

¿Existe conciencia de la posibilidad de variadas interpretaciones a partir de los valores y las raíces culturales?	¿Hay sensibilidad intercultural?
¿Existen posiciones generales incompatibles entre los involucrados?	¿Hay apertura y aceptación en cuanto a diferentes valores o interpretaciones culturales?
¿Hay intercambio de percepciones?	¿Hay discriminación en el trato entre los involucrados?

CONFLICTO DE INFORMACIÓN

Los involucrados se obstaculizan mutuamente el acceso y el flujo de información, descalifican las fuentes de información y niegan la fiabilidad de la información recibida.

¿Es transparente y satisfactorio el flujo de información?	¿Existe la sensación de que algunos retienen o manipulan informaciones importantes?
¿Alguien se siente excluido de información importante?	¿Falta información para la toma de decisiones?
¿Aprovecha alguien la posesión de más información que los demás?	
CONFLICTO DE DISTRIBUCIÓN.	
Sucedre cuando personas o grupos sociales aprovechan bienes o servicios escasos de manera no equitativa y causan envidia.	
¿Existe transparencia sobre quién tiene o quién ha recibido algo?	¿Existe transparencia y unanimidad de criterios acerca de la distribución de los recursos escasos?
¿Alguien se siente engañado por la distribución de los recursos?	¿Hay alianzas estratégicas que controlan la distribución de los recursos?
CONFLICTO INTERPERSONAL.	
Hay personas con las cuales no nos llevamos bien sin haber tenido problemas concretos y racionales, son aspectos irracionales que dificultan la relación normal y alimentan conflictos expuestos en alguna de las categorías antes mencionadas.	
¿Predomina la desconfianza entre las partes?	¿Son evidentes fuertes antipatías entre los involucrados?
¿Hay “cuentas pendientes” de tiempos anteriores?	

La mayor parte de nuestros conflictos se producen por múltiples causas. Y se complican más cuando entre estas causas se encuentran diferencias interpersonales como frustraciones o heridas del pasado.

Fases de un conflicto

Todos los conflictos tienen su dinámica propia, pero en todos ellos podemos identificar tres fases. Para poder analizar un conflicto es importante identificar las características principales de cada una de estas fases, ya que para cada una son útiles diferentes estrategias de enfrentamiento.

Fase 1: Incomodidad / tensión

El conflicto, en su inicio, se desarrolla lentamente y con una intensidad baja. Las señales de este aún son difusas y su carácter es personal. Se trata de una fase en la que las alternativas para manejar el conflicto de manera constructiva son amplias, pero muchas veces no se actúa a tiempo porque aún no se han detectado los indicios del conflicto. No queremos enfrentarnos a los sentimientos negativos que se están generando.

Fase 2: Escalada

En esta fase el conflicto ya **se presenta con mayor intensidad y con más rapidez.** Las personas involucradas son plenamente conocedoras de que existe el conflicto y no lo pueden ignorar. Se trata de una fase crucial, se decide en ella la solución o el avance directo hacia una crisis abierta (fase 3). Si las personas involucradas con voluntad, experiencia y disciplina consiguen hacer un análisis consciente del conflicto, la resolución sería una opción muy viable.

Otra posibilidad es buscar apoyo de otra persona neutral, facilitando así el manejo del conflicto. Podría ser una persona en puesto jerárquico superior, usando su autoridad y posición; o bien, alguien a quién las partes consideren neutral y confiable.

Fase 3: Crisis abierta / pública

Se trata de una fase en la que **el conflicto se vuelve incontrolable, la crisis es total y las personas involucradas no desean buscar soluciones**. Solo existe una opción: perder o ganar. Ahora el único apoyo posible es el de una persona especialista en negociación o mediación.

5.3. La negociación

La **negociación** es una actividad en la que varias partes, dependientes entre sí, pero desde diferentes posiciones y con intereses en parte en conflicto y en parte comunes, intentan llegar a un acuerdo que resulte favorable.

Los pasos que presentamos para lograr una negociación son una adaptación del Concepto HARVARD, elaborado en EEUU:

Para mejorar el proceso de negociación, se aconseja colaborar con un tercero/a, un facilitador/a o moderador/a, que asumirá la responsabilidad de guiar el proceso.

Las **ventajas** son las siguientes:

- La persona moderadora conoce las reglas y los pasos que se deben seguir en la negociación, guía el proceso y pone énfasis en que los involucrados cumplan con las reglas del juego.
- La participación de una tercera persona imparcial contribuye a que las partes implicadas gestionen sus emociones y se enfoquen en los aspectos objetivos del asunto.
- Un individuo neutral mantiene la distancia adecuada para promover una gestión constructiva del conflicto. Gracias a esta perspectiva objetiva, puede generar nuevas y creativas ideas en la exploración de posibles soluciones.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Paso 1: Elaboración de un diagnóstico preliminar

En una negociación, el primer paso es la **recolección de información** en relación con el conflicto, en forma de diagnóstico. La información nos facilita el hacernos una idea de tipo general acerca de lo que está sucediendo. La persona moderadora busca esta información con transparencia y con el acuerdo de ambas partes.

Estos son los **elementos para un diagnóstico**:

- Tipo de conflicto.
- Contenidos del conflicto e intereses de los involucrados.
- Involucrados en el conflicto; su relación y alianzas existentes.
- Fase en la que se encuentra el conflicto.
- Historia del conflicto.
- Disposición de los involucrados a manejar el conflicto.

La elaboración del **diagnóstico de conflicto** es el primer paso de su manejo. Se trata de una síntesis de diversos factores que influyen en él. Es como un inventario de las perspectivas, interpretaciones y opiniones de los involucrados.

En cada fase se recomienda hacer una serie de preguntas para poder recoger de una forma ordenada y estructurada la información.





Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

PASO 1	Definir el tipo de conflicto	
Para la definición del tipo de conflicto pueden utilizar las categorías descritas y aplicar las preguntas respectivas.		
Paso 2	Especificar los contenidos del conflicto y los intereses de los involucrados	
• ¿Cuáles son, según los involucrados, los puntos conflictivos? • ¿En qué consiste el conflicto? • ¿Qué les molesta, en qué consiste su crítica, cuáles son sus quejas? • ¿Cuáles son los puntos similares y opuestos en la interpretación de los involucrados?	• ¿Cómo se sienten los involucrados ante el conflicto? • ¿Hasta qué punto impacta a escala emocional? • ¿Cómo definen los involucrados sus intereses en cuanto al conflicto? • ¿Cuál es el punto crucial que impide una solución?	
Paso 3	Identificar los involucrados en el conflicto, su relación y alianzas existentes	
• ¿Quién forma parte del conflicto? • ¿Son personas particulares o grupos? • ¿Cómo definen los involucrados su relación?	• ¿Una parte está subordinada a la otra? • ¿Una parte depende, en el trabajo, de la otra? • ¿Existen alianzas?	

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la otra parte? • ¿Cuál es su posición formal en el organigrama? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen terceras personas o grupos con intereses en el conflicto o quieren aprovechar del mismo? |
|--|---|

Paso 4
Definir la fase del desarrollo del conflicto

Para la definición de la fase actual del conflicto, sugerimos consultar el epígrafe relativo a Tipos de Conflictos de este Manual. Además, recomendamos especificar la situación actual según la comunicación, la percepción, la actitud, la cooperación y los sentimientos.

Paso 5
Describir la historia del conflicto

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué situación inicial lo provocó? • ¿Cuáles acontecimientos críticos intensificaron / aceleraron la dinámica del conflicto? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles estereotipos de comportamiento se repiten con frecuencia durante el conflicto? • ¿Cuáles fueron, hasta ahora, las estrategias perseguidas por los involucrados? |
|---|--|

Paso 6
Identificar la disposición de los involucrados a manejar el conflicto

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles medidas se han tomado para hallar soluciones? | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está la disposición de los involucrados a solucionar el conflicto en |
|---|--|

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles intereses podrían tener los involucrados en continuar el conflicto? • ¿Qué pueden perder los involucrados si llegan a un acuerdo con la otra parte? | <p>cuanto a tiempo, medios, compromisos, etc.?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el interés de los involucrados por solucionarlo? |
|--|--|

Paso 2: Introducción y orientación de la negociación

De lo que se trata es de orientar a las personas involucradas acerca de los pasos que deben seguir, fijando las reglas de juego y definiendo roles y objetivos.

Es recomendable compartir las informaciones obtenidas en el diagnóstico y establecer las **reglas del juego**, algunas son indispensables:

- Escuchar atentamente y no interrumpir a los demás.
- Evitar insultos y ataques personales.
- Cada parte puede expresar su punto de vista, pero no debe interpretar el punto de vista de la otra parte.

Además, de las anteriores podría ser necesario establecer otras reglas. Y es recomendable visualizarlas. También es vital aclarar desde el inicio el **rol y la función de la persona moderadora**:

- Las personas involucradas y no la persona moderadora, son las que tienen la responsabilidad de resolver el conflicto.

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

- La persona moderadora se responsabiliza con el procedimiento de la negociación, no con sus contenidos.
- La persona moderadora asegura no transmitir a personas externas ninguna información obtenida durante la negociación.
- La persona moderadora se compromete a no juzgar ni favorecer a ninguna de las partes en particular.
- La persona moderadora se asegura de la disposición de ambas partes a buscar activamente soluciones al conflicto.

Paso 3: Presentación y definición del problema

La persona moderadora pedirá a cada una de las partes la explicación de su punto de vista en cuanto al conflicto, siendo lo más relevante:

- Realizar las presentaciones de forma individual y sucesiva, no simultáneamente.
- Animar a las personas implicadas a exponer no solo los hechos, sino también las emociones relacionadas con el conflicto.
- Asegurarse de que las contribuciones de cada una de las partes quedan bien claras para todos.
- Visualizar y resumir los diferentes puntos de vista.
- Por ahora no se discuten los distintos puntos de vista entre las personas involucradas, solo son permitidas las preguntas aclaratorias.
- Finalmente, la persona moderadora hace un resumen de los puntos que las personas involucradas tienen en común y aquéllos en los que hay desacuerdo.

Recomendamos herramientas de visualización y la técnica de preguntas abiertas para facilitar este paso.

Paso 4: Análisis de los intereses y temores de los involucrados

Las partes involucradas en un conflicto clásico pelean por sus propias posiciones. La única opción es que una de las partes pierda. En este tipo de peleas se pierde mucha energía y las soluciones que benefician a ambos no son factibles.

En este paso 4 lo que hacemos es **buscar y distinguir los intereses que se ocultan detrás de las dos posiciones enfrentadas.**

En este paso el punto crucial es **preguntarse el porqué de que se asuma una posición determinada.** El punto crucial en este paso es la pregunta. Cada una de las partes debe buscar sus propios motivos, temores, necesidades o intereses que justifiquen su posición.

Además, cada parte debería ponerse en el lugar del otro, y buscar los supuestos motivos, intereses, temores y necesidades que motivaron su posición y al comparar los resultados de este análisis, será posible entender mejor a la otra persona. Recomendamos la técnica siguiente:

- Cada parte debe escribir cinco necesidades, temores, motivos e intereses que le lleven a su posición.
- Cada parte debe colocarse en el lugar del otro y anotar cinco supuestos temores, necesidades, motivos e intereses que podrían explicar la posición del otro con más precisión.
- Se discuten, comparan y profundizan los diferentes motivos con ayuda de la persona moderadora.
- Las partes deben ponerse de acuerdo, con la ayuda de la persona moderadora, para abandonar sus posiciones y en adelante, negociar sus intereses, con el fin de encontrar una solución que entrañe mutuo beneficio.

Paso 5: Elaboración de nuevas opciones que correspondan con los diferentes intereses

En el paso 5 se procura **la búsqueda de soluciones que integren y concilien las necesidades e intereses de las dos partes**, iniciándose un proceso creativo de búsqueda de nuevas opciones, sin considerar todavía su viabilidad.

Se amplían ahora las posibilidades de satisfacer los intereses y las necesidades de ambas partes y que ambas resulten ganadoras. Recomendamos la siguiente técnica:

- Las partes se esfuerzan por identificar y registrar la mayor cantidad posible de nuevas opciones que aborden las necesidades e intereses de todos los involucrados. En este momento, es crucial no evaluar aún la viabilidad de estas opciones.
- El moderador o moderadora debe motivar a las partes a dejar atrás los enfoques convencionales durante esta búsqueda y fomentar la creatividad y la adaptabilidad.
- Se procede a presentar y compartir las posibles opciones descubiertas, evitando emitir juicios o valoraciones (esto se realizará en el paso 7).

Paso 6: Establecimiento de criterios para la valoración de las opciones

En el sexto paso nos dedicamos a **la elaboración de criterios para la valoración de las posibles opciones de solución**. Estos criterios deben ser priorizados y compartidos por ambas partes. Recomendamos el siguiente proceder:

- La persona moderadora debe alentar a las partes implicadas a identificar y registrar criterios de evaluación de manera independiente de las opciones previamente encontradas.
- Algunos ejemplos de criterios que podrían utilizarse para evaluar las opciones incluyen factores como costos, efectividad a largo plazo, impacto positivo en las

Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

relaciones interpersonales, falta de perjuicio a terceros, conformidad con las normativas vigentes, entre otros.

- En caso necesario se precisan los criterios para luego priorizarlos.

Paso 7: Valoración de las opciones

En este paso el objetivo es la selección de la mejor opción, al aplicar los criterios establecidos. Recomendamos utilizar una matriz.

- En la primera columna se colocan las opciones encontradas en el paso 5.
- En la primera fila se colocan los criterios de valoración, tales como: solución rápida, sin costos, sin involucrar a terceras personas, solución racional con posibilidad de hacer seguimiento y con ventajas mutuas
- Se comparan las opciones según cada criterio. La opción que mejor cumpla con el criterio recibe la puntuación más alta. Si hay cuatro opciones, la mejor gana cuatro puntos; la segunda, tres puntos; la tercera dos puntos, y la cuarta, un punto.
- En caso de que consideremos que todos los criterios tienen la misma importancia, sólo hace falta sumar los puntos de cada opción. Si queremos dar mayor peso a uno o algunos criterios, habrá que multiplicar los puntos de la columna respectiva con un factor acordado.

Paso 8: Acuerdo y documentación de la solución

Se trata ahora de **verificar si la opción que resultó ganadora en el paso anterior toma en cuenta todos los intereses o si aún subsisten inquietudes**. Si logramos un acuerdo, habrá que fijarlo por escrito, y detallar los pasos necesarios para la solución del conflicto. Sugerimos que también se incluyan actividades necesarias para mejorar las relaciones interpersonales y para la prevención de futuros conflictos.



Experta/o en Coaching e Inteligencia Emocional

Recomendamos la elaboración de un plan de acción, y tomar en cuenta las actividades, fechas y responsabilidades. Se busca un acuerdo sobre la forma del monitoreo del plan de acción.

