

INTRODUCCIÓN

Nuestra metodología de actuación con equipos naturales se basa en los trabajos de investigación de **Marcial Losada** (*) quien demostró científicamente que la variable determinante para que un equipo de trabajo funcione con altos niveles de desempeño es la **conectividad** entre los miembros del mismo.

De todos es sabido que la suma de desempeños altos a nivel individual no garantiza equipos con **altos desempeños** pero ¿Qué es lo que opera en un equipo para alcanzar esos niveles de desempeño?

La clave del desempeño de los equipos se encuentra en la particular **dinámica de relaciones** entre sus miembros. Este factor no logra ser percibido si observamos la manera cómo cada individuo se comporta aisladamente. Lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto.



Esa dinámica de relaciones es la que determina que en algunos casos el desempeño de un equipo sea inferior, equivalente o superior a la suma de las acciones individuales de sus miembros.

En términos muy generales, la **conectividad** permite ser definida como la capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás y para expandir sus propias acciones a partir de las acciones de los otros (**Rafael Echeverría**).



¿Cómo se consigue trabajar la conectividad en los equipos de trabajo?

En primer lugar desde la **observación** podremos “conocer” cuales son esas **dinámicas de interacción** lo que a su vez nos permitirá obtener datos sobre los que diseñar un plan de actuación.

Ese **plan de actuación** contemplará el entrenamiento en dos ámbitos competenciales: Por un lado a través del desarrollo de **competencias individuales** que permitirán una mayor apertura hacia los demás y lograr un equilibrio entre “yo y los otros”. Una de las claves se encuentra en la competencia de la escucha activa pero también en el interés y conocimiento del “otro” integrándolo en la particular dinámica de interacción.

INTRODUCCIÓN

Es preciso identificar aquellas acciones que generan la conectividad. Las investigaciones de Losada demuestran que la conectividad está fundada en una competencia genérica particular: la competencia del **escuchar**. Nos basamos por tanto en que la conectividad se produce como resultado de la competencia de un escuchar altamente efectivo. Este es un **primer camino hacia el aprendizaje**, el entrenamiento en la competencia estratégica de la escucha.

El segundo camino de aprendizaje significa trabajar simultáneamente en el desarrollo de algunas competencias genéricas claves asociadas con las formas de interactuar que logran expandir la escucha de los demás. Al combinar estos dos caminos, se **incrementa la conectividad** en la dinámica de relaciones del equipo y, como resultado,

se comienzan a observar resultados sorprendentes en el desempeño del equipo.



El siguiente plano de actuación versará sobre el entrenamiento en **competencias grupales**. Rafael Echeverría en sus estudios sobre la dinámica de los equipos de alto



rendimiento basado en las investigaciones de Marcial Losada establece una serie de variables observables que están presentes en la manera como hablamos con los demás y que tienen la capacidad de **impactar** de manera significativa en la manera como somos escuchados. Losada establece dos variables fundamentales que correlacionan con la conectividad y el desempeño, estas son el **espacio emocional** y la **positividad**.

Mientras la positividad expande la escucha mutua, la negatividad la restringe. Es importante, por lo tanto, conducir a los equipos a mantener la preponderancia de la positividad, desagregando los factores emocionales que inciden en la tasa de positividad versus negatividad del espacio emocional. Para ello se trabaja con varios **ejes emocionales**. El primero de ellos se denomina el eje emocional del aprendizaje. Lo que aquí importa es hacer predominante en el equipo la emoción de la humildad versus la arrogancia, cuando se enfrentan situaciones nuevas en las que no estamos adecuadamente preparados. El segundo, es el eje emocional de la gestión de diferencias.

INTRODUCCIÓN

La manera cómo el equipo encara situaciones en las que sus miembros discrepan resulta ser determinantes.

En los equipos de alto desempeño predomina el respeto por las diferencias, en los de bajo desempeño se impone la invalidación y descalificación. Esto puede ser corregido.

Por último, tenemos tres ejes emocionales asociados a la **estructura de la temporalidad**: pasado, presente y futuro. En lo que se refiere al pasado, en los equipos de alto desempeño prevalece la aceptación, en los de bajo desempeño el resentimiento por cuestiones que no han sido adecuadamente resueltas y que le pasan factura al presente. En relación al futuro, en los equipos de alto desempeño predomina la ambición y el entusiasmo; en los de bajo desempeño, la resignación. Un equipo en resignación no cree en que sus acciones sean capaces de modificar el presente y por lo tanto encara los desafíos desde la impotencia. El tercer eje emocional es el del presente.



En los equipos de alto desempeño, prevalece la **confianza mutua** entre sus miembros. En cambio, los equipos de bajo desempeño se revelan estar dominados por el temor o el miedo. Ello evidentemente compromete su conectividad. Todo esto puede ser también perfectamente corregido.

Por último todo ello ha de partir de una **visión compartida** del objetivo o meta del propio equipo. Si todos los miembros de un equipo no parte de un mismo objetivo va a ser difícil por no decir imposible que se establezca esa conectividad y se alcancen los desempeños deseados.

Este sería el primer aspecto a trabajar y que nos abonará el terreno del aprendizaje y de la intervención.

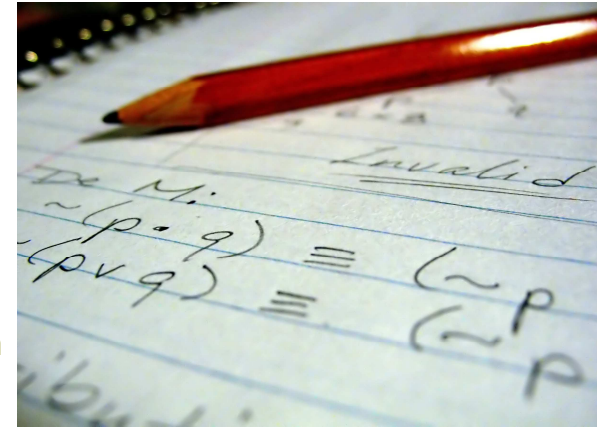


FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Esta fase contemplará dos actuaciones cuyo objetivo será la obtención de información para su posterior tratamiento.

- Diagnostico de los diferentes roles que ejercen los distintos miembros del equipo a través de la Metodología Belbin ©. ¿Por qué unos equipos funcionan mejor que otros? Esta fue la pregunta que se plantearon en el Henley Management College. Este College fue uno de los pioneros en el Reino Unido en ofrecer formación para directivos encaminada a convertirlos en miembros eficaces de juntas directivas. Lo que les desconcertó fue observar como había personas incapaces de trabajar juntas mientras que en otras ocasiones, grupos de personas, supuestamente similares a las anteriores, componían un equipo eficaz. Los resultados obtenidos por los distintos equipos y el material facilitado por los observadores les llevó a la conclusión de que era el patrón de contribuciones lo que resultaba crucial en los resultados del equipo. Transcurrido un tiempo identificaron 8 roles de equipo diferentes que influían en el éxito de un equipo
- Grado de conocimiento/integración de los miembros del equipo entre sí. A través de una sencilla dinámica observaremos cual es el grado de conocimiento de los miembros del equipo entre sí referidos a sus funciones, objetivos del area, dificultades, recursos con los que cuenta, puntos fuertes etc.

DIAGNÓSTICO



Metodología:

- Cuestionario Belbin
- Dinamica Focus Externo

Duración: 1 jornada 6 horas

FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Establecer los parámetros iniciales sobre los que trabajar. Estos indicadores nos permitirán conocer el punto de partida del equipo en relación a sus niveles de desempeño deducidos de su modelo de interacción. Esos datos también nos permitirán fijar objetivos, medir el grado de avance y saber cuándo se han cumplido.

Metodología:

- Observación directa reunión trabajo
- Dinámica de grupos
- Grabación dinámica grupos

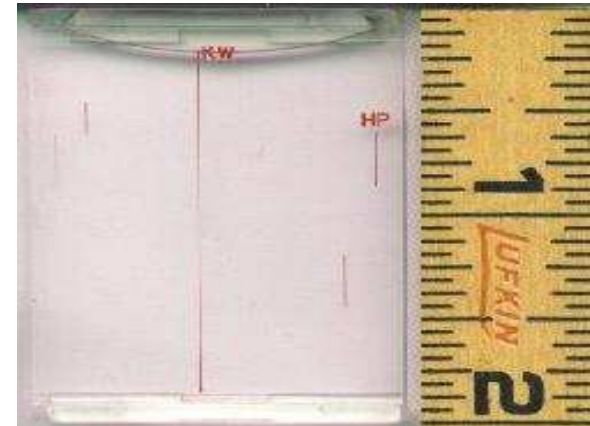
Factores a Observar:

- Equilibrio entre proponer vs. Indagar. Orientación interna vs. Externa.
- Equilibrio entre retroalimentación positiva vs. Negativa
- Grados de escucha
- Gestión de las diferencias: La manera cómo el equipo encara situaciones en las que sus miembros discrepan
- Estructura de temporalidad: la manera en la que los equipos encaran el pasado/presente/futuro.
- Gestión de los compromisos. El grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos dentro de los miembros del equipo. Equilibrio entre ofrecimientos vs. Peticiones.
- Equilibrio entre columna izquierda/columna derecha. Grado de sinceridad y confianza dentro del equipo.
- Dinámica de interconexiones: flujo de interconexiones entre todos los miembros del equipo.

Espacio/tiempo necesario:

- La duración de una reunión programada
- 4 horas para las dinámicas de grupo

MEDICION



FASES DEL PROYECTO

Objetivo: Puesta en común de los resultados de las fases de diagnóstico y medición así como del plan de actuación.

Metodología: Sesión plenaria

Duración: 2 horas

A lo largo de esta sesión se les entregará a los asistentes un informe de las conclusiones obtenidas hasta ese momento fruto de las fases de diagnóstico y medición.

Un vez analizados los resultados se definirán los objetivos y acciones para alcanzarlos.

PRESENTACIÓN RESULTADOS



FASES DEL PROYECTO

Objetivo:

Trabajar sobre los gaps y limitaciones del equipo a resultados de los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico y medición y de la sesión anterior.

Metodología:

- Coaching de equipos
- Formación en sala.
- Tareas on line
- Lecturas

Duración: dos sesiones de 16 horas

A lo largo de dos sesiones se ahondarán en los conceptos a desarrollar que permitirán al equipo alcanzar las cotas de desempeño deseadas.

Se trabajarán y entrenarán en el desarrollo de competencias conversacionales, inteligencia emocional grupal, gestión del compromiso, dinámicas de interconexión grupal, cohesión, cooperación etc..

Entre sesión y sesión los asistentes tendrán que aplicar en el puesto de trabajo lo aprendido en las sesiones.

Asimismo como parte del trabajo a realizar, los asistentes tendrán lecturas sobre las que trabajar y reflexionar relacionadas con los conocimientos aprendidos en la sesión.

INTERVENCIÓN



FASES DEL PROYECTO

Objetivo:

Corregir posibles desviaciones sobre el plan de acción.

Metodología:

- Sesiones plenarias
- Tareas on line
- Comunicación on line.

Una vez finalizado el programa y a lo largo de seis meses, se llevará a cabo un proceso de seguimiento como equipo e individualizado con el fin de corregir posibles desviaciones sobre los objetivos inicialmente fijados.

SEGUIMIENTO

