

HABILIDADES DIRECTIVAS

Madrid, 2009

“¿Y las competencias se desarrollan?”

“Lo que me rodea influye.....yo actuaría de otra forma, pero no puedo”

“No es cuestión de buen rollito, es cuestión de generar eficiencia”

“Ya...pero a veces es bueno ser cañero”

“¿Y esto es empírico?”

- I. **MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**
- II. **LAS COMPETENCIAS**
- III. **LA DIRECCIÓN QUE GENERA RESULTADOS.**
 - **Estilos de Dirección.**
 - **Ambiente de trabajo.**
 - **Estilos, Clima y resultados.**
 - **Funciones Técnicas Vs. Funciones de Estilo**
- IV. **LA COMUNICACIÓN**
- V. **DESARROLLO DE PERSONAS**
- VI. **TRABAJO EN EQUIPO**
 - **Grupos Vs. Equipos.**
 - **Dirigir Equipos Vs. Trabajo en Equipo**
 - **Comportamientos de Trabajo en Equipo**
- VII. **EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO (EAR)**
 - **Modelo de Equipos de Alto Rendimiento.**
 - **Niveles de desarrollo del equipo.**

I. Modelo de competencias directivas

ENFOQUE INTEGRADO. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Gestión Personal

“Mi actuación personal”



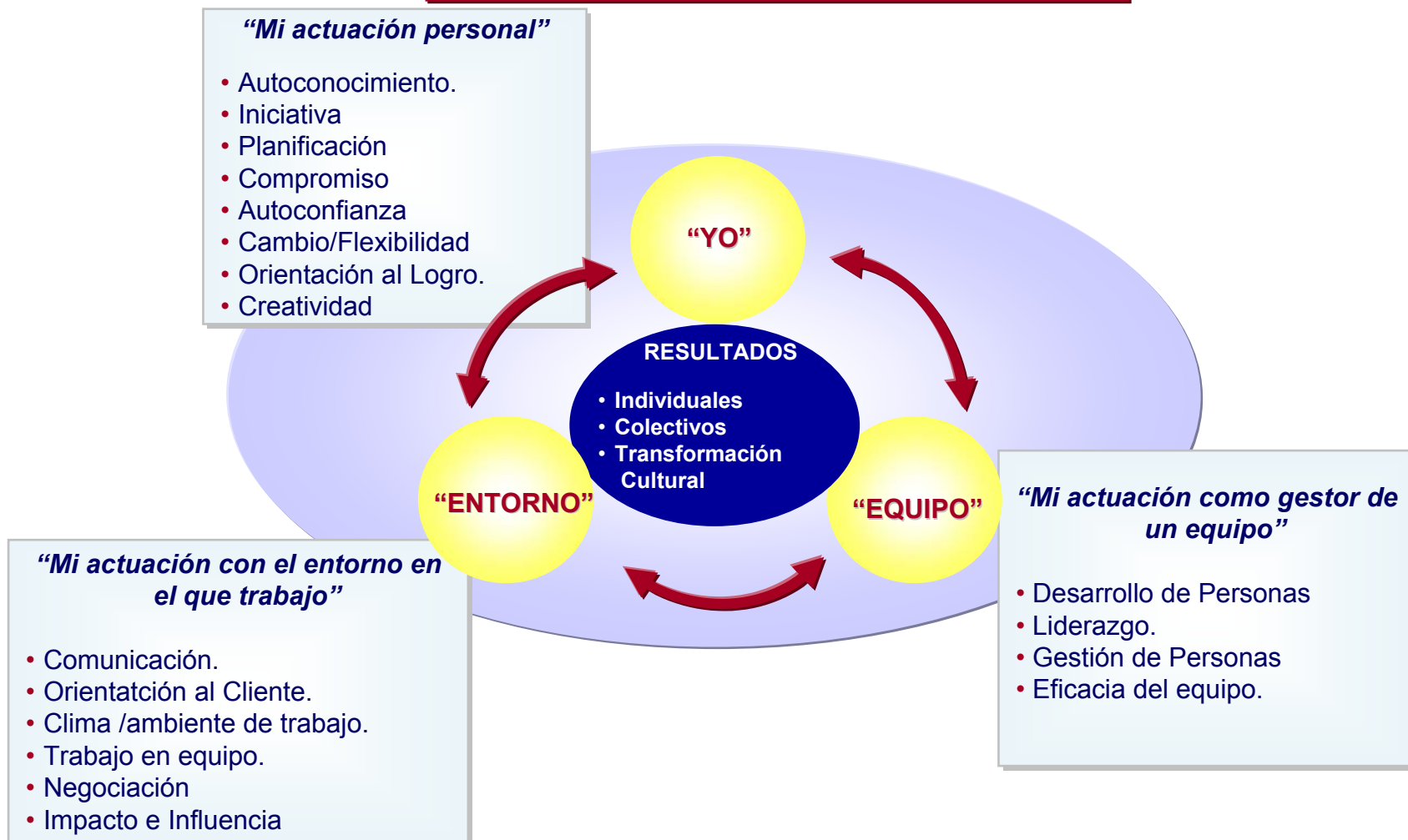
Gestión del Entorno

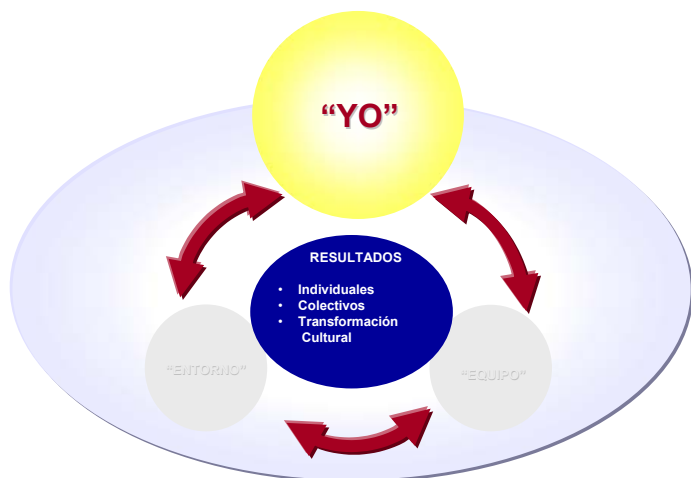
“Mi actuación con el entorno interno y externo en el que trabajo”

Gestión del Equipo

“Mi actuación como gestor de un equipo”

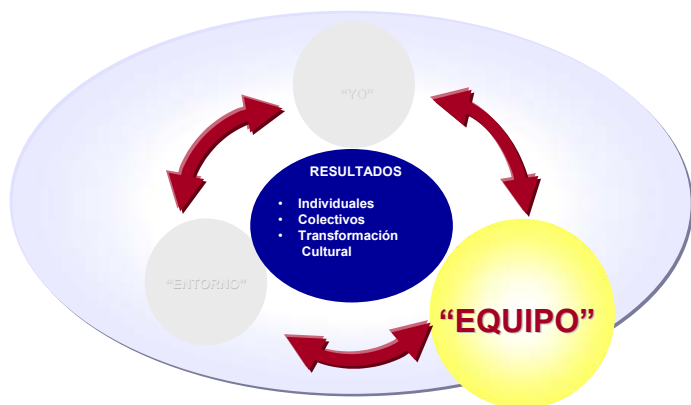
ENFOQUE INTEGRADO. COMPETENCIAS





ALGUNOS TEMAS, CONTENIDOS, ARTÍCULOS...

- *Gestión del Cambio.*
- *Automotivación.*
- *“Sensación de Fluidez”.*
- *Ventana de Johari.*
- *Gestión del tiempo.*
- *Aprovechar el tiempo.*
- *Los 7 hábitos de Covey.*
- *Proactividad.*
- *Innovar, creatividad*
- *Compromiso, identificación con la Organización.*
- *Implicarse frente a comprometerse.*
- *Autoconocimiento.*
- *Autocontrol.*
- *Autoconfianza.*
- *Valoración Objetiva y adecuada de uno mismo*
- *Inteligencia Emocional*



ALGUNOS TEMAS, CONTENIDOS, ARTÍCULOS...

- *Liderazgo.*
- *Estilos de Dirección.*
- *Conseguir resultados a través del Equipo.*
- *Cómo ofrecer Feed Back positivo y Negativo.*
- *“Reprender” a los colaboradores.*
- *Asignación de tareas y funciones.*
- *Delegación.*
- *Gestionar personas.*
- *El desarrollo de los colaboradores.*
- *Gestionar el desempeño.*
- *Clima*



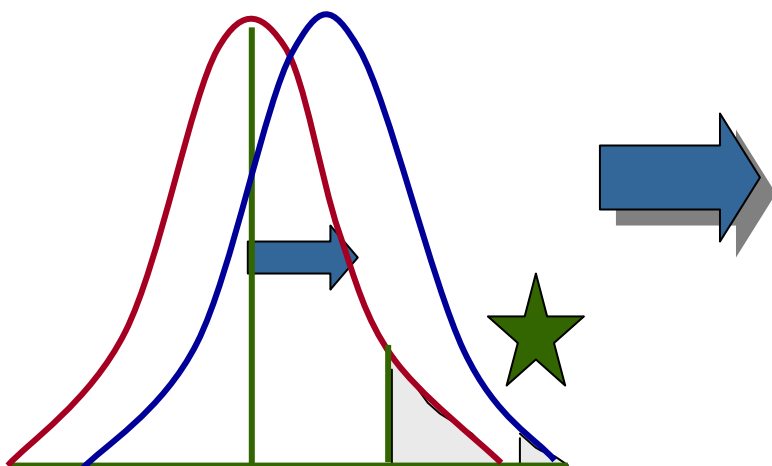
ALGUNOS TEMAS, CONTENIDOS, ARTÍCULOS...

- *Trabajo en equipo.*
- *Equipos de Alto Rendimiento.*
- *Comunicación.*
 - *Asertividad, E. Activa, Empatía...*
- *Negociación.*
- *Resolución de conflictos.*
- *Colaboración en el equipo.*
- *Hackman.*
- *Cómo actúan los clientes.*
- *Visión global del negocio*
- *Técnicas de análisis y solución de problemas.*
- *Gestión de reuniones.*

II. Las Competencias

Una característica personal relativamente estable y causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto.

En definitiva, lo que hacen los mejores en un puesto



Si no utilizamos el desempeño superior como criterio de selección y desarrollo, estamos seleccionando y formando para la mediocridad.

- El resultado de un “brainstorming”.
- Lista de conocimientos utilizados en un puesto.
- Cualidades o factores sin especificar comportamientos (Ej.: agresividad, dotes de mando, madurez, responsabilidad, profesionalidad).

**Fácil de desarrollar:
FORMAR**

Conocimientos "Lo se hacer"

Habilidades "Soy capaz"

Autoimagen

Valores

Rasgos de Personalidad

Motivos

**Difícil de desarrollar:
SELECCIONAR**

"Soy así"

"Deseo hacerlo"

"Suelo hacerlo"

"Me gusta hacerlo"

Todas las competencias se pueden desarrollar, aunque en distinto grado:

"Puedes enseñar a un pavo a trepar, pero es más fácil contratar a una ardilla".



- No conscientes
- Derivados de experiencias gratificantes
- Actividad intrínsecamente satisfactoria
- Respuesta en situaciones no estructuradas (Entrevista de Incidentes Críticos)
- Conductas proactivas a largo plazo



- Creencias conscientes
- Derivados de Refuerzo social
- Se mantienen por refuerzo exterior (recompensa, símbolos)
- Respuesta ante opciones dadas (cuestionarios)
- Conductas reactivas ante presión externa (corto plazo)

Las conductas exhibidas están fuertemente influenciadas por los motivos inconscientes

Logro

Conductas asociadas

- ❖ Establecen objetivos retadores
- ❖ Toman riesgos calculados
- ❖ Asumen responsabilidades de forma personal
- ❖ Buscan la crítica constructiva
- ❖ Buscan expertos en que apoyarse

Afiliación

Conductas asociadas

- ❖ Necesitan mantenerse en contacto.
- ❖ Mantienen las amistades de forma clara.
- ❖ No les gusta estar solos.
- ❖ Eligen para trabajar antes a un amigo que a un experto.

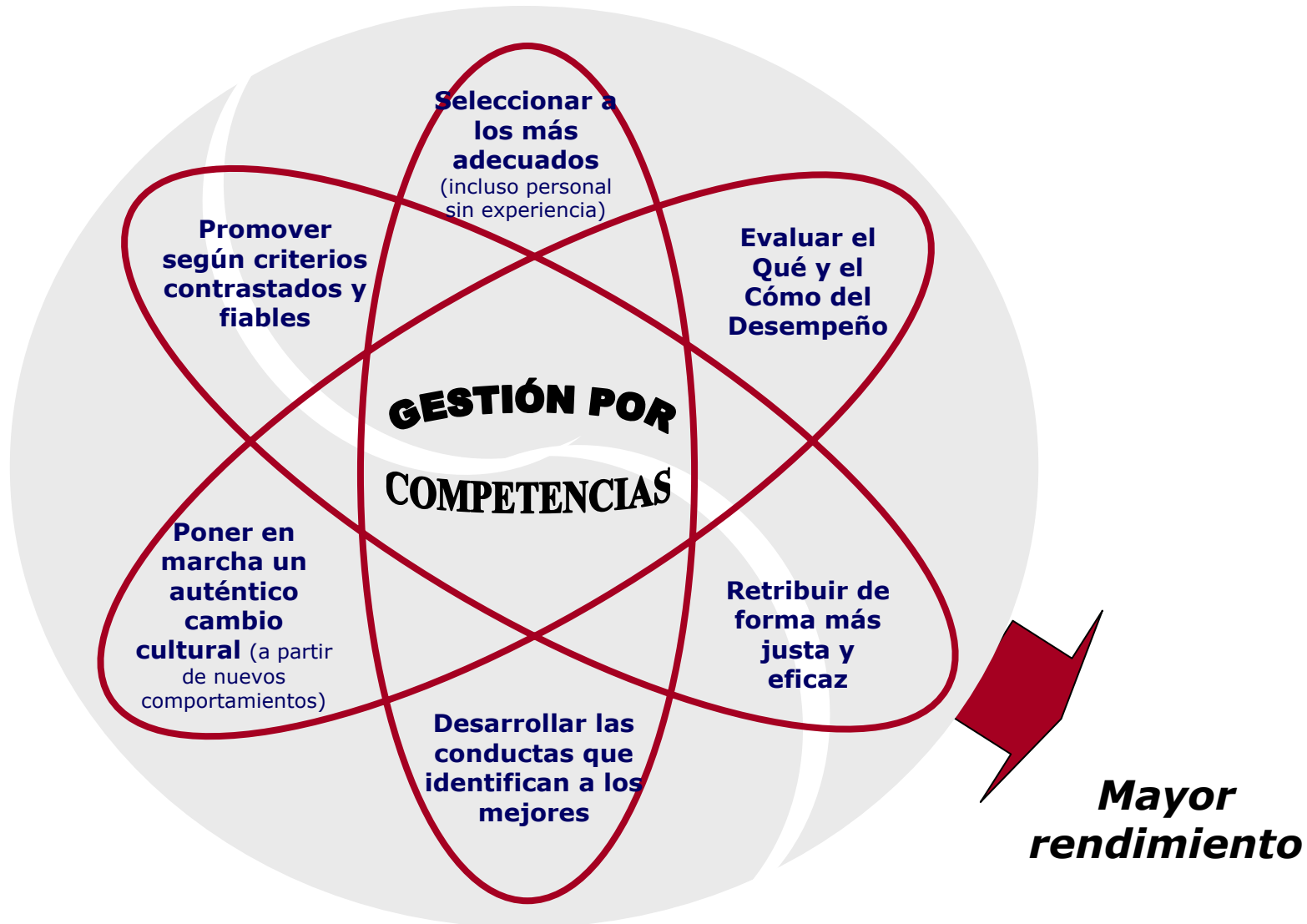
Poder

Conductas asociadas

- ❖ Ayudan y apoyan a los demás sin que se lo soliciten.
- ❖ Intentan controlar a los demás.
- ❖ Expresan sus emociones de forma contundente.
- ❖ Influyen sobre los demás para que consigan resultados.
- ❖ Son activos en las tramas políticas de la compañía.
- ❖ Buscan, retienen y utilizan la información.

Las competencias tienen la máxima utilidad cuando ...

- Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
- Están expresadas en comportamientos.
- Los comportamientos están ordenados en una escala



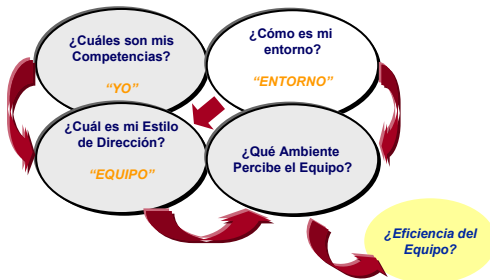
III. La Dirección que genera resultados

AFIRMACIONES	Correcto	Incorrecto
1. Hoy es normal ser jefe de quien sabe mas que tú.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. En la dirección de personas es más importante la forma que el fondo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. El principal motor de la gente en el entorno laboral es la retribución.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. La dirección de personas se basa en el sentido común.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La variable que más influye en el clima del equipo son los resultados del mismo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. <i>“Quien pregunta, dirige”</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Es fundamental en un Equipo fijar objetivos claros.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AFIRMACIONES	Correcto	Incorrecto
8. El principal activo de las organizaciones son las personas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. En ocasiones es necesario mentir a un colaborador.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. El principal motivo de abandono en las organizaciones es la relación con el jefe.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Investigaciones recientes han permitido establecer sistemas de medida y de correlación entre la motivación de las personas y sus competencias con el resultado de los negocios, a través de los estilos de dirección y del ambiente que estos Estilos generan en la empresa.





¿CÓMO ES MI ENTORNO?

- Se trata del entorno y circunstancias que enmarcan el puesto de trabajo que se desempeña.
- El entorno en el que trabajamos está compuesto por:
 - Cultura organizativa (*"lo que está bien/mal visto"*).
 - Actuación de la Dirección.
 - Características personas de las personas del equipo que se dirige.
 - El entorno externo (mercado, clientes, sector, competidores, etc).
 - Requerimientos del puesto que se ocupa.
- La forma de dirigir el propio equipo, depende del entorno interno y externo en el que se vive.
- De la misma forma que un mismo puesto puede necesitar requerimientos diferentes en función del Entorno, la forma de dirigir a las personas se ve determinada por este mismo entorno.
- Uno de los factores clave a la hora de decidir el Estilo de Dirección a utilizar es la naturaleza del puesto de trabajo y de las circunstancias que rodean a éste.

¿CUÁLES SON MIS COMPETENCIAS?



- Las competencias hacen referencia a las características o manera de ser de la persona. Es decir, refleja aquello que nos gusta o no nos gusta.
- Estas características personales, se ponen de manifiesto a través de conductas y comportamientos concretos.
- Al ser características personales, estos comportamientos se ponen en juego tanto en situaciones profesionales, como personales.
- A partir de los comportamientos (competencias) que refleja una persona, se puede inferir las motivaciones esenciales de esa persona.
- David McClelland, autor que investigó y que acuñó el término de “competencias”, las definió como *“las características de los más competentes”*.
- Podríamos determinar que las competencias son aquellas características personales que, determinadas por las motivaciones más esenciales de las personas, influyen en nuestra forma de actuar a nivel social y que predicen eficiencia en los resultados.
- Están ligadas a un rendimiento superior para una empresa, estrategia y cultura dadas.
- Las competencias de las personas deben reflejar los valores culturales de una Organización determinada y las conductas que se requieren en un futuro en dicha organización.
- En definitiva, son los elementos que condicionan la manera de comportarse y de dirigir de una persona.

¿CUÁL ES MI ESTILO DE DIRECCIÓN?



- Se trata de la manera en que el directivo gestiona y dirige a su equipo.
- Los mandos y directivos utilizan distintos estilos de dirección - pautas de conducta en función de las cuales planifican, organizan, motivan, supervisan, desarrollan, corrigen, etc.
- Al igual que las competencias, los Estilos de Dirección también se reflejan a través de los comportamientos del Director con sus colaboradores. Se trata, por lo tanto, de la forma en la que los directivos interactúan con sus colaboradores.
- Los distintos microclimas de una organización se pueden crear o modificar a través de los estilos de Dirección.
- La forma de interrelacionarse el Directivo con sus colaboradores, está determinado por las motivaciones más esenciales de dicho directivo.
- El estilo de Dirección adecuado dependerá del Entorno y del repertorio de comportamientos que sea capaz de poner en juego el Directivo.



¿QUÉ AMBIENTE PERCIBE EL EQUIPO?

- Se trata de aquellos factores que generan satisfacción o insatisfacción a las personas.
- Estos factores incluyen una compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, a nivel individual y de grupo, en las pautas de comportamiento.
- Normalmente, al variar el ambiente que uno percibe, puede variar el desempeño. Y el modo más rápido de cambiar estas percepciones es cambiar la forma de dirigir a las personas.

III. La Dirección que genera resultados

- A. Los Estilos de Dirección**
- B. El Ambiente de Trabajo
- C. Estilos, Clima y Resultados.
- D. Funciones Técnicas Vs. Funciones de Estilo

- El ESTILO DE DIRECCIÓN hace referencia a la manera en que se dirige a los colaboradores.
- Los mandos y directivos utilizan distintos estilos de liderazgo - pautas de conducta en función de las cuales planifican, organizan, motivan y controlan.
- Los Estilos son, por lo tanto, la manera en que los directivos interaccionan con sus colaboradores en influyen de forma directa en el AMBIENTE DE TRABAJO percibido por dichos colaboradores.
- Existen diferentes Escuelas que señalan diversas formas de interacción Jefe-Colaboradores. Es decir, distintas formas de definir los Estilos que se ponen en juego en la Dirección de personas.
- El ESTILO DE DIRECCIÓN a utilizar viene determinado por:
 - Las características de los **colaboradores** a quien se dirige.
 - Especificaciones de la **tarea o funciones** que desempeñan estos colaboradores.
 - El **Entorno** (interno y externo) en el que se desarrollan las actividades.



Coercitivo. Dirigir mediante órdenes e instrucciones como forma de conseguir el cumplimiento inmediato de las tareas.

Orientativo. Dotar y orientar a los empleados hacia objetivos compartidos con una visión a largo plazo.

Afiliativo. Buscar la armonía de grupo, las buenas relaciones.

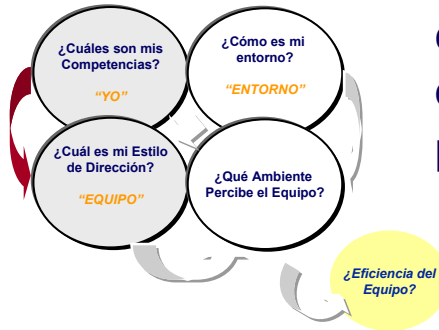
Participativo. Construir un compromiso entre los empleados y generar nuevas ideas e iniciativas del grupo.

Imitativo. Dirigir mediante el: “Házlo como yo lo hago” exigiendo un alto nivel de excelencia.

Capacitador. Buscar el desarrollo de los colaboradores a largo plazo.



- **EL ENTORNO** condiciona la forma de dirigir. Entendemos por **ENTORNO**:
 - Entorno interno:
 - Habilidades, conocimientos, expectativas y experiencias de los colaboradores.
 - Valores culturales de la Organización.
 - Tipo de Negocio.
 - Tipo de Organización.
 - Resultados.
 - Entorno Externo:
 - Sector.
 - Presión de negocio y competidores.
- Estos aspectos condicionan la idoneidad/no idoneidad del Estilo a utilizar.



- El ESTILO DE DIRECCIÓN se ve influenciado por las características personales de la persona. Es en este sentido que los Motivos sociales determinan el estilo en el que la persona se encuentra más cómodo.
 - Con motivo LOGRO:
 - Se dirige pensando en la consecución de objetivos establecidos.
 - Se considera más importante las funciones y objetivos a conseguir que la satisfacción de las personas (colaboradores).
 - Con Motivo de AFILIACIÓN:
 - Se Dirige pensando en la satisfacción y buenas relaciones de los colaboradores (entre ellos y con el Jefe).
 - Con Motivo de PODER:
 - Lo que motiva al Jefe es dirigir persuadiendo, impactando, convenciendo.
 - En esta situación, se puede llegar a dirigir con cierta manipulación.
- Lo que motiva a las personas determina la forma de actuar socialmente y, por lo tanto, determina la forma de dirigir y relacionarse con los colaboradores.



- EL ESTILO DE DIRECCIÓN determina el ambiente de trabajo que los colaboradores perciben.
- El Jefe se relaciona con sus colaboradores y actúa con ellos para supervisar y corregir actuaciones, planificar acciones de los colaboradores, establecer objetivos, desarrollar sus capacidades, etc. Esta relación provoca mayor o menor satisfacción en los colaboradores, lo que genera una mejor o peor percepción de AMBIENTE DE TRABAJO en las personas que componen el equipo.
- Es por esta razón que, cada vez, está más extendida la idea de que las personas no “abandonan” las Empresas, sino al Jefe.
- Esta situación se debe a esa percepción de satisfacción/insatisfacción que los colaboradores pueden sentir por la actuación del Jefe

III. La Dirección que genera resultados

- A. Los Estilos de Dirección
- B. El Ambiente de Trabajo.**
- C. Estilos, Clima y Resultados
- D. Funciones Técnicas Vs. Funciones de Estilo

Definición: EL AMBIENTE DE TRABAJO

*La atmósfera que uno **percibe** en el puesto de trabajo. Esto incluye una **compleja** mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que influyen, a nivel individual y de grupo, en las **pautas de comportamiento.***

*Y genera en las personas **satisfacción o insatisfacción***

Factores de AMBIENTE DE TRABAJO

FLEXIBILIDAD:

- ¿Se perciben reglas innecesarias o procedimientos que no aportan nada?
- ¿Se permite en el equipo innovar y hacer las cosas de diferente forma?

RESPONSABILIDAD:

- ¿las actuaciones y decisiones son supervisadas por el jefe?

ESTÁNDARES:

- ¿Hay un interés claro por hacer las cosas bien y cada vez mejor?
- ¿Se establecen objetivos realmente retadores?

RECONOCIMIENTO:

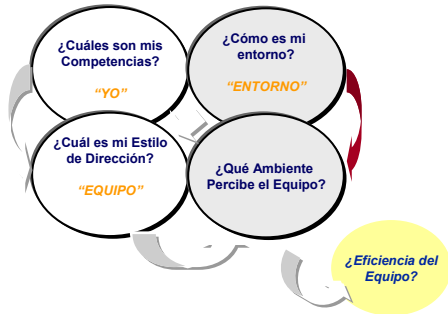
- ¿Se reconoce el trabajo bien hecho?
- ¿Se “discriminan” adecuadamente los buenos/malos desempeños?

CLARIDAD:

- ¿Sé lo que tengo que hacer, mis funciones y lo que se espera de mí?
- ¿Conozco la organización, misión y objetivos generales de la Organización?

ESPÍRITU DE EQUIPO:

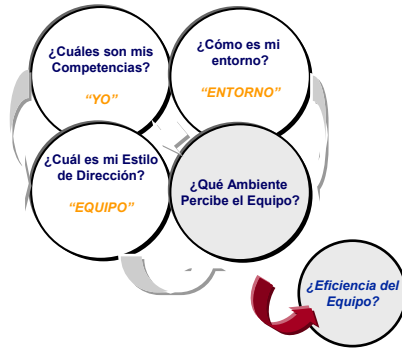
- ¿Existe cooperación, orgullo de pertenencia y adecuadas relaciones entre los miembros del equipo?



- El ENTORNO condiciona el ambiente de trabajo que se vive en cada equipo.
- Si bien el Director de un equipo influye en el AMBIENTE DE TRABAJO de un determinado equipo, el ENTORNO (tanto interno como externo) determina también la percepción que cada colaborador percibe en un equipo de trabajo.
- De alguna forma, la actuación del director de un equipo se produce en un ENTORNO determinado que puede facilitar o dificultar la percepción de AMBIENTE DE TRABAJO que se vive.



- El ESTILO DE DIRECCIÓN determina el ambiente de trabajo que los colaboradores perciben.
- El Jefe se relaciona con sus colaboradores y actúa con ellos para supervisar y corregir actuaciones, planificar acciones de los colaboradores, establecer objetivos, desarrollar sus capacidades, etc. Esta relación provoca mayor o menor satisfacción en los colaboradores, lo que genera una mejor o peor percepción de AMBIENTE DE TRABAJO en las personas que componen el equipo.
- Es por esta razón que, cada vez, está más extendida la idea de que las personas no “abandonan” las Empresas, sino al Jefe.
- Esta situación se debe a esa percepción de satisfacción/insatisfacción que los colaboradores pueden sentir por la actuación del Jefe



- El clima tiene una relación directa con los resultados, ya que determina en gran medida la forma de trabajar de los empleados, en términos de:
 - Productividad.
 - Eficiencia
 - Innovación
 - Calidad
 - Rentabilidad.
- Cuando se habla de resultados no debe entenderse exclusivamente como resultados económicos, sino también, otros aspectos que afectan a la eficiencia del Equipo.
- Normalmente, al variar el clima, puede variar el desempeño, y por lo tanto la eficiencia del equipo
- El modo más rápido de trabajar el clima es a partir de la forma de dirigir a las personas.

¿Cómo generar un ambiente organizativo/equipo más sano?

- Conviene empezar por una serie de áreas clave, por este orden:
 1. **Comunicación y Claridad:** Definir funciones, objetivos clave, estructura organizativa, qué se espera de cada colaborador, etc.
 2. **Estándares:** Objetivos de Equipo e individuales, tareas, estándares y procesos de gestión, normas.
 3. **Responsabilidad:** responsabilidades individuales y autonomía para ejercerlas.
 4. **Flexibilidad:** Posibilidades de innovar de hacer cosas diferentes a los procesos y normas establecidas.
 5. **Reconocimiento:** Recompensas, Feed Back positivo y negativo, exigencias de futuro.
 6. **Espíritu de Equipo:** es la consecuencia de que los factores anteriores se hayan dado. Difícilmente se puede generar Compromiso con el equipo si no se dan los factores anteriores. El resultado de los factores anteriores es un compromiso real con el equipo y objetivos del mismo.







III. La Dirección que genera resultados

- A. Los Estilos de Dirección
- B. El Ambiente de Trabajo.
- C. Estilos, Clima y Resultados**
- D. Funciones Técnicas Vs. Funciones de Estilo

¿Cómo afecta el Estilo Coercitivo al ambiente de trabajo?

Dimensión







Efecto del estilo de dirección

<i>Flexibilidad</i>		<i>No permitir libertad de actuación</i>
<i>Responsabilidad</i>		<i>Disminuye al fomentar el estricto cumplimiento de normas e instrucciones</i>
<i>Estándares</i>		<i>Eleva los estándares en el corto plazo</i>
<i>Recompensas</i>		<i>No promueve la recompensa ya que se apoya en el castigo y el feedback negativo</i>
<i>Claridad</i>		<i>Puede incrementar la claridad a nivel tarea, pero no promueve en cuanto a la visión global</i>
<i>Espíritu de equipo</i>		<i>Disminuye, convirtiendo a las personas en pasivas.</i>

¿Cómo afecta el Estilo Orientativo al ambiente de trabajo?

Dimensión







Efecto del estilo de dirección

<i>Flexibilidad</i>		<i>Limita las normas e instrucciones innecesarias</i>
<i>Responsabilidad</i>		<i>Facilita el que los empleados se sientan con autoridad para actuar</i>
<i>Estándares</i>		<i>Eleva la clarificación de expectativas</i>
<i>Recompensas</i>		<i>Proporciona "feedback" positivo</i>
<i>Claridad</i>		<i>Se establecen expectativas y objetivos claros</i>
<i>Espíritu de equipo</i>		<i>Crea metas comunes</i>

¿Cómo afecta el Estilo Afiliativo al ambiente de trabajo?

Dimensión







Efecto del estilo de dirección

<i>Flexibilidad</i>		<i>Facilita la comunicación, con lo que aumenta la percepción de flexibilidad</i>
<i>Responsabilidad</i>		<i>Aumenta las responsabilidades mutuas de los colaboradores</i>
<i>Estándares</i>		<i>No premia la tarea sino el comportamiento</i>
<i>Recompensas</i>		<i>Puede haber riesgo de percepción de inequidad</i>
<i>Claridad</i>		<i>El exceso de buenas relaciones puede crear confusión de objetivos y responsabilidades</i>
<i>Espíritu de equipo</i>		<i>Se alientan las buenas relaciones entre los colaboradores</i>

¿Cómo afecta el Estilo Participativo al ambiente de trabajo?

Dimensión







Efecto del estilo de dirección

<i>Flexibilidad</i>		<i>Se permite a los empleados cuestionar su propia forma de trabajo</i>
<i>Responsabilidad</i>		<i>Aumenta la responsabilidad ya que se les implica en la toma de decisiones</i>
<i>Estándares</i>		<i>No tiene por que establecer siempre una dirección clara</i>
<i>Recompensas</i>		<i>El colaborador se siente mejor tratado al tomar parte en las decisiones</i>
<i>Claridad</i>		<i>Puede difuminar los objetivos principales</i>
<i>Espíritu de equipo</i>		<i>Los colaboradores trabajan juntos a la hora de desarrollar planes y tomar decisiones</i>

¿Cómo afecta el Estilo Imitativo al ambiente de trabajo?

Dimensión







Efecto del estilo de dirección

Flexibilidad		<i>No plantea alternativas a la forma de trabajar</i>
Responsabilidad		<i>Da instrucciones detalladas para hacer la tarea</i>
Estándares		<i>Utilizado en exceso puede confundir en cuanto a lo que se espera de cada colaborador</i>
Recompensas		<i>No se proporciona "feedback" sobre la actuación</i>
Claridad		<i>Utilizado en exceso puede confundir en cuanto a lo que se espera de cada colaborador</i>
Espíritu de equipo		<i>No facilita</i>

¿Cómo afecta el Estilo Capacitador al ambiente de trabajo?

Dimensión

Efecto del estilo de dirección

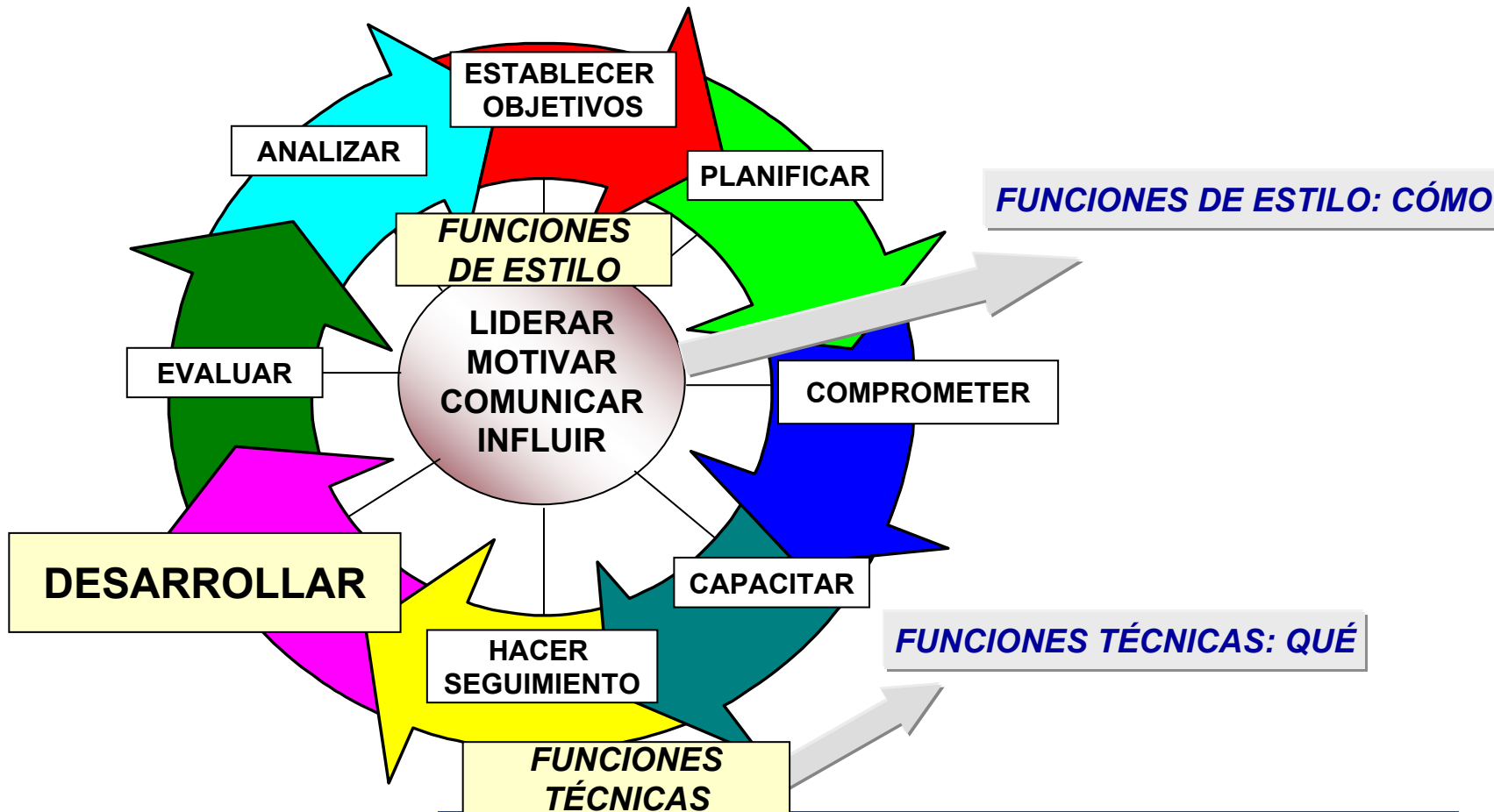
<i>Flexibilidad</i>		<i>Al estar mejor capacitados, el colaborador puede plantear más iniciativas en su forma de trabajar</i>
<i>Responsabilidad</i>		<i>Facilita la conexión entre tareas a realizar y formación necesaria</i>
<i>Estándares</i>		<i>Clarifica lo que se espera del colaborador en términos de capacitación</i>
<i>Recompensas</i>		<i>Puede confundir la capacitación con la falta de reconocimiento</i>
<i>Claridad</i>		<i>Canaliza el esfuerzo hacia metas claras a largo plazo</i>
<i>Espíritu de equipo</i>		<i>Facilita la transmisión de conocimiento a entre los miembros del equipo</i>

III. La Dirección que genera resultados

- A. Los Estilos de Dirección
- B. El Ambiente de Trabajo.
- C. Estilos, Clima y Resultados
- D. Funciones Técnicas Vs. Funciones de Estilo**

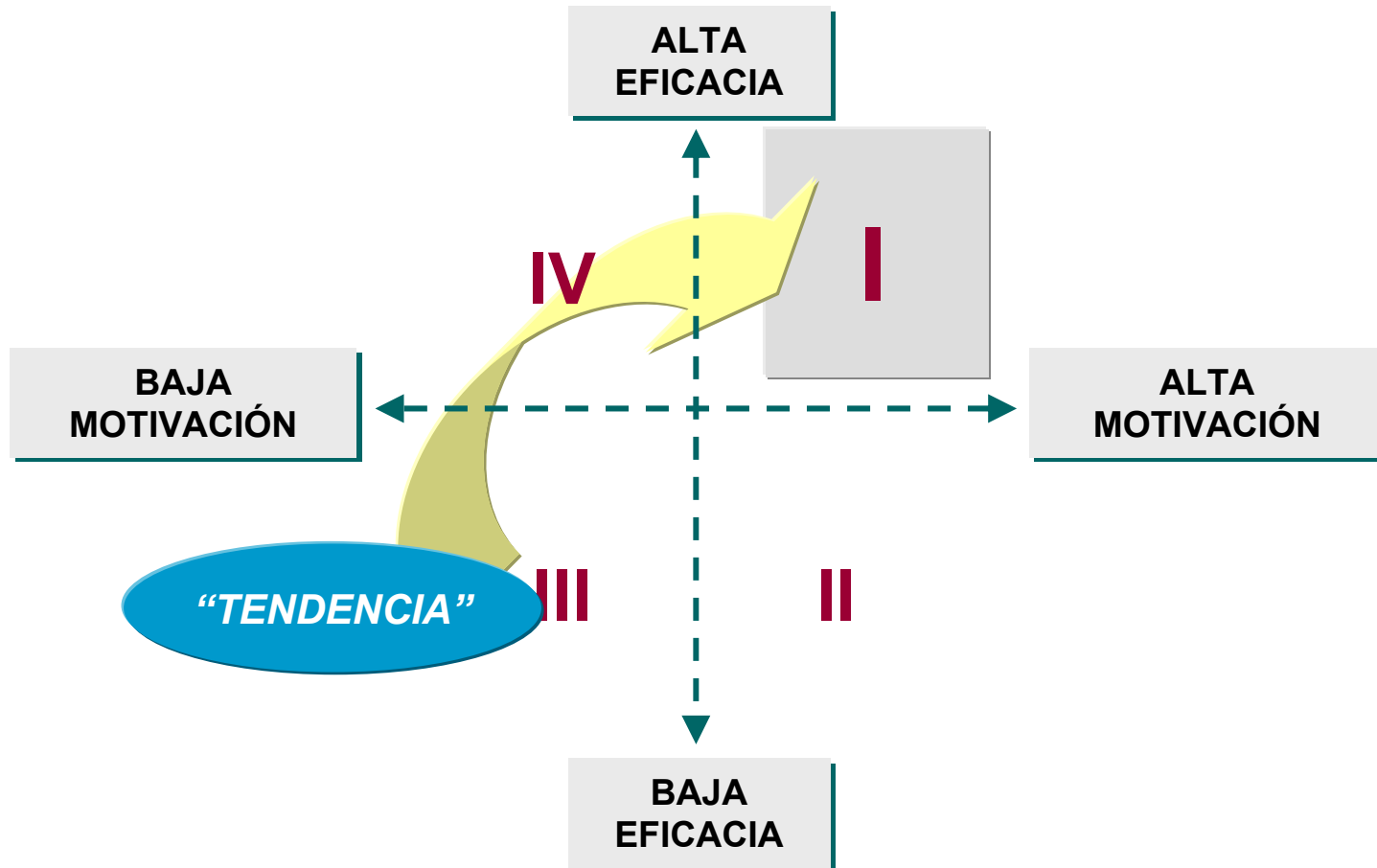
Funciones Técnicas y Funciones de Estilo

El Ciclo de la Dirección



Funciones Técnicas y Funciones de Estilo

Posicionamiento del Equipo

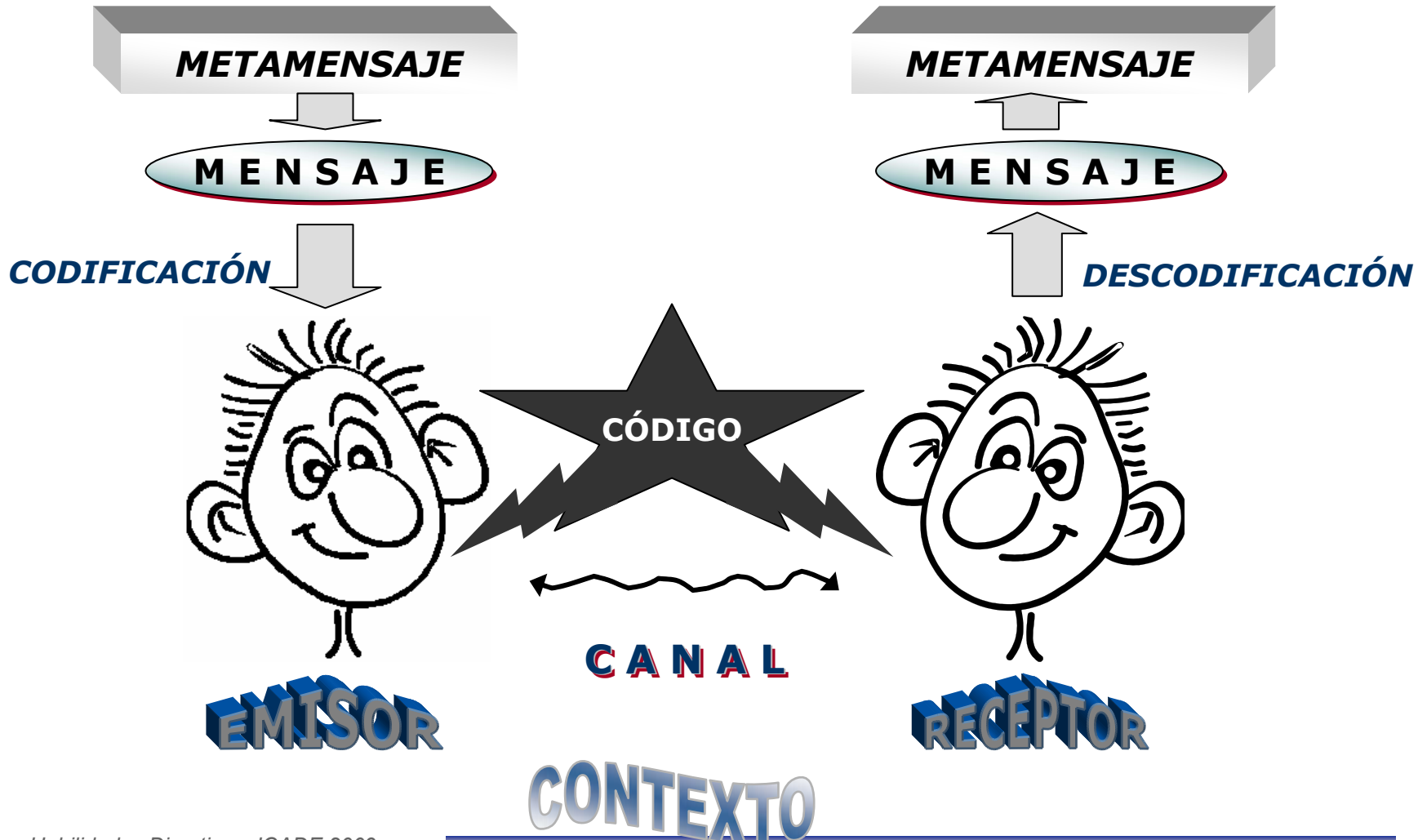


IV. La Comunicación

IV. La Comunicación

PREGUNTAS	Correcto	Incorrecto
1. En la comunicación pesa más el cómo que el qué .	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Lo importante en la comunicación es tener claro lo que quieres transmitir.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Es imposible no comunicar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En los procesos de comunicación la clave no está en lo que uno dice, sino en lo que el otro entiende.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Para comunicarse con éxito, la clave es preparar muy cuidadosamente el mensaje a transmitir.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Querer ser comprendido es el mejor método para que nos comprendan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. “ <i>Quien pregunta, dirige</i> ”.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proceso de Comunicación

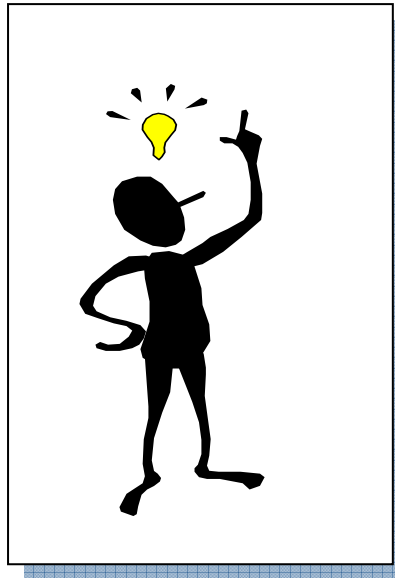


Proceso de Comunicación



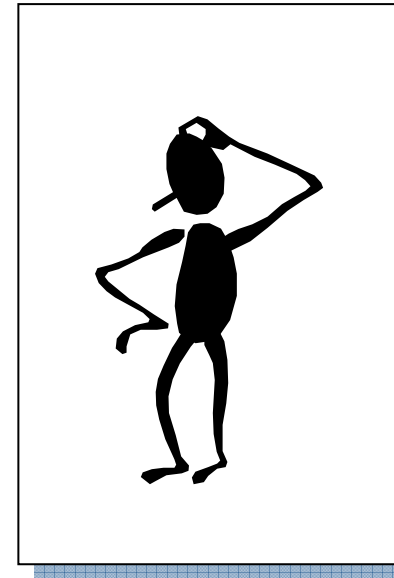
La Pérdida de comunicación

PIENSA
100%



TRANSMITE
80%

INTERPRETA
50%



PERCIBE
60%

“Veinteálogo” de Habilidades de Comunicación

1. En la comunicación es importante el **QUÉ y el CÓMO** comunicamos.
2. Cuando comunico es importante obtener **retorno**.
3. La comunicación debe buscar no sólo informar sino también **influir**.
4. En la comunicación la **retroalimentación** facilita la comprensión y el compromiso.
5. Las personas **se comprometen más hablando** que escuchando.
6. La buena comunicación no sólo depende del **lenguaje verbal**.
7. Para que exista menos pérdida de comunicación, **debemos cerciorarnos** de que nuestro interlocutor ha entendido, a través de preguntas, escucha activa, etc.
8. La comunicación no termina en lo que digo, sino en **lo que el otro entiende**.
9. La escucha activa significa que no sólo **debo escuchar, sino “parecerlo”**.
10. Las **distorsiones** en comunicación no se producen de forma intencionada, sino porque cada uno entendemos más aquello que nos interesa.

“Veinteálogo” de Habilidades de Comunicación

11. Asegura al interlocutor que hemos **recogido y entendido** su mensaje.
12. Alienta al interlocutor a emitir **nuevos mensajes**.
13. Demuestra **interés y respeto** por lo que nos dice.
14. Mantén el **contacto visual** con el que habla.
15. Ten un **objetivo claro** con cada pregunta.
16. **Una sola** pregunta a la vez.
17. **No te contestes** tus propias preguntas.
18. Busca **beneficios** para el otro cuando quieras argumentar.
19. Cuando te hagan objeciones, **concreta específicamente** dicha objeción.
20. Antes de resolver una queja o una objeción busca más información. **Pregunta.**

V. El desarrollo de personas

“La capacidad de una organización de producir líderes es más importante que su capacidad de producir de modo eficiente y barato”

Peter Drucker

La receta de Sócrates:

“Yo no puedo enseñaros, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi propia sabiduría”

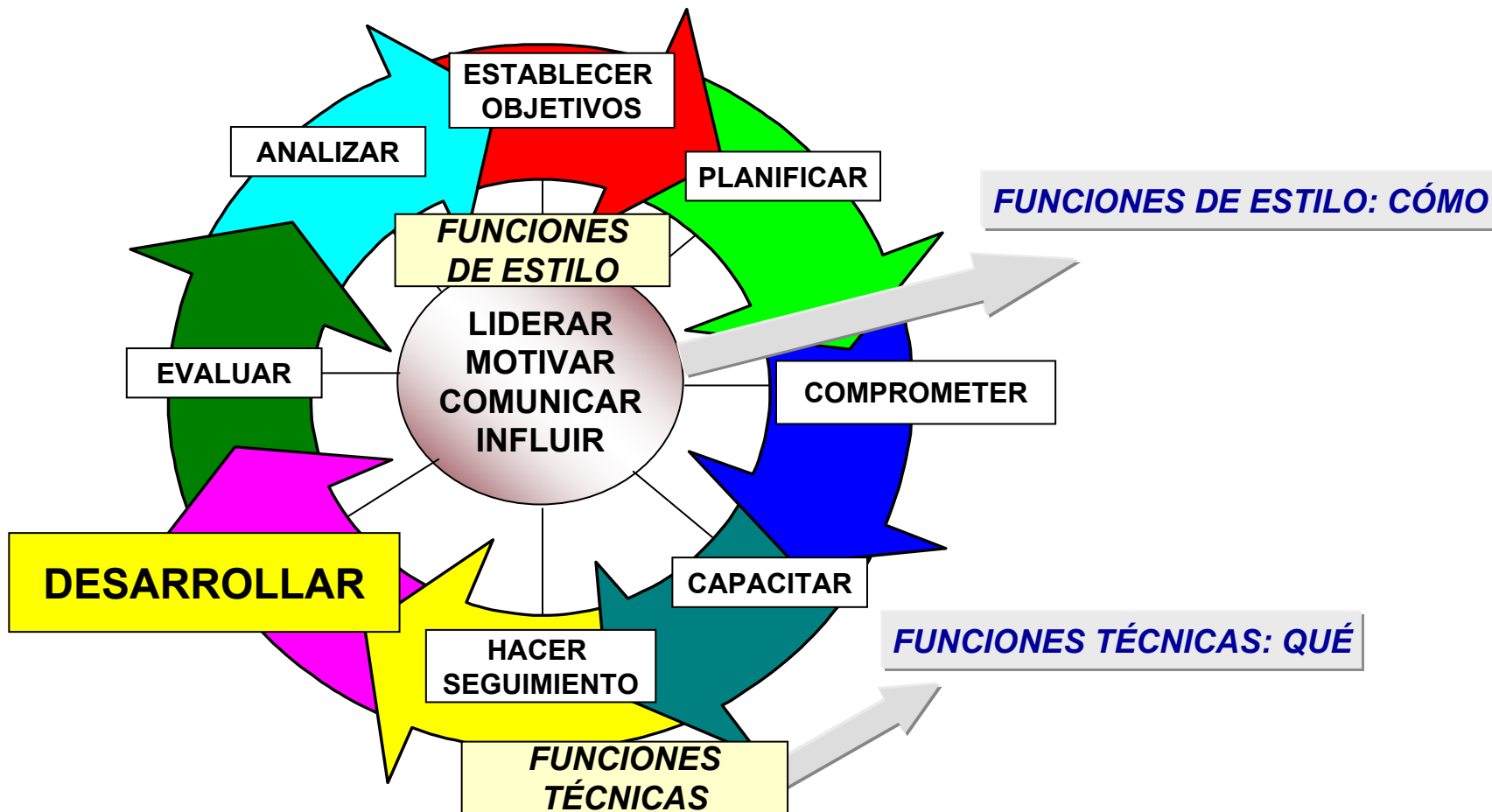
Sócrates

“El 80% del éxito de un propósito es cuestión de repetición”.

Winston Churchill

Funciones Técnicas y Funciones de Estilo

El Ciclo de la Dirección



Qué es Desarrollo

FORMACIÓN

- Centrada en asimilar contenidos.
- Corto plazo.
- Reciclaje de Conocimientos.
- No necesariamente requiere seguimiento para su eficacia.
- Pasivo-activo.
- ¿"Duele"?



"REFLEXIÓN"

DESARROLLO

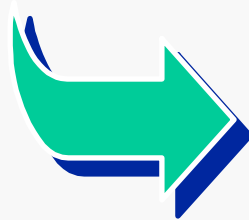
- Centrado en el desempeño profesional de la persona. **MEJORA**
- Corto, medio y largo plazo
- Comportamientos.
- Necesario el seguimiento para su eficacia.
- Sólo activo.
- **SÍ DUELE**



"ACIÓN"

Qué es Desarrollo

- Conjunto de **actividades** ligadas a **comportamientos** objetivo, cuyo entrenamiento guiado, supone la **evolución** de una persona en su perfil de competencias y, por tanto, una mejora continua en su **desempeño**.



Mejores Resultados

El Proceso de Desarrollo

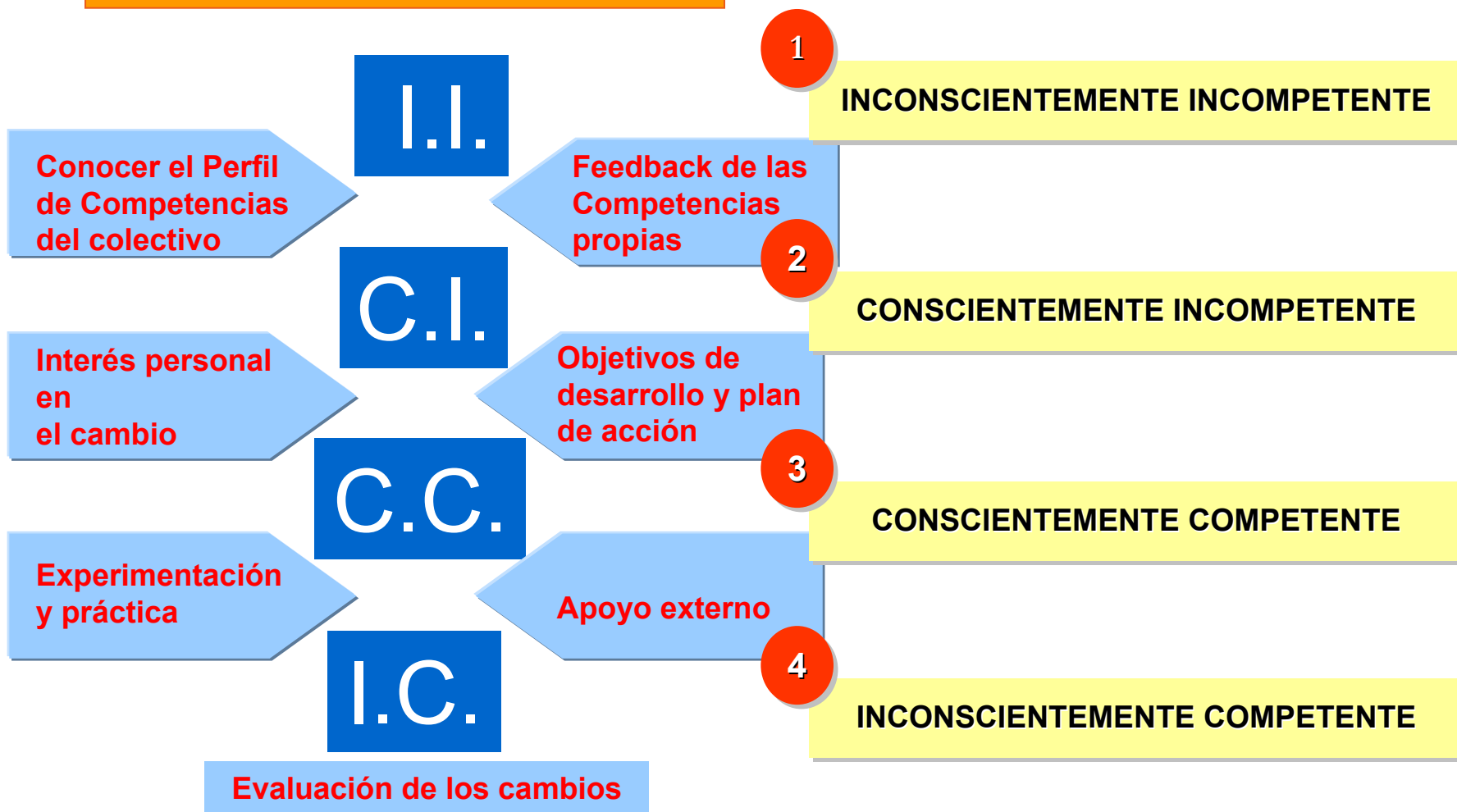
- **E. C.** ■ **EXAMEN DE CONCIENCIA**
- **D. P.** ■ **DOLOR DE LOS PECADOS**
- **P. E.** ■ **PROPÓSITO DE LA ENMIENDA**
- **D. P. C.** ■ **DECIR LOS PECADOS AL CONFESOR**
- **C. P.** ■ **CUMPLIR LA PENITENCIA**

Padre Ripalda

El Proceso de Desarrollo



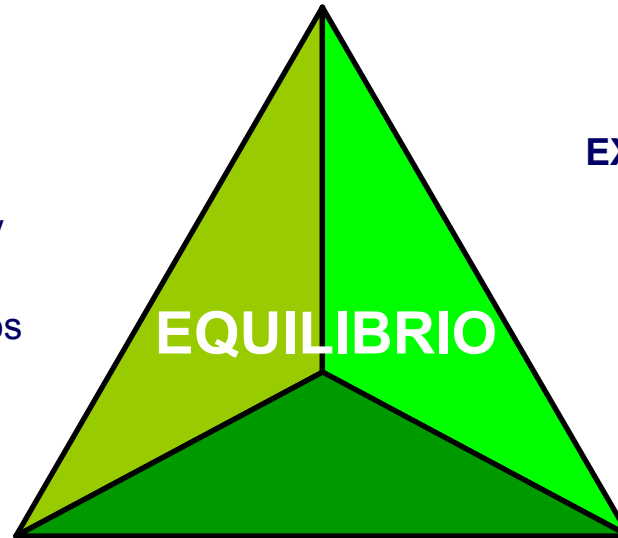
Etapas del Desarrollo



Las Acciones de Desarrollo

PERSONA

- Conocimientos y Habilidades
- Comportamientos
- Técnicas



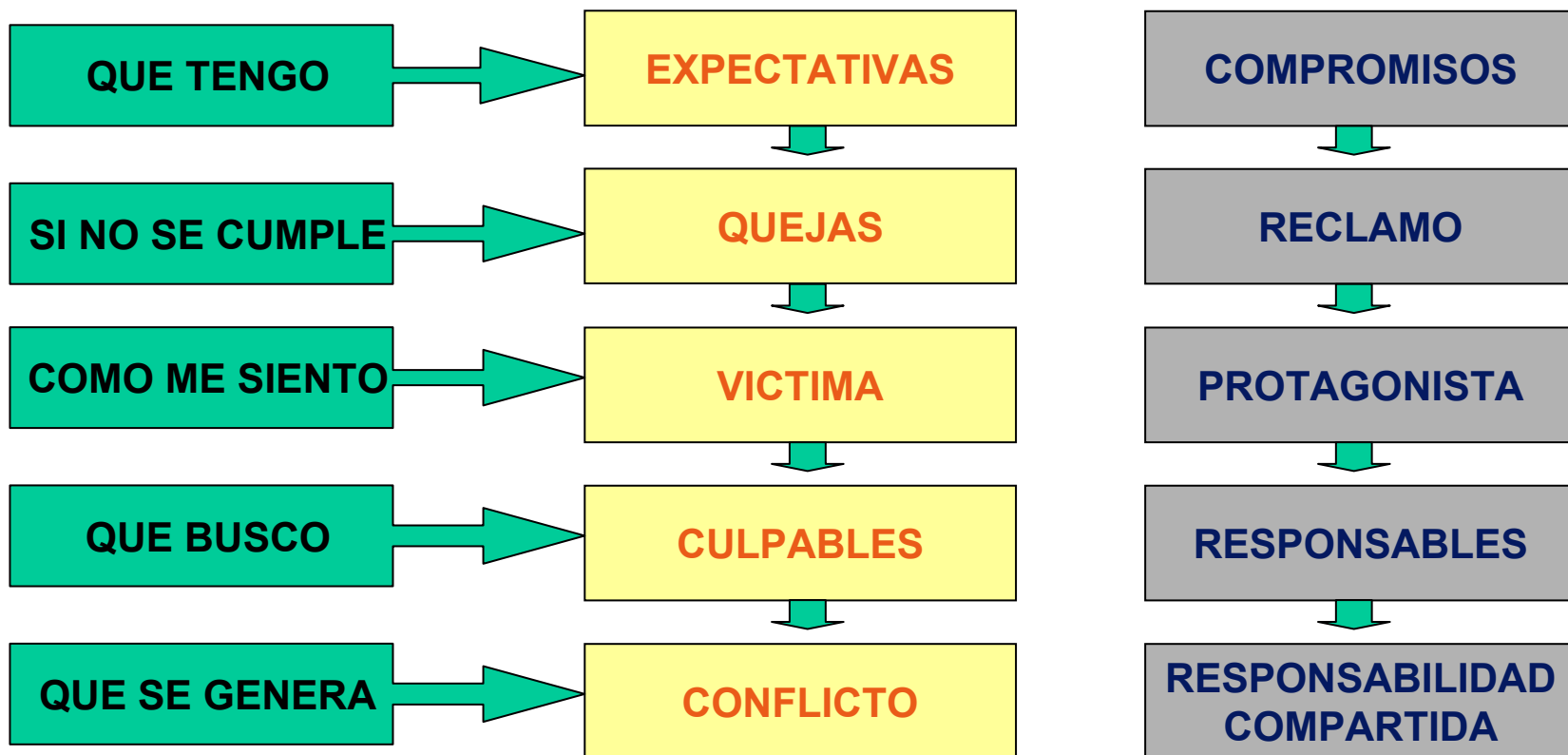
EXIGENCIAS DEL PUESTO (Espacio Organizativo)

- Misión
- Responsabilidades (funciones + resultados esperados)
- Actividades / Tareas

ENTORNO ORGANIZATIVO

- Estrategia de la Organización
- Posicionamiento en el Mercado
- Estructura, Procesos y Sistemas
- Cultura y Clima
- Procesos de gestión de Personas
- Liderazgo

Expectativas Vs. Compromisos



VI. Trabajo en Equipo

- A. **Grupos Vs. Equipos**
- B. Dirigir Equipos Vs. Trabajar en Equipo.
- C. Comportamientos del Trabajo en Equipo

PREGUNTAS	Correcto	Incorrecto
1. El Objetivo general del equipo ha de ser la suma de los objetivos individuales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. La situación profesional ideal es la posibilidad de trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. La información que más valoran los miembros del equipo es el grado de consecución de las metas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Las personas que formamos parte de un Equipo de Alto Rendimiento no fracasamos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Es importante que el Jefe trabaje en equipo con su Equipo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. La adecuada relación entre los miembros de un equipo facilita la consecución de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. En un Equipo suelen existir roles formales e informales.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS	Correcto	Incorrecto
8. Es imprescindible que los miembros de un grupo tengan habilidades diferentes y complementarias entre sí.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. En un Equipo las normas se sobreentienden y no es necesario recordarlas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Un Equipo de Alto Rendimiento “funciona sólo”.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. <i>“El líder genuino no necesita liderar, se contenta con señalar el camino”</i> (Henry Miller)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. En un Equipo no es necesario definir funciones ya que están suficientemente claras.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Los Equipos que funcionan bien consiguen siempre las metas propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

GRUPOS

- Los individuos trabajan independientemente a veces con fines opuestos entre si.

- No están lo suficientemente involucrados en planificar los objetivos de la comunes.

EQUIPOS

- Los miembros reconocen su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y de equipo se alcanzan mejor con respaldo mutuo

- Están comprometidos con los objetivos que ayudaron a fijar

GRUPOS

➤ **No se aceptan las sugerencias.**

➤ **Las expresiones o desacuerdos se consideran como “separatistas”.**

➤ **Se tiene tanto cuidado con lo que se dice que a veces es difícil entenderse.**

EQUIPOS

➤ **Las sugerencias contribuyen al éxito de la organización**

➤ **Trabajan en un ambiente de confianza y las preguntas son bienvenidas**

➤ **Practican la comunicación franca y honesta**

GRUPOS

➤ Están limitados para aplicar sus conocimientos y formación por su supervisor u otros miembros del grupo.

➤ No saben como solucionar situaciones conflictivas.

➤ La conformidad parece más importante que los resultados positivos.

EQUIPOS

➤ Reciben el respaldo del resto del equipo

➤ El conflicto es un aspecto normal de la interacción . Trabajan para resolver esos problemas de forma rápida y constructiva

➤ Los resultados positivos y no la conformidad, son el objetivo.

**Un equipo siempre será un grupo,
pero un grupo no siempre llegará a ser un equipo.**

Un número reducido de personas que interaccionan, con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo común y con un modo de actuar y trabajar, del cual se sienten mutuamente responsables

VI. Trabajo en Equipo

- A. Grupos Vs. Equipos
- B. Dirigir Equipos Vs. Trabajar en Equipo.**
- C. Comportamientos del Trabajo en Equipo

TRABAJAR EN EQUIPO

- **No existen relaciones jerárquicas.**
- **Clave la COLABORACIÓN entre los miembros del equipo.**
- **Se trata de las relaciones de dependencia/interdependencia que se produce entre los miembros del equipo.**

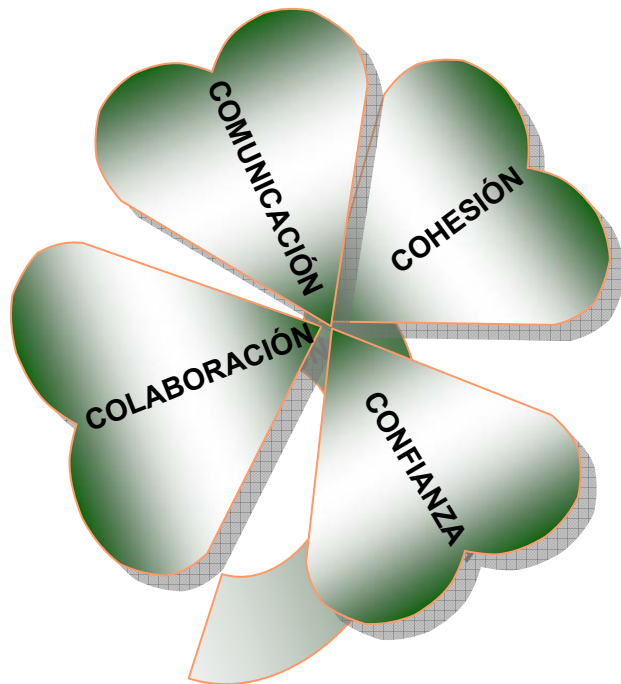
DIRIGIR EQUIPOS

- **Se trata de la actuación del superior jerárquico del equipo.**
- **El Jefe genera COLABORACIÓN o COMPETITIVIDAD interna entre los miembros.**
- **Se trata de las actuaciones del Director del equipo que genera mayor o menor interdependencia entre los miembros.**

VI. Trabajo en Equipo

- A. Grupos Vs. Equipos
- B. Dirigir Equipos Vs. Trabajar en Equipo.
- C. Comportamientos del Trabajo en Equipo**

“El Trébol del Trabajo en Equipo”

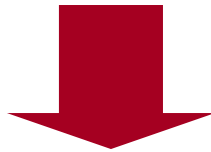


- El trébol con sus 4 pétalos (**Comunicación, Colaboración, Confianza y Cohesión**) son los pilares para establecer un trabajo en equipo real y efectivo.
- Se trata de elementos interdependientes, de forma que la falta de alguno de estos pétalos, incidirá de forma negativa en los beneficios que podemos obtener del trabajo en equipo.
- El programa de Desarrollo se fundamenta en el conocimiento, tratamiento y entrenamiento de los cuatro pétalos.

CONFIANZA

COMUNICACIÓN

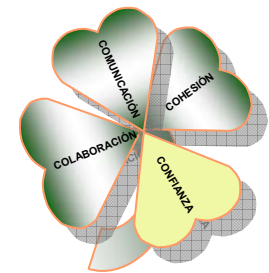
COHESIÓN



COLABORACIÓN

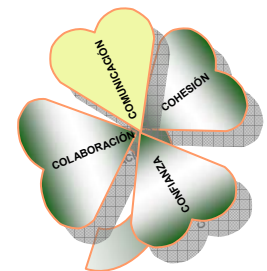
CONFIANZA

- Expreso lo que pienso, aunque el mensaje no sea bien recibido.
- Comparto información, reflexiones o comentarios en mis compañeros de equipo porque los puede ayudar en su trabajo.
- Hablo en términos positivos acerca de los miembros del equipo y sus actitudes (expectativas positivas).
- Ante situaciones de conflicto con algún miembro del equipo, lo afronto y comparto con esa persona.
- Solicito ideas y opiniones de los demás miembros del equipo que me pueden ayudar en mi trabajo.
- Valoro sinceramente las ideas y experiencia de los demás.
- “Hago lo que digo y digo lo que hago”
- Actitud “gano-ganas”.
- Madurez, no “dobles lenguajes”



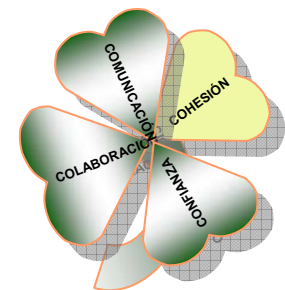
COMUNICACIÓN

- Escucho activamente, preguntando cuando no comprendo o no estoy de acuerdo.
- Escucho, opino y acepto las decisiones adoptadas por la mayoría.
- Entiendo lo que dicen los demás miembros de mi equipo, más allá de la pura expresión verbal.
- Cuando transmito ideas u opiniones, me adelanto y preparo las repercusiones y las reacciones de los demás.
- Infiero lo que va más allá de lo manifestado explícitamente por el otro.
- Muestro interés y respondo a las preguntas de los demás.
- Demuestro interés real por lo que dicen y las ideas de los demás.



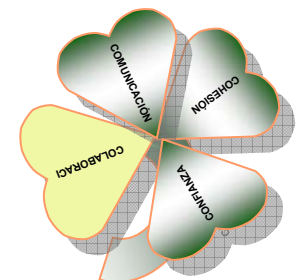
COHESIÓN

- Expreso sentimiento de grupo y apoyo sus decisiones.
- Actúo para promover buenas relaciones de trabajo más allá de las preferencias o diferencias personales.
- Facilito la resolución positiva de conflictos en el equipo.
- Actúo según los principios y valores del equipo.
- Defiendo la buena imagen y reputación del equipo ante terceros.
- Ante situaciones de conflicto, busco soluciones integradoras, evitando rumores y comentarios gratuitos.
- Factores que favorecen la cohesión:
 - METAS RETADORAS.
 - CLARIDAD DE METAS Y ACTITUDES.
 - “ENEMIGO COMÚN” (.....Pero no interno).
 - RECONOCIMIENTO (positivo y negativo)



COLABORACIÓN

- Expreso expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.
- Animo y, en su caso, capacito al resto de miembros del equipo para realizar una actividad.
- Participo de buen grado en el equipo, apoyando las decisiones del mismo.
- Comparto con el grupo la información importante y útil.
- Participo activamente en el trabajo del equipo, realizando el trabajo que se me asigna.
- Demuestro respeto por las aportaciones de los demás miembros del equipo.
- Cumplo compromisos internos.



VII. Equipos de Alto Rendimiento (EAR)

Definimos Equipos de Alto Rendimiento como aquellos capaces de conseguir ejecuciones plenas, excepcionales que trascienden la realización de los logros ordinarios y constituyen el umbral último del éxito.

VII. Equipos de Alto Rendimiento (EAR)

- A. **Modelo de Equipos EAR**
- B. Niveles de Desarrollo del Equipo

Modelo Hay-Hackman





Modelo de Equipos de Alto Rendimiento (EAR)



¿Cómo generar un ambiente equipo más sano centrado en los resultados (EAR)?

- **Conviene empezar por una serie de áreas clave, por este orden:**
 1. **Comunicación y Claridad:** Definir funciones, objetivos clave, estructura organizativa, qué se espera de cada colaborador, gestionar los roles formales/informales, etc.
 2. **Reto:** Objetivos de Equipo e individuales, tareas, estándares y procesos de gestión, normas de actuación, etc
 3. **Autonomía:** responsabilidades individuales y autonomía para ejercerlas.
 4. **Flexibilidad:** Posibilidades de innovar de hacer cosas diferentes a los procesos y normas establecidas.
 5. **Reconocimiento:** Recompensas, Feed Back positivo y negativo, exigencias de futuro, tratar las actitudes de los miembros del equipo.
 6. **Espíritu de Equipo:** es la consecuencia de que los factores anteriores se hayan dado. Difícilmente se puede generar Compromiso con y en el equipo si no se dan los factores anteriores. El resultado de los factores anteriores es un compromiso real con el equipo y objetivos del mismo (EAR).

A. Claridad y visión compartida

¿Cómo generar reto, normas y estándares en los colaboradores?

■ **Reto, Normas y Estándares:**

- Es el grado en que los Colaboradores perciben que se les está estimulando para que mejoren los resultados del equipo y que existen estándares de excelencia y objetivos estimulantes a conseguir, es decir, que son ambiciosos pero alcanzables.
- Curiosamente, las personas no nos sentimos satisfechos en el trabajo cuando entendemos que lo que tenemos que hacer / conseguir, es demasiado fácil.
- Buscamos actividades que impliquen reto o tensión para conseguirlo.
- El EAR ha de tener procesos de actuación claramente definidos y comunicados. Los EAR no se autogestionan, necesitan normas y procesos de actuación.

A. Claridad y visión compartida

¿Cómo generar visión clara?

■ **Comunicación y claridad:**

- Expresa el conocimiento de las personas sobre la organización del Equipo de Trabajo y el reparto de responsabilidades. Puede expresar también el nivel de conocimiento del rol propio y de las expectativas futuras de éste.
- Supone el conocimiento sobre el alcance del propio trabajo y la importancia de éste.
- También refleja el grado en que se percibe que las cosas están bien organizadas en la Unidad, las políticas y procedimientos están claros y cada persona tiene una idea precisa de lo que se espera de ella.
- Expresa la percepción del conocimiento de la misión o estrategia actual de la Compañía y la Unidad, de los objetivos marcados y los planes que se están llevando a cabo.

A. Claridad y visión compartida

- **Liderazgo es la capacidad de implicar a los miembros de un equipo de trabajo hacia un objetivo claro, compartido e inspirador. Es autoridad moral, más allá de la autoridad formal. El líder que clarifica:**
 - Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una dirección clara a seguir.
 - Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la manera mejor de llegar sin abandonar su autoridad.
 - Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la Organización.
 - Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
 - Utiliza el “feedback” positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación.

B. Fomentar Autonomía y Flexibilidad

¿Cómo generar autonomía?

■ Autonomía:

- Es la medida en que las personas perciben que pueden decidir cómo organizar y realizar su trabajo con autonomía o por el contrario saben que todo lo que hagan deberá ser supervisado por el Jefe.
- La falta de autonomía implica que hay indicaciones precisas sobre cómo realizar el trabajo y que no se anima a que sean las propias personas las que tomen la iniciativa para resolver los problemas que surgen en le día a día y que pueden conocer bien.
- Es la medida en que los Colaboradores perciben que se les estimula a asumir riesgos calculados.
- En todo caso, cuando se da mucha autonomía, el colaborador puede percibir sensación de riesgo, porque creen que tienen que asumir decisiones que exceden sus capacidades.

B. Fomentar Autonomía y Flexibilidad

¿Cómo generar flexibilidad?

▪ **Flexibilidad:**

- Es la medida en que los procedimientos, políticas y formalidades que hay que seguir facilitan / dificultan la realización del trabajo del día a día.
- Es la percepción de que hay procedimientos, políticas, formalidades y normas que son establecidas por el Jefe y son innecesarias y se deberían evitar para mejorar el rendimiento.
- Percepción de hasta qué punto el jefe de la Unidad estimula a los Colaboradores a desarrollar nuevas ideas o formas de hacer las cosas.
- La falta de flexibilidad implica que los colaboradores son poco tenidos en cuenta a la hora de intentar “cosas nuevas”

C. Trabajar las actitudes de los miembros del equipo. Reconocimiento

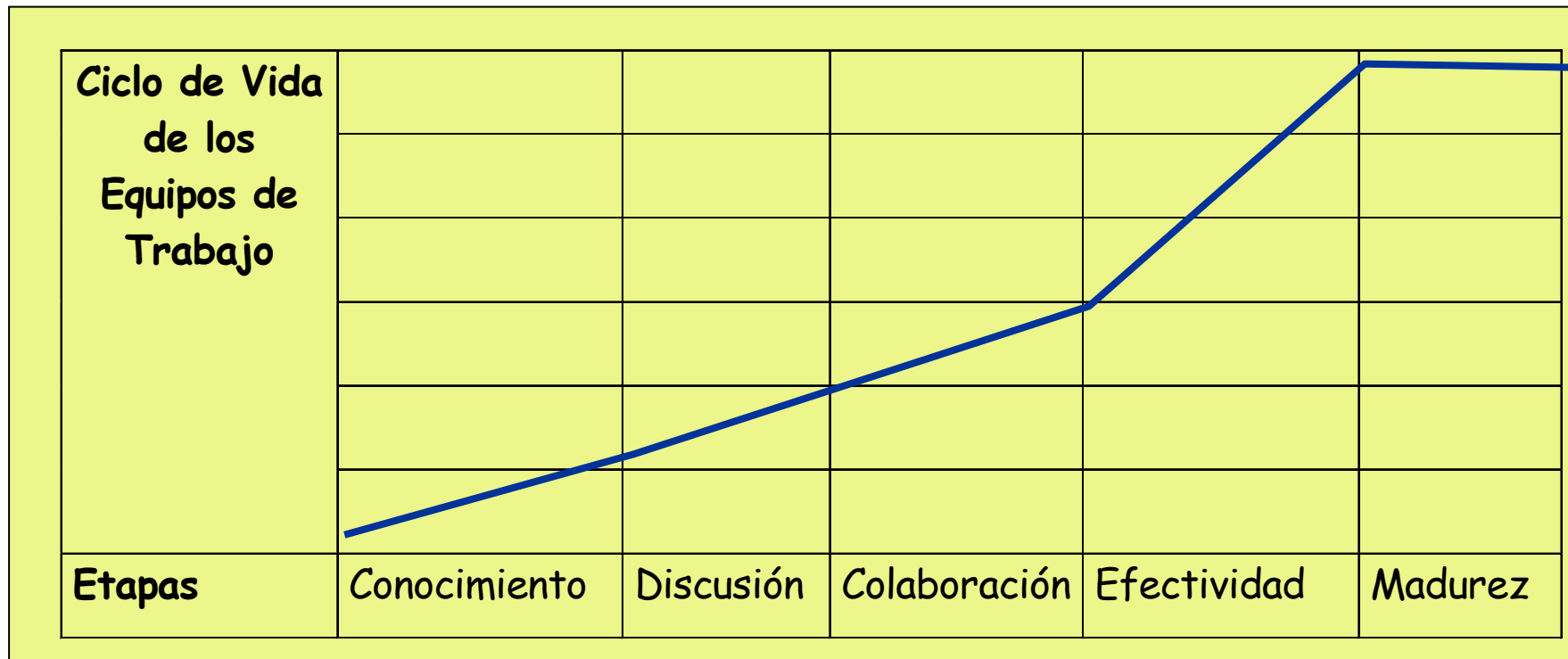
¿Cómo generar Reconocimiento?

■ Reconocimiento:

- Es el grado en que se percibe que se reconoce la labor del que más aporta (en cantidad y calidad) y menos a quien menos aporta.
- Supone que las personas entienden que se diferencia entre las personas por su desempeño y no por razones diferentes.
- Expresa si se percibe que el reconocimiento y el elogio pesan más que la crítica y las amenazas. Significa pues la predominancia del feedback positivo sobre el negativo, aunque es también importante que exista feedback negativo.
- Indica que se trabaja en un entorno no punitivo respecto al trabajo que realizan los colaboradores, donde se “castiga” poco (con críticas y amenazas) y se premia más.
- El reconocimiento implica que se diferencia entre los que trabajan bien y mal y que cuando se hacen bien las cosas existen alabanzas y cuando se hacen mal existe corrección, sin ánimo de castigar o reprender.

VII. Equipos de Alto Rendimiento (EAR)

- A. Modelo de Equipos EAR
- B. Niveles de Desarrollo del Equipo**



Fases de Desarrollo



1. Conocimiento

- Falta de orientación.
- Objetivos establecidos y comunicados inadecuadamente.
- Comportamientos superficiales y educados.
- Comienzan a tomar conciencia de la nueva situación.
- Se tiende a una visión individual del resultado del equipo.
- Evaluación y observación continua.
- Disimulo de los puntos débiles.
- Posibles situaciones de confusión.
- Se genera incertidumbre y ansiedad entre los miembros.
- Suposiciones, malas interpretaciones y equivocaciones.
- Luchas internas para determinar la influencia.

Fases de Desarrollo



2. Discusión

- Es casi inevitable.
- Falta de unidad y metodología.
- Aparecen conflictos y se crean subgrupos. Su causa es el poder y la toma de decisiones.
- Se cuestiona la autoridad del líder y las capacidades de los otros miembros.
- Juegos de poder.
- Se polarizan opiniones, se discute se compite y se sitúan a la defensiva.
- Caos, confusión.
- Fracaso.
- Hay respuestas emocionales.
- Se mide la capacidad de influencia.

Fases de Desarrollo



3. Colaboración

- Ahora, se es algo más que un grupo de individuos.
- Se tratan temas polémicos.
- Se reconocen los miembros del equipo entre sí.
- Se supera el conflicto y se aúnan posturas. Se superan las enemistades.
- Existe unidad y cohesión.
- Los papeles están negociados y se complementan.
- Se trabaja en clima de colaboración.
- Aparece un espíritu común y metas compartidas.

Fases de Desarrollo



4. Efectividad

- Se sabe trabajar juntos con buen nivel de funcionamiento.
- Los miembros saben definir sus tareas, trabajo y relaciones según las habilidades naturales.
- Están orientados a resultados.
- Mejoran las pautas de trabajo.
- Compensan los puntos débiles apoyándose en los puntos fuertes de otros miembros.
- Existe armonía entre las personas.

Fases de Desarrollo



5. Madurez

- Una vez que el Equipo ha conseguido su objetivo.
- Enorgullecimiento por el equipo.
- Aceptación para tomar riesgos.
- Confianza mutua.
- Flexibilidad.
- Debe transformarse, de dos posibles formas:
 - definiendo un nuevo objetivo o estructura
 - deshaciendo el equipo

¿De qué dependen los equipos de alto rendimiento?

- La investigación nos dice que los Equipos de Alto Rendimiento reúnen 7 condiciones:
 - Tienen un clima organizativo favorable.
 - El líder utiliza una combinación eficiente de estilos de dirección.
 - Reciben continuo soporte organizativo.
 - Tienen una meta común clara y motivadora.
 - Cuentan con roles complementarios y reglas del juego asumidas.
 - Sus miembros (líder y no líder) utilizan las competencias adecuadas.
 - Tienen sistemas de seguimiento y mejora.

Resumiendo ...

¿"Veinteálogo" de equipos de alto rendimiento (EAR)

1. El **objetivo del equipo** no será la suma de los objetivos individuales.
2. Dar **instrucciones** claras, concretas y breves.
3. Facilitar la **intervención y participación** de los miembros del mismo.
4. Dejar que el equipo intervenga más que uno mismo.
5. **Observar y retroalimentar** las reacciones del equipo.
6. **Asumir y trabajar** los propios errores.
7. Como líder del equipo, utilizar el **repertorio de Estilos** de Dirección.
8. Transmitir una **misión** clara, compartida, comprendida por todos y en sintonía con los objetivos de la Organización
9. Proponer **objetivos retadores** para el equipo.
10. Establecer **roles formales** claramente diferenciados y complementarios.

¿"Veinteálogo" de equipos de alto rendimiento (EAR)

11. Respetar los **roles informales** que el grupo asigna.
12. Fomentar la **participación** del equipo.
13. **Informar** a los miembros del equipo de todo lo que les afecta.
14. Establecer normas de conducta claras acerca de lo que es aceptable.
15. Conoce qué **recursos y formación son necesarios** en su equipo y planifica apropiadamente.
16. Designar formalmente las funciones de los miembros del equipo.
17. Hablar con **claridad** y en forma **directa**.
18. Expresar el **sentimiento del grupo** y pedirle a los otros que verifiquen esa impresión.
19. Decidir los **asuntos importantes** por consenso.
20. Ser **críticos** no cítricos.

Beneficios del trabajo en equipo

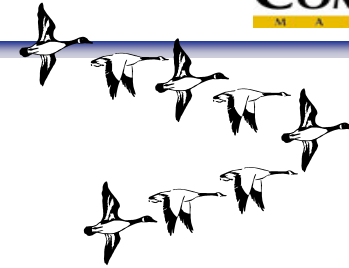
CARACTERÍSTICAS

- NÚMERO LIMITADO DE PERSONAS.
- OBJETIVO COMÚN.
- INTERACCIÓN ENTRE LOS MIEMBROS.
- PERSIGUE UN OBJETIVO COMÚN.
- HA DE PROPONERSE UNAS NORMAS O REGLAS DE EQUIPO.
- CADA MIEMBRO DEL EQUIPO TIENE ASIGNADO UNA TAREA.
- LA RESPONSABILIDAD DE UNA TAREA COHESIONA AL EQUIPO.
- EL CONTROL Y DIRECCIÓN SUELE DEPENDER DE INSTANCIAS EXTERNAS
- COMUNICACIÓN ABIERTA.



BENEFICIOS PARA TI

- AMBIENTE DE TRABAJO ADECUADO.
- ORGULLO DE PERTENENCIA.
- LOS CONFLICTOS NO SE “ENQUISTAN”.
- DESARROLLO PERSONAL/PROFESIONAL.
- RAPIDEZ EN LAS DECISIONES.
- SATISFACCIÓN PERSONAL.
- APOYO DE LOS DEMÁS.
- SEGURIDAD PERSONAL.
- ENRIQUECIMIENTO PERSONAL.
- LIBERTAD PARA OPINAR.
- ME AYUDA A RESOLVER ERRORES.



¿Por qué los gansos, cuando vuelan, siempre establecen una formación en “V”?

1. En la medida en que cada ave agita sus alas, crea un área de sustentación para la que viene detrás. Volando en formación “V”, el grupo entero consigue volar, por lo menos, un 71% más de lo que cada ave volaría separadamente.

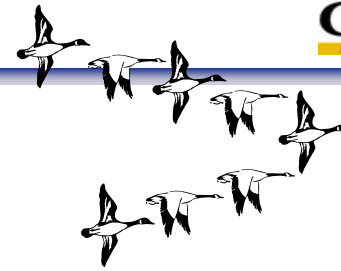


Personas que comparten una dirección común y un sentido de equipo, alcanzan resultados mucho más rápida y fácilmente.

2. Cuando el ganso que lidera se cansa, se va para la parte de atrás de la “V” y al mismo tiempo otro ganso asume la cabecera.



La alternancia de esfuerzos permite que avancemos más fácilmente en las tareas arduas y difíciles.



¿Por qué los gansos, cuando vuelan, siempre establecen una formación en “V”?

3. Los gansos que van detrás graznan para incentivar a los que van delante para mantener o mejorar el ritmo y la velocidad.



Incentivo y estímulo son fundamentales cuando queremos mantener o mejorar el ritmo y la velocidad en nuestros proyectos.

4. Cuando un ganso se agota o se lesiona deja el grupo y otros dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Ellos le acompañan hasta que sus condiciones mejoren y, entonces, los tres reinician el viaje, juntándose a otra bandada, hasta encontrar el grupo de origen.



Gansos, una metáfora donde la solidaridad en las dificultades es fundamental para el éxito en la vida.

Pablo_collado@haygroup.com

jlbulnes@terra.es