

EL TRABAJO EN EQUIPO

Módulo



ACEM - Costa Rica primera edición 2004 / revisado 2019

Este módulo fue elaborado por Jasón Ighani, Edna López y Luis Dumani basado en el módulo de Participación Comunitaria de la Universidad Núr de Bolivia, y bajo consentimiento de los autores Juanita Hernández y Eloy Anello.

Derechos Reservados:

Se prohíbe la reproducción comercial de este texto en parte o en su totalidad, sin previa consulta con los autores.

Universidad Núr
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia
www.nur.edu

ACEM
San José, Costa Rica
www.acem.co.cr

Tabla de Contenido

Objetivos del Módulo	3
Introducción al Módulo	4
CAPÍTULO 1 La Capacidad de Construir la Unidad en Diversidad	5
CAPITULO 2 ¿Para qué Formar un Equipo?	27
CAPÍTULO 3 El Desarrollo de un Equipo	42
CAPITULO 4 Una Metodología para Mejorar la Comunicación: Escuchar Activamente	59
CAPÍTULO 5 La Resolución de Conflictos	79

Objetivos del Módulo

Este módulo ayudará a los participantes a desarrollar las capacidades de:

- 1.** Facilitar la formación de un equipo.
- 2.** Promover la unidad en diversidad dentro del equipo.
- 3.** Aplicar la técnica de comunicación de escuchar activamente en el proceso de la consulta.
- 4.** Resolver los conflictos amigablemente con base en principios.

Introducción al Módulo

La calidad de los recursos humanos que están comprometidos en un proyecto es uno de los factores más importantes que influyen en sus logros. Pero, sean cuales fueren los recursos humanos, probablemente trabajarán mejor, y con mayor gusto y eficacia, si sienten que son parte de un equipo y que pueden contar con los otros miembros. Este módulo explora el concepto del trabajo en equipo y presenta varias capacidades que mejoran la calidad de ese trabajo.

El capítulo 1, **La Capacidad de Construir la Unidad en Diversidad**, explica la contribución de la unidad en diversidad en el logro de propósitos trascendentales a todos los niveles de la sociedad: en las relaciones entre los pueblos y países, en el trabajo profesional, en las organizaciones comunitarias y en el trabajo en equipo. Presenta cinco principios que caracterizan la unidad en diversidad y explica la aplicación práctica de cada uno de ellos. Explora las actitudes que contribuyen a la práctica de la unidad en diversidad, así como aquellas que la impiden. Termina con algunos pasos prácticos para implementar la unidad en diversidad.

El capítulo 2, **¿Para qué formar un Equipo?**, explica las ventajas de trabajar en equipo. Aclara el papel del “líder” como un facilitador de la resolución de un problema y los diferentes tipos de decisiones que es conveniente tomar con o sin la participación de todo el equipo. Describe las diferentes clases de reuniones que realizan los equipos y da algunos lineamientos de guía para lograr reuniones productivas.

El capítulo 3, **El Desarrollo de un Equipo**, examina algunas de las características de un equipo eficaz y las etapas en su desarrollo. Recalca que la confianza entre los miembros ha de ser la base para el funcionamiento de un equipo, y distingue entre la confianza en las acciones, que se fundamenta en un compromiso con los principios, y la confianza emocional, que es aquella necesaria para compartir abierta y honestamente. Una vez establecida la confianza, el equipo ha de progresar por las etapas del intercambio de información, la orientación hacia el logro de los objetivos y, la interdependencia y la flexibilidad en el desempeño de roles. El capítulo finaliza dando algunas pautas para aprender de la experiencia.

El capítulo 4, **Una Metodología para Mejorar la Comunicación: Escuchar Activamente**, inicia explicando algunas de las fallas que ocurren comúnmente en la comunicación y aclara cómo el escuchar activamente ayuda a remediar estas fallas. Describe tres elementos que contribuyen al crecimiento personal, mostrando su relación con el escuchar activamente. Luego, enfoca los beneficios de escuchar activamente a una persona que tiene problemas, en vez de darle consejos o decirle qué hacer. Finaliza explicando cuándo el escuchar activamente puede ser útil para mejorar la consulta o para profundizar una relación de confianza.

El capítulo 5, **La Resolución de Conflictos** explica qué hacer cuando otra persona sigue una conducta que le perjudica. El propósito es llegar a una solución con la cual ambas personas estén de acuerdo y ninguno se sienta como “perdedor”. Para lograr este fin se presentan cuatro principios que pueden llevar hacia resoluciones equitativas de conflictos contribuyendo, a la vez, a mantener una buena relación entre las personas.

LA CAPACIDAD DE CONSTRUIR UNIDAD EN DIVERSIDAD

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿En qué consiste la unidad en diversidad?
- ¿Qué beneficios trae la práctica de la unidad en diversidad?
- ¿Cuál es la actitud apropiada frente a las diferencias culturales?

La capacidad de construir la unidad en diversidad implica la capacidad de integrar dos conceptos que generalmente han sido percibidos como contrapuestos. Estos conceptos son la unidad y la diversidad. Es más fácil que las personas se sientan unidas a otras que son parecidas a ellas. Por lo tanto, generalmente escogen asociarse con personas de su misma nacionalidad, raza, clase social, o religión, o al menos con personas que comparten sus mismos intereses, valores y formas de pensar.

A la vez, es común que las personas se sientan incómodas cuando, tienen que pasar tiempo con personas muy distintas a ellas. De hecho, para protegerse de estas diferencias, se tiende a criticar a las personas de otras culturas, llegando al extremo de categorizarlas de acuerdo con ciertos **estereotipos**, contar chistes para ridiculizarlos y demostrar prejuicio de distintas maneras en contra de ellas. En consecuencia, lo que ha predominado en el mundo hasta ahora han sido modelos mentales de "unidad en uniformidad" y "división en diversidad".

En cambio, el concepto de la unidad en diversidad recalca que la integración de personas o grupos culturales distintos contribuye significativamente al logro de los propósitos transcendentales y es una fuente de enriquecimiento de las capacidades y las potencialidades de logro de cualquier agrupación.

"Consideren las flores de un jardín; aunque difieren de clase, color y forma, esta diversidad aumenta su encanto y hace mayor su belleza. ¡Cómo sería de desagradable si todas las flores y plantas, las hojas y capullos, los frutos, las ramas y los árboles del jardín fueran todos de la misma forma y del mismo color! La diversidad de color, tipo y forma enriquece y adorna el jardín, y hace más agradable su efecto. Del mismo modo, cuando distintos matices de pensamiento, temperamento y carácter, se juntan bajo el poder y la influencia de una sola agencia central, la belleza y la gloria de la perfección humana quedará revelada y manifiesta."

-Abdu'l-Bahá

La práctica de la unidad en diversidad es especialmente necesaria en el mundo contemporáneo, debido a su interdependencia y complejidad. Tanto en el ámbito global como en el campo profesional, en las organizaciones comunitarias y en el trabajo de equipo, se pueden observar los beneficios que proporcionan la práctica de la unidad en diversidad, así como los problemas causados por la falta de practicarla.

La Necesidad de la Unidad en Diversidad entre los Pueblos y Países

En el ámbito global, cuando se trata de las relaciones entre diferentes países o grupos étnicos, vemos las consecuencias de los enfoques anticuados de "unidad en uniformidad" y "división en diversidad". Aun cuando un país o una clase dominante piensa ayudar a otros, generalmente lo hace basado en el modelo mental de la unidad en **uniformidad**. Es decir, piensa en ayudar a los otros a alcanzar una vida económica y cultural como la suya. No toma en cuenta que el otro grupo puede tener una cultura que valora y que desea conservar, y que anhela el desarrollo, pero el desarrollo de acuerdo con sus propios valores. Esto es en el mejor de los casos. En el peor de los casos, el país o clase dominante aplica el modelo mental de la división en diversidad, explotando la otra clase o país para su beneficio propio.

“Todo lo que tiene importancia en este mundo exige la atención concentrada del buscador. El que persigue algo debe pasar por dificultades y penas hasta que el objeto esté a la vista y el gran éxito se obtenga.”
-Abdu'l-Bahá

Ante esta falta de respeto por su identidad y vida cultural, muchas veces las minorías buscan independizarse, para que puedan forjar su propio destino, respondiendo al modelo mental de la unidad en uniformidad con su contraparte, la división en diversidad. El resultado en los últimos años ha sido la fragmentación de países como la anterior Checoslovaquia y la Unión Soviética y la guerra civil en otros como Ruanda y la anterior Yugoslavia.

Ni el concepto de la unidad en uniformidad ni la división en diversidad son viables para un mundo que contiene decenas de miles de diferentes tribus y etnias y que se ha encogido en el último siglo hasta llegar a ser como una vecindad, en que los problemas de una parte tienen efectos serios en otras.

En cambio, el concepto de la unidad en diversidad promueve la dignidad y aprecio de cada cultura y pueblo. Enseña a las personas que deberían sentir amor por sus orígenes y raíces culturales, aprender y utilizar su lenguaje nativo, promover sus artes y sus bailes y seguir cultivando aquellas tradiciones suyas que están de acuerdo con principios universales.

Ni el concepto de la unidad en uniformidad ni la división en diversidad son viables para un mundo que contiene decenas de miles de diferentes tribus y etnias.

No es imprescindible la independencia política para lograr esto. Cuando se practica la unidad en diversidad, diferentes culturas pueden convivir en un sólo país, apreciarse unas a otras y aprender unas de otras.

A la vez, cada microregión que tiende a congregarse a personas de uno u otro grupo cultural, puede clasificar en orden de prioridad sus propias necesidades de desarrollo, tomando en cuenta sus valores culturales al hacerlo.

Aunque la mayoría de las personas del mundo todavía no practican conscientemente la capacidad de construir la unidad en diversidad ni están familiarizados con el concepto, es interesante que el conocido autor John Naisbitt comenta cómo el mundo está moviéndose simultáneamente hacia la globalización (unidad) y tribalización (diversidad).

Según su interpretación, las telecomunicaciones y el transporte han creado una sociedad global, caracterizada por el intercambio de información, la facilidad de viajar, conocer gente de otros países y culturas favoreciendo la disminución de las barreras económicas entre los países. Como una búsqueda de una forma de mantener la identidad en esta sociedad global, existe simultáneamente una tendencia hacia la "tribalización", o sea "la fidelidad a los que son parecidos a uno, definido por la etnicidad, el lenguaje, la cultura, la religión o la profesión".

Aunque las dos tendencias parecen ser contradictorias, Naisbitt afirma que son complementarias. Las entidades más pequeñas, ya sean estas países, microregiones o empresas, son más fáciles de administrar que las entidades grandes, permiten una participación más genuina y pueden responder con más rapidez a un ambiente cambiante. A la vez el acceso que tienen a la información, posibilitada por la tecnología computarizada, les permite tomar su papel en la sociedad globalizada. El resultado ideal, según Naisbitt, es un gran número de entidades pequeñas funcionando en una estrecha coordinación global.

Además de la utilidad que tiene en la integración nacional e internacional, la capacidad de construir la unidad en diversidad, también sirve para mejorar las relaciones y la calidad del trabajo a nivel micro en el campo profesional, las organizaciones comunitarias y los equipos de trabajo.

La Necesidad de la Unidad en Diversidad en el Campo Profesional

La falta de capacidad de construir la unidad en diversidad ha impedido al hombre aplicar sus grandes conocimientos para asegurar una vida mejor para todos. Una parte del problema se encuentra en la relación entre la explosión de los conocimientos en el último siglo y la complejidad de los problemas que está enfrentando el sistema mundial.

La respuesta de los seres humanos a la explosión de los conocimientos ha sido la especialización. Puesto que hoy en día es imposible que una sola persona abarque más que una pequeña fracción del conocimiento existente, se ha dividido el conocimiento en disciplinas, tales como la biología, la química, la física, la psicología, la medicina, la comunicación, la computación y la agricultura. Luego, según como ha seguido aumentando el conocimiento, se dividieron las disciplinas en especialidades dentro de especialidades. Hoy en día el resultado es que los profesionales saben "más y más acerca de menos y menos".

La falta de capacidad de construir la unidad en diversidad ha impedido al hombre aplicar sus grandes conocimientos para asegurar una vida mejor para todos.

A la vez, los avances en las comunicaciones y el transporte han hecho del mundo entero un sólo sistema en que los acontecimientos en un país afectan a los habitantes de todos los demás, al mismo tiempo que el gran aumento en la población y el peligroso grado de contaminación generada por los productos de la industrialización han creado problemas sumamente complejos que afectan el medio ambiente, el clima, la disponibilidad de alimentos y hasta la sobrevivencia del planeta mismo.

Estos problemas son demasiado complejos para ser resueltos con el conocimiento de una sola especialización, aún cuando los conocimientos de esta especialización sean necesarios para resolver parte del problema.

Para tratar de enfrentar estos problemas, surgió la **interdisciplinariedad**. Es decir, personas de diferentes especialidades se han agrupado en equipos para trabajar juntos con el fin de aprovechar los conocimientos de cada uno. Pero, ¿qué sucede?

Por no comprender los conceptos, destrezas, cualidades y actitudes en que se basa la capacidad de construir la unidad en diversidad, a menudo estos equipos han terminado con una comunicación tan deficiente como la que existió, en la torre de Babel. Cada persona habla su propia **jerga** profesional, insiste en que el problema puede ser resuelto desde el enfoque de su disciplina, trata de convencer a los demás del valor de su posición, y simplemente no escucha lo que dicen los demás o no le considera de valor.

Para dar un ejemplo sencillo, podemos pensar en los diferentes análisis que distintos profesionales podrían dar de los problemas de una comunidad. Tal vez un economista se fijaría en la falta de empleo rentable. Un médico notaría la mala salud de la población, la cual afecta la capacidad de realizar trabajos productivos. Un maestro pondría la atención en el alto índice de analfabetismo y deserción escolar y un especialista en relaciones humanas percibiría la falta de unidad en la comunidad y la poca participación, de las mujeres. Luego, cada uno propondría proyectos basados en su especialidad.

¿Será que uno de estos profesionales tiene la razón y los demás no? ¿O tienen todos la razón enfocada desde el marco de su especialidad? Si los profesionales se escuchan unos a otros, ¿podrán comprender mejor las causas y posibles soluciones a los problemas de la comunidad?

Cuando personas de diferentes especialidades aprenden a escucharse unos a otros, tratan de apreciar los enfoques de otras especialidades y comprender los marcos conceptuales fundamentales en que se basan, y luego tratan de combinar sus conocimientos para idear líneas de acción integradas que toman en cuenta la diversidad de sus conocimientos, logran la transdisciplinariedad la cual es un ejemplo de la unidad en diversidad a nivel profesional.

Al grado que las personas desarrollan la capacidad de coordinar su propia diversidad, aprender unas de otras y beneficiarse de la diversidad de sus conocimientos y enfoques, podrán utilizar esta capacidad para resolver con mayor éxito los diversos problemas que se encuentran en su entorno. Al tomar en cuenta la diversidad de los enfoques provenientes de distintas especialidades y puntos de vista, aumentarán en gran medida las opciones de acción de las cuales son conscientes, así como la probabilidad de que encuentren una solución adecuada a cualquier problema que enfrenten.

Al grado que las personas desarrollan la capacidad de coordinar su propia diversidad podrán resolver con mayor éxito los diversos problemas que se encuentran en su entorno.

Imagínense dos organizaciones trabajando para encontrar una respuesta duradera a la desnutrición. Una está compuesta sólo de médicos. La otra está compuesta de médicos nutricionistas, agricultores y miembros de la comunidad. ¿Cuál equipo tendrá mayor probabilidad de idear un programa que dará una solución duradera al problema? ¿Por qué?

Es claro que el segundo equipo tiene el potencial de idear un programa mucho más integrado y con mayores probabilidades de éxito, pero sólo si sus diversos integrantes han aprendido a trabajar juntos en unidad.

La Unidad en Diversidad en las Organizaciones Comunitarias

En cualquier organización el desarrollo de la capacidad de construir la unidad en diversidad contribuirá a un mejor funcionamiento de la organización. Un dicho popular dice: "Dos cabezas piensan mejor que una." Es verdad. Pero solo si los dos tienen pensamientos distintos y saben apreciar e integrar sus diferencias.

Si todos piensan de la misma manera, el aumento en el tamaño del grupo no mejorará la calidad de las decisiones. Asimismo, aunque existen formas distintas de pensar, si una persona o grupo de personas domina a los demás, la diversidad de ideas tampoco contribuirá a mejorar las decisiones. Más bien, el hecho de sentirse no tomado en cuenta puede generar resentimiento y división.

Más bien, si se desea aprovechar los beneficios de la unidad en diversidad para mejorar la calidad de las decisiones y del trabajo que realiza una organización, primero hay que procurar que diferentes sectores de la comunidad, incluyendo tanto a hombres como mujeres tengan representación en la organización. Luego, hay que capacitar a todos los miembros en la consulta, para que comprendan cómo la diversidad de opiniones puede contribuir a una comprensión más amplia de la verdad. Y hay que trabajar en la formulación de una visión común, para que haya un punto central de unidad. Finalmente, en el curso del trabajo hay que volver una y otra vez sobre estos puntos, recordando que el proceso del trabajo y la unidad con la cual se realiza son tan importantes como las decisiones concretas que se toman.

EJERCICIOS

1. ¿Qué problemas son causados entre los pueblos y países cuando las personas funcionan con modelos mentales de "unidad en uniformidad" y "división en diversidad"?

2. ¿Cómo resuelve los problemas anteriores el concepto de la "unidad en diversidad"?

3. ¿Por qué es necesario la "unidad en diversidad" en el campo profesional?

4. ¿Cómo puede beneficiarse una organización comunitaria de la capacidad de construir "la unidad en diversidad"?

5. ¿Qué pasos prácticos se puede tomar para construir la "unidad en diversidad"?

6. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

estereotipo

identidad

Ejemplos de la Unidad en Diversidad

Aunque en cierto sentido el concepto de unidad en diversidad es nueva, todos estamos familiarizados con ejemplos de ello en la vida diaria. Al contemplar nuestro propio cuerpo detalladamente, nos quedaríamos atónitos por la gran diversidad de células, tejidos y órganos sumamente diversos que encontramos en él. El ojo, la mano, el corazón, el cerebro, cada uno es sumamente distinto, pero cada uno es muy necesario, si no indispensable, para el buen funcionamiento del cuerpo. De hecho, si quisiéramos simplificar el cuerpo, sería difícil pensar en una sola parte que podríamos quitar, con excepción quizás del apéndice, sin que aminore su efectividad.

Sin embargo, esta gran diversidad de órganos y tejidos funcionan con una cooperación y coordinación tal, que ni pensamos en el papel que desempeña cada uno, juntos con otros elementos, como los músculos y huesos, para ejecutar una acción tan sencilla como levantar un lapicero. Solo cuando un órgano resulta dañado, de repente nos damos cuenta de su importancia en relación a la totalidad. A la vez, nos damos cuenta cómo el bienestar de cada parte afecta la salud y bienestar de todo el cuerpo. Piense, por ejemplo, cómo el dolor de golpear un dedo del pie puede distraerle tanto que ni puede concentrar sus pensamientos. La unidad en diversidad que existe entre los diferentes órganos y miembros del cuerpo no sólo contribuye al bienestar físico de cada uno de ellos y del cuerpo entero. También contribuye a un propósito superior que no podría manifestarse sin esta unidad en diversidad. Posibilita la expresión de la conciencia y del conocimiento humano.

Otro ejemplo de la unidad en diversidad, tomado del mundo cultural, sería una orquesta. Una orquesta está compuesta de una gran variedad de instrumentos. En una sinfonía cada instrumento toca notas distintas, pero todas están tan bien coordinadas, que el impacto del sonido resultante es mucho más bello que el de escuchar un solo instrumento o aún de escuchar todos los instrumentos tocar las mismas notas. A la vez, un error cometido por un solo músico a veces puede ser notado y arruina la belleza de la totalidad. En este caso, la unidad en diversidad posibilita el propósito superior de producir música que pueda conmover al alma e inspirar a las personas a dar lo mejor de sí mismos.

En una sinfonía cada instrumento toca notas distintas, pero todas están tan bien coordinadas.

Características Esenciales de la Unidad en Diversidad

De estos dos ejemplos podemos destacar varias características esenciales de la unidad en diversidad:

- Cada uno de los elementos diversos es necesario e importante para el conjunto.
- La cooperación y coordinación, basadas en una visión y principios compartidos, sirven como factores integradores de la diversidad.
- Existe una relación recíproca entre el bienestar de cada parte y el bienestar de la totalidad.
- La totalidad es mucho más capaz y potente que la suma de sus partes.
- La unidad en diversidad posibilita el logro de un propósito superior o trascendental.

En cualquier trabajo de equipo es importante mantener en mente estas características y promoverlas conscientemente para aprovechar los efectos **sinérgicos** de la unidad en diversidad. Por eso, a continuación: exploraremos más a fondo la aplicación práctica de cada principio.

La Necesidad e Importancia de la Diversidad

Al darnos cuenta de los beneficios de incorporar elementos diversos en una organización o equipo de trabajo, conscientemente podemos tratar de involucrar a personas con diversas capacidades en ello, sabiendo que cuanto más diversidad se pueda reunir, mayor capacidad tendrá el equipo.

Luego, para que esta diversidad potencie al equipo, es necesario reconocer la importancia de cada persona, prestarle suficiente atención para descubrir y apreciar sus talentos, conocimientos y capacidades específicas y darle la oportunidad de poner estos conocimientos y capacidades al servicio de la visión compartida.

La Cooperación y la Coordinación

La cooperación y la coordinación son necesarias para integrar y aprovechar las distintas capacidades del equipo. Sin ellas, la diversidad terminará en la división, ya que cada persona o grupo hará lo que le parezca, sin tomar en cuenta las necesidades y actividades de los demás, lo que indudablemente llevará a roces y disgustos.

Para que exista la cooperación y coordinación, ante todo tiene que haber una visión compartida del propósito del equipo y un acuerdo acerca de algunos principios básicos que regirán su trabajo. En caso contrario, si por ejemplo, no todos los miembros del equipo aceptan la consulta como el proceso fundamental por el cual se tratará de resolver las diferencias y tomar las decisiones, o no aprecian las ventajas de la unidad en diversidad será muy difícil, si no imposible, de lograr una cooperación eficaz. Asimismo, si existen diferentes puntos de vista acerca del propósito del equipo, esto llevará a una diversidad de acciones que no van en la misma dirección, y no estarán coordinadas unas con otras.

La cooperación significa trabajar juntos con una actitud positiva y colaboradora, considerando tanto las necesidades y preocupaciones de otros como las propias. Se logra cuando cada miembro del equipo tiene una actitud de aprecio hacia los demás, se compromete a cumplir su parte en la realización del trabajo con responsabilidad, y busca caracterizarse por la humildad y un espíritu de servicio. Estas cualidades le ayudarán a considerar las necesidades de otros y a esforzarse para realmente comprender y apreciar a sus compañeros de trabajo.

La cooperación significa trabajar juntos con una actitud positiva y colaboradora.

Aunque un espíritu de cooperación contribuye a la unidad en un equipo, sin la coordinación no se garantiza un trabajo eficaz. Luego, la misma falta de progreso puede desanimar a los miembros y crear en ellos la tendencia de culparse unos a otros.

Por ejemplo, una organización puede planear una cena en que cada familia trae un plato para compartir. Si hay cooperación, todos gustosamente traerán y mostrarán aprecio por lo que traen los demás. Pero si falta coordinación, todos pueden traer arroz y nadie carne o ensalada o un equipo puede estar preparando un informe y todos gustosamente ofrecen cooperar en realizar alguna tarea necesaria para su elaboración, sin embargo, si no coordinan el cronograma de trabajo, de repente la persona que está encargada de digitar el trabajo ha planeado hacerlo el día jueves, y los encargados de recoger y ordenar la información piensan terminar su trabajo para el día viernes.

Otro error aún más común en la coordinación es tratar a todos los miembros como si fueran exactamente iguales, sin aprovechar de su diversidad. Cuando esto sucede, se pide a cualquier miembro realizar cualquier tarea sin tomar en cuenta las habilidades de cada uno. Es como si se pidiera a un trompetista tocar el violín y viceversa. La música resultante probablemente no sería muy agradable. Sin embargo, el mismo grupo con los mismos instrumentos sería capaz de tocar música bellísima si cada uno se dedicara a lo que hace mejor.

Esto no significa que cada persona debe dedicarse sólo a su especialización, sin jamás aprender o colaborar en otras cosas. Sin embargo, dentro de las diferentes funciones requeridas por el equipo, es tratar de relacionar a cada miembro con el trabajo que le gusta y para el cual tiene cierto talento.

El poder de lograr los fines de la organización se encuentra en sus miembros. La clave de la coordinación, entonces, es ayudar a cada miembro a encontrar una esfera apropiada de trabajo y luego darle suficiente guía, sin llegar al control exagerado, de tal modo que se aproveche al máximo sus capacidades.

En síntesis, una buena coordinación depende de la sabiduría, una sabiduría basada tanto en el conocimiento de las tareas a realizar, como en la sensibilidad por las capacidades e intereses de los diferentes miembros del equipo, y un sentido de las posibles interconexiones entre las diferentes personas y funciones a desempeñar.

En el análisis final, tanto la cooperación como la coordinación dependen del desarrollo, en cada miembro del equipo, de la capacidad fundamental de conocer y amar. Porque la cooperación es una señal del amor y la coordinación, una expresión del conocimiento guiado por la sabiduría. Así, el poder trabajar con cooperación, coordinación y eficacia para la transformación social tiene una relación directa con el grado de transformación individual de las personas involucradas, especialmente el desarrollo de su capacidad de conocer y amar.

Relación Recíproca entre Cada Parte y la Totalidad

El reconocimiento de que el bienestar de cada parte afecta el bienestar de la totalidad contribuye a una actitud de interés y preocupación por resolver los problemas que están impidiendo el buen funcionamiento de cualquiera de las partes. Esto hace que sea imposible la actitud que dice: "No me importa lo que les pasa a ellos, en cuanto yo esté bien." Más bien, uno se da cuenta que los problemas de "ellos", tarde o temprano, afectarán a todos. Entonces, se motiva para apoyarles en la resolución de sus problemas. A la vez, el reconocimiento de que el bienestar de la totalidad contribuye al bienestar de cada parte, sirve como un criterio que ayuda a poner en orden de prioridad las necesidades de cada parte a la luz de su contribución al bienestar de la totalidad. Por ejemplo, al tener que asignar escasos recursos, no se debe favorecer a ninguna de las partes arbitrariamente, sino tomar la decisión basándose en lo que traerá mayor beneficio a la totalidad.

La Capacidad y Potencia de la Totalidad

Una persona puede inspirarse y tomar los primeros pasos en una iniciativa solo. Pero trabajando sin ayuda llega hasta cierto punto. Está limitado a sus propios esfuerzos y tiempo. Así, fácilmente se puede cansar o desanimar. Para lograr más, ha de comunicar su visión a otros de tal forma que ellos también se inspiren y se comprometan con ella.

Cuando se trabaja coordinadamente en forma organizada, no sólo se puede lograr mucho más debido al mayor número de personas involucradas. Los distintos conocimientos y capacidades de los diferentes miembros permiten realizar actividades en una esfera mucho más amplia.

“Se requiere una unidad en la diversidad de acciones, una condición en la cual diferentes individuos se concentrarán en diferentes actividades... ya que cada persona no puede hacer todo y todas las personas no pueden hacer la misma cosa.”

-Casa Universal de Justicia

“Es imposible ayudar a otro sin ayudarse a sí mismo, o hacer daño a otro sin hacer daño a sí mismo.”

-Anthony de Mello

Como resultado, un número de personas trabajando con unidad pueden lograr muchísimo más que el mismo número de personas trabajando en forma individual.

Por eso, aunque a veces el trabajo en equipo es frustrante, debido a los defectos y debilidades de cada uno de los miembros y la dificultad misma inherente a la práctica de la unidad en diversidad, es importante reconocer el gran potencial de la cual nos dota para ejercer una influencia y un impacto mucho más allá de lo que podríamos hacer como individuos.

El Logro de un Propósito Trascendental

La práctica de la unidad en diversidad posibilita el logro de propósitos trascendentales. Así como la unidad en diversidad que existe entre los miembros y órganos del cuerpo no sólo contribuye al bienestar de cada miembro, sino que posibilita la aparición de la conciencia humana, a nivel social el propósito de la unidad en diversidad va más allá del bienestar de cada persona que integra el equipo u organización. Es un medio para lograr algo de mayor valor. Permite alcanzar propósitos trascendentales, basados en una visión, valores y principios.

EJERCICIOS

1. ¿Por qué puede ser empoderadora la diversidad en una organización o un equipo?

2. ¿Cómo se manifiesta la cooperación?

3. ¿En qué consiste la coordinación?

4. Cuando hay que dar una orden de prioridad a la utilización de escasos recursos, ¿cuál es uno de los criterios que se debe tomar en cuenta?

5. ¿Por qué pueden lograr más cierto número de personas trabajando con unidad en diversidad que el mismo número de personas trabajando individualmente?

6. ¿Cuál es el propósito de la unidad en diversidad?

7. Escriba los que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

recíproco

interconexiones

trascendental

Actitudes que Contribuyen hacia la Unidad en Diversidad

Aunque es fácil apreciar los beneficios que brindan la unidad en diversidad, a menudo es difícil aprender a trabajar con personas muy distintas a uno. Por eso, es importante cultivar actitudes que faciliten el aprecio de la diversidad.

Aprecio de Diferencias

Conscientemente hay que desarrollar una actitud de aprecio hacia las diferencias. Este es un proceso en el cual hay varias etapas. Cada persona, comenzando desde donde está, necesita esforzarse para alcanzar, en forma progresiva, cada una de estas etapas.

La primera etapa es la simple tolerancia de diferencias, aceptando que las diferencias existen y que algunas personas sinceramente piensan de manera distinta de uno. El segundo paso es el interés en las diferencias. Se despierta la curiosidad por tratar de comprender las diferencias y

aprender más acerca de las otras formas de pensar o actuar. Finalmente, se llega a apreciar las diferencias, sentir el valor de los diferentes puntos de vista y buscarlos como una forma de enriquecer su comprensión y visión.

Apertura hacia lo Nuevo

Esta actitud está muy relacionada con la actitud y práctica del aprendizaje continuo. Si uno está tratando de aprender continuamente, no sólo por medio de los libros, sino también de las personas y las experiencias nuevas, recibirá a lo nuevo como una oportunidad de aprendizaje. Así, podrá tomar una actitud positiva hacia nuevas ideas, percepciones y formas de actuar, y tratará de aprender de ellas.

Tolerancia por la Ambigüedad

Tomar en cuenta los diversos puntos de vista e integrarlos en una totalidad, no es un proceso fácil ni rápido. Por eso, es necesario tener autodisciplina para evitar juicios inmediatos y vivir con la ambigüedad, mientras todas las contribuciones comiencen a tomar forma dentro de la totalidad. Es como armar un rompecabezas. Primero, es importante ver todas las piezas. Luego, hay que aceptar que al principio simplemente no se sabe dónde colocar muchas piezas. Entonces, se hace unos intentos de ensayo y error, y otras aproximaciones. Pero gradualmente se comienza a ver la relación de las diferentes piezas entre sí y dónde colocar a cada una. De la misma manera, al trabajar en un equipo con personas diversas, hay que tener la paciencia y suficiente confianza en el proceso y permitir que el resultado emerja, en vez de tratar de imponerle una forma antes de tiempo.

Barreras que Impiden la Unidad en la Diversidad

A sí como hay actitudes que promueven la unidad en diversidad, hay otras actitudes que la imposibilitan. Las dos barreras principales son: los prejuicios y el apego a las ideas propias.

Los Prejuicios

Un prejuicio es un sentimiento negativo hacia las personas que pertenecen a un grupo determinado, a menudo racionalizado por una generalización negativa, o estereotipo, acerca de algún aspecto de su comportamiento. Los prejuicios más comunes menosprecian a las personas por pertenecer a determinado grupo étnico, raza, religión, nación, región o género. Una manera de expresar los prejuicios es por medio de chistes, cuentos u otros comentarios que desvalorizan a personas de ese grupo.

“Los prejuicios religiosos, raciales, políticos, económicos y patrióticos destruyen el edificio de la humanidad. Mientras prevalezcan estos prejuicios, el mundo de la humanidad no tendrá descanso.”

-‘Abdu’l-Bahá

Un prejuicio, como lo indica la palabra, es un juicio previo, juzgar sin conocer. Cuando uno tiene un prejuicio, esto filtra todas sus experiencias con las personas del otro grupo. Al conocer a una persona de ese grupo, inmediatamente reacciona ante él o ella con base en el prejuicio, suponiendo de antemano que tiene ciertas características. Estos supuestos influyen en el trato

que se le da. A la vez, este trato puede influir en su forma de reaccionar hacia nosotros, y de esta manera, confirmar nuestros prejuicios. Más bien, las personas tienden a responder a las expectativas que tenemos de ellas.

Los prejuicios también influyen en lo que vemos en las personas. Tendemos a ver lo que ya creemos. Por eso, aun cuando tenemos la oportunidad de conocer a una persona, tendemos a fijarnos en los incidentes que confirman los prejuicios y estereotipos que ya tenemos, y prestar poca atención a otras acciones o incidentes que podrían indicar características contrarias.

Aprendemos muchos prejuicios de la sociedad en que nos desenvolvemos y muchas veces somos inconscientes de tenerlos. Más bien, creemos que los prejuicios son la verdad. Por eso, si alguien nos confronta con ellos, respondemos: "Eso no es un prejuicio, es la verdad."

Una expresión de este tipo de prejuicio inconsciente se demuestra en el comentario del hombre que se jactó: "Yo no tengo prejuicios contra las razas inferiores."

Por otra parte, a veces hay personas que aparentan no tener prejuicios y normalmente no los muestran. Pero en un momento de "stress" o mucha tensión pueden hacer un comentario despectivo acerca de las fallas de una persona de otro grupo cultural, dejando ver que tiene un prejuicio oculto. Más bien, todos tenemos una tendencia hacia el etnocentrismo, o sea tenemos la tendencia de sentir que nuestro propio grupo cultural es superior.

Ya que el prejuicio construye una barrera contra una persona aun antes de tener la oportunidad de conocerlo personalmente, bloquea la habilidad de apreciar sus diferencias y aprender de ellas. Por lo tanto, imposibilita la práctica de la unidad en diversidad.

Puesto que los prejuicios generalmente se aprenden desde la niñez a menudo son difíciles de arrancar aun cuando no se da cuenta que son injustificados y desea hacerlo.

Por eso, para superar un prejuicio, hay que hacer un esfuerzo muy especial y consciente, tratando de abrir su mente y corazón, primero para tolerar a las personas hacia quienes uno siente el prejuicio, luego para interesarse en ellas y, finalmente, para aprender a apreciarlas y aceptar su forma de ser. Puesto que los prejuicios se basan, en parte, en la ignorancia, también es necesario esforzarse para aprender sobre el otro grupo cultural, para que se pueda comprender por qué tiene ciertos valores y formas de actuar.

A no ser que esté comprometido con un principio superior, tal como la unidad en diversidad, es poco probable que una persona se sienta motivada a confrontar su prejuicio o ponerse en una situación en que se convive con personas distintas, tratando de trabajar para resolver sus prejuicios y aprender sobre la otra cultura.

Apego a las Ideas Propias

El prejuicio lleva a una reacción de rechazo automático hacia ciertas personas, y por ende, a sus acciones e ideas. De forma parecida, aunque en menor grado, el apego a las ideas propias también conduce a una falta de aprecio y valoración de las ideas de otros, debido a la insistencia desmesurada que da a la importancia y valor de sus propias ideas.

El apego a las ideas propias también conduce a una falta de aprecio y valoración de las ideas de otros.

La persona que está segura de que sus propias ideas son las mejores, generalmente ni trata de entender los puntos de vista de los demás. A menudo su terquedad e insistencia estorban el proceso de consulta, la cual usualmente degenera en un argumento o una discusión. A la vez, los miembros a quienes no les gusta el conflicto, dejan de opinar. En este caso, no emerge la riqueza latente en la diversidad y difícilmente se puede lograr una comprensión más global, lo cual es el producto de la integración de diferentes opiniones.

Si los demás miembros del equipo son suficientemente maduros, y hay un compromiso con la práctica de la consulta, tratarán de controlar los intentos de esta persona por dominar el grupo, recalcando la importancia de escuchar las opiniones de todos y de evitar la terquedad en las opiniones.

Si la misma persona se da cuenta de esta tendencia en sí misma, y es sincera en su deseo de practicar la consulta, conscientemente hará el esfuerzo de escuchar mejor, de no interrumpir, no pedir la palabra con demasiada frecuencia y no insistir en su propia opinión, especialmente cuando es obvio que el grupo en general piensa diferente. Tratará de autodisciplinarse para no hablar cada vez que le surge una idea o una respuesta a lo que ha dicho otro miembro e intentará pedir la palabra sólo cuando tenga algo muy necesario para contribuir.

Pasos para Implementar la Unidad en Diversidad

Sólo se puede forjar la unidad en diversidad si hay un acuerdo acerca de principios básicos que sirven como un punto integrador de la diversidad.

Comprensión del Concepto de la Unidad en Diversidad

El primer paso en el desarrollo de una capacidad consiste en comprender los conceptos en los cuales se fundamenta. Por eso, si uno está trabajando con un equipo diverso y desea aumentar su unidad, para que la diversidad se vuelva una fuente de fortaleza para el equipo, en vez de una causa de división, primero es recomendable estudiar conjuntamente la capacidad de construir la unidad en diversidad, para que todos comprendan claramente las ventajas de la diversidad y las actitudes necesarias para aprovecharla.

Visión Compartida

Luego es importante inspirar a todos con una visión compartida del propósito o misión del equipo. Si la misión o propósito ya está claramente establecida, se pueden tener reuniones para dialogar sobre ella y lo que implica para la realización de las actividades diarias. De esta manera, todos tendrán la oportunidad para identificarse con la misión y adoptarla como propia. Al grado en que todos se comprometan con la misión, servirá como un fuerte punto de integración del grupo y de aprecio por los esfuerzos muy diversos.

Si no existe una visión clara del propósito del equipo, ella puede ser elaborada por el equipo mismo por medio de la consulta acerca de preguntas tales como: ¿Cuál es nuestro propósito al estar juntos? ¿Qué estamos tratando de lograr? ¿Cómo beneficiará nuestro trabajo a la comunidad?

Principios de Trabajo

Además de tener una visión compartida, la elaboración de una lista de principios básicos que deberían guiar el proceso del trabajo es un elemento importante que contribuye a la unidad.

Algunos ejemplos de estos principios pueden ser:

- Tomar decisiones y resolver problemas por medio de la consulta
- Enfrentar diferencias de opinión con sinceridad y cortesía
- Mantener una comunicación abierta y fluida con las personas con quienes trabaja diariamente, avisándoles de sus planes y actividades, para que pueda haber una mejor coordinación.
- Basar las decisiones en la justicia

Compromiso con la Justicia

El único medio por el cual se puede lograr la unidad de pensamiento y acción es por medio de la práctica de la justicia. Cuando cada persona siente que se le trata justamente tiene buena voluntad para colaborar con los demás. Además, es motivada a trabajar, cooperar y hasta sacrificarse para el logro de los objetivos de un proyecto. Por el contrario, cuando los miembros del equipo perciben una falta de justicia, ya sea real o imaginaria, surgen resentimientos que se manifiestan en actitudes negativas y una falta de cooperación.

“El propósito de la justicia es el surgimiento de la unidad entre los hombres.”

-Bahá'u'lláh

Un proyecto comunitario debería tratar de distinguirse por ser justo, no sólo en el trato con los miembros del equipo, sino también en el trato con la comunidad y los beneficiarios del proyecto. Cuando existe un compromiso de basar las decisiones en la justicia, se alienta un ambiente de consulta en que se consideran las diferentes opciones imparcialmente y se trata de seleccionar los cursos de acción más apropiados.

La Consulta

Es necesario que todos comprendan y se comprometan con la práctica de la consulta, por ser éste el proceso más apropiado para resolver las diferencias y llegar a decisiones aceptables para todos. Según el grado en que cada miembro del grupo desarrolla las cualidades personales que contribuyen a una buena consulta y se esfuerza en practicar los lineamientos para una consulta productiva, este proceso servirá como la base para el logro de una unidad en diversidad siempre más profunda.

Si se logra que todos los miembros de un equipo, por diversos que sean, comprendan y acepten las ventajas de la unidad en diversidad, se comprometan con la visión del equipo, concierten algunos principios fundamentales de trabajo, traten de basar sus decisiones en la justicia y se esfuercen en practicar la consulta, existirá una buena base para construir la unidad en diversidad. Con el pasar del tiempo, según la paciencia y perseverancia que demuestren en seguir

esforzándose por comprenderse mejor y para integrar sus esfuerzos para llegar a la unidad, a pesar de los problemas que surgen, aumentará cada vez más el grado de su unidad, y llegarán a experimentar todos los beneficios de la unidad en diversidad.

EJERCICIOS

1. Explique las contribuciones a la unidad en diversidad que hacen el aprecio de las diferencias, la apertura a lo nuevo y la tolerancia de la ambigüedad.

2. Explique cómo los prejuicios y el apego a las ideas propias obstaculizan el logro de la unidad en diversidad.

3. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

ambigüedad

apego

terquedad

Cómo Resolver los Choques Culturales

Cuando la diversidad que existe no sólo se basa en las diferencias individuales, sino también culturales, a menudo es mucho más profunda. De hecho, se dice que en las relaciones entre personas de diferentes culturas, el 80% de las diferencias tienen raíces culturales, mientras que sólo el 20% se deben a las diferencias de personalidad. Puesto que las perspectivas, acciones y sentimientos que tienen raíces culturales parecen "correctas" a las personas de dicha cultura, mientras que se experimentan otras formas de ver y hacer las cosas como "incorrectas" o "raras", en estas situaciones se necesita todavía un mayor compromiso para hacer un esfuerzo por conocer y comprender la lógica y los valores de la cultura que no es propia.

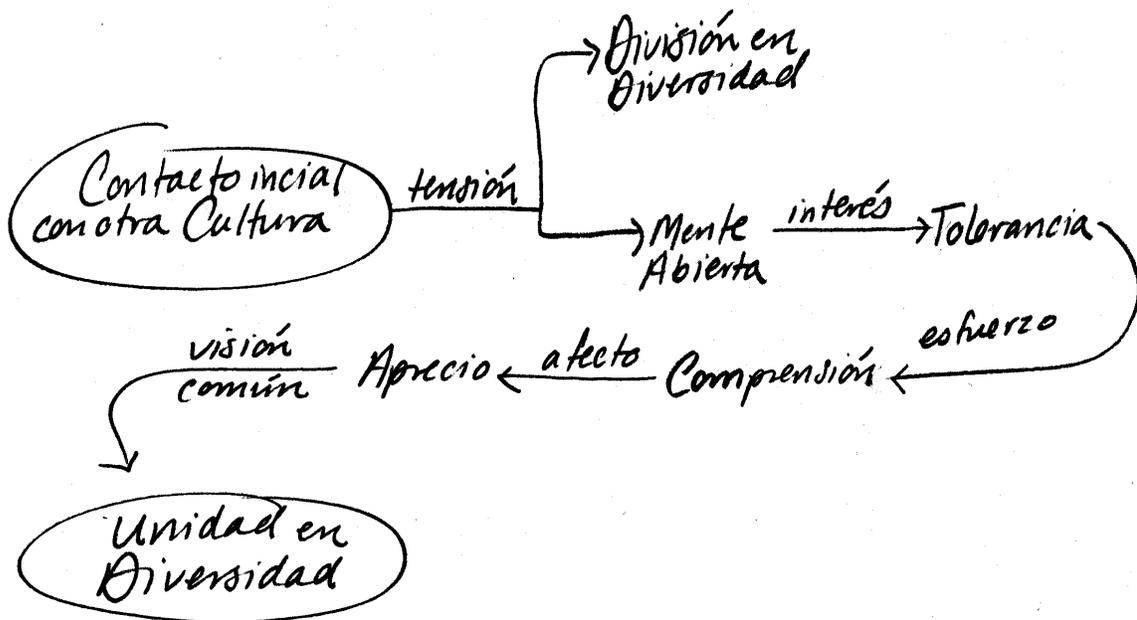
No sólo tienen culturas distintas las personas de diferentes razas, étnias, regiones y clases sociales. Hasta los hombres y las mujeres tienen distintas culturas. De hecho, algunos expertos consideran que los hombres y las mujeres constituyen los grupos culturales más fundamentales. Si un equipo puede aprender a ser sensible a los valores culturales de ambos, los hombres y las mujeres, y lograr la unidad en diversidad -no una unidad en uniformidad en que las mujeres se adaptan a las normas culturales dominantes de los hombres- entonces tendrá la capacidad de enfrentar otras diferencias culturales.

Puesto que la mayoría de los equipos por lo menos incluyen, o deberían incluir, a personas de ambos sexos, y pueden incluir a personas de diferentes orígenes regionales o étnicos, todos necesitamos aprender cómo superar los malentendidos que a veces son provocados por estas diferencias.

El camino, desde el contacto inicial con los miembros del equipo o de la organización que son de una cultura distinta, hasta el logro de la unidad en diversidad generalmente pasa por las siguientes etapas.

Al tomar el primer contacto con los miembros de otro grupo cultural, a menudo se siente **tensión** y una cierta inseguridad sobre cómo puede resultar la relación. Si las personas involucradas miran unas a otras con suspicacia y tienen una mente cerrada, probablemente llegarán a la conclusión de que todo lo malo que habían escuchado los unos de los otros es la verdad. Se fijarán en las acciones que confirman los estereotipos y prejuicios que tienen y, aunque trabajan juntos, nunca estarán unidos. Existirá la "división en diversidad".

En cambio, si se acercan los unos a los otros con la mente abierta y una **predisposición** de considerar que las personas del otro grupo deberían tener razones válidas para actuar como hacen, llegarán a una etapa de **tolerancia**, en que cada persona acepta que los otros realmente tienen diferentes valores y distintas formas de ver y hacer las cosas, aunque todavía no se siente completamente cómoda con estas diferencias. Al tratar de entender y llegar a un conocimiento más profundo de las formas de pensar y actuar de los otros, la tolerancia se transformará en **comprensión**. No sólo se acepta que los otros son distintos, sino que se entiende hasta cierto grado la lógica de su forma de pensar y actuar. Finalmente, una actitud positiva de afecto contribuye a que la comprensión se vuelve **aprecio**, cuando se da cuenta del valor de algunas de estas prácticas culturales y la forma en que pueden enriquecer y mejorar ciertos aspectos del trabajo del equipo. Finalmente, si todos tienen una visión compartida del propósito del equipo y están comprometidos con los mismos principios fundamentales, se llega a experimentar la verdadera **unidad en diversidad**.



Básicamente, este es un proceso de **transculturización**, que consiste en aprender a hablar el lenguaje de otra cultura a la vez que se mantengan las raíces en los valores y lenguaje de su propia cultura. Igual como cuesta aprender a comunicar en cualquier idioma nuevo, aprender el lenguaje de otra cultura exige un esfuerzo y no se logra sin pasar por algunos momentos difíciles. Cuanto más distintas las culturas, más esfuerzo y buena voluntad se necesita por parte de todos.

Según Simons, Vázquez y Harris el proceso de transculturización pasa por cuatro etapas:

- 1) Hay cierta emoción que puede variar desde el entusiasmo hasta la precaución de trabajar en una situación transcultural.
- 2) Surgen problemas debido a diferencias culturales, puesto que las relaciones transculturales son más difíciles de lo que se espera. Esto provoca frustración, enojo o hasta depresión. Si no se supera esta etapa, no se puede lograr un progreso hacia la unidad en diversidad.
- 3) Se reconoce que existen verdaderas diferencias en la forma de pensar, comprender las cosas y actuar y que se tendrá que hacer un esfuerzo para aprender el lenguaje de la otra cultura.
- 4) Se consulta para llegar a acuerdos que permiten la colaboración y nuevos resultados.

Reconocer que cada cultura es como un idioma distinto contribuye al desarrollo de actitudes que ayudan a evitar malentendidos. Se hace un esfuerzo consciente de aprender acerca de los valores culturales de los otros y se cuida de suponer que se comprende sus motivos y sentimientos. Más bien, cuando se comienza a hacer un juicio negativo acerca de los motivos de otra persona, conscientemente hay que preguntar: ¿Habrá otra forma de comprender su

acción? ¿Puede estar involucrada alguna norma cultural de la cual yo no estoy consciente?

Cuando surge algún problema específico, se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1) Describir objetivamente** paso a paso, lo que sucedió, evitando cualquier juicio personal: ¿Qué pasó? ¿Con quién? ¿Cuándo? ¿Dónde?
- 2) Analizar las reacciones:** ¿Qué juicios automáticos se hizo acerca de la situación? ¿Podrían existir otras interpretaciones alternativas? ¿Cuáles valores culturales suyos estaban involucrados? ¿Cuáles valores culturales de la otra persona?
- 3) Elaborar una estrategia para resolver la situación:** Primero, definir un resultado al cual está comprometido. Después, identificar los recursos que podría utilizar. Finalmente, diseñar la estrategia.

Para prevenir que surjan problemas, hay que prestar mucha atención a la comunicación para asegurar la comprensión. Se puede hacer esto por medio de hablar más explícitamente, incluyendo más detalles y ejemplos, utilizar un lenguaje sencillo y claro, hacer preguntas y pedir a las personas que luego de escuchar expliquen brevemente lo que han entendido.

Los Beneficios de la Diversidad Cultural

La motivación para tratar los desafíos que presenta la diversidad cultural son los beneficios que ésta trae cuando se alcanzan las etapas de comprensión, aprecio y unidad en diversidad. Entonces, el equipo tiene la capacidad de aprovechar los diversos valores, sensibilidades y formas de actuar de sus miembros para aumentar su flexibilidad y habilidad de responder adecuadamente a situaciones diversas.

Es importante ser sensible hacia los valores culturales y buscar la forma de aplicar los distintos valores para el beneficio del equipo u organización entera.

Para llegar a esta etapa, no sólo es importante ser sensible hacia los valores culturales, sino buscar la forma de aplicar los distintos valores para el beneficio del equipo u organización entera.

Máquinas Delicadas

Una fábrica tenía problemas con la contaminación que ocurría cuando ciertas máquinas "delicadas" se apagaban automáticamente. El administrador pensó en cambiar todo el personal de esta sección, pero después de meditar acerca de la situación decidió contratar mujeres que habían trabajado con las mismas máquinas en otra fábrica. Para su asombro, disminuyó el número de apagones automáticos y, en consecuencia, la cantidad de contaminación.

La razón fue que las mujeres trataban a las máquinas con menos brusquedad que los hombres. Cuando los hombres en la sección vieron estos resultados, ellos también comenzaron a tratar las máquinas de forma distinta.

Para aprender a utilizar los valores de cada cultura para el beneficio del equipo, se recomienda basarse en los siguientes 5 pasos:

- 1) Descubrir los valores de la otra persona.
- 2) Aprender a identificar los valores que están influyendo en situaciones específicas.
- 3) Buscar formas de utilizar algunos de estos valores para el beneficio del equipo.
- 4) Dar a la persona la oportunidad de aplicar estos valores en situaciones específicas que benefician al equipo.
- 5) Reforzar la utilización de estos valores en las situaciones que beneficien al equipo.

Cuando un equipo aprende a valorar y a utilizar las diversas culturas de los miembros que lo componen, habrá alcanzado un nivel de unidad en diversidad que lo potencializa para lograr propósitos transcendentales.

EJERCICIOS

1. Describan los pasos que llevan desde la tensión cultural hasta la unidad en diversidad.

2. ¿Qué se recomienda hacer cuando surge un choque o mal entendido entre personas de diferentes culturas?

3. En situaciones transculturales, ¿cómo se debería modificar la manera de comunicarse para tratar de asegurar una comprensión clara?

4. ¿Cómo se puede aprovechar los beneficios de la diversidad cultural?

5. Explique brevemente los conceptos, destrezas, actitudes y cualidades que integran la capacidad de construir la unidad en diversidad.

6. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

susplicacia

predisposición

beneficio

APLICACIÓN PRÁCTICA

1) Haga una autoevaluación de su habilidad actual de practicar la capacidad de construir unidad en diversidad, calificándose en una escala de 1 a 10. ¿Cuáles elementos debe trabajar para mejorar su práctica de esta capacidad?

2) ¿Cree que usted ha participado en un proceso de transculturización? ¿Cómo se sintió, qué pasó y cómo ha actuó al respecto?

¿PARA QUÉ FORMAR UN EQUIPO?

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Se toman mejores decisiones en un equipo o individualmente?
- ¿Por qué es motivador trabajar como miembro de un equipo?
- ¿Cuáles responsabilidades tienen los miembros en cuanto a las reuniones del equipo?

¿Por qué es recomendable promover el concepto y la práctica de un equipo de trabajo? ¿No es suficiente que cada persona cumpla con sus responsabilidades e informe al coordinador del proyecto o a cualquier otra persona indicada?

Aunque un proyecto puede funcionar así, no es la forma más eficaz de aprovechar los talentos y capacidades de los recursos humanos que están trabajando en el mismo o de estimular su compromiso total.

Cuando cada persona funciona de manera aislada en una relación vertical con el coordinador del proyecto, a menudo se siente solo y sin apoyo. Además, al tomar las decisiones el coordinador está limitado a su propio conocimiento y experiencia. Aunque esto puede ser mayor que el conocimiento y experiencia de otro personal en el proyecto, no es tan amplio como la combinación de su propio conocimiento y experiencia junto con los conocimientos y experiencias de los demás. Trabajar en equipo busca aprovechar este conocimiento combinado.

Según la complejidad de un proyecto, puede haber un solo equipo compuesto de todo el personal trabajando en el proyecto, o puede haber varios equipos trabajando en diferentes niveles del proyecto. En este caso, se forman equipos de trabajo compuestos por todas las personas que trabajan juntas en cierto nivel de un proyecto, más la persona responsable de guiarlos o supervisarlos. Cuando se organiza de esta manera, generalmente los equipos en diferentes niveles están entrelazados entre sí por ciertas personas que forman parte de dos equipos. En un equipo desempeñan el papel de líder o guía y en otro, son simplemente un miembro más.

Ventajas de Trabajar en Equipo

Además de aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de todos los miembros del personal, el trabajo en equipo tiene muchas otras ventajas que contribuyen al mejor funcionamiento de un proyecto.

Identificación con las metas del proyecto

Cada miembro del personal se sentirá más identificado con las metas del proyecto y más preocupado por su éxito si participa en la toma de decisiones sobre la manera de alcanzarlas.

Sentido de control

El ser miembro de un equipo da a cada persona un sentido de mayor control sobre su vida y le libera del temor de que "los de arriba" tomen decisiones arbitrarias que le afecten adversamente.

Desarrollo de capacidades

Al participar en la resolución de problemas, los miembros del equipo aprenden mucho con respecto a las complejidades técnicas de los problemas tratados. Al intercambiar ideas sobre un problema y su posible solución, aprenden uno del otro, así como del "líder". De esta manera, cada uno aumenta su conocimiento y su capacidad de resolver problemas de distintos tipos.

Satisfacción de necesidades humanas

El participar en un equipo contribuye a la satisfacción de importantes necesidades humanas, tales como el afecto, el entendimiento, la participación, la creatividad y la trascendencia. Por eso, el trabajo en equipo tiende a aumentar la moral y disminuir las ausencias del trabajo.

Estímulo

El trabajar en equipo estimula a las personas para trabajar con más entusiasmo y tiene efectos positivos en su productividad y rendimiento.

Disminución de las diferencias en posición

Al trabajar juntos en un equipo se disminuyen las diferencias de posición entre el "líder" y los demás miembros. Esto es importante, ya que facilita una comunicación más franca y abierta. Cuando el resto del personal siente que el "líder" es otro miembro más del equipo, son más sinceros al hablar de los problemas y de sus propias perspectivas en cuanto a éstos.

Vivencia de liderazgo basado en relaciones horizontales

Es fácil hablar de relaciones horizontales, pero es más difícil ponerlas en práctica. Al participar en un equipo en que existe este tipo de relaciones, cada miembro tiene una vivencia de ella y, por lo tanto, se vuelve más capaz de replicarlas en sus propias relaciones.

Decisiones de mejor calidad

Al tomar en cuenta los conocimientos, ideas y experiencias de todos los miembros del equipo, hay mayor probabilidad de tomar decisiones de mejor calidad.

El Papel del "Líder" en el Equipo

Existen dos tipos de equipos. Puede haber equipos en que todos los miembros comparten el mismo nivel de responsabilidad para las actividades que han de realizar. Por ejemplo, un grupo de maestros que, por razones de distancia, se reúne regularmente sin la presencia del tutor para planificar la ejecución de los trabajos prácticos en una comunidad, sería un ejemplo de un equipo de este tipo. Una Junta de Vecinos que se encarga en forma directa de ejecutar un proyecto, puede ser otro ejemplo.

Pero en la mayoría de los proyectos existe una jerarquía de responsabilidades. Por eso, en estos proyectos, además de un grupo de personas que comparten el mismo nivel de responsabilidad, el equipo generalmente incluye a una persona que tiene un nivel mayor de responsabilidad en responder por los logros del equipo, o la falta de ellos. Puesto que tiene mayor responsabilidad y un puesto superior a los demás miembros del equipo, se tiende a considerarlo como el "líder" en las reuniones del equipo.

Aunque el "líder" tenga una mayor responsabilidad, debería tratar de que esto no afecte el trato y confianza que existe entre su persona y los demás miembros del equipo. Cuando el "líder" actúa en una forma superior a los demás, crea una brecha que dificulta la consulta. Los demás miembros del equipo tienden a aceptar sus ideas debido a su posición, porque creen que él o ella debería saber más o porque temen expresar una idea contraria.

Cuando el "líder" actúa en una forma superior a los demás, crea una brecha que dificulta la consulta.

Cuando esto sucede, no se cumple con el lineamiento de la consulta que estipula que cada miembro debería "expresar sus propios pensamientos con absoluta libertad". Como resultado, no se aprovecha la diversidad de perspectivas que pueden ofrecer los diferentes miembros del equipo. Entonces, el trabajo en equipo no ayuda a mejorar la calidad de las decisiones. El líder se reúne con el equipo, pero prácticamente sigue tomando las decisiones basadas únicamente en su propio conocimiento e ideas.

Por eso, el "líder" tiene que hacer un esfuerzo especial por escuchar y tratar de comprender las ideas de los demás, para que ellos se sientan alentados a expresar sus ideas. Asimismo, debería ejercer una autodisciplina para no ofenderse o alterarse cuando alguien se opone a su idea. Sólo de esta manera puede alentar una consulta realmente abierta, en que todos se sienten libres de expresar sus perspectivas.

Diferentes Maneras de Tomar Decisiones

Debido a su posición, el "líder" tiene la responsabilidad de tomar las mejores decisiones posibles. Si decide tomar decisiones por medio de la consulta en equipo, es porque cree que ésta es la mejor forma de generar decisiones de buena calidad.

Algunas personas que dudan de la sabiduría de tomar las decisiones en el equipo argumentan que el líder sabe más que los otros miembros, y por lo tanto debe tomar las decisiones solo. Este argumento no toma en cuenta que el líder también es un miembro del equipo. Por lo tanto, la pregunta debería ser: "¿Puede un líder (sin los recursos de los miembros de grupo), tomar decisiones más acertadas que el grupo (incluyendo al líder)?" Al trabajar en equipo el líder no está limitado sólo a su propio conocimiento y experiencia, a estos se suman los conocimientos y experiencias de los demás miembros.

Al trabajar en equipo el líder no está limitado sólo a su propio conocimiento y experiencia, a estos se suman los conocimientos y experiencias de los demás miembros.

Recalcar las ventajas de trabajar en equipo no implica que el "líder" no puede tomar decisión alguna, por rutinaria que sea, sin consultar con el equipo. Más bien, hasta un líder que trabaja junto con su personal en equipo, tiende a utilizar tres modalidades para tomar decisiones. Toma algunas decisiones por su cuenta, especialmente aquellas decisiones que exigen una respuesta rápida o que son de tipo secundario. Para otras decisiones de una importancia moderada, consulta informalmente con los miembros de su personal que tienen un conocimiento o experiencia en el área y con base en esta información, toma la decisión. Y otras decisiones las toma con el equipo entero o después de consultar con él.

Generalmente es aconsejable tomar, junto con el equipo, las decisiones más importantes, las que afectan las políticas y estrategias del proyecto, las que son complejas o a largo plazo, así como las decisiones que afectan directamente el trabajo de los diferentes miembros del equipo.

Antes de presentar un asunto al equipo para su consulta, el "líder" debería dejar en claro qué está pidiendo. Desea que el equipo tome la decisión. Desea las ideas del equipo sobre las posibles soluciones, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final. O desea la opinión del equipo con respecto a una decisión tentativa que ya ha ideado.

Facilitación de la Resolución de Problemas

En vez de sentir que él o ella misma tiene que resolver todos los problemas, grandes o pequeños, que surgen en un proyecto, el "líder" que busca promover las relaciones horizontales y apoyar el desarrollo de las capacidades de su personal, considera que su responsabilidad consiste en hacer que los problemas se resuelvan. En muchos casos esto significa *facilitar* el proceso de resolución de los problemas por parte de la misma persona que tiene el problema o por parte del equipo de personal.

Se puede facilitar la resolución de un problema que es la responsabilidad de otra persona por medio de escuchar activamente a la persona que tiene el problema. El capítulo 4 explica detalladamente en qué consiste el escuchar activamente y cómo utilizarlo para facilitar la resolución de problemas.

Se puede facilitar la resolución de un problema por el equipo por medio de trabajar con ellos en los distintos pasos en la resolución de problemas, estudiados en el Módulo 3:

- 1) Identificar los responsables de solucionar el problema.
- 2) Analizar profundamente el problema, reuniendo datos al respecto.
- 3) Identificar las causas del problema.
- 4) Identificar los principios que se relacionan con el problema.
- 5) Sugerir varias soluciones al problema.
- 6) Seleccionar una solución.
- 7) Planificar la implementación de la solución.

No sólo el líder, sino cada miembro del equipo debería sentirse en libertad de presentar un problema al equipo para su consulta cuando los demás miembros tienen conocimientos pertinentes relacionados con ello, o cuando la solución del problema puede afectar a ellos. En estos casos, al igual que el líder, el miembro debería especificar si está pidiendo una decisión del equipo, las ideas de algunas soluciones alternativas, o simplemente su opinión sobre una decisión tentativa que ya ha tomado.

EJERCICIOS

1. Según su criterio, ¿cuáles son las tres ventajas principales de trabajar en equipo? Explique brevemente cada una.

2. ¿Por qué es importante que el "líder" actúe como otro miembro más del equipo, y no en forma superior a los demás?

3. ¿Qué tipo de decisiones es recomendable consultar con el equipo?

4. Cuando se presenta un problema al equipo, ¿cuáles son las tres alternativas de consulta que puede pedir de éste?

5. ¿Qué alternativas tiene el "líder" en vez de tomar todas las decisiones él o ella misma?

6. ¿Quiénes pueden presentar problemas o temas al equipo para su consulta?

Reuniones del Equipo

Existen diferentes tipos de reuniones del equipo. Algunas reuniones son principalmente para dar información. Otras reuniones tienen el propósito de resolver problemas. Es importante no mezclar estos dos tipos de reuniones. Por lo menos, se debe dividir una reunión en diferentes partes: la primera parte dedicada a compartir información y la segunda parte a enfrentar algunos problemas específicos. Cuando no se hace esta división, a menudo resulta que no se termina de dar la información pertinente, porque se desvía la reunión a comenzar a tratar los problemas específicos que surgen con base en la información.

Reuniones para Dar Información

Las reuniones para dar información pueden subdividirse en sesiones de aprendizaje e intercambios de información.

En las sesiones de aprendizaje, un miembro del equipo puede compartir con los demás lo que ha aprendido en una conferencia o cursillo al cual ha asistido. Puede ser un simple informe, recalcando algunos puntos que el asistente considera de especial interés para el equipo. O en algunos casos, puede ser una réplica de todo o parte del cursillo al cual asistió.

En otros casos, se puede invitar a un experto externo a dar una charla al grupo sobre un tema que podría contribuir a mejorar su trabajo. Por ejemplo, un Comité Coordinador de Desarrollo u Organización de Base, que está realizando un proyecto en el área de la salud, podría invitar a un médico o enfermera para dar una charla sobre algún aspecto de salud preventiva, para ayudarles a enfocar mejor este aspecto de su proyecto.

Los intercambios de información sirven para mantener al día a los miembros del equipo sobre las acciones tomadas y actividades realizadas por otros miembros. Asimismo, sirven para comunicar nuevas decisiones o políticas tomadas a niveles superiores del proyecto que pueden afectar su trabajo.

En las reuniones de información se estimulan las preguntas o comentarios. Si con base en la información surgen algunos posibles problemas que el equipo deba tratar, se recomienda anotarlos y tomarlos en cuenta para la próxima reunión dedicada a la resolución de problemas.

Reuniones para Resolver Problemas

En las reuniones dedicadas a la resolución de problemas es importante recordar que este proceso tiene varios pasos. Los distintos pasos exigen diferentes actividades y formas de pensar. Por ejemplo, reunir los datos relacionados con un problema, buscar sus causas e identificar los principios relacionados con el mismo exige un pensamiento analítico. La generación de soluciones alternativas del problema exige la creatividad y la ausencia de crítica o evaluación. Y la evaluación de las alternativas y la selección de una solución exige el pensamiento crítico. Por lo tanto, es recomendable tratar de separar estos distintos pasos.

La generación de soluciones alternativas del problema exige la creatividad y la ausencia de crítica o evaluación.

Antes de iniciar cada paso, hay que dejar en claro cuál paso se va a realizar y las actitudes necesarias para realizarlo bien. Se puede realizar esta separación tratando los diferentes pasos en distintas reuniones, tomar un descanso entre un paso y otro, o simplemente anunciando que *"ahora vamos a pasar a tal fase de la consulta."*

Reuniones para Identificar Problemas

Aunque generalmente los problemas surgen por sí solos, puede ser útil dedicar, en forma periódica, una reunión del equipo a la identificación de problemas. A veces existen problemas, aún problemas importantes, que se quedan sin tratar, porque nadie los menciona. A veces la persona que conoce el problema no lo menciona porque no le gusta quejarse, teme parecer incompetente o considera que el problema no es tan importante. A menudo, simplemente se los deja pasar entre las mil y una actividades de la rutina diaria.

Según la confianza que existe entre los miembros del equipo, se puede realizar la identificación de problemas por medio de papeletas en que cada persona escribe un problema que considera debe ser tratado, o se puede hacer en forma oral, escribiendo en la pizarra los distintos problemas mencionados.

Cuando se introduce un cambio en la política o metodología del proyecto, se puede utilizar este tipo de reunión para prevenir problemas, preguntando: "¿Cuáles son los posibles problemas que podrían surgir para nuestro equipo como resultado de estos cambios?"

Después de hacer una lista de los problemas, se pasa a analizar quién es responsable de su solución, con el fin de decidir si el problema debería ser tratado por todo el equipo, o por un individuo, o grupo de individuos, fuera de la reunión. Los problemas que deberían ser tratados por todo el equipo son:

- Los problemas que requieren datos de los miembros del equipo para su solución; o
- Los problemas cuyas soluciones pueden afectar a los miembros del equipo o han de ser aplicadas por ellos.

Por otra parte, el equipo no debe tomar la responsabilidad por los problemas que:

- Afectan únicamente a unos pocos de sus miembros;
- Tienen poca importancia y pueden ser solucionadas por un individuo;
- Exigen estudios preliminares;
- Están fuera de la autoridad del equipo.

Si se decide que el equipo es responsable, se anota el problema en la agenda para la próxima reunión.

Los Pasos en la Resolución de Problemas

Uno de los errores más comunes en la resolución de problemas es comenzar a sugerir soluciones antes de comprender claramente el problema. Entonces, a menudo degenera en una discusión entre cuál solución es mejor, en que se utilizan ciertos datos o principios para justificar una u otra solución propuesta.

Uno de los errores más comunes en la resolución de problemas es comenzar a sugerir soluciones antes de comprender claramente el problema.

Para evitar este error, es recomendable separar el proceso de la resolución de problemas en sus distintos pasos y pedir a los participantes que no comiencen a sugerir soluciones antes de haber conocido plenamente los datos y detalles del problema, haber analizado sus causas y haber identificado los principios relacionados con el mismo.

A menudo se puede iniciar pidiendo a cada miembro que comparta los datos que tiene con respecto al problema. Después de que cada miembro haya tenido la oportunidad de compartir su perspectiva, si algunos miembros han recordado puntos adicionales que consideran pertinentes, pueden agregarlos. Cuando todos hayan opinado, el coordinador puede resumir el problema con base en los datos compartidos y preguntar si todos están de acuerdo con el resumen.

Al compartir los datos sobre un problema a menudo algunas de sus causas también se hacen evidentes. Sin embargo, es recomendable preguntar:

¿Cuáles parecen ser las causas del problema?

Puede haber más de una causa de un problema. Algunas pueden ser más importantes que otras y puede ser más fácil influir en algunas que en otras. Una comprensión clara de las causas puede ser la base para generar soluciones alternativas en la próxima fase de la consulta.

Finalmente, es importante identificar los principios que se deberían tomar en cuenta en la resolución del problema. Los principios pueden ser universales, tales como: la justicia, el trato equitativo sin discriminación a causa de la raza, nacionalidad, religión, o clase, la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, el uso de la consulta para resolver los problemas o la unidad en diversidad.

Para ayudar en la aplicación práctica de estos principios a veces puede ser útil para el equipo elaborar criterios de trabajo, que pueden servirle de guía al tomar decisiones. Por ejemplo, puede elaborar criterios de trabajo, basados en el principio de la equidad, para ayudar en la toma de decisiones sobre quiénes tienen la oportunidad de asistir a un cursillo.

Una vez que existe un acuerdo en cuanto a los datos, las causas y los principios, se pasa a la próxima fase, que es la generación de soluciones alternativas. Es recomendable idear una variedad de soluciones, incluyendo algunas que son chistosas o poco prácticas. Para ser creativa, la mente necesita libertad para expresar las ideas que le ocurren, y dejar que una idea lleve a la otra. El expresar ideas poco prácticas es una forma de señalar a la mente que es permitido exteriorizar ideas originales, sin filtrarlas por una evaluación previa. La ventaja de pensar en muchas posibles diferentes soluciones alternativas, consiste en aumentar la probabilidad de idear algunas que son innovadoras y responden al problema creativamente. En este proceso también es recomendable alentar a los miembros para que construyan sobre las ideas unos de otros.

Después de haber pensado en una variedad de posibles soluciones, se las evalúa una por una, descartando las que obviamente son inadecuadas, y consultando en más detalle sobre las que parecen más prometedoras, hasta finalmente seleccionar la solución que parece más adecuada, una que resuelve el problema, toma en cuenta los principios relacionados, y satisface a las personas a quienes afecta.

Por último, hay que decidir sobre la implementación de la solución y los detalles de su ejecución. Debe quedar en claro la respuesta a la pregunta:

¿Quién hace qué y cuándo?

Cuando no se deciden estos detalles, a veces la solución no se ejecuta debidamente.

EJERCICIOS

1. Explique tres ocasiones en que sería apropiada realizar una reunión para dar información.

2. ¿Por qué es recomendable separar los distintos pasos en el proceso de la resolución de problemas?

3. ¿Por qué puede ser útil una reunión para identificar problemas?

4. ¿Por cuáles problemas no debería tomar responsabilidad el equipo?

5. ¿Qué es un error común en la resolución de problemas?

6. ¿Cuál es la ventaja de incluir "soluciones" poco prácticas durante la fase de la generación" de soluciones alternativas?

7. ¿Por qué es necesario consultar sobre los detalles de la ejecución de la solución escogida?

GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE

1. ¿Por qué es importante identificar los principios relacionados con un problema antes de comenzar a generar posibles soluciones? Identifique un ejemplo concreto de un problema, ¿cuál sería una posible solución basada en principios y otra no basada en principios.

Lineamientos de Guía para Reuniones Productivas

Reuniones Regulares

Es recomendable establecer un calendario regular de reuniones, para que todos los miembros del equipo puedan planificar su asistencia a ellas. La frecuencia de las reuniones dependerá de las necesidades del equipo mismo, y puede ser decidida por medio de la consulta.

Duración

Se debe establecer la hora de inicio y de finalización de las reuniones y observarla. Normalmente no es productivo reunirse por más de dos horas sin un descanso. Si hay mucho que tratar, puede ser mejor realizar una reunión extraordinaria y no una sola reunión demasiado larga.

Prioridad

Para que las reuniones cumplan con su propósito, todos los miembros deberían tratar de asistir a ellas. Esto es más fácil cuando las reuniones tienen una programación regular y cuando se tratan temas que realmente son de interés e importancia para todos los miembros.

Arreglos Físicos

Se debería tratar de realizar las reuniones en un lugar libre de distracciones e interrupciones. Es recomendable sentarse en forma de círculo, o alrededor de una mesa, de tal forma que no haya distinciones de posición. Es útil tener disponible una pizarra, cartulina o papel en que se pueda anotar las ideas. Además, cada miembro debería tener algo en el cual pueda tomar notas. Tener disponible café o té para tomar contribuye a un ambiente cordial en la reunión.

Agenda

Todos los miembros del equipo pueden ofrecer puntos para tratar en la agenda. Si se hace la agenda de antemano, se debería dar la oportunidad de agregar puntos urgentes al inicio de la reunión misma. Antes de empezar la reunión, se debería revisar la agenda y decidir el orden en que se desea tratar los temas, dando prioridad a los más importantes o urgentes.

Trato Dado a los Temas de la Agenda

Se debería resolver cada tema de la agenda en una de las siguientes maneras:

- Tomar una decisión que resolverá el problema;
- Delegar el problema a un individuo o grupo de personas para ser resuelto fuera del equipo;
- Delegar el problema a una persona o grupo para estudiar y presentar sus recomendaciones al equipo;

- Transferencia del tema a la agenda de una futura reunión;
- Retiro del tema de la agenda por el miembro que lo propuso.

Actas

Se deberían tomar actas de las decisiones tomadas en la reunión. El equipo puede nombrar a un secretario permanente para realizar esta función, o puede ser rotativo; pero no es aconsejable que el "líder" o coordinador lo haga. Además de las decisiones tomadas, las actas deberían registrar los planes para tratar los problemas no resueltos, nuevos problemas que surgieron en la discusión que deberían ser incluidas en la agenda de una futura reunión, y las asignaciones de tareas. No se deberían anotar las discusiones que llevaron a la decisión, aunque se puede explicar muy brevemente en qué consiste el problema.

Confidencialidad

Para que cada miembro se sienta en completa libertad de expresar su punto de vista, es importante establecer la norma de que todo lo dicho dentro de las reuniones del equipo es confidencial. Lo que puede ser compartido afuera son las decisiones tomadas. Pero las opiniones de los miembros individuales y el contenido de las discusiones que llevaron a las decisiones deberían ser confidenciales. Hasta los mismos miembros del equipo deberían cuidarse y no comentar entre sí, fuera de la reunión, las opiniones o la forma de participar de otros miembros.

Evaluación

Periódicamente el equipo debería dedicar un tiempo a la evaluación de su propio funcionamiento e idear maneras de mejorarlo.

Responsabilidades Relacionadas con las Reuniones

Si todos los miembros del equipo comprenden claramente sus responsabilidades en relación con las reuniones y las cumplen, éstas serán más eficaces y placenteras para todos. Existen responsabilidades específicas para antes, durante y después de las reuniones.

Responsabilidades de los Miembros del Equipo Antes de Cada Reunión

- Volver a leer las actas de la reunión anterior para verificar si se han cumplido todas las tareas asignadas.
- Hacer los arreglos necesarios para evitar que tenga que salir de la reunión para atender a visitantes o llamadas telefónicas.
- Hacer sus planes para llegar a tiempo a la reunión.

- Tener claro en mente los temas que desea incluir en la agenda.
- Tener preparados el material o datos que necesita proporcionar al equipo para ayudarlo a tratar los temas de la agenda.
- Si la agenda está disponible con anticipación, estudiarla para ver si necesita preparar algo para poder tratar los problemas con mayor conocimiento.
- Si va a estar ausente, informar al coordinador.

Responsabilidades de los Miembros del Equipo Durante la Reunión

- Estar seguro de someter sus temas para la agenda. Expresarlos con claridad, sin adornarlos.
- Cuando tenga una opinión o un sentimiento, expresarlo franca y claramente, pero con cortesía.
- No apartarse del tema de la agenda que se esté tratando y ayudar a los demás a que se mantengan dentro de él.
- Cuando no entiende lo que alguien dice, pedir que se lo aclaren.
- Participar activamente; cuando tenga algo que decir, decirlo.
- Asumir la responsabilidad de hacer aportaciones que hagan más fácil el proceso de la resolución de problemas, tales como:
 - Armar la agenda rápidamente.
 - Poner los asuntos a tratar en la pizarra o en el papelógrafo.
 - Escuchar atentamente a los demás.
 - Hacer preguntas.
 - Aclarar las exposiciones de los miembros.
 - Resumir los puntos principales de la consulta.
 - Mantener al equipo en el tema.
 - Pedir una decisión.
- Estimular a los miembros callados.
- Evitar las comunicaciones que disgreguen al grupo, el humorismo, el sarcasmo, las diversiones, los paréntesis, los chistes.
- Tratar de pensar creativamente con respecto a las soluciones que puedan resolver los conflictos.
- Anotar las tareas que se compromete a hacer después de la reunión.

- En todo momento preguntarse a sí mismo: "¿Qué es lo que ahora mismo, ayudaría al equipo a seguir adelante y resolver este problema? ¿Qué puedo hacer para ayudar al equipo a funcionar más eficazmente? ¿Qué es lo que necesita el equipo? ¿Cómo puedo ser de ayuda?"

Responsabilidades de los Miembros del Equipo Después de la Reunión

- Llevar a cabo las tareas y los compromisos adquiridos.
- Avisar a los involucrados de las decisiones y la información que deban conocer.
- Mantener confidencial cualquier cosa que se haya dicho o hecho en la reunión, excepto las decisiones finales.
- No quejarse de ninguna decisión, aun cuando no estuviese de acuerdo con ella.
- Abstenerse de hacer al líder "solicitudes fuera de la reunión" o recurrir a él o ella para que revoque una decisión. Los sentimientos con respecto al equipo y los temas tratados en las reuniones deben expresarse en las reuniones.

EJERCICIOS

1. ¿Qué se debería incluir en las actas de las reuniones del equipo?

2. ¿Qué importancia tiene la confidencialidad en las reuniones del equipo?

3. Escoja 2 responsabilidades antes de las reuniones, 3 responsabilidades durante las reuniones, y 2 responsabilidades después de las reuniones y comente acerca de su importancia.

APLICACIÓN PRÁCTICA

- 1)** ¿Cómo pueden ser aplicados estos conocimientos del trabajo en equipo en sus comités, juntas y otros equipos de trabajo?

- 2)** Realice una reunión siguiendo los lineamientos adquiridos anteriormente y que, previamente habrá dado a conocer a los miembros de su organización. Al final de la reunión comparen los resultados de esta, cuando se realizan las reuniones cumpliendo los lineamientos y cuándo éstos no se cumplen.

EL DESARROLLO DE UN EQUIPO

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿En qué se basa la confianza en los demás?
- ¿Por qué temen las personas pedir ayuda?
- Si un equipo tiene dificultad en lograr sus objetivos, ¿qué factores pueden estar influyendo?

Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntos para lograr un propósito compartido. Sin embargo, un equipo es más que una agrupación de personas que tienen un fin común. Es aún más que un grupo de personas que se llaman así mismas un equipo y que tienen reuniones periódicas para consultar sobre problemas comunes.

Un grupo verdadero es caracterizado por la interdependencia y la sinergia. En términos prácticos, esto significa que la cooperación y el apoyo constante de los miembros del equipo potencializan a cada uno para realizar sus propias funciones mejor de lo que pudieran hacer trabajando solos. El resultado es la generación de productos, conceptos o resultados que no podrían haber sido desarrollados por las mismas personas trabajando en forma independiente.

Un grupo verdadero es caracterizado por la interdependencia y la sinergia.

Aprendamos de los Gansos

La próxima temporada cuando veas pájaros emigrar dirigiéndose hacia un lugar más cálido para pasar el invierno, fíjate que vuelan en forma de "V". Tal vez te llame la atención saber por qué lo hacen de esa forma.

Al batir sus alas cada pájaro produce un movimiento en el aire que ayuda al que va detrás de él. Volando en "V" aumenta un 70 por ciento su poder, en comparación con un pájaro que vuela solo.

Cada vez que un pájaro sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente vuelve a la formación para beneficiarse del compañero que va delante.

Cuando el líder de los pájaros se cansa, se pasa a uno de los lugares de atrás y otro toma su lugar.

Los pájaros que van atrás, graznan para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad.

Finalmente cuando un pájaro se enferma o cae herido por un disparo, otros dos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera. Y sólo entonces, los dos acompañantes vuelan a su bandada o se unen a otro equipo.

¿Qué lecciones nos deja éste cuento?

Aprendizaje para el funcionamiento de los equipos humanos:

- **Las personas cuando comparten una dirección común y tienen sentido de equipo logran cumplir sus objetivos más fácil y rápidamente, que individualmente, porque con la ayuda mutua los logros son mejores y mayores.**
- **Si nos mantenemos junto a aquellos que van en nuestra misma dirección, el desgaste es menor y es más sencillo y placentero alcanzar las metas.**
- **Hacer las cosas solo, siempre es más difícil. En muchos casos puede implicar duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de energía.**
- **Obtenemos mejores resultados si nos apoyamos en los momentos duros y si nos respetamos en todo momento, compartiendo los problemas y los trabajos más difíciles, y no sólo las cosas agradables.**
- **Podríamos mantenernos al lado de los compañeros que pasan dificultades y sufrimiento. Una palabra de aliento en un buen momento ayuda produciendo grandes beneficios. Es importante desarrollar la capacidad de ponernos en el lugar de otros y tender una mano cuando consideramos necesario.**

En cierto sentido todas las personas que trabajan en el diseño, ejecución o evaluación de un proyecto podrían ser consideradas como parte de un mismo equipo, y deberían tratar de apoyarse unas a otras en todo lo que puedan. En la práctica, las personas que trabajan juntos para llevar a cabo ciertas actividades en el proyecto forman equipos especializados que generalmente tienen interacciones más constantes y estrechas.

Para trascender la condición de un grupo de personas que trabajan juntos en un proyecto y pasar a formar un equipo de verdad, el grupo tiene que caracterizarse por ciertos rasgos. Estos incluyen:

- **Pertenencia.** Los miembros de un equipo se identifican con ello y sienten, tanto emocional como profesionalmente, que son parte de él.

- **Unidad en Diversidad.** Los miembros aprecian la diversidad de capacidades y opiniones que tienen unos y otros y respetan sus diferencias. Utilizan esta diversidad para mejorar su funcionamiento como equipo.
- **Calidad de las Relaciones.** En un equipo eficaz la calidad de las relaciones entre los miembros es elevada, llevando a sentimientos de satisfacción y a una estabilidad del equipo. Un indicador de la calidad de las relaciones entre los miembros es el respeto por la dignidad de cada miembro y un trato justo y equitativo.
- **Confianza.** La base fundamental para el trabajo en equipo es la confianza mutua. Cada miembro ha de tener una confianza fundamental de que se puede contar con los demás miembros.
- **Compromiso con Principios.** El conocimiento que los demás miembros del equipo están comprometidos con determinados principios y tratan de vivir y obrar de acuerdo con éstos permite a cada miembro confiar en las acciones de los demás.
- **Honestidad.** Cuando surgen preocupaciones o sentimientos negativos, se sabe que es aceptado y hasta alentado el consultar libre y honestamente sobre ellos. A la vez existe la suficiente confianza para hacerlo.
- **Participación.** Se estimulan y reconocen las contribuciones de todos los miembros.
- **Consulta.** El equipo utiliza la consulta para tomar las decisiones y resolver los problemas.
- **Actitud de Aprendizaje.** Los miembros están abiertos al aprendizaje y desean aprender más con el fin de mejorar su desempeño en el proyecto, ya sea de la experiencia, uno de otro, o de libros y personas más especializadas.

El sentirse parte de un equipo eficaz genera sentimientos de entusiasmo en sus miembros y una conciencia de estar en un proceso de crecimiento, en que se está desarrollando potencialidades.

I Etapas en el Desarrollo de un Equipo

Según Jack Gibbs, existen cuatro etapas en el desarrollo de un equipo. Un equipo no puede alcanzar las etapas superiores, si no ha desarrollado suficientemente cada una de las etapas inferiores. Estas cuatro etapas son:

- 1) El establecimiento de confianza y un sentido de pertenencia al equipo.
- 2) El intercambio de información.
- 3) La orientación hacia el logro de metas y objetivos.
- 4) La interdependencia y la flexibilidad en el desempeño de roles.

En su libro *The Power of Team Building* (El Poder del Trabajo en Equipo), Harrison Snow comenta cada una de estas etapas. Las secciones que siguen, así como otras secciones de este capítulo, están basadas en algunas de sus ideas.

1. La Confianza

La base fundamental para un trabajo en equipo es la confianza mutua. Básicamente, tener confianza en alguien significa tener la seguridad de que se puede contar con él o con ella. Para enfrentar los desafíos con éxito, los miembros de un equipo necesitan tener la confianza de que pueden contar unos con otros.

Hay dos tipos de confianza y en un equipo ambos son importantes.

Confianza en las Acciones

El primero, es la confianza en las acciones de los demás miembros. Para que el equipo funcione eficazmente, es necesario que cada miembro pueda confiar en que los demás cumplirán con la que han ofrecido hacer, obrarán de acuerdo a principios de rectitud y justicia, y tratarán de practicar los principios de trabajo que el equipo ha acordado. Este tipo de confianza depende de ambas partes.

Lejos de sospechar o dudar de los demás, cada miembro del equipo ha de demostrar confianza en que los otros serán cumplidos. A la vez, los otros miembros tienen que demostrar por sus acciones que son dignos de confianza, que son confiables.

Para que el equipo funcione eficazmente, es necesario que cada miembro pueda confiar en que los demás cumplirán con la que han ofrecido hacer.

Una fuente importante de este tipo de confianza son los valores y principios compartidos, porque la confiabilidad nace de la lealtad por los principios. Cuando uno conoce que otra persona está comprometida con ciertos principios y que trata de guiar su vida por ellos, puede confiar en que se esforzará para actuar de acuerdo con ellos. Esto da una base sólida a la confianza.

Aun cuando otra persona tenga principios distintos a los suyos, si se conoce cuáles son sus principios y se observa que actúa consistentemente con ellos, esto sirve como una base para la confianza.

Como mínimo, cada miembro de un equipo debería poder confiar en que los demás miembros están comprometidos con la responsabilidad moral fundamental de buscar y aplicar la verdad, que están tratando de vivir de acuerdo con las verdades y principios que han descubierto hasta ahora y que están abiertos a adoptar otros principios más elevados, si llegan a convencerse de ellos.

En cambio, si algún miembro del equipo no está comprometido con ningún principio, es difícil confiar en él o ella, porque su comportamiento no será predecible. En tal caso, no existe la confiabilidad y costará mucho para que la persona realmente llegue a integrarse eficazmente al trabajo del equipo. Para enfrentar este tipo de casos, el equipo generalmente tiene que establecer muchas reglas detalladas para estipular cuál es la conducta que espera de sus miembros.

Puesto que la confiabilidad es la base de la confianza y la falta de confianza mina la eficacia del equipo, cada miembro tiene la responsabilidad de esforzarse por ser digno de la confianza de los demás, a la vez que acepta el riesgo de brindar la confianza a los demás, aun si a veces le fallan.

Confianza Emocional

Otro tipo de confianza es la confianza emocional. Este tipo de confianza permite a cada miembro del equipo compartir libremente sus pensamientos, sentimientos, dudas y preocupaciones con los demás, con la confianza de que ellos respetarán lo que dice y tratarán de comprenderlo, aun cuando piensen de forma distinta.

A pesar de tener confianza en la responsabilidad y cumplimiento de unos y otros en el servicio al proyecto, a veces a los miembros de un equipo les falta la confianza emocional para compartir abiertamente unos con otros. De hecho, el compromiso mismo con principios elevados puede provocar el temor de que los demás no comprenderán las debilidades o errores que uno a veces comete.

Por eso, la confianza emocional ha de basarse en el compromiso con la práctica de dos valores específicos: el respeto mutuo y la comprensión.

Si un miembro del equipo sabe que otro está comprometido con la práctica de estos valores y si los experimenta personalmente cuando intenta compartir algún sentimiento personal, esto le dará valor y confianza para seguir compartiendo más abiertamente.

Hasta que una persona haya desarrollado cierto nivel de confianza emocional en los demás, desperdicia mucha energía en comportamientos defensivos. En cambio, una vez que tenga confianza en que los demás lo aceptarán como es, puede abandonar estos comportamientos y utilizar la misma energía en forma creativa para mejorar su propio trabajo y para apoyar a sus compañeros.

Hasta que una persona haya desarrollado cierto nivel de confianza emocional en los demás, desperdicia mucha energía en comportamientos defensivos.

Ninguna persona desea ser lastimada, física o emocionalmente. Por eso, a menudo siente que es un riesgo compartir con honestidad lo que realmente piensa y siente, porque está haciéndose vulnerable al rechazo o críticas de los demás. Cuanto más personal sea lo que comparte, más grande es el sentimiento de riesgo experimentado. Por lo tanto, para protegerse tiende a ocultar sus verdaderos pensamientos y sentimientos cuando no existe un ambiente de apoyo que le crea confianza en que será aceptado tal como es.

Cuando existe esta falta de confianza emocional, las relaciones entre los miembros de un equipo se mantienen en un nivel superficial y es imposible que el equipo desarrolle toda su creatividad y potencialidad. Más bien, su desarrollo se bloquea y no se pueden utilizar sus recursos eficazmente.

Por contradictoria que parezca, la verdadera seguridad emocional surge como resultado de un compromiso de compartir sentimientos y de enfrentarse con temas que pueden evocar emociones. Pero esto ha de ocurrir dentro de un ambiente de respeto mutuo y de un esfuerzo sincero de comprensión. Cada miembro del equipo puede contribuir a la creación de este

ambiente de dos maneras: primero, tomando el riesgo de compartir sus propios sentimientos, y segundo, escuchando con respeto y con el deseo de comprender cuando otro miembro comparte los suyos.

Cuando una persona en un equipo corre este riesgo y comienza a compartir abiertamente, su ejemplo puede tener un efecto positivo en los demás y darles confianza para compartir más honestamente también. Al grado en que los miembros del equipo aprendan que puedan compartir abierta y honestamente unos con otros, aun cuando se trata de temas difíciles, se aumentará la autoestima personal de cada uno, mejorará la calidad de las relaciones entre los diferentes miembros y crecerá la creatividad del equipo entero.

Puesto que el compartir honestamente es un fundamento tan importante para el funcionamiento eficaz de un equipo, es importante establecerlo como una norma del grupo, para que todos sientan que la autoexpresión es un comportamiento seguro y aceptable. Sin embargo, será más fácil para algunos miembros expresarse abiertamente, que otros. Para ayudar a los miembros que tienen más dificultad en expresar sus sentimientos y preocupaciones, es importante prestar atención a comportamientos indirectos que indican que alguien no se siente bien. Estos comportamientos pueden incluir el aislamiento, los comentarios o actitudes negativas, la falta de cooperación, la apatía o las bromas excesivas. Cuando surgen estos tipos de comportamientos, lo más recomendable es invitar a la persona a compartir lo que siente, para poder tomarla en cuenta.

De manera parecida, aun cuando no se puede identificar un problema específico, pero se siente que de alguna manera el equipo no está funcionando bien, es recomendable preguntar si otros comparten el mismo sentimiento y tratar de identificar el problema.

La Construcción de la Confianza

Cuando se integran nuevos miembros al equipo, hay un proceso de construcción de confianza. En este proceso es importante que los miembros antiguos brinden confianza a los nuevos miembros y, por medio de su ejemplo, demuestren el grado de confianza mutua que se espera de todos los miembros. A la vez, los nuevos miembros deberían esforzarse para demostrar su confiabilidad.

Si entre los miembros de un equipo existe poca confianza, puede ser útil promover un diálogo basado en la reflexión sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitan conocer los otros miembros del equipo de mí para poder confiar en mí?
- ¿Qué necesito yo saber de ellos para poder confiar en ellos?
- ¿Qué puedo hacer para generar este conocimiento?
- ¿Qué acciones demuestran que yo soy digno de confianza?

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son las ventajas de trabajar en equipo?

2. Enumere tres características de un buen equipo y comente la importancia de cada una.

3. Explique la relación entre el compromiso con principios y la confiabilidad.

4. ¿La práctica de cuáles valores son esenciales para alentar la confianza emocional?

5. Enumere tres beneficios de compartir abiertamente.

6. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

interdependencia

autoestima

sinergia

apatía

GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE

1. Consulten sobre las cuatro preguntas de reflexión para la construcción de las conclusiones de su consulta.

2. El Intercambio de Información

Cuando existe la confianza entre los miembros de un equipo, ellos comienzan a compartir sus sentimientos e ideas abiertamente. Una idea da lugar a otra, y el resultado final no es la idea de ningún individuo, sino del equipo como equipo. Al comenzar a experimentar los resultados de lo que pueden lograr pensando y trabajando cooperativamente, los miembros del equipo a menudo se llenan de entusiasmo y hasta de un sentido de euforia. Esta manera de compartir es una expresión práctica de la reciprocidad.

La confianza y el constante intercambio de información que ésta genera también abren el camino para que cada uno pueda pedir ayuda cuando la necesita. Cuando no hay confianza, muchas veces las personas temen pedir ayuda, porque consideran que puede ser interpretado como una señal de incapacidad. Como resultado, prefieren hacer algo mal por su cuenta que hacerlo mejor, gracias al apoyo u orientación de otra persona.

Pero cuando existe confianza y cooperación dentro de un equipo, nadie piensa en juzgar al otro y el intercambio de información se vuelve constante. Entonces, es fácil promover la norma de que cada persona debería solicitar ayuda concreta cuando la necesita para desempeñar mejor su función. De hecho, en un ambiente tal nadie pensará dos veces cuando alguien solicita ayuda, más bien, lo tomará como parte del intercambio cotidiano de información.

3. La Orientación hacia el Logro de Metas y Objetivos

Una vez que existe confianza entre sus miembros y ellos han establecido buenos patrones de comunicación basados en un intercambio constante de información, el equipo puede trabajar productivamente para lograr sus objetivos. De hecho, la confianza de que se puede contar con los demás miembros del equipo da fuerza a cada participante para enfrentar los desafíos y arriesgarse en situaciones que de otra manera no se atrevería a afrontar, llevándolo a él o ella y al equipo entero hacia una mayor creatividad y un mejor logro de los objetivos.

De manera parecida, la identificación con el equipo, y la confianza de que cada miembro puede contar con el apoyo de los demás, siempre y cuando lo necesite, sirve como una fuente de la cual cada uno puede sacar fuerzas en momentos de presión.

La confianza de que cada miembro puede contar con el apoyo de los demás, sirve como una fuente de la cual cada uno puede sacar fuerzas en momentos de presión.

Si no hay un progreso adecuado hacia el logro de los objetivos, es importante analizar si esto se debe a fallas en las primeras dos etapas en el desarrollo del equipo. Por ejemplo, como resultado de un insuficiente intercambio de información, puede ser que algunos miembros del equipo no comprendan claramente el plan de acción o su rol específico en este plan. En tal caso, no podrán contribuir efectivamente a su realización.

También un miembro del equipo, que siente que sus ideas no han sido tomadas en cuenta, puede mostrar una actitud de apatía en la forma de realizar sus tareas. En tal caso, es necesario enfrentar el problema y ayudar a esta persona a volver a establecer su sentimiento de pertenencia al grupo y su confianza en él.

Para prevenir problemas de este tipo, es importante recordar que el silencio no siempre es una señal de aprobación. Por eso, antes de tomar una decisión final, es importante preguntar a cada miembro del equipo, especialmente a los más callados, si están de acuerdo con la idea, o si tienen alguna preocupación que debería ser considerada antes de seguir adelante.

4. La Interdependencia y la Flexibilidad en el Desempeño de Roles

Es importante que exista una división de responsabilidades en el equipo, definida claramente por un Convenio de Responsabilidades Compartidas. El propósito no es crear una división rígida de funciones, sino dejar en claro quién tiene la responsabilidad principal para cada actividad, para que no quede actividad alguna descuidada porque nadie se siente responsable de ella. A la vez, el convenio puede especificar cómo algunos miembros apoyarán a otros en sus funciones o actividades. Según evolucionan las actividades del proyecto, se descubren maneras más eficaces de realizar las diferentes tareas o se inician nuevas actividades, el convenio puede ser redefinido y modificado.

Aunque el Convenio de Responsabilidades Compartidas aclara las tareas principales de cada miembro, un equipo maduro está caracterizado por la interdependencia y la flexibilidad. Según la situación lo requiera, diferentes miembros pueden tomar la iniciativa de asumir diferentes tareas de liderazgo o de promoción del bienestar del equipo y activamente asumir la responsabilidad de ayudar al equipo a progresar.

Los miembros tampoco deben tener una actitud exclusiva acerca de sus funciones y responsabilidades. Más bien, es importante reconocer que jamás puede haber una correspondencia total entre una función y las capacidades y talentos de la persona que la desempeña. Es decir, además de poseer capacidades y talentos que le ayudan a cumplir las funciones que le corresponden, cada persona también posee otros talentos y capacidades que pueden servir en apoyar funciones de otras posiciones. Asimismo, puede haber ciertas actividades dentro de su función asignada que otros pueden desempeñar mejor que él.

Por eso, cuando existe mucha rigidez en la definición de roles y funciones, no se aprovechan al máximo los talentos y capacidades del equipo. En cambio, en un equipo maduro existe una tendencia de compartir las tareas y la toma de decisiones. Nadie se siente mal pidiendo o aceptando ayuda de otro. Más bien, todos tienen la buena voluntad de colaborar en forma que contribuirá aún mejor logro de los objetivos.

Ciclos de Desarrollo

Un grupo no pasa por estas cuatro etapas de: **confianza y pertenencia, intercambio de información, logro de metas y objetivos e interdependencia**; en su desarrollo en una forma lineal tal, que se puede decir: "Ya hemos superado tales etapas; sólo tenemos que concentrarnos en la próxima". Más bien, hay que seguir cultivando cada una de las etapas anteriores cuando se pasa a una etapa superior. En especial, la profundización de la confianza y el sentimiento de pertenencia al grupo ha de ser una actividad constante del equipo, que nunca está terminada.

Por lo tanto, cuando surgen problemas en una etapa, es importante analizar si éstos se deben a falencias en las etapas anteriores. Por ejemplo, cuando existen problemas en el logro de los objetivos, es importante explorar si existen problemas a nivel de la confianza o del intercambio de información. Una vez que se identifica el problema, es importante realizar una lluvia de ideas sobre sus posibles causas y soluciones.

EJERCICIOS

1. ¿Por qué es importante sentirse libre para pedir ayuda?

2. Si no hay un progreso adecuado hacia los objetivos, ¿Qué se debería analizar?

3. ¿Por qué es útil elaborar un "Convenio de Responsabilidades Compartidas"?

4. ¿Por qué es positiva la flexibilidad en compartir las decisiones y tareas?

II Normas que contribuyen a un Buen Funcionamiento de Equipo

Cada equipo, o grupo de personas que trabajan juntos, tiene ciertas normas acerca del tipo de comportamiento que se espera de sus miembros. Generalmente estas normas no son habladas o explicadas específicamente, sino funcionan como supuestos. Es decir, sin analizarlas, se toman las normas como "verdades" que definen cómo debería comportarse un "buen" miembro del equipo. Según el contenido de las normas, éstas pueden contribuir al buen o mal funcionamiento del equipo. Algunas normas que contribuyen al buen funcionamiento de un equipo incluyen:

Retroalimentación: Los miembros del equipo se sienten libres de evaluar y comentar sobre lo que está funcionando bien y lo que está funcionando mal. Asimismo, se sienten en libertad de pedir ideas y ayuda unos a otros.

Experimentación: Hay una actitud de aceptación hacia la experimentación, la generación de nuevas ideas y el ensayo de nuevas conductas dentro del equipo. Los miembros perciben al equipo como un lugar en que es seguro tomar ciertos riesgos.

"Aquí y Ahora": Se enfrentan los problemas, preocupaciones y malentendidos cuando ocurren; no semanas o meses después. De esta manera, se evita que pequeños problemas se vuelvan grandes, y se mantienen las buenas relaciones entre los miembros del equipo.

Ambiente de Apoyo: Existe un clima de amistad y apoyo mutuo entre los miembros del equipo. Esto libera más energía para dedicar a las tareas que hay que realizar.

Si normas de este tipo pueden ser desarrolladas en el equipo desde su formación, contribuirá mucho a su éxito.

En los casos de equipos ya establecidos con normas orientadas hacia: la competencia, la crítica y la evasión de la "confrontación" honesta, se debe buscar la forma de concientizar a los miembros sobre estas normas y sus consecuencias y animarlos a evaluarlas y modificarlas. Generalmente, es necesario trabajar primero para acrecentar la confianza entre los miembros del equipo, antes de que tengan valor para compartir honestamente sus sentimientos acerca de estos temas.

III El Individuo y el Equipo

El potencial del equipo entero es afectado por las limitaciones de cada miembro. Muchas de estas limitaciones se deben a actitudes o creencias equivocadas que la persona tiene acerca de sí misma o los demás. Para sobreponerse a una actitud o creencia no deseable, primero la persona tiene que tomar conciencia de ella y luego comprender cómo esta actitud o creencia afecta su vida y sus decisiones.

El potencial del equipo entero es afectado por las limitaciones de cada miembro.

Las personas pueden lograr grandes cambios en su forma de ser, pero normalmente esta transformación no ocurre de la noche a la mañana. Generalmente, los grandes cambios ocurren por medio de una serie de pasos pequeños que alternan entre el desarrollo de nuevas perspectivas y la toma de acciones basadas en estas perspectivas.

Actitudes Personales

Igual como en cualquier relación basada en la reciprocidad, un miembro de un equipo tiene que saber tanto dar como recibir. Para fortalecer la confianza que es la base del buen funcionamiento del equipo, cada miembro debe reflexionar sobre sus principios y esforzarse para actuar de acuerdo con ellos. A la vez debe demostrar confianza en que los demás también trabajarán basándose en principios. Asimismo, para alentar la confianza emocional ha de correr el riesgo de darse a conocer como es, a la vez que muestra interés en conocer y comprender a los otros miembros, comunicándoles su aceptación y apoyo.

Otras formas de dar a los demás incluye: escucharles con interés y empatía, alentarles cuando se sienten desanimados o temerosos y proporcionarles una retroalimentación sincera y respetuosa cuando la necesitan. Cada una de estas actividades fortalece los lazos interpersonales entre los miembros del equipo. Alentar a los demás tiene una importancia especial, ya que el aliento fortalece el concepto que tiene de sí mismo la persona y aumenta su confianza en que pueda realizar determinada tarea, lo cual a menudo es crucial para que lo logre de verdad.

También es importante que cada miembro del equipo tenga confianza y sea lo suficiente asertivo para comunicar a los demás miembros cuando necesita recibir apoyo de ellos. Puede hacer esto por medio de pedir una ayuda específica cuando la necesita, solicitar guía o retroalimentación, expresar con sinceridad sus dudas y temores o insistir en ciertos principios, valores o necesidades que le son importantes y están siendo pasados por alto. Asimismo, tiene el derecho de dar a conocer sus necesidades emocionales y pedir apoyo a los demás. Esto implica que tiene que ser consciente de sus propios sentimientos, valores y necesidades en un momento dado y luego ha de tener el valor de compartirlos con los demás miembros.

Reconociendo Prejuicios

Cuando un miembro de un equipo tiene un modelo mental acerca de otro miembro, basado en su raza, etnia, género, o edad, el cual le hace suponer ciertas cosas negativas acerca de las probables actitudes o conductas de la otra persona, es difícil establecer una relación de verdadero apoyo y respeto.

Por eso, cuando uno se da cuenta de que se está actuando con base en cualquier supuesto, estereotipo o prejuicio acerca de otra persona, hay que hacer un esfuerzo por abrir la mente para aprender sobre la otra persona y su cultura. A menudo, contribuye a este esfuerzo el diálogo sincero y respetuoso con la otra persona con el fin de tratar de conocerlo como individuo, conscientemente buscar las cualidades buenas que tiene y dejar de tratarle con base en los estereotipos o modelos mentales populares que existen acerca del grupo al cual pertenece.

El éxito de un diálogo de este tipo dependerá de las expectativas que uno trae. Si sinceramente desea mejorar su relación con la otra persona y comprenderla mejor, probablemente el diálogo tendrá éxito. Pero si en su ser interior piensa que el diálogo probablemente confirmará lo que uno siempre ha creído acerca de las personas de ese grupo, esta expectativa bloqueará la posibilidad de abrirse y conocer la persona como es.

Si sinceramente desea mejorar su relación con la otra persona y comprenderla mejor, probablemente el diálogo tendrá éxito.

Iniciativa Personal

Aunque un proyecto ya tiene actividades definidas para realizar, también hay lugar para la iniciativa individual. No se deberían realizar las actividades en una forma mecánica, sino siempre buscar formas de hacer ajustes en las metodologías de trabajo que puedan mejorar las actividades y aumentar su aporte hacia el logro de los objetivos. Por eso, se debería alentar la iniciativa individual de los diferentes miembros y animarlos a ser creativos y dinámicos en el desempeño de sus funciones.

Sin embargo, cualquier modificación que se implemente debería tomar en cuenta tanto el bien común del equipo como la contribución que la modificación pueda hacer hacia la realización del propósito del proyecto. Por ejemplo, hay que promover metodologías de trabajo que fortalezcan el espíritu de cooperación y colaboración y evitar aquellas que estimulen una actitud competitiva. Asimismo, hay que cuidar de no desviar los esfuerzos en actividades secundarias que poco tienen que ver con la realización del propósito central del proyecto.

IV Pasos para Aprender de la Experiencia

Para que un equipo pueda aprender de sus experiencias y así mejorar su funcionamiento, necesita aplicar la capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual evolutivo y consistente. Necesita reflexionar no sólo sobre sus fracasos, sino también sobre sus éxitos, para identificar los elementos que contribuyen a cada uno. En este contexto de aprendizaje pensar en éxito o fracaso pasa a ser algo secundario.

Tomar conciencia de la realidad por medio de la reflexión de la experiencia nos libera de la búsqueda infructuosa de una fórmula rígida para la acción, permitiendo al mismo tiempo que la experiencia adquirida en entornos diversos contribuya al proceso de aprendizaje en el ambiente propio. Este enfoque es completamente contrario a las nociones estrechas de «éxito» y «fracaso» muy comunes en algunos enfoques actuales que engendran estereotipos, agitación y paralizan la voluntad. Se requiere desprendimiento.

El equipo, no sólo debe enfocarse en cómo mejorar su rendimiento en cuanto a sus objetivos, sino darse cuenta de los procesos internos propios del equipo, especialmente aquellos

relacionados con el establecimiento y fortalecimiento de la confianza entre los miembros, los patrones de intercambio de información, y la influencia que éstos tienen en sus logros.

Una forma de realizar esta reflexión es por medio de aplicar un proceso con los siguientes pasos, los cuales se resumen en los términos: expresar-identificar-analizar-estudiar-generalizar.

Expresar: Las experiencias positivas a menudo generan emociones de entusiasmo y exaltación, mientras que las experiencias negativas pueden causar desaliento. Antes de intentar reflexionar sobre una experiencia, es recomendable dar algunos minutos a los miembros del equipo para expresar los sentimientos generados por la experiencia y liberar su energía emocional.

Identificar: En esta etapa se trata de describir objetivamente: ¿Qué pasó? Al responder a esta pregunta se trata de identificar y describir tanto ¿Qué funcionó? como ¿Qué no funcionó? Además de considerar los factores externos que pueden haber influido en el buen o mal funcionamiento de un plan de acción, se debe tomar en cuenta los comportamientos específicos de diferentes miembros del equipo y su efecto en el desempeño del equipo.

Para que este paso sea eficaz, es necesario que exista cierto nivel de confianza previo en el equipo y que haya un ambiente de apoyo mutuo, en que las personas sientan confianza de bajar sus defensas y escuchar cómo otros las perciben. A la vez, las personas que comentan sobre el comportamiento de otros, deberían hacerlo utilizando "mensajes yo". Un "mensaje yo" evita generalizaciones acusativas y, en su lugar, describe comportamientos específicos, en un tono libre de acusación, recalcando la reacción de la persona que está hablando al comportamiento.

Por ejemplo decir: "¡Tú hablas demasiado!" probablemente pondrá a la otra persona a la defensiva.

Un "mensaje yo" relacionado con el mismo comportamiento podría ser: "Cuando se prolongó la discusión entre usted y José, me sentí frustrado porque no tuve la oportunidad de presentar mi idea."

Analizar: Después de describir lo que sucedió, hay que tratar de comprender: ¿Qué significado tiene? Se puede lograr esto, analizando por qué ciertas acciones funcionaron o no funcionaron. Para que este paso sea eficaz, no debe conformarse con respuestas generales, tales como: "Hubo falta de coordinación." Más bien, se debe especificar cuáles comportamientos específicos ejemplifican la falta de coordinación. Después de identificar los comportamientos específicos, se puede pasar a idear sugerencias para mejorar el desempeño del equipo.

Estudiar: Muchas veces se requiere ir a fuentes de conocimiento autorizadas para complementar el entendimiento de la experiencia. Buscamos autores, libros, videos, personas conocedoras de un tema u otras referencias que abordan el tema que estamos tratando. El conocimiento nos da alas para buscar ángulos diferentes sobre un tema que no teníamos anteriormente.

Generalización: La última etapa responde a la pregunta ¿Ahora qué? o ¿Qué hemos aprendido de esto? ¿Qué se puede inferir de lo anterior? ¿Cómo va a influir o modificar nuestras acciones lo que hemos aprendido? Las conclusiones a las que llega el equipo o sus miembros en esta fase pueden influir en su futuro trabajo y funcionamiento.

Aunque no son exactamente iguales, se puede relacionar cada uno de los pasos con una fase del ciclo de aprendizaje.

Proceso de reflexión	Aprendizaje
<ul style="list-style-type: none">• Expresar• Identificar• Estudiar• Analizar• Generalizar	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia• Reflexión• Estudio/conocimiento• Consulta/Coconceptualización• Aplicación/Acción

V Enfrentando las Crisis

Una crisis puede proveer una oportunidad para el crecimiento rápido de un equipo, o puede ser la causa de su disolución. Es más probable que la crisis contribuya al crecimiento del equipo cuando el equipo escoge enfrentarla y buscar soluciones antes de que llegue a un punto en que revienta. Por lo tanto, cuando existe una situación que está generando una tensión creciente en el equipo es recomendable parar, analizar lo que está sucediendo y buscar soluciones a la situación.

Una crisis puede proveer una oportunidad para el crecimiento rápido de un equipo, o puede ser la causa de su disolución.

En el análisis se puede describir ciertos comportamientos o síntomas que aparentemente están contribuyendo a la situación, luego pedir al equipo que trate de identificar tres razones por las cuales el equipo está actuando de esa forma y después dar sugerencias de lo que se puede hacer al respecto. El equipo que utiliza sus recursos para enfrentar una potencial crisis antes de que estalle está en el camino hacia la excelencia.

EJERCICIOS

1. Enumere tres maneras en que cada miembro del equipo debería dar más de sí mismo a los demás.

2. ¿En qué situaciones es necesario que un miembro de un equipo sea asertivo?

3. Si un miembro de un equipo descubre que sus actitudes hacia otro miembro están influidas por los prejuicios, ¿qué debería hacer?

4. Explique brevemente en qué consiste cada uno de los cuatro pasos en el proceso de "aprender de la experiencia".

5. ¿Qué se debería hacer cuando existe una situación de tensión en un equipo?

6. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

reciprocidad

retroalimentación

asertivo

GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE

1. Con base en su propia experiencia, comenten el valor de cada una de las cuatro normas sugeridas para un equipo funcional:

- Retroalimentación
- Experimentación
- Aquí y ahora
- Ambiente de apoyo

APLICACIÓN PRÁCTICA

1) Analicen su propio desempeño como equipo en términos de las cuatro etapas en el desarrollo de un equipo.

- ¿Hay un compromiso con los principios? ¿Se puede confiar en las acciones unos de otros?
- ¿Qué grado de confianza emocional existe entre los miembros del equipo para compartir sus sentimientos y preocupaciones con sinceridad? ¿Dan apoyo y aliento los unos a los otros?
- ¿Se comparte la información ampliamente entre los miembros del equipo o a veces hay miembros que quedan desinformados?
- ¿Está logrando satisfactoriamente el equipo sus objetivos? ¿Hay aspectos que desean mejorar?
- ¿Existe cooperación entre los miembros para realizar las tareas? ¿O cada miembro funciona en una forma individualista y se queja de otros que no cumplen debidamente?

Tomando en cuenta estas cuatro etapas, ideen lo que pueden hacer para mejorar su funcionamiento como equipo.

UNA METODOLOGÍA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN: Escuchar Activamente

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Por qué existen fallas en la comunicación?
- ¿Cuál es la mejor forma de ayudar a una persona a resolver su propio problema?
- ¿Cómo contribuye el escuchar activamente a la transformación?

Las relaciones entre los seres humanos dependen de la comunicación. Por medio de la comunicación expresamos nuestros sentimientos, damos información, pedimos colaboración o ayuda y compartimos lo que somos. La comunicación está en el centro de las relaciones humanas.

Las relaciones entre los seres humanos dependen de la comunicación.

La comunicación mutua, o sea la comunicación entre personas que comparten honestamente sus ideas y sentimientos y sinceramente tratan de comprender las ideas y sentimientos de otros, contribuye al proceso del autoconocimiento y la transformación personal, así como al establecimiento de relaciones profundas.

Desafortunadamente, muy a menudo la comunicación es de una sola vía. Esto sucede cuando, al hablar con otra persona, sentimos que no capta, no comprende, o hasta no le interesa, lo que estamos diciendo. A veces dos personas están hablando, aparentemente se están comunicando, pero en realidad cada uno está desarrollando un monólogo sobre el tema. Cada uno habla de sus propias ideas, y hasta trata de convencerle a la otra persona de ellas. Pero no se abre para escuchar lo que la otra persona le responde, tratar de comprenderlo o ser influenciado por ello. Esto es lo que se conoce como un "diálogo de sordos".

En otras ocasiones sucede un argumento, en que cada persona definitivamente está reaccionando ante lo que la otra persona le dice. Pero tampoco hay una comunicación verdadera. Porque en vez de tratar de comprender la perspectiva del otro, cada uno sólo busca cómo atacarla y promover sus propias ideas.

El Modelo de la Comunicación

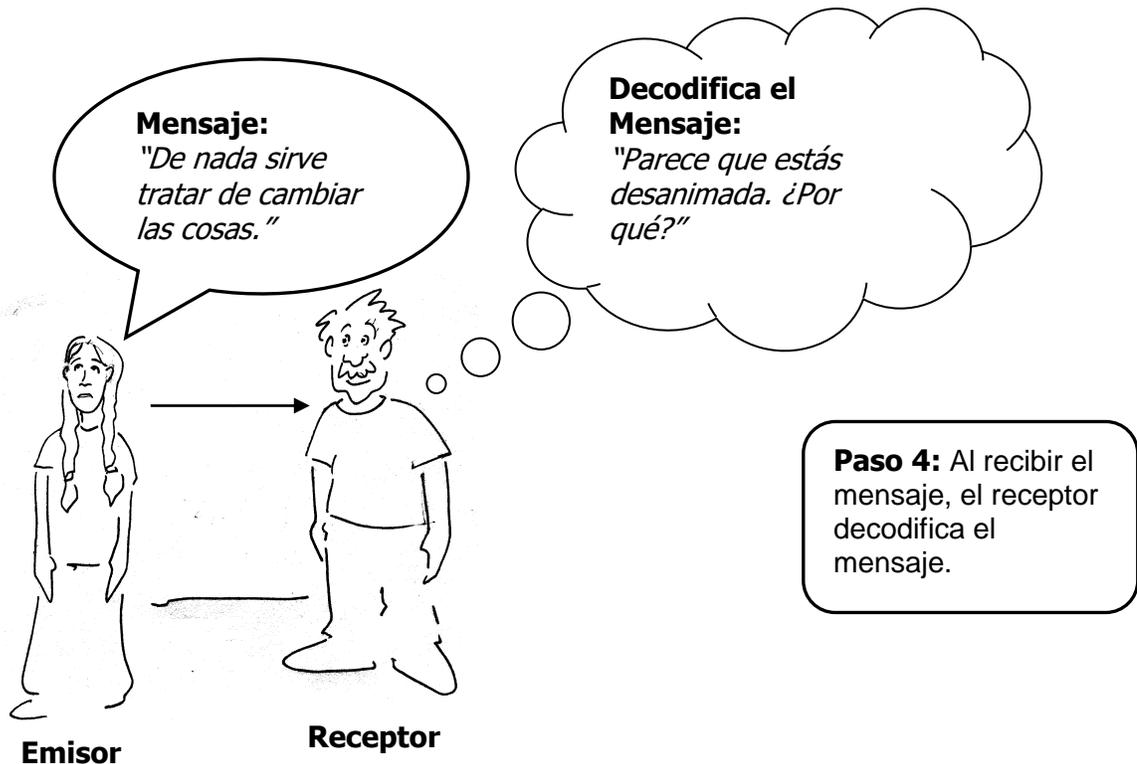
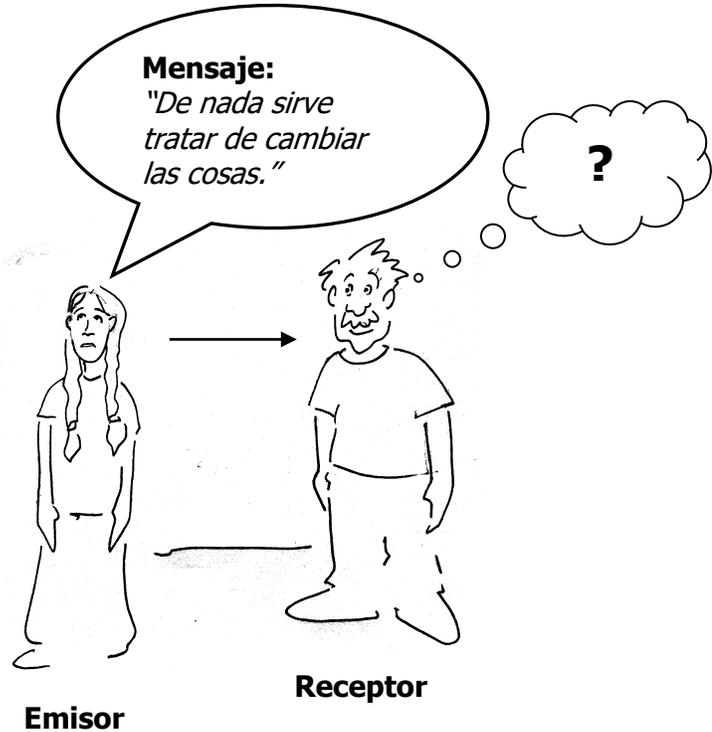
Podemos comprender mejor lo que generalmente sucede en la comunicación por medio de estudiar el modelo en la página siguiente.

Paso 1: El proceso de la comunicación se inicia cuando el emisor tiene un pensamiento o sentimiento que desea compartir con el receptor.



Paso 2: Para realizar la comunicación el emisor tiene que "codificar" su experiencia interior. A menudo hace esto por medio de formular un mensaje verbal. También puede hacerlo por medio de un mensaje no verbal: una sonrisa, un abrazo, una ceja levantada, una mirada despectiva.

Paso 3: El emisor transmite el mensaje, por medio de decir, escribir las palabras, o al hacer el gesto respectivo.



Estos 4 pasos suceden en toda comunicación. Pero existe un paso que a menudo no se realiza, que es la retroalimentación. El concepto de escuchar activamente es una manera de aprender a utilizar este quinto paso, que ayuda a remediar problemas causados por defectos en los primeros pasos.

En la vida real se realiza cada uno de estos pasos sin que se piense conscientemente en ellos. No obstante, son las fallas en uno u otro de éstos que generan los problemas en la comunicación. Algunas de las fallas más comunes son:

Fallas en el Paso 1

Las personas no siempre están en contacto con sus sentimientos verdaderos.

Fallas en el Paso 2

a) Las personas no siempre se sienten con libertad para decir lo que realmente quieren decir. Por eso, envían un mensaje indirecto para probar la forma de responder del receptor. Si la respuesta les inspira confianza para compartir más de sí mismos, gradualmente hacen otras codificaciones más claras. Si persiste la desconfianza, para protegerse, a propósito hacen codificaciones que no representan sus verdaderos sentimientos o pensamientos. Es decir, mienten, dicen lo que piensan que la otra persona desea escuchar, o hacen comentarios superficiales.

b) A veces es difícil poner los sentimientos en palabras. Aun cuando se desea comunicar los sentimientos claramente, a veces cuesta encontrar las palabras con las cuales hacerlo.

Fallas en el Paso 3

Las mismas palabras tienen significados distintos para diferentes personas. Así, a veces el receptor piensa que ha entendido lo que quiere decir el transmisor, pero de hecho le está dando otro sentido.

Fallas en el Paso 4

a) A veces el receptor sólo oye lo que quiere oír; o sea, decodifica las partes del mensaje que le interesan y que apoyan sus ideas o su modelo mental del emisor, y pasa por alto otros elementos del mensaje.

b) A veces el receptor está tan ocupado pensando en lo que va a decir después, que ni siquiera se ocupa de decodificar el mensaje del emisor. No trata de entenderle.

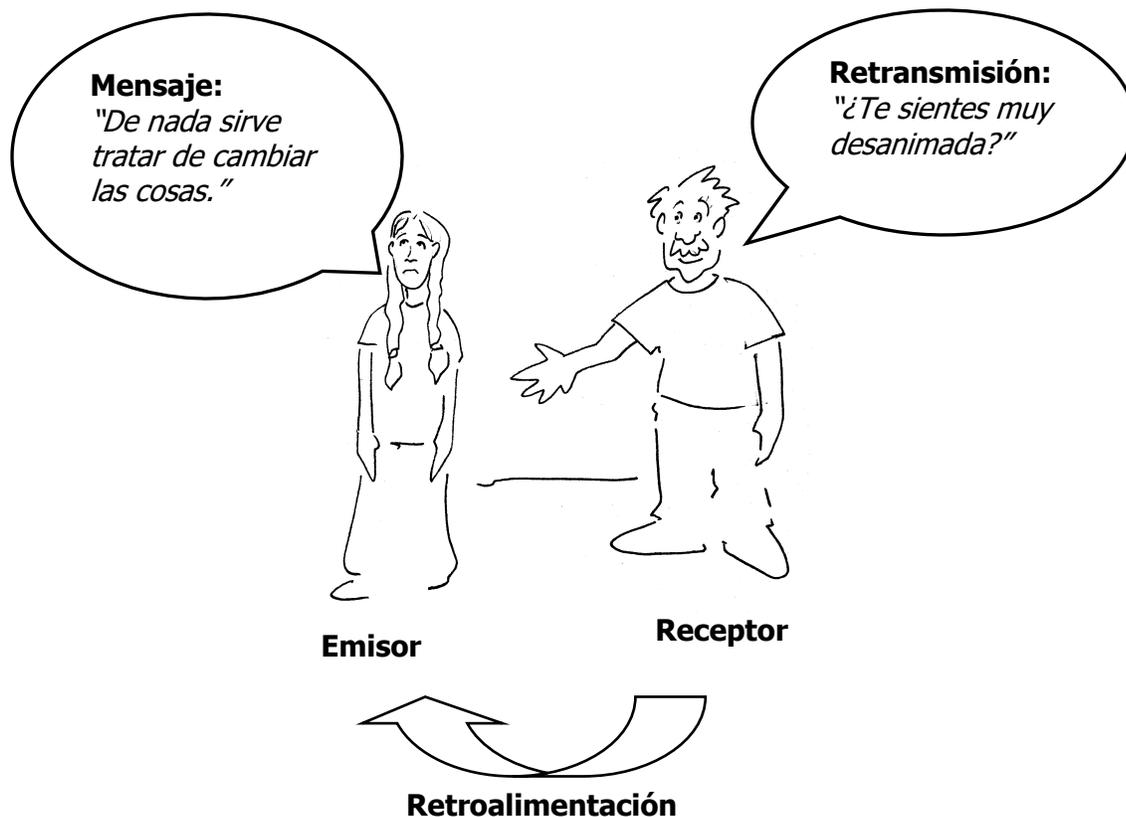
Aun cuando el receptor ha tratado sinceramente de decodificar bien el mensaje completo, puede dudar si ha logrado descodificarlo correctamente. Asimismo, el emisor puede tener dudas o falta de confianza en que el receptor haya decodificado correctamente el mensaje y que le haya comprendido.

Escuchar Activamente

Debido a las diferentes experiencias que cada persona ha tenido en la vida y los diferentes modelos mentales que ha desarrollado para interpretar al mundo, es casi imposible que una persona comprenda perfectamente a otra. Sin embargo, se puede mejorar mucho la comunicación y la comprensión por medio de escuchar activamente. El escuchar activamente permite comprobar si el receptor ha

El escuchar activamente permite comprobar si el receptor ha decodificado correctamente los pensamientos y sentimientos del emisor.

decodificado correctamente los pensamientos y sentimientos del emisor. Por lo tanto, asegura una comunicación más clara.



Esta forma de escuchar, basada en la retransmisión de los sentimientos y conceptos principales captados por el receptor, ha sido popularizado por varios autores, entre ellos el Dr. Thomas Gordon, cuyo libro **L.E.T.: Líderes Eficaces y Técnicamente Preparados**, ha servido como una fuente para muchas de las ideas y ejemplos incluidos en este capítulo.

¿En qué Consiste el Escuchar Activamente?

El escuchar activamente simplemente significa que el receptor comparte con el emisor la decodificación que ha hecho del mensaje. Volviendo al ejemplo anterior, el receptor podría comentar: "Te sientes muy desanimada."

De esta manera, el emisor puede darse cuenta si la otra persona ha entendido lo que él quiso comunicar. Si la retransmisión refleja correctamente el mensaje que la primera persona quiso transmitir, ella se siente comprendida. Esto le estimula para seguir comunicando sus pensamientos y sentimientos a un nivel más profundo.

Si la retransmisión no refleja bien el mensaje que quiso dar el emisor, entonces tiene la oportunidad de aclararlo, volviendo a transmitirlo con una codificación más precisa. Por ejemplo, puede decir: "Me siento más enojada que desanimada."

En resumen, el escuchar activamente simplemente consiste en "expresar en su propio lenguaje, sus impresiones de la expresión del emisor." Otra forma de comprender cómo escuchar activamente es considerar al receptor como un espejo que trata de "reflejar" cabalmente al emisor lo que él ó ella ha transmitido.

Cuando uno intenta escuchar activamente, ha de escuchar buscando el significado total del mensaje, tanto su contenido como el sentimiento que subyace en este contenido. Ambos son importantes.

Si la retransmisión sólo responde al contenido, sin tomar en cuenta los sentimientos, generalmente la persona no se sentirá comprendida. Además de detectar los sentimientos por las palabras y el tono de voz de la persona, es útil fijarse en otros mensajes no verbales, tales como las pausas que hace antes de decir ciertas cosas, los movimientos de las manos, la expresión facial, la postura y los movimientos de los ojos.

Para que se pueda familiarizar mejor con las respuestas de la escucha activa, a continuación se incluyen algunos ejemplos de ellas, tomadas del mundo del trabajo:

Emisor: *¡En la reunión de hoy no logramos nada!*

Oyente: *Te sientes frustrado cuando las reuniones se prolongan sin llegar a ninguna conclusión.*

Emisor: *No veo porqué debo llenar un formulario de dos páginas cada vez que necesito un lapicero o un cuaderno.*

Oyente: *Sientes que es una pérdida de tiempo llenar tantos formularios.*

Emisor: *¡No sé cómo voy a desenredar este problema!*

Oyente: *Realmente te tiene bien preocupado la situación.*

Aunque no es difícil escuchar activamente, al principio exige cierto esfuerzo y práctica, porque generalmente no estamos acostumbrados al escuchar atentamente y mucho menos a responder con una retransmisión del mensaje recibido. Por eso, las primeras veces que se trata de aplicarlo, uno puede sentirse incómodo.

También es importante saber cuándo es recomendable aplicar la escucha activa, puesto que no es necesario ni recomendable hacerlo en todas las conversaciones. El escuchar activamente es especialmente importante cuando:

- La persona que habla tiene un problema que está tratando de resolver, generalmente, un problema que le está afectando emocionalmente.
- Dos o más personas están tratando de llegar a un consenso y existen opiniones bastante diversas entre ellas.
- Existe una amistad estrecha de pareja, en que se desea conocer profundamente a la otra persona.
- Por el motivo que sea, desea asegurarse de que está comprendiendo bien lo que la otra persona está tratando de comunicar.

EJERCICIOS

1. Mencione tres factores que contribuyen a fallas en la comunicación.

2. ¿En qué consiste el escuchar activamente?

3. ¿Por qué el escuchar activamente mejora la comunicación?

4. Cuando se escucha activamente, ¿cuáles dos elementos hay que reflejar?

5. ¿Cuáles señales no verbales ayudan a comunicar los sentimientos?

Los Tres Elementos que Contribuyen al Crecimiento Personal

Al investigar los elementos en las relaciones humanas que propician el crecimiento personal y la salud psicológica, se han descubierto que existen tres elementos básicos que caracterizan estas relaciones, sean éstas entre psicólogos y pacientes, maestros y estudiantes, padres e hijos, cónyuges, o compañeros de trabajo. Estos tres elementos son:

- 1) la aceptación
- 2) la empatía
- 3) la congruencia (sinceridad).

Una de las razones por las cuales el escuchar activamente es una manera tan eficaz de responder a personas con problemas de manera que facilite su crecimiento y transformación, es porque sirve como un vehículo para comunicar tanto la aceptación como la empatía.

La Aceptación

Aunque parece contradictorio, antes de poder cambiar, una persona necesita sentirse aceptada tal como es. Todos tenemos ciertas autoimágenes con las cuales nos identificamos. A veces estas autoimágenes son bastante cercanas a la realidad, pero a veces no lo son. De todas maneras, nuestra autoimagen determina nuestra forma de vernos a nosotros mismos y de interpretar todo lo que nos sucede. Por eso, resulta muy difícil aceptar experiencias que no se ajustan a la autoimagen. Más bien, tendemos a dar interpretaciones a estas experiencias, y las forzamos a calzar con nuestra autoimagen.

Nuestra autoimagen determina nuestra forma de vernos a nosotros mismos y de interpretar todo lo que nos sucede.

Por ejemplo, si una mujer se considera poco atractiva, y su esposo le comenta "¡Qué bonita te ves!", su autoimagen no le permite aceptar el elogio y responder positivamente a ello. Más bien, buscará una interpretación que esté de acuerdo con su autoimagen. Dirá a sí misma: "El sólo dice esto para hacerme sentir bien;" o "Me está tratando así porque después me va a pedir que le ayude en algo." Defiende su autoimagen, a menudo hasta el punto de llegar a contradecirle a su esposo, quien queda asombrado, preguntándose: "¿y ahora qué dije de malo?"

Esta negación de las experiencias propias y la defensa de la autoimagen tiende a crear una rigidez en el comportamiento de la persona, causando dificultades en su ajuste personal e impidiendo su crecimiento y madurez.

Únicamente cuando la persona se siente aceptada tal como es, con la autoimagen que tiene, puede bajar sus defensas. Sólo en esta situación, al no sentirse obligada a defender su autoimagen, puede comenzar a explorarla, verla como es y compararla con la realidad. Entonces, está en una posición en que puede cambiarla.

Así, para poder ayudarle a alguien a reducir su actitud defensiva y volverse más adaptable, primero hay que retirar la amenaza de ser un cambiador en potencia. Hay que crear un clima que no sea ni crítico, ni evaluativo, ni moralizador. Más bien, "el clima debe favorecer la igualdad y la libertad, la confianza y el entendimiento, la aceptación y el afecto. En este clima, y solamente en este clima, se siente la persona lo suficientemente segura como para incorporar nuevas experiencias y nuevos valores en su concepto de sí misma. El escuchar activamente facilita crear este clima.

Hay que aclarar que aceptar a alguien no significa necesariamente aprobar todas sus conductas. Más bien, aceptar significa valorar a la persona por el ser humano que es, y tratar de comprender cómo él o ella se ve a sí misma.

La Empatía

“La empatía es la capacidad de ponerse en los zapatos de los demás y entender su mundo personal de significados; cómo ven su realidad, cómo piensan respecto a las cosas.” Empatía significa captar las cosas desde el punto de vista de la otra persona, hasta tal punto que podemos sentir lo que ella está sintiendo. El escuchar activamente ayuda a desarrollar un sentimiento de empatía hacia la otra persona y el deseo de comunicárselo.

Empatía significa captar las cosas desde el punto de vista de la otra persona.

Escuchar atentamente a otra persona y comunicarle su comprensión de lo que él está diciendo por medio de una retransmisión adecuada es una de las mejores formas de expresar y comunicar la empatía. En lugar de decirle a la otra persona que le comprende, el escuchar activamente le demuestra esta comprensión.

El escuchar activamente comunica al ser interior de la otra persona: *"Estoy interesado en ti como persona, y creo que lo que tú sientes es importante. Yo respeto tus pensamientos, y aun cuando no estoy de acuerdo con ellos, sé que son válidos para ti. Estoy seguro que tienes contribuciones para hacer. No estoy tratando de cambiarte o de evaluarte. Solamente quiero entenderte. Pienso que vale la pena escucharte y quiero que sepas que soy la clase de persona a la que puedes hablar sin rodeos."*

La Congruencia (Sinceridad)

"Congruencia" significa que uno demuestra por sus palabras y acciones externas lo que realmente siente y piensa internamente. Las palabras deberían ser un fiel reflejo de las acciones. En otras palabras, uno actúa con sinceridad.

En términos prácticos esto significa que el escuchar activamente a otra persona sólo tendrá un efecto positivo sobre ella si uno siente un sincero deseo de aceptarle y comprenderle tal como es. Si se trata de usar la escucha activa como una técnica, sin tener sentimientos sinceros de aceptación y empatía, no funcionará. Por lo tanto, en momentos en que a uno le faltan estos sentimientos, es más recomendable reconocerlo con sinceridad, y no tratar de fingir que los tiene.

Aun cuando uno desea ayudar a otra persona, puede ser que haya momentos en que su propio estado interior no le permite escuchar activamente. Puede sentirse presionado por el tiempo o preocupado por los problemas propios. Cuando esto sucede, lo más aconsejable es comunicar sinceramente su situación: "Quiero escucharte; pero en este momento tengo un montón de problemas y es difícil concentrarme en lo que estás diciendo. ¿Podríamos hablar mañana a tal hora?"

Por otra parte, pueden haber ciertas formas de pensar o actuar de la otra persona que chocan tanto con sus valores, que usted tiene dificultad en aceptarlas. Puede ser que reconozca la importancia de la aceptación, pero no se siente capaz, en ciertas circunstancias, de transmitir una aceptación verdadera.

Si esto sucede, primero debe recordar, que aceptar no significa aprobar, sino comprender las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Si aun así no se siente capaz de aceptar el punto de vista de la persona sobre cierto tema, no debería fingir una aceptación. En tal caso, es

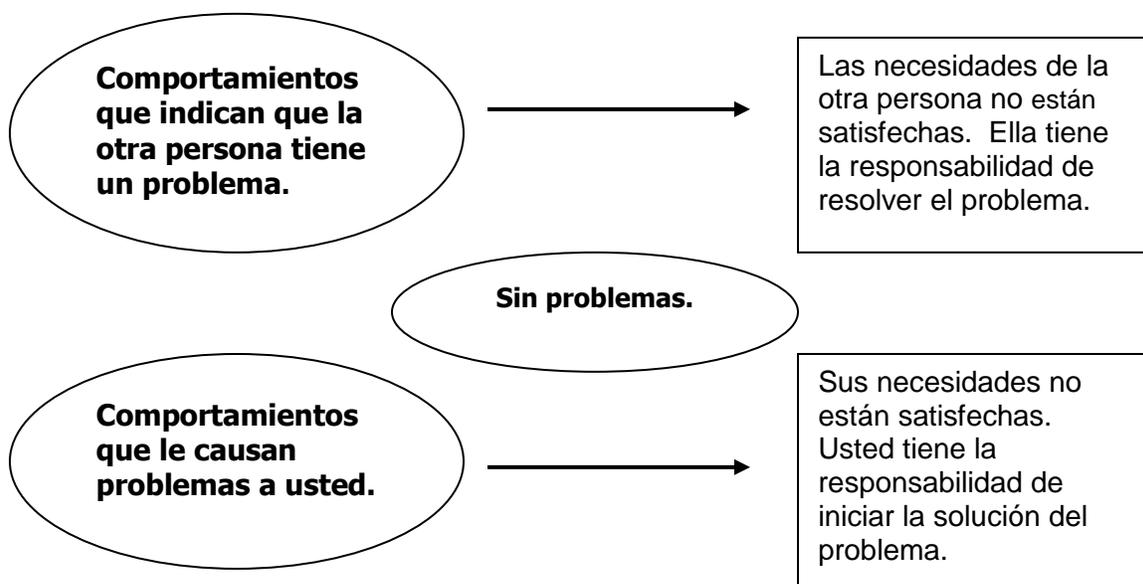
mejor ser sincero y decir algo como: "Debido a mis propias experiencias, yo tengo sentimientos muy fuertes relacionados con este tema, y me está costando aceptarlo como quisiera."

La Utilización de la Escucha Activa para Ayudar a otra Persona con un Problema

No hay que utilizar la escucha activa en cada conversación. Muchas conversaciones consisten de un intercambio de información clara sobre un tema, en que podría parecer repetitivo y artificial enviar una retransmisión de cada mensaje comunicado por alguno de los participantes.

Una de las utilidades más importantes de la escucha activa es para ayudar a otra persona a resolver un problema que él o ella tiene. Podemos esquematizar nuestras relaciones con los demás de la siguiente manera:

En las relaciones con los demás, existen tres alternativas:



- Puede ser que ninguno de los dos sienta ningún problema.
- Puede ser que la otra persona sienta un problema, pero que este problema no le afecta a usted, al menos en forma directa.
- Puede ser que el comportamiento de la otra persona le causa problemas a usted.

Se recomienda utilizar el escuchar activamente para ayudar a la otra persona cuando ella tiene un problema que no le afecta a usted. También se utiliza en combinación con otras herramientas de la comunicación, tales como los "mensajes yo", cuando usted tiene un problema con otra persona.

Evitar Respuestas que no Contribuyen al Crecimiento de la Otra Persona

El buen desempeño de un equipo depende, entre otras cosas, de la calidad en las relaciones que existen entre sus miembros. Por lo tanto, en un buen equipo a cada miembro le interesará y se preocupará por el bienestar de los demás. Tendrá sensibilidad al estado de ánimo de los otros miembros del equipo y deseará ayudarles con sus problemas; no por obligación o sólo para mejorar el funcionamiento y desempeño del equipo, sino por el aprecio que tiene por los demás miembros como personas.

Desafortunadamente, nuestros modelos mentales de cómo ayudar a otra persona con sus problemas generalmente consisten en ofrecerle consejos y decirle cómo debería actuar para mejorar la situación.

Otras respuestas comunes consisten en advertirle de las consecuencias de su conducta, exhortarle sobre cómo debería actuar, razonar con él para que vea la lógica de cierta acción, criticar o ridiculizar lo que ha hecho, interrogarle o analizar las razones por el problema, darle consuelo, recalcar sus cualidades positivas, o distraerle para que no piense en el problema. Por lo tanto, decimos cosas, tales como:

"Usted debería hacer..."

"La mejor solución es..."

"La experiencia nos dice que..."

"Está equivocado."

"Sólo dice esto porque está enojado."

"¿Qué ha hecho para tratar de resolver ese problema?"

"Usted tiene mucho potencial."

Mañana se sentirá mejor.

"Trate de no pensar en ello."

Durante el curso del trabajo productivo, cuando no existen problemas, algunas de estas respuestas pueden ser adecuadas. Pero cuando una persona tiene un problema, estos tipos de respuesta no le ayudan, porque en esta circunstancia todos le comunican a la persona que no está bien como está y que debería cambiar. Por lo tanto, todos comunican la no aceptación. En consecuencia, la persona se pone a la defensiva y tiende a resistir el cambio. A la vez, se inhibe su propia autoexpresión y autoexploración, los cuales son pasos necesarios, si la persona va a resolver sus propios problemas.

Aun si una persona sigue el consejo que le den, no ha madurado emocionalmente a causa de ello. Más bien, se habrá vuelto más dependiente de las decisiones que tomen otros por él y de que le digan qué hacer. Y si la "solución" no resulta bien, en vez de tomar la responsabilidad por su propia acción, tenderá a culpar a la persona que le dio el consejo.

Esto no significa que se debe dejar sola a cada persona para que resuelva sus propios problemas. Necesitamos la ayuda y el apoyo uno de otro. Sin embargo, la mejor forma de ayudar generalmente es por medio de alentar la autoexpresión y autoexploración de la persona a través de escucharle activamente. Después de que la otra persona haya explorado y expresado ampliamente su percepción del problema y si ella desea saber cómo lo ve uno, entonces puede compartir su percepción. Pero no debe tratar de imponerle ninguna solución.

La mejor forma de ayudar generalmente es por medio de alentar la autoexpresión y autoexploración de la persona a través de escucharle activamente.

EJERCICIOS

1. ¿Por qué es difícil que cambie una persona si primero no se siente aceptada?

2. ¿En qué consiste la "empatía"?

3. ¿Qué significa ser "congruente"?

4. ¿En qué circunstancias es conveniente utilizar la escucha activa?

5. Explique dos razones por qué es preferible escuchar activamente y no dar consejos a una persona que tiene un problema.

Detectando un Problema

Muchas veces las personas no vienen en forma directa para decir: "Tengo un problema y quiero charlar con usted acerca de eso." Tienen temor de imponérselo a los demás, descargándose en ellos. O temen quitar el tiempo de la otra persona o dudan de que serán comprendidas. Sin embargo, la persona atenta puede detectar cuando algo está molestando a otra persona.

La persona que tiene un problema a menudo lo expresa por medio de quejas o expresiones verbales negativas, tales como: "¡Qué día! ¡Debería haberme quedado en la cama!" "¿Qué hago con mi vida?" o "¡Siempre hay demasiado trabajo!" También lo puede mostrar por sus actitudes y gestos. Según su personalidad, la persona puede actuar molesto, deprimido, nervioso, tenso, u olvidadizo. Puede estar callado y evitar hablar, o simplemente evitar el contacto ocular.

Cuando usted nota, que alguien no se siente bien, por medio de una de éstas señales, y si usted tiene el deseo de ayudarlo, puede invitar a la persona a compartir su problema por medio de un mensaje "abre puertas". Por ejemplo:

*¿Quieres hablar de tu problema?
¿Te sería de ayuda si hablamos de ello? Cuéntame qué te pasa.
Tengo tiempo si tú lo tienes. ¿Quieres hablar?*

Estas expresiones aseguran a la persona que uno tiene tiempo e interés en ayudarlo y que está dispuesto a tratar de comprenderle. Así, le animan a compartir su problema.

Escuchar Atentamente y las Respuestas de Reconocimiento

No es necesario retransmitir el contenido y sentimiento de cada cosa que la otra persona diga. De hecho, las personas tienden a hablar por períodos relativamente largos, a menudo sin pausa. Hasta cuando la persona que habla llega a hacer una pausa, es el momento oportuno de dar una respuesta de escucha activa, respondiendo al sentimiento y contenido general de lo que ha dicho.

Durante el resto del tiempo, la persona que escucha puede demostrar su interés por medio de escuchar atentamente y dar respuestas de reconocimiento.

Escuchar atentamente, guardando silencio y mostrando una actitud de interés en lo que dice la persona, le alienta a seguir hablando y a explorar en voz alta su problema y las posibles soluciones a ello. Mirar a la persona mientras habla, e inclinarse levemente hacia ella, son acciones corporales que comunican este interés.

Aun así, un silencio absoluto puede dar lugar a la duda: ¿Me está escuchando de verdad o sólo me está dejando hablar, sin prestar atención? Por eso, es recomendable intercalar el escuchar en silencio con algunas respuestas de reconocimiento.

Las respuestas de reconocimiento son expresiones cortas, que sirven para mostrar que el oyente está poniendo atención e interés en lo que la otra persona dice. Incluyen expresiones tales como: "Mm-hmm", "Claro", "No me diga", "Interesante", "Comprendo", "Te escucho".

El Maestro

Hace tiempo estuve presente en una entrevista hecha por un reverendo que estaba preparando un artículo. El Maestro guardó silencio durante la entrevista, escuchando con atención a las largas preguntas hipotéticas del reverendo doctor... Respondía casi siempre con monosílabas. Nunca dejó de mostrar interés, pero parecía enfocarse más en la persona que en sus preguntas. Estaba sentado en una actitud de descanso; tenía las manos sobre su regazo con las palmas hacia arriba, como le era característico. Miraba al interrogador con esa indescriptible expresión de comprensión y amor que jamás lo abandonaba.

El doctor no dejaba de hablar y yo me sentía cada vez más impaciente y avergonzada de él. ¿Por qué no veía el Maestro lo superficial de las preguntas? ¿Acaso no percibía que el único propósito era el de obtener material para una crítica adversa, por cuya publicación seguramente recibía una buena paga? ¿Por qué no interrumpía la entrevista, dándola por terminada? Pero si los demás del grupo estaban impacientes, el Maestro no lo estaba, por el contrario, dejó que el sacerdote se expresara con libertad.

Si en algún momento éste hacía una pausa, el Maestro respondía brevemente a una pregunta y esperaba con cortesía a que continuara.

Consecuencias Positivas de Escuchar Activamente los Problemas de los Demás

Disipa los Sentimientos Negativos

Cuando una persona tiene un problema generalmente tiene sentimientos negativos. Puede sentirse molesto, enojado, o deprimido. Cuando no tiene una oportunidad de expresar estos sentimientos, ellos tienden a acumularse y aumentar en intensidad.

Cuando, por medio de la escucha activa, se le da a la persona la oportunidad de hablar de sus sentimientos y expresarlos y, se le envía una retransmisión que demuestra aceptación de sentimientos, la intensidad de los mismos tiende a disminuir. Luego, la persona generalmente comienza a razonar acerca del problema y a buscar posibles soluciones.

Por la tanto, no hay que temer que las personas expresen sentimientos fuertes ni imaginar que dichos sentimientos son permanentes. Más bien la expresión del sentimiento es un paso previo que puede ser necesario antes de que una persona pueda describir su problema, analizarlo y generar posibles soluciones.

Sin embargo, muchas personas tienen miedo de los sentimientos fuertes y de su expresión. Por eso, es importante comenzar a pensar en los sentimientos como "amistosos". Los

Los sentimientos son indicadores del equilibrio que existe o que falta entre una persona y el medio ambiente que le rodea.

sentimientos son indicadores del equilibrio que existe o que falta entre una persona y el medio ambiente que le rodea. Los sentimientos positivos señalan que todo anda bien. Los sentimientos negativos señalan que existe un problema que se debería enfrentar y resolver.

Más bien, los sentimientos reprimidos son los que hacen daño. No sólo pueden causar tensión, dolores de cabeza, úlceras u otros males físicos a la persona, sino también reducen su efectividad en el equipo y le distraen del trabajo productivo.

Mantiene la Responsabilidad de Resolver el Problema por la Misma Persona

El primer paso en la resolución de cualquier problema es determinar quién tiene la responsabilidad de resolver el problema. Cuando una persona tiene un problema y lo cuenta a otra que no está involucrada en el mismo, es claro que la responsabilidad de resolverlo es de la primera persona. Sin embargo, cuando la persona que desea ayudar comienza a dar consejos y decirle a la primera persona lo que debería hacer efectivamente él está asumiendo la responsabilidad de resolver el problema.

El primer paso en la resolución de cualquier problema es determinar quién tiene la responsabilidad de resolver el problema.

En cambio, las respuestas de escuchar activamente mantienen la responsabilidad de resolver el problema en la persona que tiene el problema. Cuando se escucha activamente a alguien, la persona tiene la tendencia de escucharse a sí misma con mayor cuidado y a expresar más claramente lo que está sintiendo y pensando. Se siente alentada a expresar sus ideas y sentimientos acerca del problema, y de explorar soluciones alternativas y sus posibles consecuencias. De esta manera, él mismo realiza por lo menos algunos de los pasos que contribuyen a la resolución de los problemas, tales como: analizar profundamente el problema, identificar las causas del problema, identificar principios que se relacionan con el problema, considerar soluciones alternativas y seleccionar una posible solución. Aún cuando no realiza todos los pasos, generalmente es capaz de llegar a alguna decisión sobre la acción que va a tomar.

Al mantener la responsabilidad de resolver el problema con la persona que lo tiene, y de seguir escuchándole activamente hasta que llegue a una decisión sobre lo que va a hacer, se le está ayudando a esta persona a volverse más autosuficiente, auto dirigida, menos dependiente, y más capaz de resolver otros problemas por sí misma.

Por otra parte, la persona que tiene un problema posee mucha más información sobre ésta, que la persona que desea ayudarlo. Por eso, está en una mejor posición para idear una solución sabia y adecuada, si sólo se le da la oportunidad de "pensar en voz alta".

Contribuye a la Transformación de las Personas

El escuchar a alguien activamente es una forma eficaz de apoyarle en su proceso de transformación personal. Cuando una persona es escuchada, se siente en libertad de explorar sus propios sentimientos e ideas, y esto tiende a producir cambios en sus actitudes hacia sí mismo y hacia otros, así como en sus valores y filosofía personal. También ayuda a que madure

emocionalmente; que sea más abierta a nuevas experiencias, menos a la defensiva, más democrática y menos autoritaria.

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son algunas señales que indican que una persona probablemente tiene un problema?

2. ¿Cómo se puede alentar a una persona a hablar acerca de su problema?

3. ¿Cuál es el propósito de escuchar atentamente y dar respuestas de reconocimiento?

4. ¿Qué efecto tiene la escucha activa sobre los sentimientos negativos?

5. ¿Por qué se debe considerar que los sentimientos son "amistosos"?

6. ¿Por qué es importante mantener la responsabilidad de resolver un problema por la persona que tiene el problema?

7. ¿Cómo contribuye la escucha activa al proceso de transformación personal?

El Escuchar Activamente dentro de la Consulta

Muchas veces las consultas se llevan a cabo sin mayores problemas. Las personas comparten sus ideas, se escuchan unas a otras y llegan a las decisiones con relativa facilidad. Pero no siempre es así. A veces, a pesar de toda la claridad con que uno trata de expresar sus ideas, parece que otros no las entienden. Asimismo, a veces uno siente con sinceridad que las ideas que aportan otros, con insistencia, no tienen mucho valor. Cuando esto sucede, cuando surge un choque de opiniones que no se resuelve fácilmente o cuando los ánimos comienzan a subirse, a menudo la consulta se estanca.

Entonces, es recomendable proponer que cada uno, antes de comenzar a hablar y dar su idea, haga un resumen en sus propias palabras de lo que la otra persona ha dicho. Sólo cuando la primera persona está satisfecha de que se ha resumido correctamente su idea, pasa la segunda persona a exponer la suya. Esta práctica ayuda a asegurar que cada quien escuche cuidadosamente las ideas de los demás y trate de entenderlas, lo cual a su vez contribuye a mejorar la calidad de la consulta.

Cuando los participantes en una consulta se escuchan atentamente unos a otros, cada persona que habla también tiende a escucharse asimismo con mayor cuidado y a expresar más claramente lo que siente o piensa. Los miembros generalmente se vuelven menos propensos a discutir, más dispuestos a incorporar los puntos de vista de los demás, menos defensivos de sus propias ideas, y más capaces de ver y valorar todas las ideas por lo que son.

Así como ocurre con otros tipos de comportamiento, el escuchar es un comportamiento contagioso. Si una persona escucha atentamente a otros y demuestra su comprensión de lo que están diciendo, es más probable que ellos también le escuchen atentamente.

La Escucha Activa como un Medio de Profundizar una Relación

La mayoría de nuestras relaciones son relativamente superficiales. Por lo tanto, a veces no nos preocupamos si la otra persona ha comprendido completamente lo que queremos decir.

Pero cuando tenemos una amistad de confianza, deseamos conocer y comprender profundamente a la otra persona, y a la vez deseamos compartir nuestros pensamientos y sentimientos con él o ella, y darnos a conocer.

A pesar de este interés por conocer y comprender a la otra persona, a veces mal interpretamos lo que dice o le damos otro significado. Muchas veces esto sucede debido a las diferencias en los modelos mentales entre dos personas y a los diferentes significados que las mismas palabras pueden tener para cada uno. De hecho, uno nunca puede comprender completamente lo que otro siente y vive.

Sin embargo, puede acercarse a una comprensión más perfecta de otra persona por medio de escucharle activamente. En especial, cuando usted no se siente seguro de que ha comprendido bien lo que la otra persona quiere decir, puede ser útil resumirlo en sus propias palabras y preguntarle si le ha entendido correctamente. Esto da la oportunidad a la otra persona de aclarar cualquier malentendido o agregar algunos detalles más que contribuyendo a profundizar la comprensión y la relación entre los dos.

Cuando uno realmente desea comprender a otra persona es natural que le escuche atentamente. Cuando la persona que está escuchando, le retransmite a la primera los sentimientos y contenidos más importantes que ha captado, esto crea sentimientos satisfactorios entre los dos. La primera persona siente el gozo de haber sido comprendida realmente y la segunda, de haber sido capaz de comprender y acercarse más a la realidad de la otra persona.

EJERCICIOS

1. ¿Qué se recomienda hacer cuando surge un choque de opiniones en la consulta?

2. ¿Cómo contribuye el escuchar activamente a la profundización de las relaciones entre dos personas?

APLICACIÓN PERSONAL

1) En los siguientes ejemplos, indique la respuesta de escuchar activamente, o sea la respuesta que refleja o retransmite mejor el significado total del mensaje, tomando en cuenta tanto el contenido como los sentimientos.

PRIMERA PERSONA: ¿Por qué diablos comete María tantos errores?

USTED:

- a) No debes juzgarla.
- b) En estos días ella ha estado bajo mucha presión.
- c) Realmente estás molesto con su desempeño.
- d) No se preocupe tanto por ella.

PRIMERA PERSONA: No tengo mucha confianza en mi capacidad para hacer ese trabajo.

USTED:

- a) Tienes temor de que sea mucho para ti.
- b) Sé que podrás hacerlo, si lo intentas.
- c) ¿Por qué te sientes así?
- d) ¡Qué tonto tomarlo así!

PRIMERA PERSONA: No es justo. Los otros en mi grupo siempre me dejan la mayor parte de los trabajos a mí.

USTED:

- a) ¿Por qué crees que pasa esto?
- b) Es porque usted siempre hace las cosas bien hechas.
- c) Te sientes que se están aprovechando de ti.
- d) Sugiero que esta vez tú no hagas nada. Así aprenderán.

PRIMERA PERSONA: No soporto la manera en que Tomás se comporta en nuestras reuniones.

USTED:

- a) ¿Qué aspecto de su comportamiento te molesta más?
- b) Realmente te fastidia su forma de actuar.
- c) No le hagas caso. Él es así.
- d) Olvídalo. ¡Vamos a jugar!

Compare sus respuestas con las respuestas de sus compañeros.

Responde a cada uno de los siguientes comentarios con una respuesta de escuchar activamente.

- 1) ¡A veces me dan ganas de dejarlo todo! Tanto trabajo y apenas le pagan a uno.
- 2) No puedo concentrarme. Sigo pensando en mi hijo y preguntándome por qué ya no quiere hablar conmigo.
- 3) No sé qué hacer. Ya es la tercera vez que hemos citado a la gente para este taller, y la comunidad no responde.

GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE

Divídanse en grupos de tres. Cada persona escoge un problema que tiene, o ha tenido, del cual está dispuesto a hablar en el trío. Debe ser algo que realmente le preocupa, al cual quisiera encontrar una mejor solución. Por turnos, cada miembro del trío habla de su problema, mientras un segundo miembro le escucha, poniendo en práctica tanto el escuchar activamente como los comentarios "abre puertas", el escuchar atentamente y las respuestas de reconocimiento, según los considere adecuados.

La tercera persona funciona como observador. Después de que una persona haya terminado de hablar sobre su problema y ha llegado a algún tipo de decisión al respecto, el observador comenta las respuestas más adecuadas de escuchar activamente que dio la segunda persona y la influencia que tuvieron en la persona que hablaba. Luego, la primera persona comenta como se sintió y si la forma de escuchar de la segunda persona le ayudaba a explorar más a fondo su problema. Finalmente, la segunda persona comenta como se sintió tratando de escuchar de esta manera.

Luego cambian de roles y se repite el ejercicio hasta que cada persona haya ensayado los tres roles.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Practique la escucha activa en la vida real, cuando un compañero de trabajo, o un miembro de su familia tiene un problema. En forma resumida, escriba los resultados de su práctica.

INTRODUCCIÓN A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

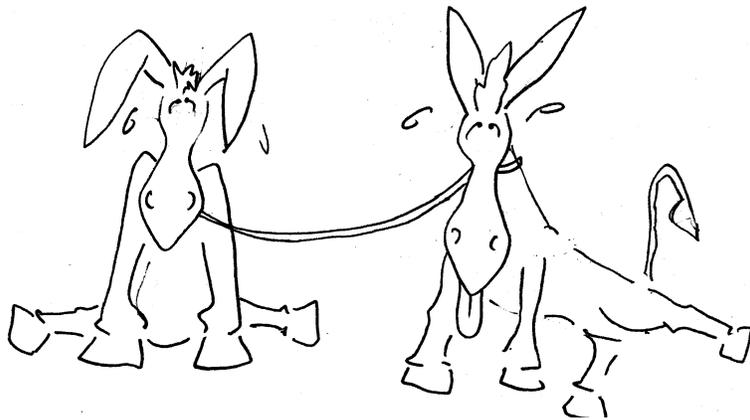
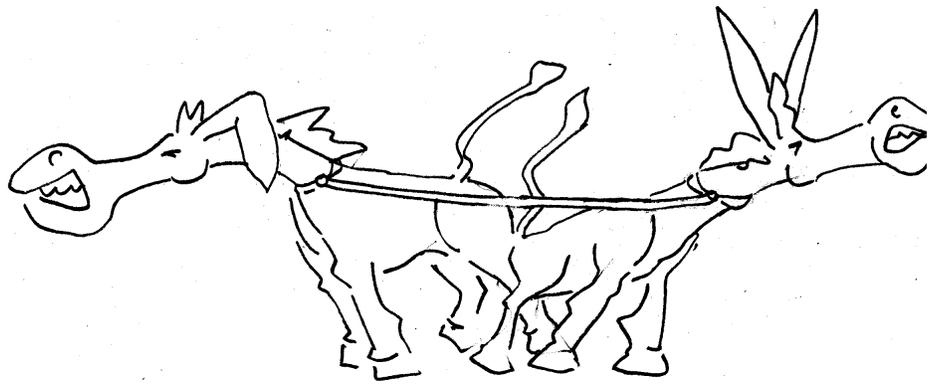
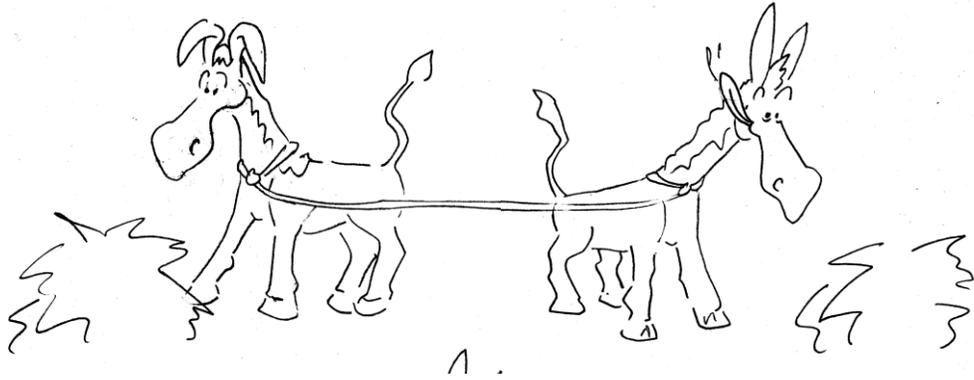
PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

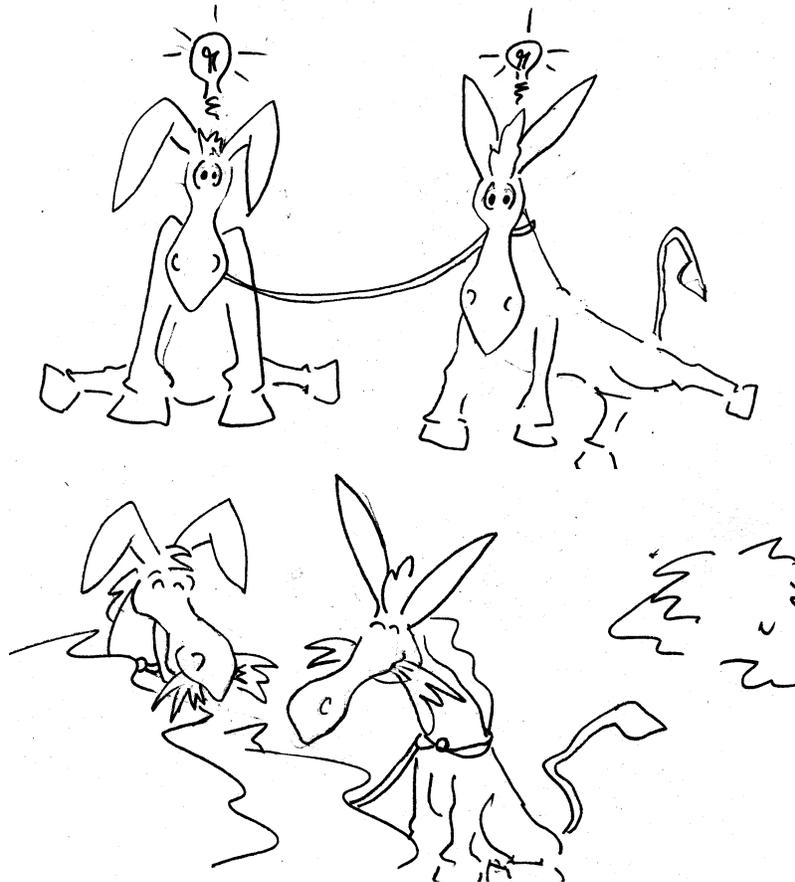
- Cuando surge un conflicto que parece irreconciliable, ¿qué hace usted?
- ¿Es posible ser amable con una persona con quién se tiene un conflicto y que insiste en una solución que responda satisfactoriamente a sus necesidades?
- ¿Cómo facilita la resolución de un conflicto el uso de criterios objetivos e imparciales?

Cuando se utiliza un "mensaje yo" para comunicar claramente a otra persona el problema que su conducta le ha provocado, a menudo la segunda persona responde, modificando su conducta voluntariamente, para considerar las necesidades de la primera. Pero no siempre es así. A veces la segunda persona tiene una fuerte necesidad de continuar con cierto comportamiento, o tiene mucho temor al cambio. Entonces, aunque puede decir que va a cambiar, sigue actuando igual. En tal caso, es necesario pedir a la persona que participe en un diálogo para buscar una solución al conflicto.

Muy a menudo este diálogo se desenvuelve de la siguiente manera. Puesto que cada persona considera que va a tener que ceder en algo, se inicia tomando una posición un tanto extrema. De esta manera, se da espacio para después ceder en algo sin sacrificar sus propios intereses y necesidades. A la vez, busca lograr el arreglo más beneficioso posible para sí mismo.

Como consecuencia, el diálogo se degenera en una lucha entre las dos partes para ver quién tiene la voluntad más fuerte. Cada uno trata de presionar al otro para ceder, a la vez que ella misma cede lo mínimo posible. Normalmente gana la persona más dura, a quien le importa menos la relación, o quien tiene más poder para ejercer presión y, la otra persona, que ha perdido siente que se han aprovechado de ella, y queda resentida. Si ambas partes tratan de ser "duras", a menudo se rompe el diálogo sin llegar a ningún acuerdo. No importa quién gane o pierda, tratar de resolver los conflictos de esta forma es destructiva para las relaciones humanas, porque genera tensión y resentimientos. Cuando esto sucede entre los miembros de un equipo, destruye la base de confianza entre ellos. Por eso, es recomendable tomar un nuevo enfoque hacia la resolución de conflictos que busque un acuerdo en que ambas partes queden satisfechas, o sea un acuerdo en que ambas partes ganan, porque sienten que el acuerdo es justo y toma en cuenta sus necesidades y preocupaciones.





Roger Fisher y William Ury del Proyecto Harvard de Negociación han hecho un estudio profundo de los principios que pueden llevar a soluciones equitativas de conflictos y contribuyen a la vez a mantener una buena relación entre las personas o partes que participan en la negociación. Algunos de los principios más importantes recalcados por este estudio están resumidos a continuación:

- 1)** Separar la persona del problema.
- 2)** Fijarse en las necesidades y preocupaciones de cada persona, sin encerrarse en posiciones.
- 3)** Generar soluciones alternativas, buscando la satisfacción mutua.
- 4)** Insistir en utilizar criterios objetivos e imparciales al evaluar las posibles soluciones.

Separar a la Persona del Problema

Muchas de las dificultades en la resolución de los conflictos surgen porque se considera a la otra persona como un adversario. Una vez que se establece una relación de adversarios, es lógico que uno tiene que ganar y el otro, perder. Además, ver a la otra persona como un adversario a

menudo conduce a ataques generalizados contra su persona, en vez de una búsqueda de una manera de resolver el problema concreto que tienen. Dichos ataques generan enojo, resentimiento y desconfianza entre los dos. Estas emociones negativas empeoran la relación, estorban la capacidad de razonamiento objetivo, y hace casi imposible llegar a una solución satisfactoria para ambas partes.

Muchas de las dificultades en la resolución de los conflictos surgen porque se considera a la otra persona como un adversario.

Por eso en vez de ver a la otra persona como un adversario, es recomendable tomar la actitud de estar trabajando juntos para resolver un problema común. Luego, por medio de su trato, hacia la otra persona, hay que demostrarle que le respeta como persona. Ante todo, hay que evitar cualquier tipo de ataque personal, así como comentarios en son de burla, acusaciones, u observaciones que tienen el propósito de avergonzarle o rebajarle.

Luego, es importante promover el sentimiento de cooperación en la búsqueda de una solución a un problema que involucra a los dos. Hasta algo tan sencillo como sentarse en el mismo lado de la mesa, en vez de enfrentarse desde lados opuestos, puede contribuir a este ambiente de cooperación. Asimismo, el tomar tiempo antes o después de la negociación para charlar con la persona de otras cosas que le interesan, o el realizar acciones sencillas que comunican su interés y aprecio de él o ella como persona ayudan a mantener las buenas relaciones.

En el curso del diálogo, es importante mostrar que entiende la percepción que la otra persona tiene del problema. Se puede hacer esto por medio de escucharle activamente, terminando con una retransmisión que resume su comprensión de la perspectiva de la otra persona. Se puede iniciar esta retransmisión, diciendo algo como: "Si comprendo correctamente, usted considera que..." Al final, se puede terminar diciendo: "Corríjame si en algo no le he entendido bien".

El retransmitir correctamente la perspectiva del otro no significa que acepta su argumento. Más bien, comunica su comprensión de que éste es su punto de vista. Comunicar esta comprensión trae consigo varias ventajas.

Cuando la otra persona siente que ha sido comprendida, no tiene que volver a repetir su argumento una y otra vez. Además, si uno puede argumentar la posición de la otra persona mejor de lo que él mismo puede hacerlo, entonces él estará más dispuesto de escuchar sus razones de por qué no está de acuerdo con dicho argumento. En cambio, mientras todavía tenga duda que no comprende su forma de pensar, seguirá una y otra vez repitiendo y abordando sobre el mismo argumento.

Finalmente, el demostrar su comprensión de la forma de pensar de la otra persona ayuda a generar un sentimiento positivo entre los dos, lo cual facilita la solución del conflicto.

Fijarse en las Necesidades y Preocupaciones de Cada Persona, sin Encerrarse en Posiciones

Una vez que una persona propone una solución a un problema y afirma que ésta es su posición y que no va a cambiar, es difícil que modifique esta posición sin parecer que esté cediendo. Por lo tanto cuando ambas partes inician una sesión de resolución de conflictos, encerrándose en sus posiciones, es difícil progresar.

No hay una sola solución, que sea la única forma de resolver un problema y que satisfaga a cada persona. Si se piensa creativamente, siempre existen varias posibles soluciones que podrían satisfacer sus necesidades y preocupaciones. El secreto para resolver los conflictos es encontrar una solución que logre satisfacer simultáneamente las necesidades y preocupaciones principales de ambas personas.

**No hay
una sola
solución.**

Para encontrar una solución de esta naturaleza, primero hay que comprender cuáles son las necesidades y preocupaciones de cada persona. Estas necesidades y preocupaciones definen qué quiere lograr cada persona por medio de la solución propuesta. Las diferentes posiciones, o soluciones propuestas, definen posibles maneras de cómo lograrlo.

Así como en un proyecto es necesario definir el propósito, qué se desea lograr, antes de la metodología, el cómo se piensa lograrlo, en la solución de conflictos, se deberían definir las necesidades y preocupaciones de cada persona, antes de proponer las acciones a tomar para satisfacer estas necesidades y preocupaciones.

Puesto que estamos acostumbrados a pensar en términos de posiciones, al principio puede costar identificar en forma concreta las necesidades y preocupaciones que están detrás de la posición que deseamos tomar. Una forma de hacerlo es por medio de preguntarnos: ¿Por qué queremos tomar determinada posición? Y ¿Qué pensamos lograr por medio de ello?

Una vez que comprendemos las necesidades que buscamos satisfacer, es importante comunicarlas muy claramente a la otra persona. Si no comunicamos nuestras necesidades con fuerza, para que la otra persona se dé cuenta plenamente hasta qué grado son importantes para nosotros, habrá poca probabilidad de que las tome seriamente en cuenta. Además de utilizar un lenguaje enfático, es recomendable utilizar ejemplos concretos que demuestren la seriedad del asunto. A la vez, debemos dejar en claro que cualquier solución al conflicto ha de responder adecuadamente a estas necesidades y preocupaciones.

Si explicamos nuestras necesidades y preocupaciones antes de proponer cualquier solución, habrá mucha más probabilidad de que la otra persona las escuche y las tome en cuenta. A la vez, comprenderá mejor las razones con base en las cuales estamos proponiendo una posible solución. En cambio, si comenzamos presentando una posición que exige cambios por parte de la otra persona, aunque después demos las razones, probablemente no las escuchará. Estará demasiado ocupada reuniendo sus argumentos para explicar por qué la solución propuesta no es razonable, o posible, de ejecutar.

Además de comunicar claramente nuestras necesidades y preocupaciones, hay que hacer un sincero esfuerzo para comprender las verdaderas necesidades y preocupaciones de la otra persona. Porque él o ella no va a aceptar una solución que no vaya a satisfacer éstas.

Si la otra persona no explica sus necesidades y preocupaciones en forma directa, sino que presenta una posición, usted puede tratar de entender sus necesidades por medio de reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- *¿Por qué estará tomando esta posición?*
- *¿Por qué no acepta mi posición?*

Luego, puede resumir su percepción de las necesidades y preocupaciones de la otra persona, preguntarle si las ha comprendido correctamente, y pedirle que le explique si tiene otras necesidades importantes.

Cuando la otra persona siente que sinceramente está tratando de comprenderla y tomar en cuenta sus necesidades y preocupaciones, estará más dispuesta a considerar las suyas.

A veces es útil elaborar una lista de las necesidades y preocupaciones más importantes para ambas partes, y así poder tomarlas en cuenta en la búsqueda de soluciones.

EJERCICIOS

1. Cuando existe un conflicto, ¿cómo tiende a actuar cada persona? ¿Qué desventajas tiene esta forma de enfrentar conflictos?

2. ¿Qué sucede cuando se considera a la otra persona como un adversario?

3. ¿Cómo se puede promover un sentimiento de cooperación con la otra persona?

4. ¿Qué ventajas trae mostrar que uno ha comprendido el argumento de la otra persona?

5. Explique la diferencia entre encerrarse en una posición y comunicar sus necesidades y preocupaciones.

6. ¿Cómo podemos identificar claramente nuestras propias necesidades y preocupaciones?

7. ¿Cómo podemos hacer que la otra persona tome en serio nuestras necesidades y preocupaciones?

8. ¿Cómo podemos comprender las necesidades y preocupaciones de la otra persona?

9. Escriba lo que usted entiende de las siguientes palabras y luego discútalas en su grupo:

equitativo

arbitrario

Generar Soluciones Alternativas, Buscando la Satisfacción Mutua

Una vez que se entienden las necesidades y preocupaciones de cada persona es posible idear soluciones creativas que satisfagan a ambas. Generalmente la mejor forma de realizar esto es por medio de una lluvia de ideas. Es muy importante aclarar que durante este proceso, no se debería criticar o evaluar cualquier idea como una propuesta con la cual la persona que la sugirió está comprometida

Más bien, se debería tratar de estimular la creatividad de los participantes y generar una variedad de posibles soluciones. Hasta el hecho de incluir algunas sugerencias "chistosas" o "poco prácticas" pueden ayudar a estimular la libertad que se necesita para pensar creativamente. Deben seguir con la lluvia de ideas hasta generar cierto número de soluciones razonablemente posibles.

Una vez que se entiendan las necesidades y preocupaciones de cada persona es posible idear soluciones creativas que satisfagan a ambas.

Después de terminar la primera lluvia de ideas, se evalúan los resultados de la sesión. Luego, entre ambas personas, se escogen las alternativas más prometedoras y se realiza una nueva lluvia de ideas de posibles modificaciones que podrían mejorarlas.

Insistir en Utilizar Criterios Objetivos e Imparciales al Evaluar las Posibles Soluciones

Cuando las personas se encierran en sus posiciones y cada una trata de presionar a la otra para que ceda, a menudo la posición es arbitraria. Cada una simplemente trata de conseguir lo mejor que puede para sí misma, sin tomar en cuenta si lo que está exigiendo es justo o no. Cuando esto sucede, la situación se degenera en una batalla para ver quién tiene la voluntad más fuerte. Al final, a veces se llega a un acuerdo que representa un término medio entre las dos posiciones, pero esto sucede sin referencia a ningún criterio objetivo. Este procedimiento da ventajas a la persona que comienza con la posición más extrema y que se mantiene más inamovible. Si ambas personas tratan de tomar esta posición, a menudo se rompe el diálogo sin llegar a ninguna conclusión.

Para evitar estos problemas, debería insistir en que cualquier solución propuesta sea justa y equitativa para ambos. Para lograr esto, es recomendable basar la solución en algún criterio objetivo. Por ejemplo, al negociar el precio para un trabajo o fijar un sueldo, un criterio objetivo podría ser lo que otros cobran por hacer el mismo trabajo o pagan para la misma tarea. Al repartir el trabajo entre los miembros del equipo, un criterio objetivo podría basarse en el número aproximado de horas que exige cada actividad. Hay que ser creativo en buscar criterios objetivos e imparciales que puedan servir como una base para tomar decisiones justas.

Cuando se evalúan las soluciones alternativas propuestas, hay que considerar si son justas para todos. En algunos casos ambas personas simplemente dirán que cierta solución propuesta les parece justa. En otros casos, puede ser que una persona presione para que se acepte una solución que la otra persona, siente que no es justa. Entonces, es recomendable preguntar: ¿Por qué considera que esta solución es justa? ¿En que criterio se está basando?

Si las soluciones propuestas no están basadas en criterios objetivos, hay que insistir en que se dialogue sobre la pregunta: ¿Qué criterio objetivo existe en que podríamos basar nuestro acuerdo? Después de acordar los posibles criterios, puede ser necesario suspender la sesión hasta que se puedan investigar dichos criterios.

Puede haber más de un criterio objetivo relacionado con determinado problema. En tal caso, hay que estar abierto a considerar la validez de todos los criterios propuestos, no sólo el criterio en que uno se ha basado. Entonces, es necesario dialogar sobre cuál criterio tiene mayor validez o es más apropiada a la situación que están tratando. Cuando dos criterios parecen tener igual validez, y su aplicación lleva a resultados distintos, una solución consiste en aceptar un término medio entre estos resultados.

La firme decisión de utilizar criterios objetivos para evaluar cualquier solución propuesta le da fuerza a uno para resistir la presión aplicada por una persona que arbitrariamente trata de obligarle a ceder.

Esta presión puede tomar muchas formas: una amenaza, un soborno, un reclamo manipulador de que "no me tienes confianza" o "no aprecias todo lo que he hecho por ti" o simplemente la

negativa de considerar otras alternativas. Ante todas éstas circunstancias, la respuesta basada en principios es la misma: invitarle a la otra persona a explicar su razonamiento e identificar el criterio en que se está basando e insistir en que la solución ha de estar basada en criterios objetivos. Luego, no hay que ceder excepto en respuesta a algún criterio objetivo que le parece válido.

Los Resultados de Seguir estos Principios

La aplicación de estos principios mejora las posibilidades de llegar a un acuerdo en que ambas personas estén satisfechas, el cual consideran justo y que no daña la relación. Pero es importante utilizar el conjunto de principios, y no sólo uno de ellos en forma aislada, ya que se refuerzan unos a otros.

La aplicación de estos principios mejora las posibilidades de llegar a un acuerdo con que ambas personas estén satisfechas

Insistir en el uso de criterios objetivos y en la satisfacción de sus propias necesidades y preocupaciones legítimas le permite actuar con fuerza en lo que se refiere al problema mismo. Esto crea una presión para lograr una solución justa.

A la vez, apoyar a la otra parte como persona, escucharle, comunicarle comprensión de sus necesidades y preocupaciones y buscar una solución justa que satisface las necesidades y preocupaciones legítimas de ambos, mejora el ambiente en que se realiza el diálogo, aumenta la posibilidad de llegar a un acuerdo y ayuda a mantener una relación amigable.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Trate de aplicar estos principios en la solución de un conflicto que tiene en su vida. Explique cómo aplicó cada uno de los principios y cuál fue el resultado de su intento. Si no le resultó bien, analice si no aplicó debidamente alguno de los principios.