INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL

MBA | Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
Versión Industria Minera

MBA Industria Minera – Habilidades Directivas

Profesor Ramón Burr U.

05 y 18 Octubre 2019

Frases del día

- Cada equipo exitoso es una constelación única de energías balanceadas para sacar lo mejor de cada individuo para el bien del grupo.
- Equipos de personas brillantes y muy capaces a veces fracazan, mientras grupos de individuos menos talentosos pueden juntarse como un equipo ideal que entegarán un desempeño extraordinario.
- Hay mucho mas en lograr ser un equipo de alto rendimiento que mezclar a un grupo de individuos excelentes.

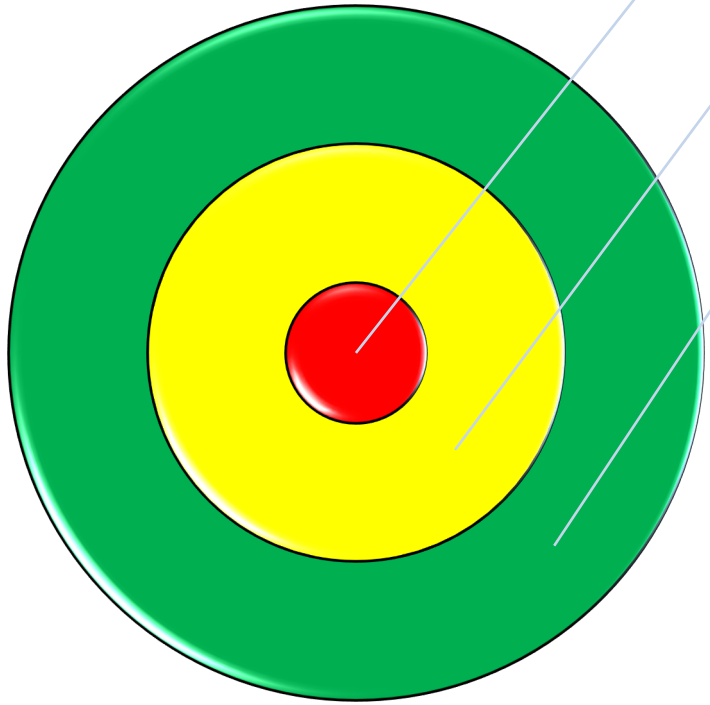
Egon Zehnder International, Team Effectiveness Review, Leadership Strategy Services

Introducción
Programa Habilidades Directivas

Objetivos Específicos Programa Habilidades Directivas

1. Desarrollar habilidades prácticas de liderazgo a través de la observación de su propio potencial de desarrollo, incrementando la conciencia de sí mismo y la autonomía ante el proceso de liderar equipos de trabajo.
2. Mejorar su capacidad de enfrentarse a situaciones de conflicto, enriqueciendo el análisis de las situaciones y las formas de comunicación empleadas.
3. Aumentar su habilidad como negociador formal o informal, en el contexto de la organización y de su rol, apuntando a soluciones ganar-ganar.
4. Analizar los desafíos organizacionales actuales y diseñar estrategias para abordarlos.
5. Reflexionar acerca de su rol como líder estratégico, comprendiendo que el liderazgo estratégico está basado en una planificación detallada y una ejecución de excelencia.
6. Establecer un plan personal para facilitar la incorporación inmediata de los conocimientos adquiridos al trabajo diario y a los desafíos del liderazgo.

Niveles Liderazgo



Auto Liderazgo

Gestiona si mismo

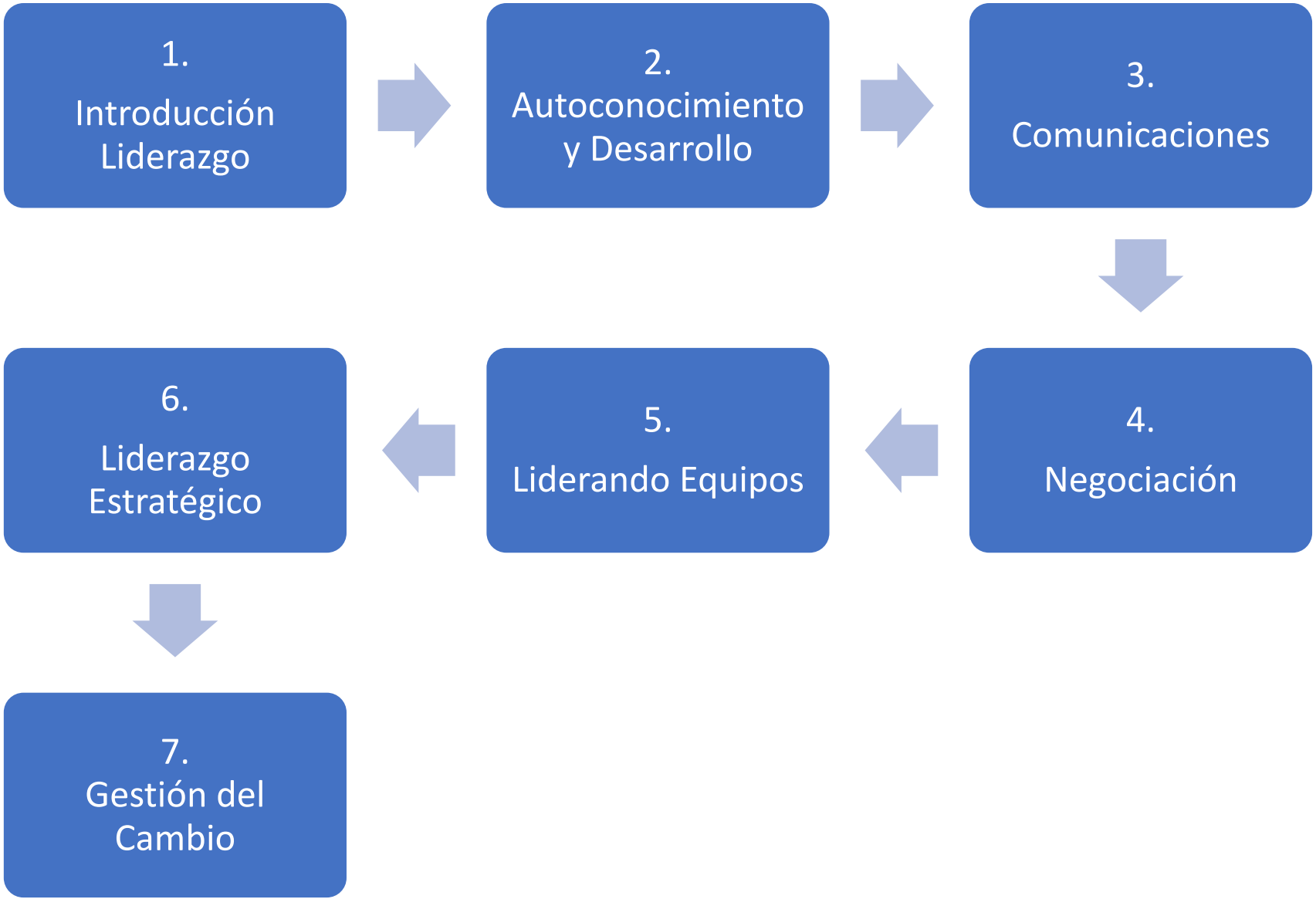
Liderazgo de Otros

Gestiona a otros

Liderazgo Estratégico

Gestiona la Compañía

Unidades Temáticas



Introducción – Módulo Nº 5
Liderando Equipo

Objetivos Generales

- Aumentar competencias para liderar equipos de trabajo altamente eficientes y eficaces en lograr los objetivos organizacionales y de las personas que los componen.
- Aumentar el nivel de conocimiento de la variables claves que afectan la efectividad de los equipo a través del análisis de modelos, discusiones en clase y aplicación de herramientas.
- A través de ejercicios prácticos y reflexiones tomar conciencia de cuales son las fortalezas y debilidades liderando o siendo miembro de un equipo, e identificar acciones a tomar para desplegar bien las fortalezas y reducir posibles brechas.
- En base a lo anterior, revisar y actualizar el Plan Desarrollo Individual.

Objetivos específicos

Al final de la sesión de hoy, el alumno deberá ser capaz de:

- Hacer distinciones entre los conceptos presentados.
- Reconocer factores críticos que afectan la efectividad de un equipo y desarrollar habilidades para mejorar su desempeño.
- Diagnosticar la madurez de un equipo y diseñar e implementar un plan de mejora.
- Diagnosticar cuales son sus fortalezas y debilidades liderando un equipo y diseñar un plan de acción para desarrollar competencias que le permitirá ser un líder más efectivo.

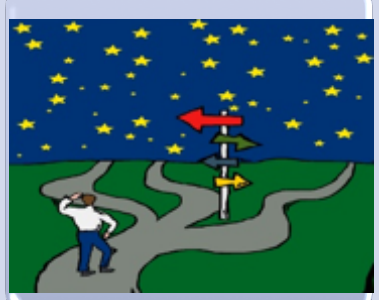
Agenda – Sábado 05 octubre

HORA	CONTENIDO
15:00	Introducción - Programa HD; Módulo Nº 5 – Objetivos y Agenda; y Reconexión Módulo Nº 2 – Autoconocimiento y Autodesrrollo
15:30	1. Introducción - Liderando Equipos • Ejercicio Nº 1 - ¿Qué son los Equipos Alto Desempeño (EAD)? • Presentación - Pasos para mejorar el desempeño del equipo
16:00	2. Rol en Equipo • Presentación - Modelo Roles Equipos Extended DISC • Ejercicio Nº 2 - Mis roles dentro el equipo
17:00	Café
17:15	3. Los 6 atributos de equipos efectivos • Presentación - Modelo John Katzenbach y Douglas Smith • Ejercicio Nº 3 - Caso Equipo - ¿En qué medida están presentes estos atributos? 4. Las 5 disfunciones de un equipo • Presentación - Modelo Patrick Lencioni • Ejercicio Nº 4 - ¿Cuán funcional es mi equipo?
19:00	Café
19:15	Equipos Alto Desempeño • Modelo Marcial Losada • Ejercicio Nº5 - ¿Cómo mejoramos el caos vehicular de Santiago?
20:30	Fin del día

Agenda - Viernes 18 octubre

HORA	CONTENIDO
09:00	Introducción día y reconexión sesión sábado 5 octubre
09:15	5. Equipos Alto Desempeño - Continuación • Modelo Marcial Losada • Ejercicio Nº6 - ¿Cuál es la conectividad de mi equipo?
10:00	6. Las dinámicas de un equipo efectivo • El modelo de Google • Ejercicio Nº 7 - ¿Cuánta seguridad psicológica existe en mi equipo?
11:00	Café
11:30	7. La Confianza • La ecuación de la confianza – Modelo Maister, Green y Galford • Ejercicio Nº 8 - ¿Cuán digno de confianza soy yo?
12:30	8. Mi Plan de Acción • Ejercicio Nº 9 - ¿Cómo mejorar mis capacidades para liderar un EAD? • Ejercicio Nº 10 - ¿Cómo convierto a mi equipo en un EAD?
13:15	9. Resumen, Instrucciones Ensayo Evaluación, Bibliografía y Cierre
13:30	Fin de sesión

Módulo 5 – Mapa



¿Por qué estamos aquí y qué sabemos del tema que nos convoca?

- Introducción al día
- ¿Qué sabemos de Equipos de Alto Desempeño (EAD)?

¿Cuál es la mejor composición del equipo?

- Los roles en los equipos: Extended DISC

¿Qué determina la efectividad del equipo?

- 6 Atributos Equipos Efectivos: Katzenbach y Smith
- 5 Disfunciones de un Equipo: Lencioni
- 3 Variables Equipos Alto Desempeño: Losada
- Las 5 Dinámicas de Equipos Efectivos: Google

¿Cuál es la variable clave?

- La ecuación de la confianza: Maister, Green & Galford

¿Cuál es mi plan de acción?

- Mi plan de desarrollo personal
- Mi plan de desarrollo para mi equipo: Cada Participante

¿Cuáles son sus expectativas?

- Espero ….

Reconexión Modulo Nº 2 – Autoconocimiento y Autodesarrollo

Módulo 2 – Autoconocimiento y autodesarrollo – Mapa del día

¿Quién estoy siendo?

- Creencias y Valores
- Personalidad (DISC)
- Emociones Test IE

¿Quién quiero llegar a ser?

-Envisioning

- Mi IKIGAI

¿Cuál es mi Plan de Desarrollo?

- Mi FODA
- Mi Plan de Desarrollo

¿Cuán feliz soy?

- Modelo Pirámide de Felicidad

3 Dimensiones Autoconocimiento

- Lo que soy
- De donde vengo
- Lo que quiero ser

Focos de la clase hoy

- Lo que estoy siendo
- Explorar lo que quiero ser

Reconexión Módulo 2 – Autoconocimiento y Autodesarrollo

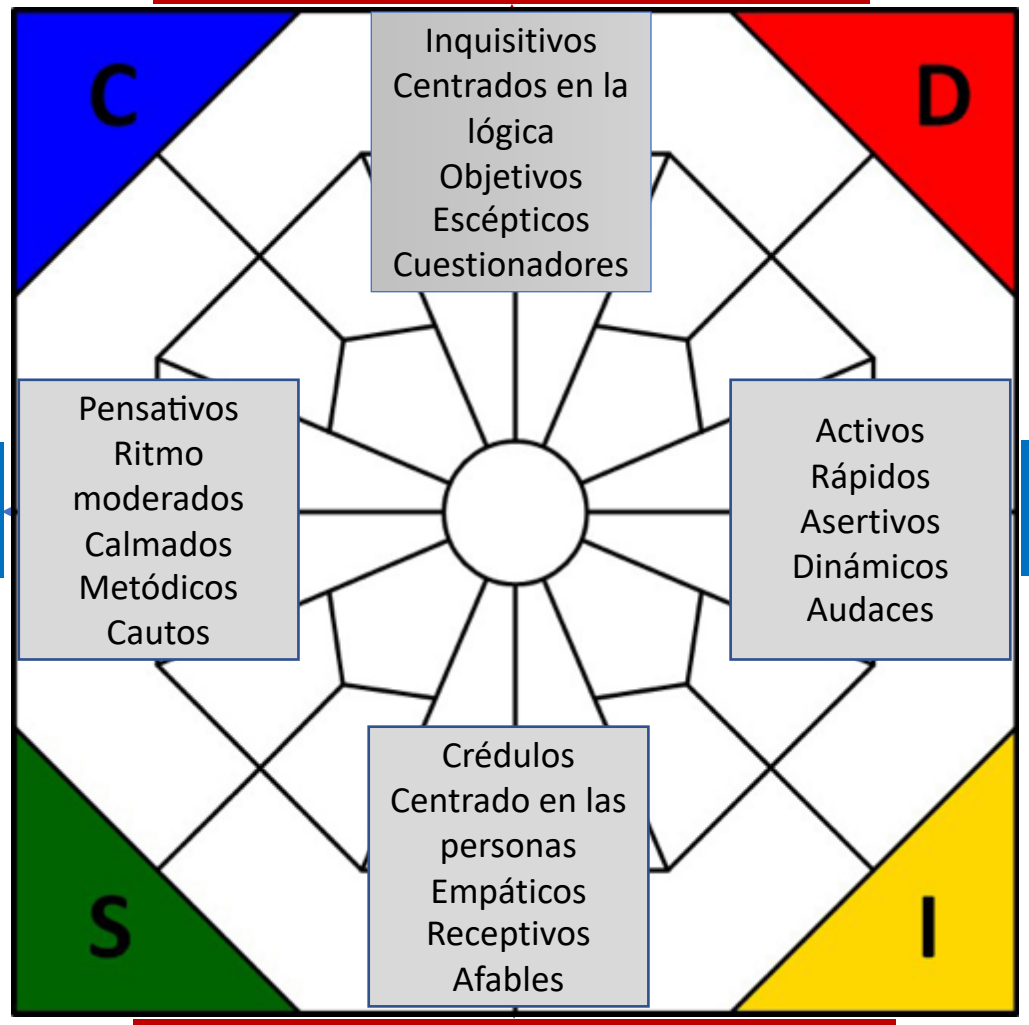
¿Con qué emoción se quedaron de la sesión del 9 y 10 de agosto?

¿Cuáles fueron los temas que más los llevaron a reflexionar?

Modelo DISC Extended - Diamante

PENSAMIENTO - LÓGICA - HECHOS

Concienzudo
- Analítico
- Prudente
- Meticuloso
- Reservado
- Sistemático



Dominante
- Directo
- Foco en resultados
- Firme
- Tenaz
- Contundente

SENSACIONES - INTROVERSIÓN

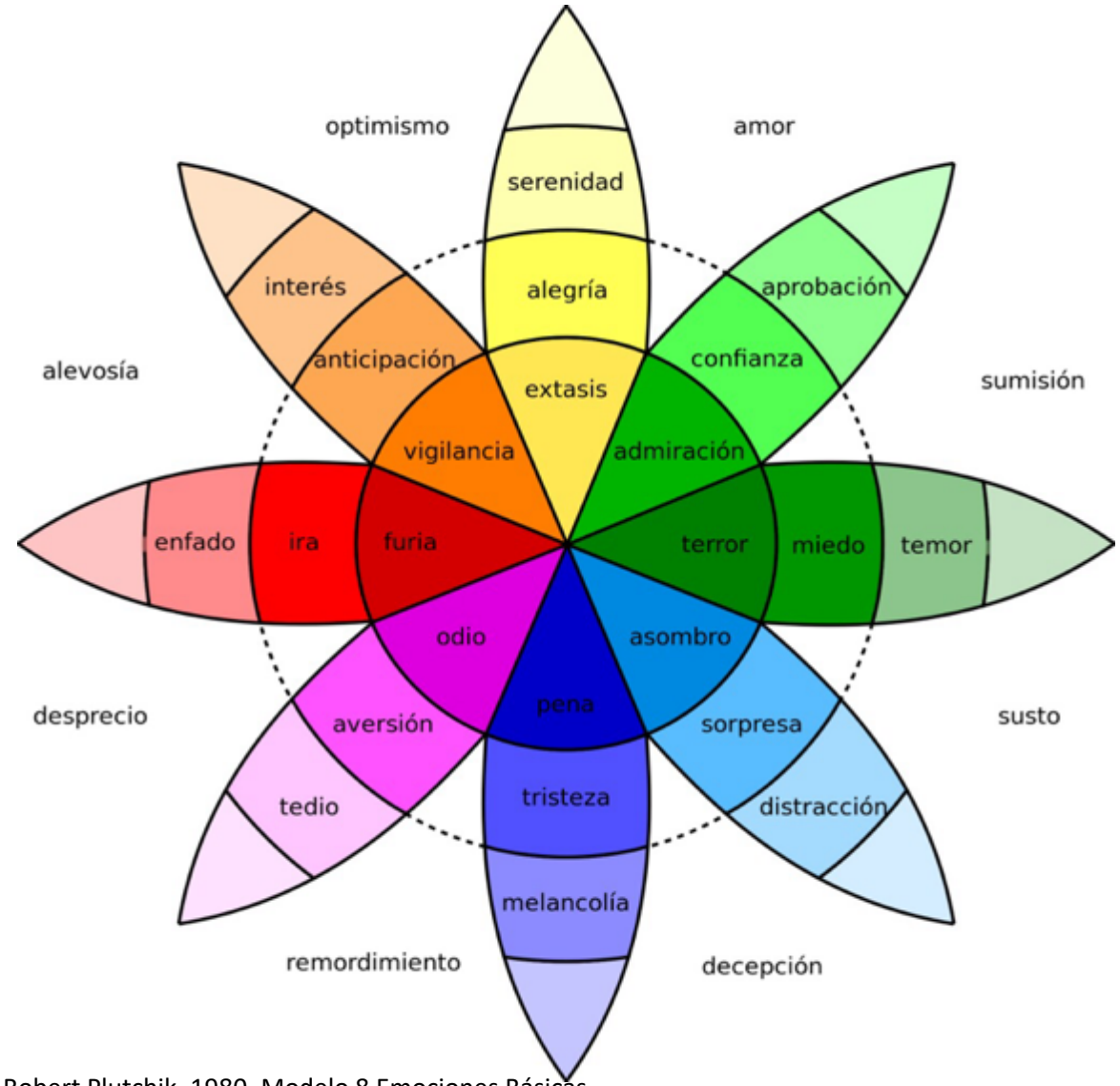
INTUICIÓN - EXTROVERSIÓN

e**S**table
- Sereno
- Condescendiente
- Paciente
- Humilde
- Diplomático

Influyente
- Extrovertido
- Entusiasta
- Optimista
- Animado
- Vivaz

SENTIMIENTO - EMOCIONES - GENTE

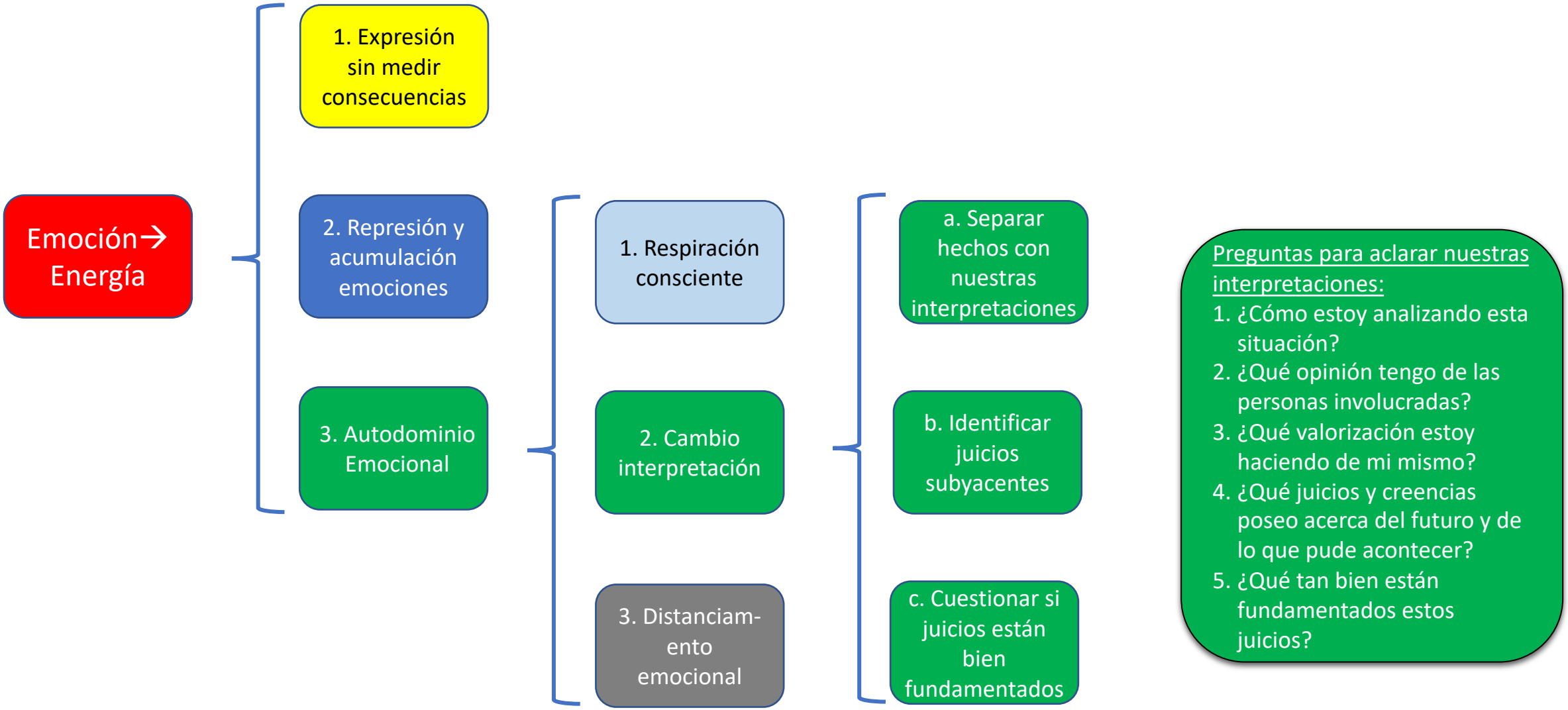
Rueda 8 de emociones [1.]



Emoción Básica	Opuesta Básica
Alegría	Tristeza
Confianza	Aversión
Miedo	Ira
Sorpresa	Anticipación

1. Robert Plutchik, 1980, Modelo 8 Emociones Básicas

Autodominio Emocional - Estrategias para gestionar emociones



Preguntas para aclarar nuestras interpretaciones:

1. ¿Cómo estoy analizando esta situación?
2. ¿Qué opinión tengo de las personas involucradas?
3. ¿Qué valorización estoy haciendo de mi mismo?
4. ¿Qué juicios y creencias poseo acerca del futuro y de lo que pude acontecer?
5. ¿Qué tan bien están fundamentados estos juicios?

Las personas emocionalmente inteligentes

- Saben qué emociones experimentan y por qué.
- Perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.
- Conocen sus puntos fuertes y débiles.
- Son reflexivas y se muestran seguras de si mismas.
- Controlan su impulsividad y emociones perturbadoras.
- Piensan con claridad y no pierden el control cuando son sometidos a presión.
- Son socialmente equilibrados y comprenden los sentimientos y preocupaciones de los demás, así como su perspectiva.

IKIGAI *Nuestro propósito en la vida, lo que nos levanta todas las mañanas*

Para cerrar reconexión - ¿Cómo ser un líder resonante? [1.]

1. Identificar claramente la visión ideal de sí mismo: ¿quién quiero ser? Si hay motivación de llegar a ser lo que quiero ser, hay posibilidad de cambio.

2. Descubrir quién soy, cómo actúo y cómo me ven los demás: visión real. Elaborar un FODA personal y solicitar feedback a mi entorno.

3. Elaborar un agenda detallada de aprendizaje para consolidar las fortalezas y superar mis debilidades.

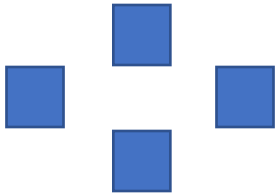
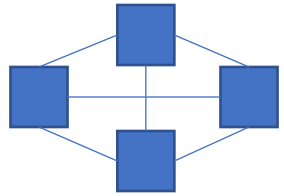
4. Experimentar y ejercitar nuevas habilidades de liderazgo (recablear el cerebro). Mucha práctica y repetición.

5. Darse cuenta que se necesita de los demás en las 4 etapas anteriores. Apoyo, dar y recibir retroalimentación, coaching, mentoring...

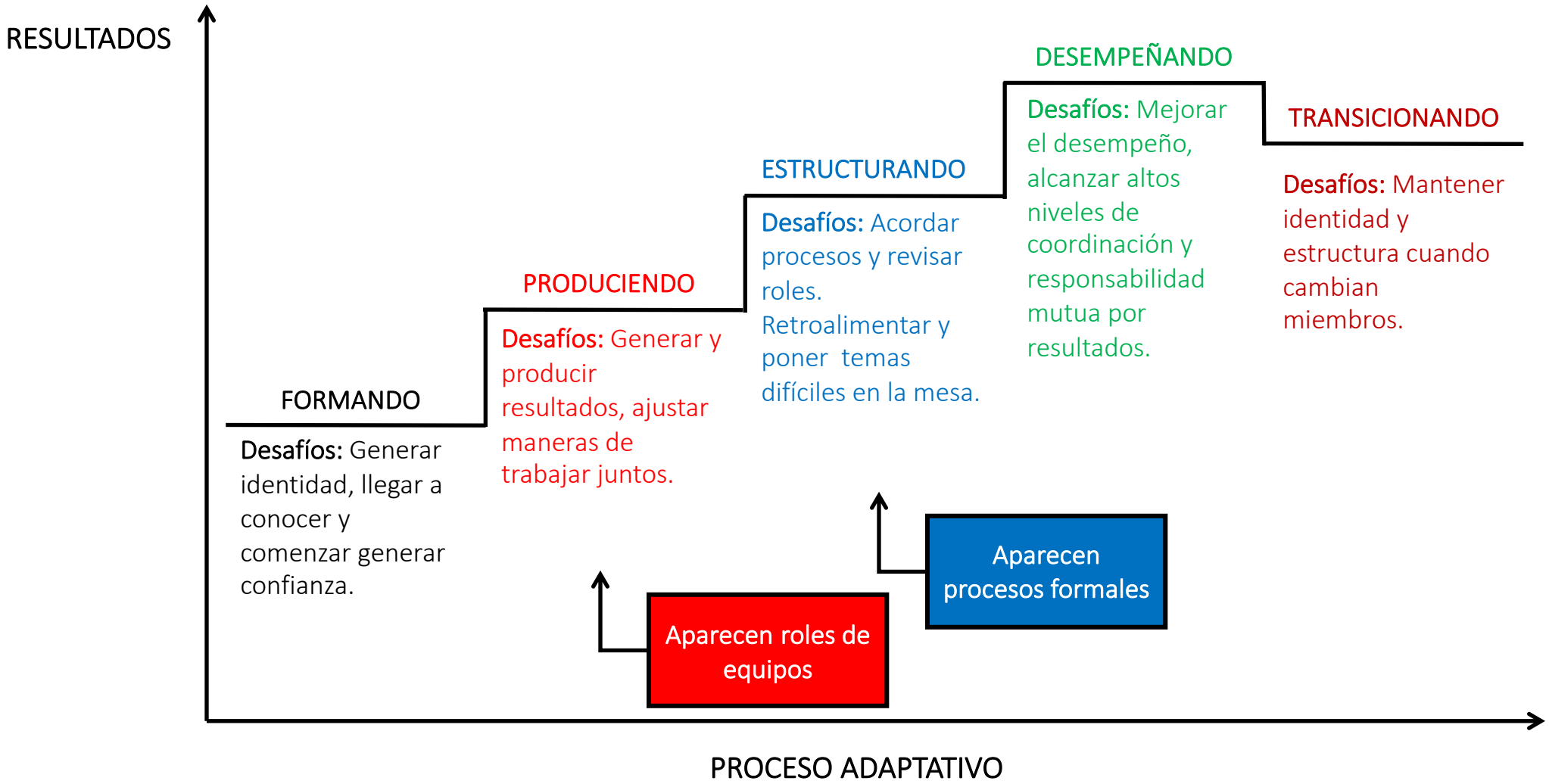
1. Metodología de aprendizaje autodirigido de Richard Boyatzis

1. Introducción Liderando Equipos

Grupos y Equipos

Grupos	Equipo
	
Conjunto de personas que actúan para compartir información y tomar decisiones que ayudan a ***cada uno*** a desempeñarse en sus áreas separadas de responsabilidades.	Conjunto de personas organizado para alcanzar un objetivo determinado y común, ***las cuales dependen uno del otro para el máximo rendimiento.***

Etapas Desarrollo Equipos



Señales equipos alto desempeño [1.]

- ✓ La información es compartida abiertamente
- ✓ Los errores son tolerados y alentados como una forma de aprendizaje
- ✓ La cultura es innovadora y creativa
- ✓ Las personas son leales a aquellos que no están presentes
- ✓ Las personas hablan sin rodeos y confrontan temas reales
- ✓ Hay verdadera comunicación y verdadera colaboración
- ✓ Las personas comparten generosamente el crédito y celebran abiertamente los éxitos de cada uno
- ✓ Hay pocas “reuniones después de las reuniones”
- ✓ La transparencia es un valor que se practica
- ✓ Las personas son sinceras y auténticas
- ✓ Existe un alto nivel de rendición de cuentas y responsabilidad
- ✓ Hay una vitalidad y energía palpables — las personas pueden sentir un ímpetu positivo

1. The Speed of Trust-One Thing That Changes Everything – Stephen Convey

Señales equipo bajo nivel desempeño [1.]

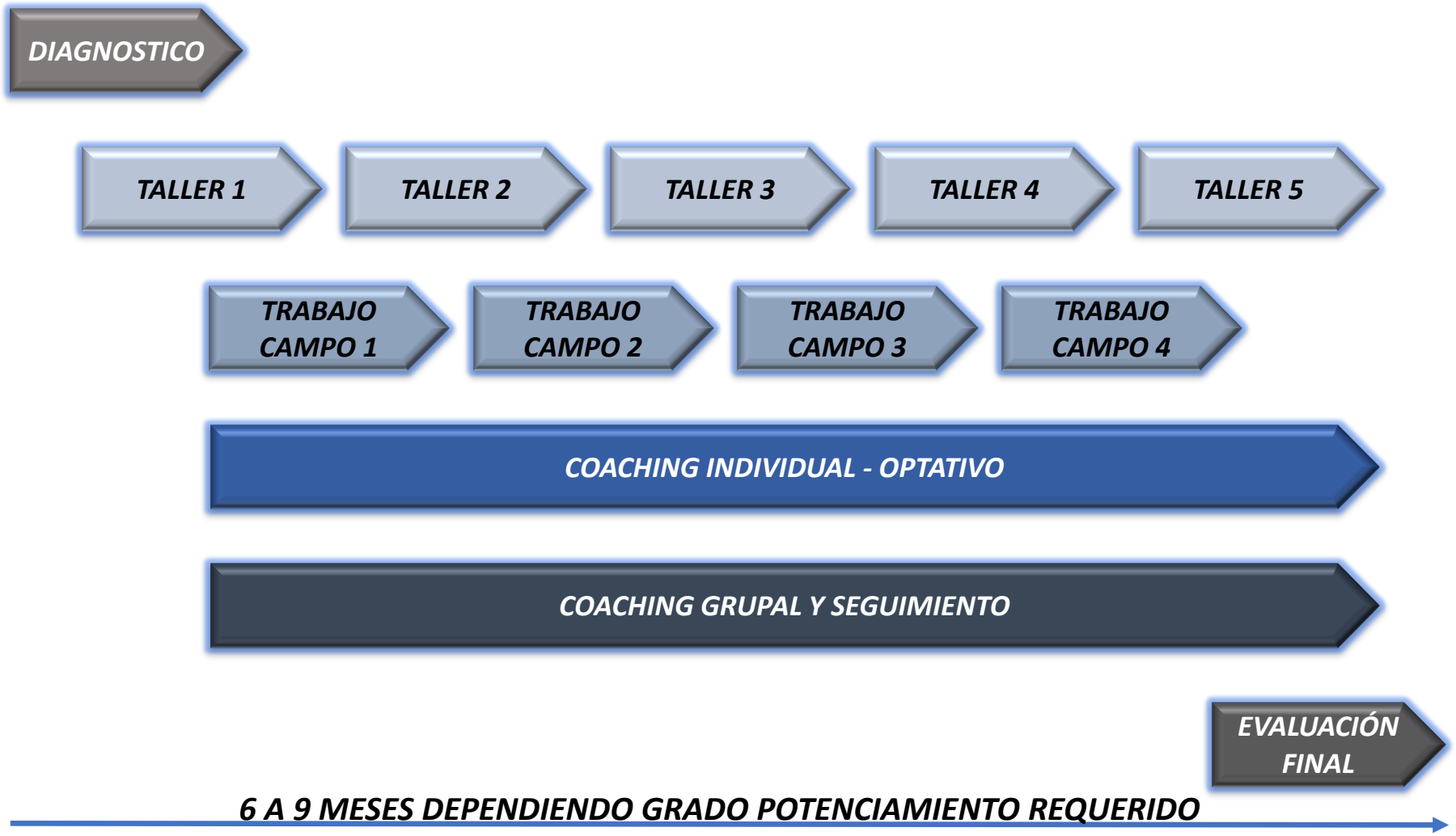
- Los hechos son manipulados o distorsionados
- La información y el conocimiento es retenida y acaparada
- Las personas tejen la verdad a su conveniencia
- Recibir el crédito es lo más importante
- Las nuevas ideas son abiertamente resistidas y sofocadas
- Los errores se tapan o se ocultan
- La mayoría de las personas están en el juego de culpar a los demás y de minimizarlos o denigrarlos
- Hay numerosas “reuniones después de las reuniones”
- Hay muchos temas tabú
- Las personas tienden a prometer más de lo que pueden y a hacer menos de lo que pueden
- Hay muchas expectativas sin cumplir para lo cual las personas tienen muchas excusas
- Las personas fingen que no están sucediendo cosas malas o están en negación
- Las personas a menudo sienten tensión improductiva, incluso miedo
- El nivel de energía es bajo

1. The Speed of Trust-One Thing That Changes Everything – Stephen Convey

Pasos hacia Equipo Alto Desempeño

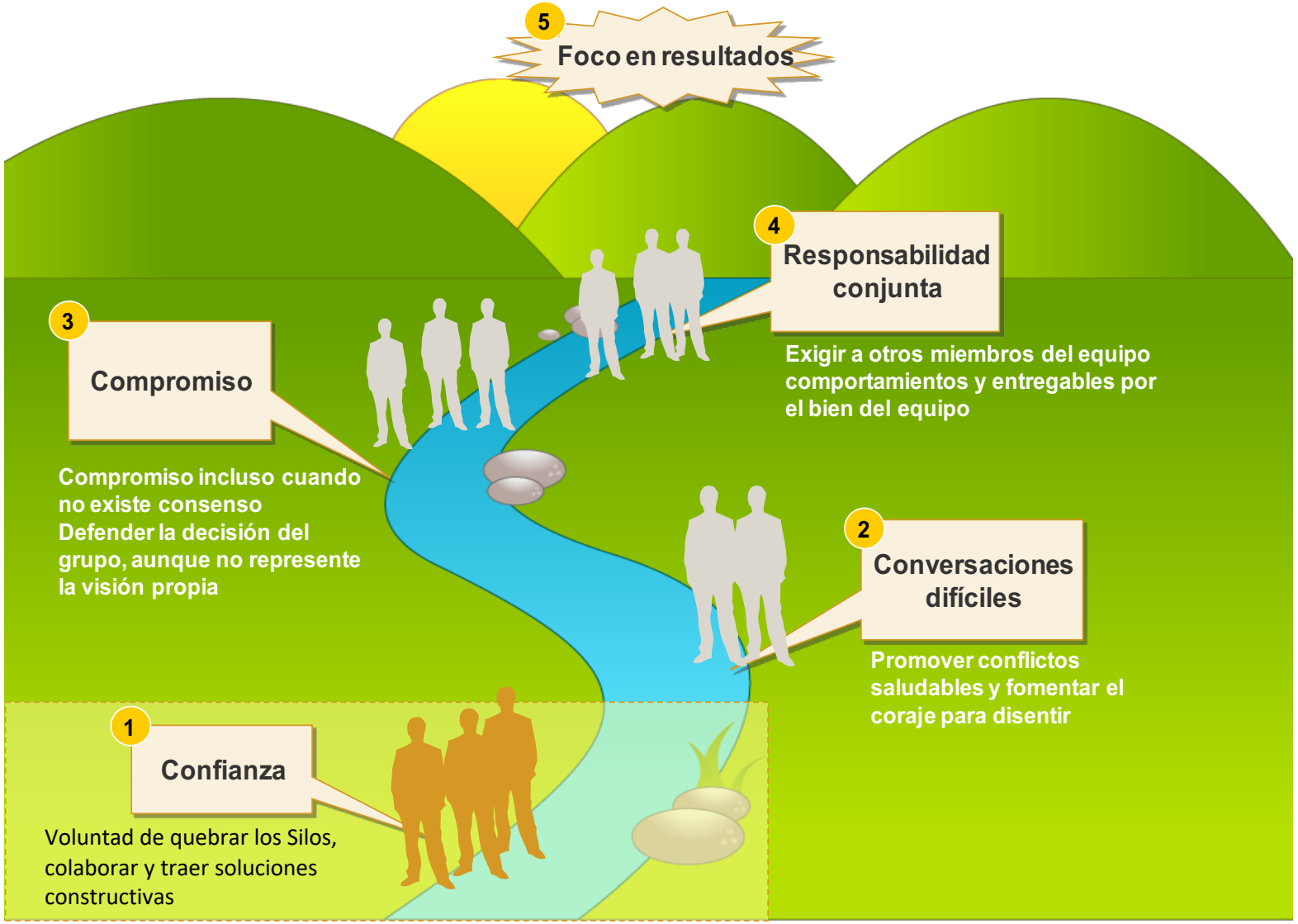
1. Percibir necesidad de cambiar
2. Diagnosticar efectividad equipo - ¿Cuándo usar apoyo externo?
3. Identificar fortalezas y debilidades
4. Generar plan desarrollo equipo, con metas técnicas y adaptativas claras
5. Probar nuevas conductas, retroalimentar, medir progreso, revisar plan, probar conductas
6. Incorporar metas desarrollo en sistema evaluación desempeño, cuando necesario
7. Nuevas conductas pasan a formar parte cultura del equipo y revisar periódicamente

Ejemplo - Programa Intervención Equipo [1.]



1. Una propuesta de intervención de Partners & Success

Ejemplo - Mapa Desarrollo Equipo [1.]



1. Mapa inicial desarrollo Equipo Ejecutivo AMSA. Basado modelo Lencioni (Sept. 2010 a Oct. 2011)

2. Rol en equipo

"Lo que se necesita no son individuos bien balanceados, sino individuos que se balancean bien entre ellos."

Meredith Belbin

Rol de Equipo

¿Qué es?

- Una particular tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con los demás de una determinada manera cuando forma parte de un equipo

¿Para qué se usa?

- Para identificar el rol que la persona probablemente adoptará en un equipo
- Aumentar la comprensión entre los integrantes de un equipo de los comportamientos de otros
- Ayudar a dividir las responsabilidades
- Abordar problemas cuando el equipo no está funcionando efectivamente

¿Qué modelos existen para analizar los roles?

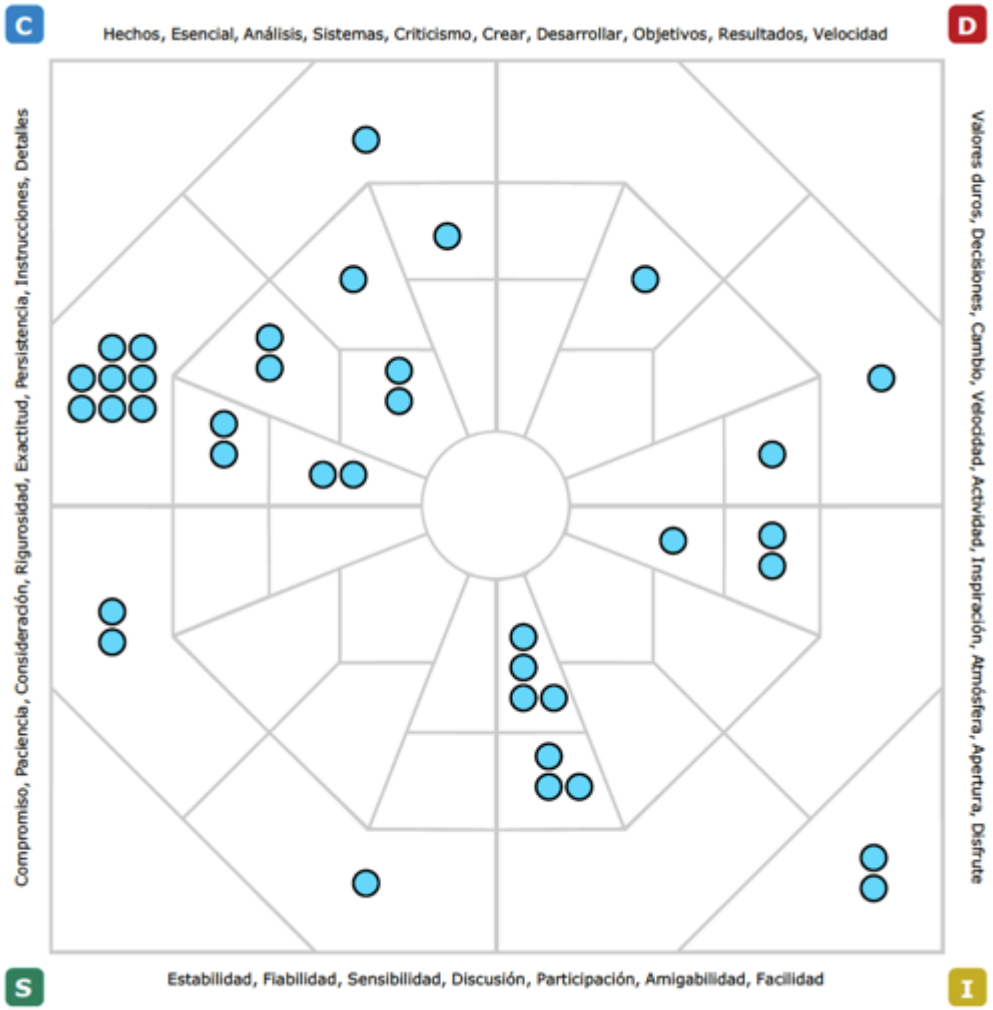
- Belbin 9 roles (desde 1981)
- Extended DISC (desde 1940) que usaremos nosotros

Extended DISC – De tipos personalidad a roles en equipos

CONCIENZUDO: 51,4%

Tipos Personalidad

DOMINANTE: 8,1%



ESTABLE: 8,1%

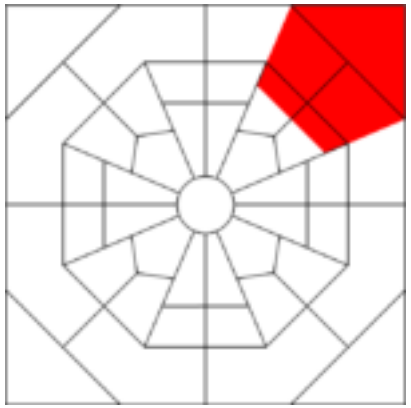
Mapa Disparos MBA, n=37

INFLUYENTE: 32,4%

Roles en Equipos

Roles en el equipo

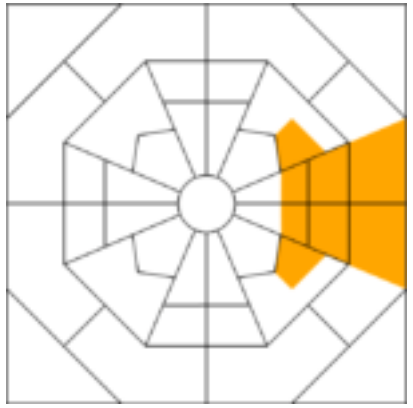
Cambiador



Características
- Reformador, recto, decisivo, impaciente, fuerte
- Conocen lo que quieren
- Toman decisiones rápidas

Rol en el equipo
- Expresar sus ideas
- Decide acerca de qué se va a conversar
- Desafiar hasta generar un debate

Influyente

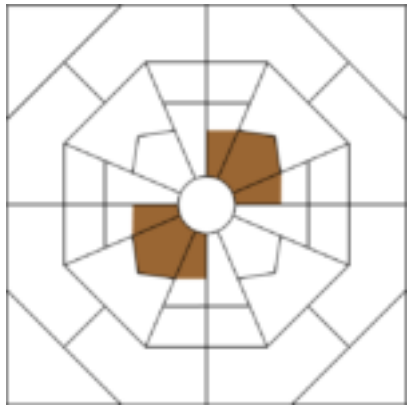


Características
- Rico en ideas, hablador, incansablemente espontáneo
- Convence a la gente a que tome su partido
- Actúa con base en impulsos

Rol en el equipo
- El que da un empujón a una conversaciones
- Introduce ideas nuevas
- El que da impuso cuando hay vacilaciones

Roles en el equipo

Planificador



Características
- Prudente, con objetivos en mente, demandante, sistemático
- Mantienen su propia perspectiva
- Van donde quieren ir

Rol en el equipo
- Crítico y cuestionador
- Defender los principios
- Analizador de las cosas

Animador

Características
- Extrovertido, abierto, sociable, jovial
- Alegra el ambiente
- Listo a integrarse e ir adelante

Rol en el equipo
- El que discute y conversa
- Trae nuevas ideas de una manera positiva
- El que mantiene una buena atmósfera

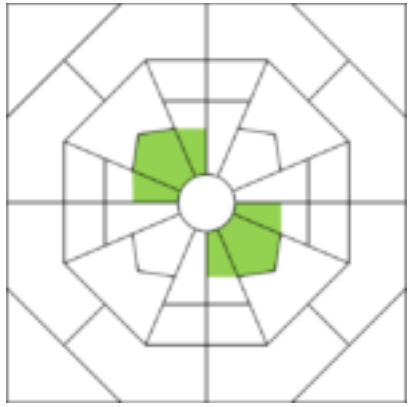
Roles en el equipo

Cooperador

Características
- Placentero, amigable, calmado, apoyador
- Se pone siempre en “segundo plano”
- Entiende a la gente

Rol en el equipo
- El que busca los acuerdos
- Buen oyente y ayudador
- El que participa y está presente

Informador

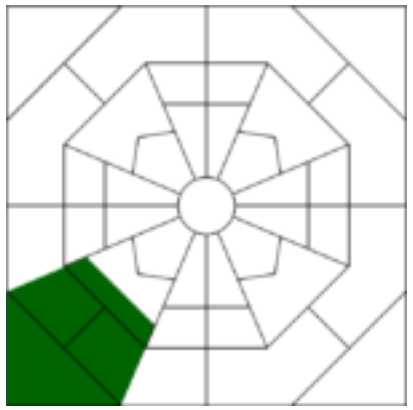


Características
- Amigable, exacto, se justifica, modesto, abierto
- Comprende diferentes opiniones
- Nos dice por qué las cosas están como están

Rol en el equipo
- El que corrige los errores en forma positiva
- Presenta temas conocidos de una manera nueva
- Es un jugador de equipo

Roles en el equipo

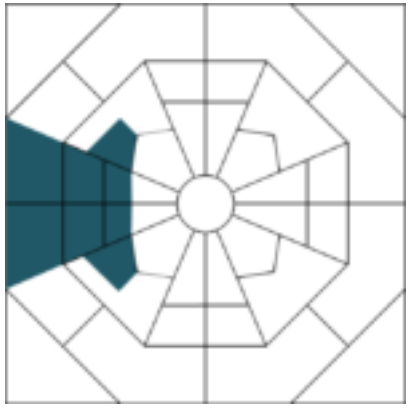
Hacedor



Características
- Cuidadoso, de temperamento estable, fiable, calmado
- No intenta lograr lo imposible
- Desea ayudar al resto

Rol en el equipo
- Toma la responsabilidad por cualquier cosa que haga
- Cumple con los compromisos
- Se mantiene en segundo plano

Asegurador

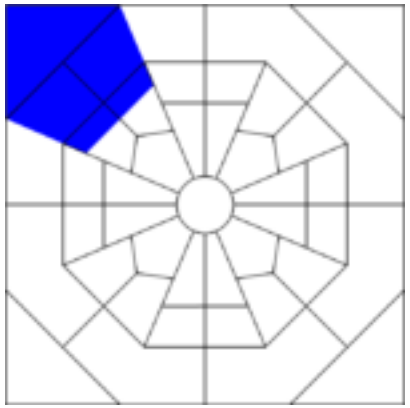


Características
- Meticuloso, prudente, exacto, pensativo, callado
- No da a conocer sus opiniones
- Hace las cosas como deberían ser hechas

Rol en el equipo
- Muchas veces adopta un rol protagonista
- Asegurar que se proceda da acuerdo al plan
- Se queda detrás del escenario

Roles en el equipo

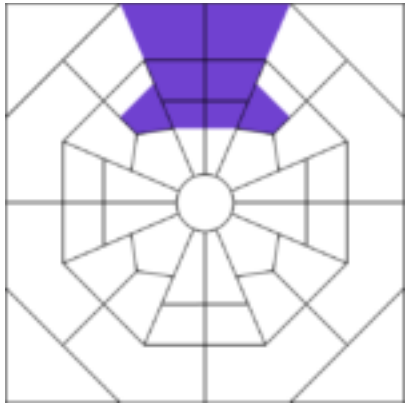
Experto



Características
- Busca la perfección, enfático, pertinente, inquisidor
- Analiza por qué las cosas son lo que son
- Encuentra los detalles

Rol en el equipo
- El que calmadamente se hace cargo de sus asuntos
- Se involucra en las conversaciones solo en momentos importantes
- No siempre se alcanza a entusiasmar

Desarrollador



Características
- Centrado en hechos, creativo, demandante
- Analizador, distante
- Generador constante de ideas nuevas

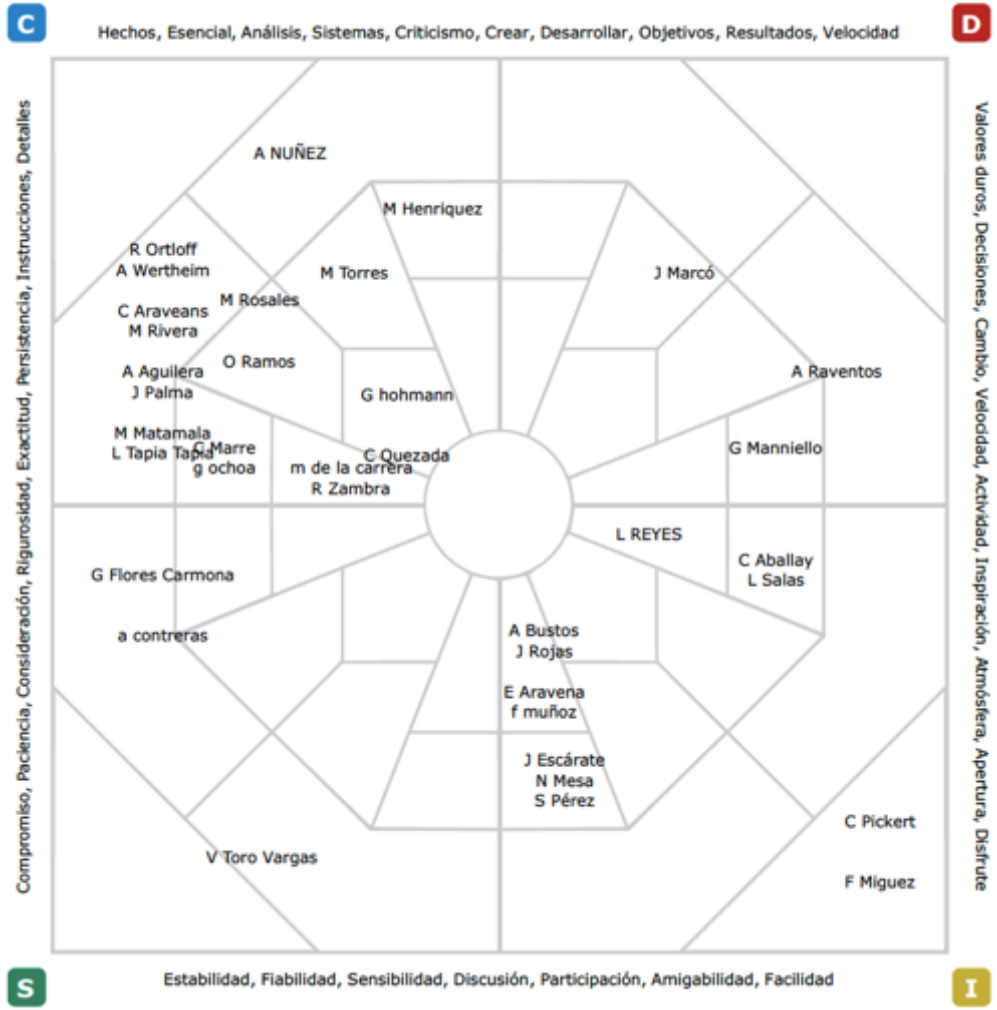
Rol en el equipo
- El que hace los resúmenes analíticos
- Elabora nuevas interpretaciones
- Gestiona sus propios campos de especialización

Tipo personalidad y tipo roles MBA Minero

CONCIENZUDO: 51,4%

Tipos Personalidad

DOMINANTE: 8,1%



Nº Personas por tipos roles

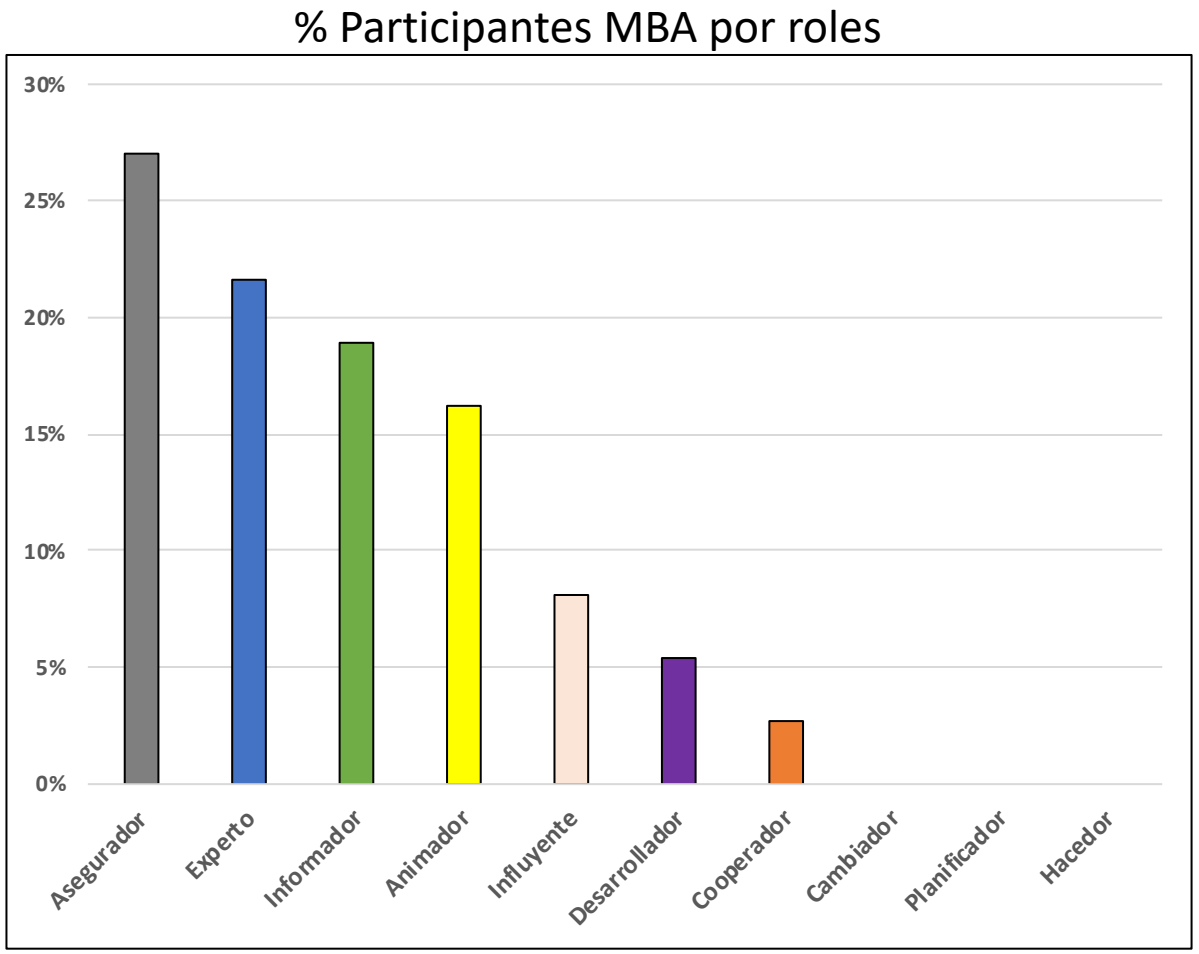
ESTABLE: 8,1%

Participantes MBA Minero

INFLUYENTE: 32,4%

¿Qué conclusiones podemos sacar de este equipo?

Combinación adecuada de roles



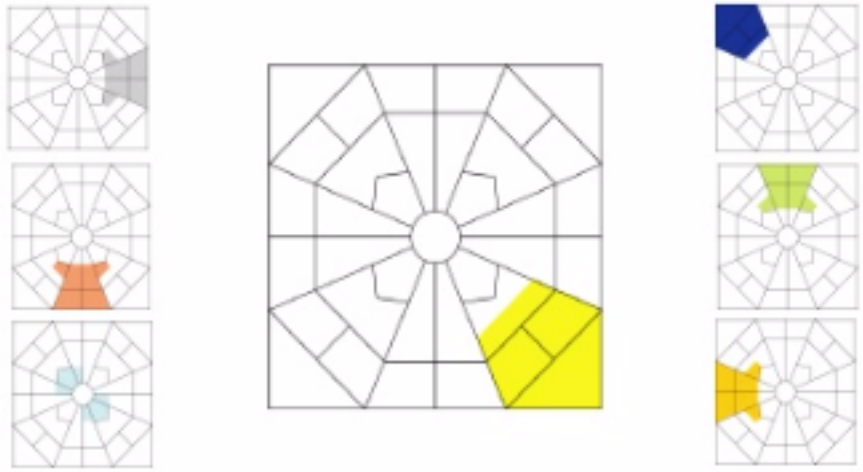
- Los equipos necesitan una combinación adecuada de personas de tal manera que los comportamientos asociados a los 10 Roles de Equipo estén representados.
- ¡Esto no significa se necesiten diez personas en cada equipo!
- La mayoría de las personas se sienten cómodas desempeñando dos o tres roles de equipo cercanos a su rol preferrido, conocidos como *roles convergentes*
- Al contrario, hay roles que se asocian a conductas muy disitintas a la de nuestro rol natural por lo que resulta difícil desempeñarlos, conocidos como *roles complementarios.*

Roles Convergentes y Complementarios

Animador

Roles Convergentes
- Influyente
- Cooperador
- Informador

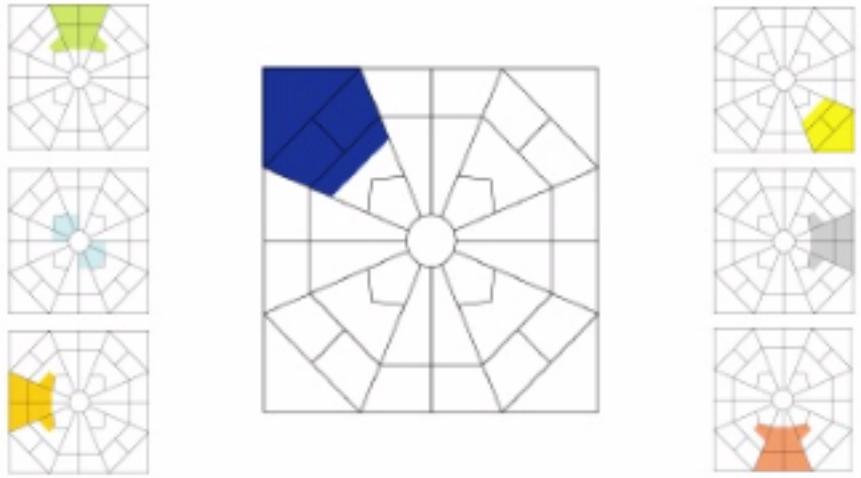
Roles Complementarios
- Experto
- Desarrollador
- Asegurador



Experto

Roles Convergentes
- Desarrollador
- Informador
- Asegurador

Roles Complementarios
- Animador
- Influyente
- Cooperador



¿Cuáles son los mejores roles?

- **No hay Roles de Equipo buenos ni malos**.
- Sin embargo, **es muy importante que cada persona conozca sus Roles de Equipo y los de sus compañeros de trabajo**. Solo mediante el uso de las fortalezas colectivas y complementarias las personas y los equipos pueden alcanzar su pleno potencial.
- Quiero innovar, dame muchos…Durante las investigaciones de Belbin[1] y su equipo descubrieron que **la clave** para el éxito de un equipo **está en el equilibrio**. Por ejemplo, se descubrió que un equipo sin 'desarrollador' tenía muchas dificultades para dar con la chispa inicial con la que comenzar a trabajar. Sin embargo, si había demasiados 'desarrollador' se dejaba demasiado espacio al debate improductivo.
- Por lo tanto, el exceso de cualquier rol disminuye la efectividad del equipo.

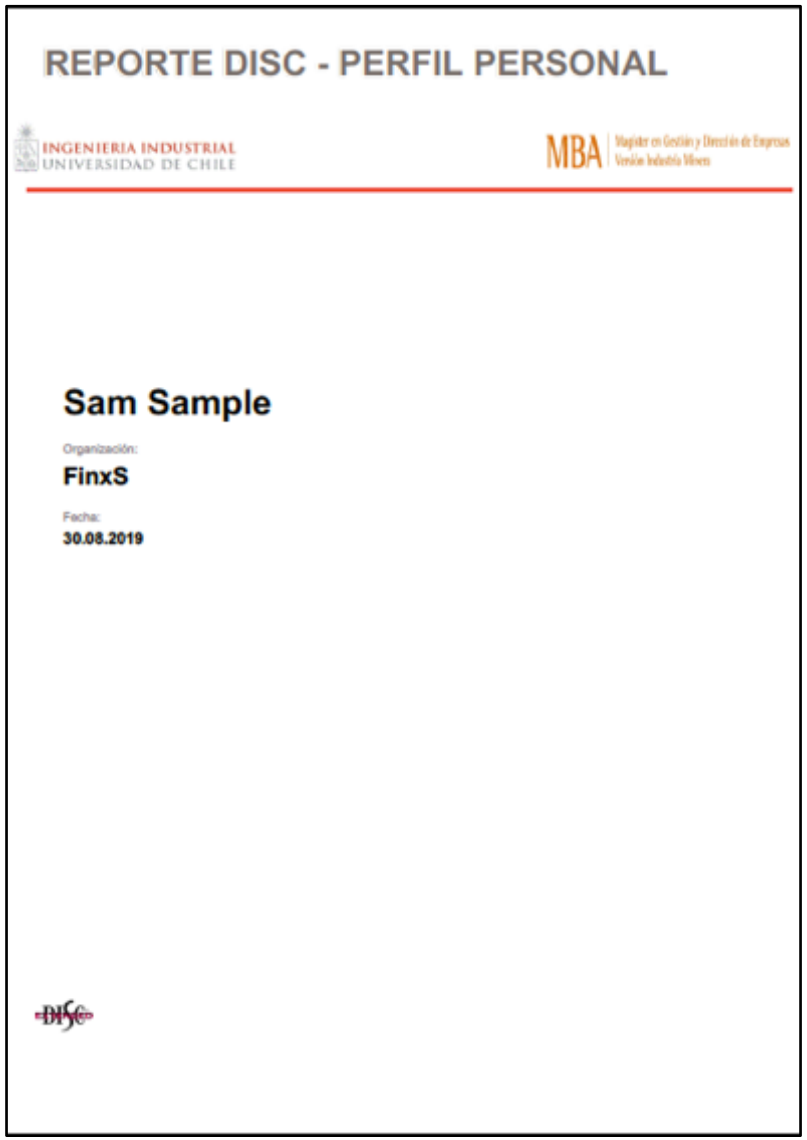
1. Investigación en Henley Business School, UK durante 10 años
Ver: https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/

Investigaciones llevan a siguientes conclusiones [1]

- Con test psicométricos se pueden predecir los roles que desempeñarían los miembros de un equipo.
- Los equipos no son excelentes debido al intelecto de sus miembros, sino al equilibrio entre los roles.
- Los equipos más exitosos fueron aquellos conformados por una mezcla de distintas personas, es decir, aquellos que contaban con diversidad de comportamientos.
- Gestionar la diversidad valorizando y coordinando los aportes de los miembros del equipo, y asignar adecuadamente las tareas considerando las fortalezas de cada uno.

1. Investigación en Henley Business School, UK durante 10 años
Ver: https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/

REPORTE DISC - PERFIL PERSONAL


REPORTE DISC - PERFIL PERSONAL

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

MBA

Sam Sample

Organización:
FinxS

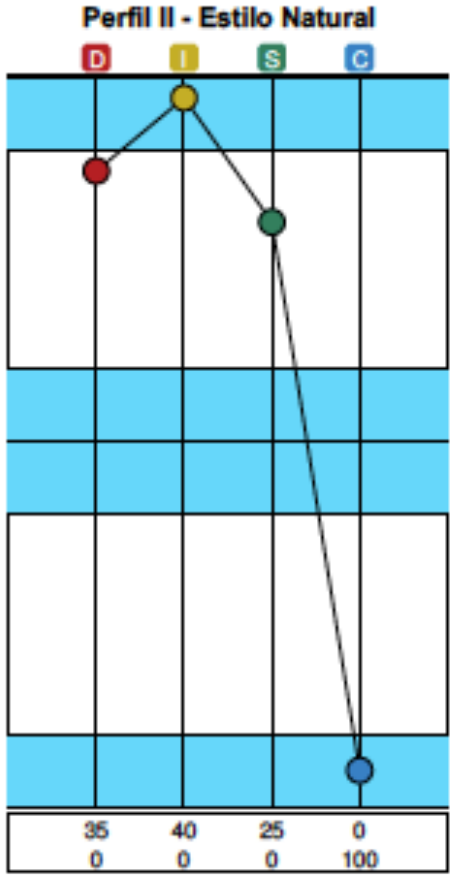
Fecha:
30.08.2019

DISC

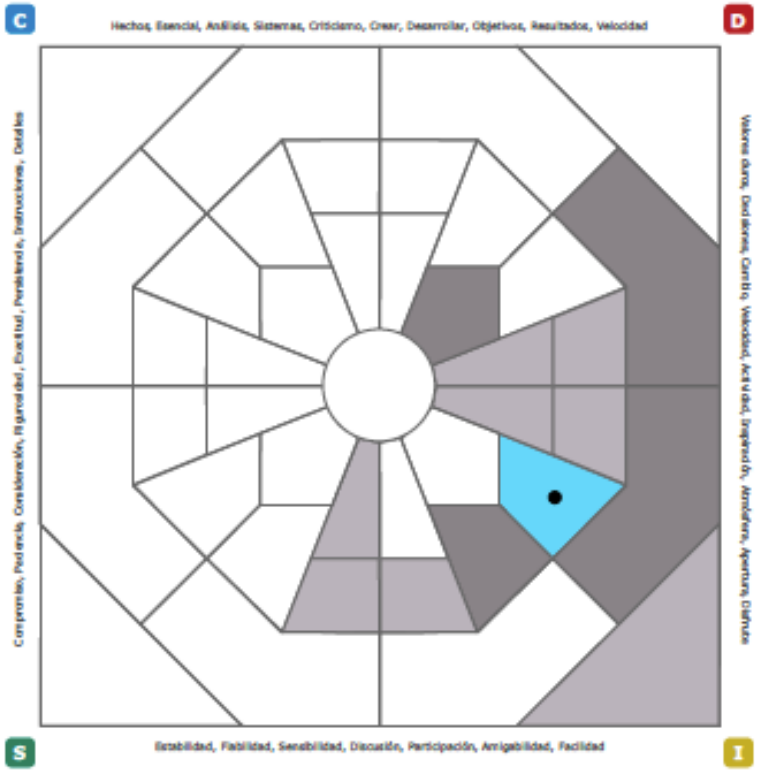
CONTENIDOS

1. PERFIL NATURAL II
2. ZONAS DE FLEXIBILIDAD
3. ROLES EN EL EQUIPO
4. ROLES DE EQUIPO, MOTIVACIÓN, INFLUENCIA Y LIDERAZGO
5. CARACTERÍSTICAS TIPICAS DISTINTOS ROLES
6. CARACTERÍSTICAS INTEGRANTES DE MI EQUIPO

PERFIL NATURAL II y – ZONAS DE FLEXIBILIDAD



Su estilo DISC ES: IDS



ESTILO NATURAL

- Zona Actual = La posición del perfil al momento
- Zona de Flexibilidad Natural = El área en donde es más probable que el perfil cambie
- Zona del Desarrollo más Fácil = El área hacia la cual es más fácil desarrollar el perfil
- Zona de Desarrollo más Difícil = Áreas que requieren un ajuste consciente de comportamiento más profundo

ROLES EN EL EQUIPO – Detalle información de la sección

- Roles en Equipo – es el rol más preferido de la persona y que lo aplica en forma natural
- Roles Convergentes – son los roles más fáciles para hacer trabajo conjunto
- Roles Complementarios – son los roles más difíciles de hacer el trabajo en conjunto
- Actitud hacia el trabajo en equipo
- Efecto en el avance del equipo
- Su papel como tomador de decisiones
- Su papel como motivador
- Su papel como protagonista

ROLES DE EQUIPO, MOTIVACIÓN, INFLUENCIA Y LIDERAZGO

Ejemplo: Experto

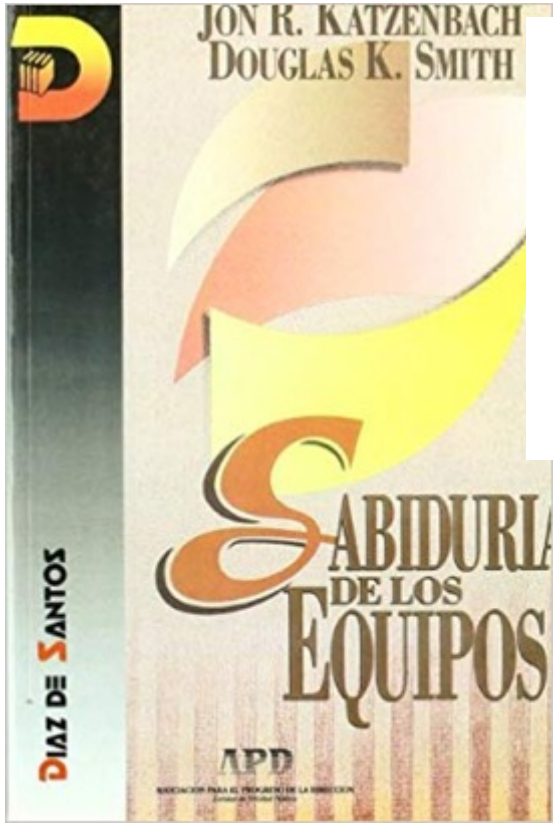
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Anticipa cambios en el entorno y se prepara para ellos :							**1**				
Conecta activamente la gente entre sí:			**-3**								
Desarrolla cooperación entre las personas:					**-1**						
Desarrolla nuevos procesos operativos para el equipo:										**4**	
Desarrolla un ambiente positivo al interior del equipo:				**-2**							
Es un líder que planea y participa:				**-2**							
Influencia los resultados del equipo, centrándose en los objetivos:				**-2**							
Influencia los resultados del equipo, inspirando las nuevas ideas:				**-2**							
Influencia los resultados del equipo, mediante el control de la calidad:											**5**
Inspira al equipo a alcanzar metas desafiantes:			**-3**								
Logra resultados a través de y con la gente:			**-3**								
Motiva positiva y constantemente a la gente:				**-2**							
Muestra flexibilidad para adaptarse a cambios y dificultades:							**1**				
Presta atención a los detalles, para asegurarse de que todo funcione adecuadamente:											**5**
Se aproxima a todos con dignidad y respeto:								**2**			
Trata a cada persona como individuo, haciéndolos sentir únicos:			**-3**								
Utiliza al máximo las habilidades de cada miembro del equipo:				**-2**							

Ejemplo: Animador

	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Anticipa cambios en el entorno y se prepara para ellos :				**-2**							
Conecta activamente la gente entre sí:											**5**
Desarrolla cooperación entre las personas:								**2**			
Desarrolla nuevos procesos operativos para el equipo:			**-3**								
Desarrolla un ambiente positivo al interior del equipo:											**5**
Es un líder que planea y participa:											**5**
Influencia los resultados del equipo, centrándose en los objetivos:								**2**			
Influencia los resultados del equipo, inspirando las nuevas ideas:											**5**
Influencia los resultados del equipo, mediante el control de la calidad:			**-3**								
Inspira al equipo a alcanzar metas desafiantes:											**5**
Logra resultados a través de y con la gente:										**4**	
Motiva positiva y constantemente a la gente:											**5**
Muestra flexibilidad para adaptarse a cambios y dificultades:				**-2**							
Presta atención a los detalles, para asegurarse de que todo funcione adecuadamente:			**-3**								
Se aproxima a todos con dignidad y respeto:			**-3**								
Trata a cada persona como individuo, haciéndolos sentir únicos:										**4**	
Utiliza al máximo las habilidades de cada miembro del equipo:					**-1**						

3. Los 6 atributos equipo efectivos

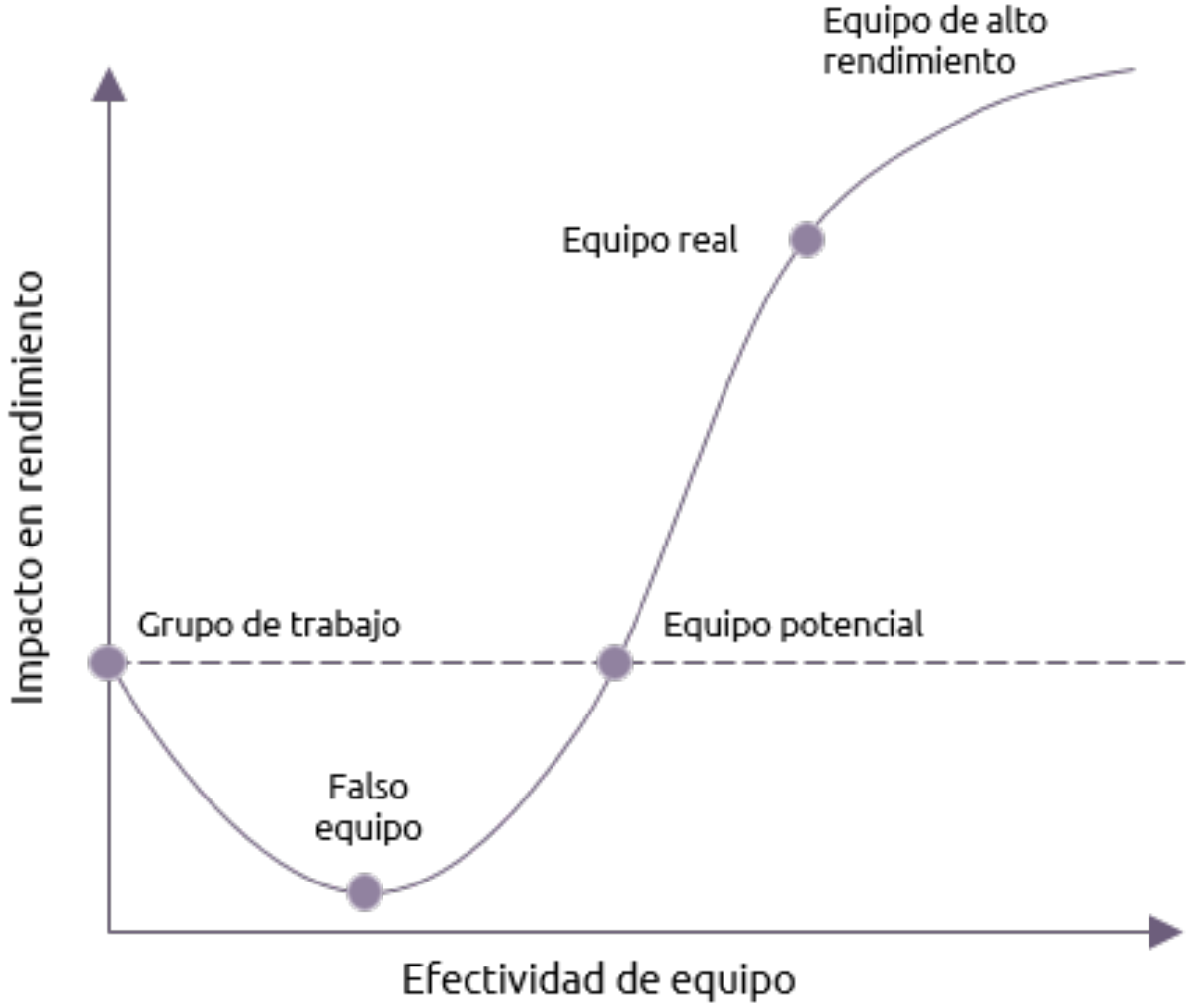
Sabiduría de los Equipo



1ª EDICION 1995

"Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables."

La curva de desempeño en equipo



Definiciones

Grupo de trabajo

- Los miembros del equipo se reúnen para compartir información pero todavía ***no hay un propósito común o metas de rendimiento que requieren mutua responsabilidad contable***. Cada miembro es solamente responsable por el trabajo que el grupo les ha delegado.

Falso equipo

- Este equipo está al fondo de la curva de rendimiento. Miembros pueden creer que son parte del equipo pero no todavía ***no actúan como una unidad***. Esto puede ser porque ellos ***no quieren*** tomar el riesgo de ***comprometerse a un propósito común y la responsabilidad mutua*** que el requiere.

Equipo Potencial

- A este nivel los miembros son movidos hacia una meta común y el enfoque para lograrla. Ellos están trabajando hacia un nivel más alto de rendimiento y ***deben acordar sobre responsabilidad contable mutua***.

Equipo Real

- En este tipo de equipo un pequeño grupo de gente ***comparte un propósito común y enfoque***. Ellos tienen ***habilidades complementarias y comparten responsabilidad en cuentas por los resultados.***

Equipo de alto rendimiento

- La diferencia entre un equipo real y uno de alto rendimiento ***es la relación entre los miembros del equipo***. Los resultados de alto rendimiento son debido a que ***los miembros están comprometidos los unos a los otros acerca de su crecimiento personal y su desarrollo.***

Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation, Harvard Business School, Boston

Grupo de trabajo y equipo

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
Líder fuerte que ejerce la influencia y dirección	Liderazgo compartido
Se reúnen para compartir información	Se reúnen y discuten sobre las decisiones a tomar y posibles soluciones
Se dividen el trabajo y las responsabilidades	Se dividen tareas y responsabilidades, las intercambian y comparten cada cierto tiempo
Resultados vistos como la suma de trabajos individuales	Resultados vistos como el producto de un trabajo colectivo
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y mutua
Las metas y propósitos vienen impuestos por la dirección	Las metas y propósitos van de acuerdo a lo planificado por el líder del equipo y los integrantes
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven por medio de confrontaciones productivas

6 Atributos Equipos Trabajo Efectivo

1. Número pequeño de personas	• Generalmente de 2 hasta 12 personas • Numeró mayor hace difícil la interacción
2. Habilidades complementarias	• Experiencia técnica o funcional • Habilidades resolución problemas y toma de decisiones • Habilidades interpersonales
3. Comprometidas con propósito común	• Gerencia responsable clarificar propósitos, los principios y desafío del desempeño • Debe dejar espacio para que equipo desarrolle compromiso según sus propias ideas sobre la razón fundamental de su trabajo colectivo
4. Metas desempeño bien definidas	• Ayudan a definir los productos colectivos del equipo • Así como la forma en que cada integrante va a contribuir al logro de las mismas
5. Comparten una metodología	• Planear y acordar cómo y quienes van hacer el trabajo • Definir que habilidades se necesita desarrollar • Cómo se tomaran las decisiones y llegar a acuerdos
6. Sentido responsabilidad mutua	• Sentirse co-responsables por éxitos o fracasos del equipo • Buscar soluciones en vez de culpables • Cumplir promesas que se hacen entre los integrantes → confianza

Evaluación 6 Atributos Equipos Trabajo – Pagina 1 [1.]

PEQUEÑO NÚMERO

1. ¿Puede reunirse fácilmente y con frecuencia?
2. ¿Puede comunicarse con todos los miembros fácilmente y con frecuencia?
3. ¿Existen discusiones abiertas e interactivas entre todos los miembros del equipo?
4. ¿Entiende cada uno de los miembros las funciones y las habilidades de los demás?
5. ¿Se necesita más gente para alcanzar los fines?
6. ¿Es posible o necesario establecer sub equipos?

NIVEL ADECUADO DE HABILIDADES COMPLEMENTARIAS

1. ¿Están presentes las tres categorías de habilidades? (Funcionales o técnicas; resolución problemas y toma de decisiones; interpersonales).
2. ¿Tiene cada miembro el potencial suficiente en cada una de las tres categorías para progresar en sus habilidades hasta el nivel requerido por el propósito y los objetivos del equipo?
3. ¿Existen carencias o baja representación en alguna de las habilidades críticas para el rendimiento del equipo?
4. ¿Están los miembros, dispuestos a emplear tiempo para ayudarse a sí mismos y a los demás en el aprendizaje y el desarrollo de habilidades?
5. ¿Pueden introducirse habilidades nuevas o suplementarias a medida que sea necesario?

PROPÓSITO VERDADERO Y CON SIGNIFICADO

1. ¿Constituye una aspiración amplia y profunda, más que objetivos a corto plazo?
2. ¿Se trata de un propósito de equipo, en oposición a un propósito organizativo más amplio, o a un propósito individual? (Por ejemplo, el de líder).
3. ¿Lo entienden y lo articulan todos los miembros del equipo de la misma manera? ¿Lo hacen sin descansar en abstracciones ambiguas?
4. ¿Lo definen los miembros con vigor en presentaciones a personas del exterior?
5. ¿Se refieren a él frecuentemente los miembros y exploran sus implicaciones?
6. ¿Contiene temas que tengan un significado particular y fácil de recordar?
7. ¿Sienten los miembros que es importante, si no excitante?

1. Evaluación propuesta por Katzenbach y Smith en su libro La Sabiduría de los Equipos

Evaluación 6 Atributos Equipos Trabajo – Pagina 2[1.]

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. ¿Se trata de objetivos del equipo, frente a más amplios objetivos organizativos, o los de un individuo? (Por ejemplo, el líder).
2. ¿Son claros, simples y medibles? Si no son medibles, ¿se puede determinar el nivel alcanzado?
3. ¿Son realistas y ambiciosos? ¿Permiten pequeñas victorias a medida que se avanza?
4. ¿Requieren un conjunto concreto de productos del trabajo del equipo?
5. ¿Tienen claro todos los miembros la importancia relativa y las prioridades?
6. ¿Están de acuerdo todos los miembros con los objetivos, su importancia relativa y la forma en la que sus resultados van a medirse?
7. ¿Todos los miembros articulan los objetivos de la misma forma?

ENFOQUE DE TRABAJO CLARO

1. ¿El enfoque es concreto, claro, se entiende realmente y tiene el acuerdo de todos? ¿Contribuirá a alcanzar los objetivos?
2. ¿Capitalizará y mejorará las habilidades de todos los miembros? ¿Es coherente con otras necesidades de los miembros?
3. ¿Impone que todos los miembros contribuyan con cantidades equivalentes de trabajo real?
4. ¿Proporciona la oportunidad de interacción abierta, resolución de problemas basados en hechos y evaluación en función de resultados?
5. ¿Articulan todos los miembros el enfoque de la misma forma?
6. ¿Posibilita la modificación y las mejoras a través del tiempo?
7. ¿Se buscan nuevos datos y perspectivas sistemáticamente y se añaden, p. ej., información y análisis de nuevos miembros y patrocinadores senior?

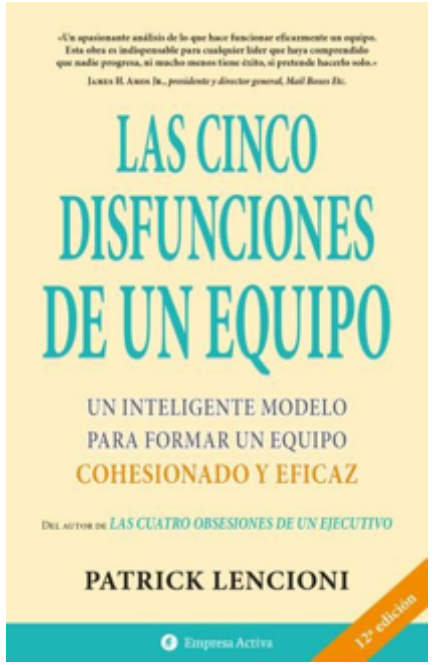
SENTIDO DE RESPONSABILIDAD MUTUA

1. ¿Se sienten todos, individual y colectivamente, responsables del propósito del equipo, los objetivos, el enfoque y los productos del trabajo?
2. ¿Se puede medir el progreso frente a objetivos específicos, y se lleva a cabo?
3. ¿Se sienten todos los miembros responsables de todas las medidas?
4. ¿Tienen claro todos los miembros sus responsabilidades individuales y compartidas?
5. ¿Existe un sentimiento de que "sólo el equipo puede fallar"?

1. Evaluación propuesta por Katzenbach y Smith en su libro La Sabiduría de los Equipos

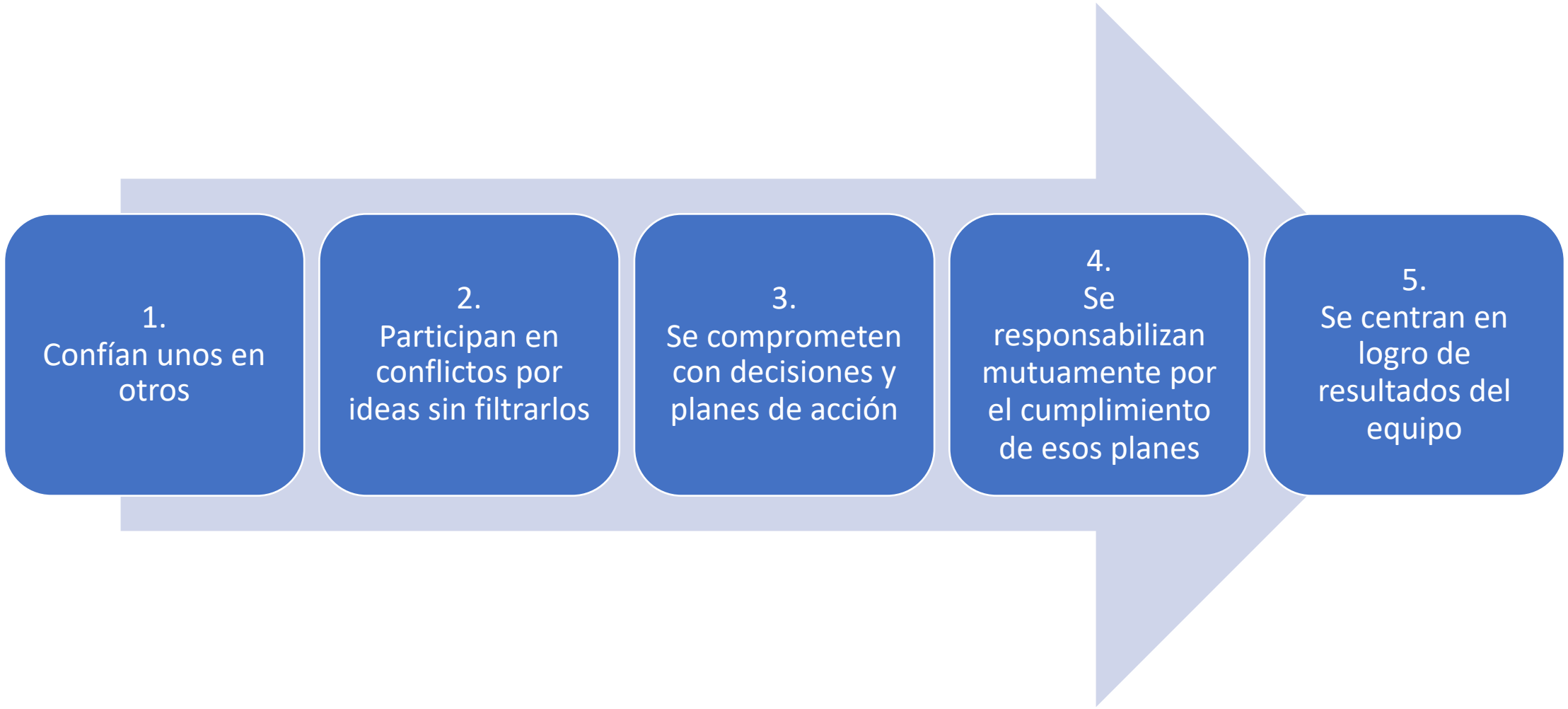
4. Las 5 disfunciones de un equipo

Las Cinco Disfunciones de un Equipo



1ª Edición 2002

En positivo – Un equipo verdaderamente cohesionado



Equipo Funcional - Conductas positivas

CONFÍAN ENTRE SI	- Admiten debilidades y errores. - Piden ayuda. - Aceptan preguntas y comentarios sobre sus áreas de responsabilidad. - Se dan el uno al otro el beneficio de la duda antes de llegar a una conclusión negativa. - Aprecian y aprovechan las habilidades y experiencias de los demás. - Enfocan tiempo y energía en asuntos importantes. - Ofrecen y aceptan disculpas. - Esperan reuniones y otras oportunidades para trabajar en grupo.
PARTICIPAN EN BUENOS CONFLICTOS	- Tienen reuniones animadas e interesantes. - Extraen y explotan las ideas de todos los miembros del equipo. - Resuelven problemas reales rápidamente. - Ponen temas críticos sobre la mesa para discutir.
SE COMPROMETEN	- Crean claridad en torno a la dirección y las prioridades. - Alinean a todo el equipo en torno a objetivos comunes. - Desarrollan una habilidad para aprender de los errores. - Aprovechan las oportunidades antes que los competidores. - Avanzan sin dudar. - Cambian de dirección sin vacilación ni culpa.

Equipos Funcionales - Conductas positivas

RESPONSABILIZAN MUTUAMENTE	- Se aseguran de que los trabajadores de bajo rendimiento sientan presión para mejorar. - Identifican problemas potenciales rápidamente cuestionando los enfoques de los demás sin dudarlo. - Establecen el respeto entre los miembros del equipo que se mantienen con los mismos estándares. - Evitan la burocracia excesiva en torno a la gestión del desempeño y la corrección de las acciones.
ENFOCADOS A RESULTADOS	- Mantienen a los empleados orientados a los logros. - Minimizan el comportamiento individualista. - Disfrutan del éxito. - Se benefician de los integrantes del equipo que sacrifican sus propios objetivos o intereses por el bien del equipo. - Evitan las distracciones.

Acciones para reducir disfunciones

Ausencia de confianza	• Ejercicio historias personales y eficacia del equipo • Perfiles de personalidad y evaluaciones 360º • Ejercicios experiencias en equipo, p.ej. escalar montañas • Papel del líder - demostrar la vulnerabilidad
Temor al conflicto	• Excavar desacuerdos ocultos dentro del equipo • Interrumpir sobre la marcha y dar autorización de continuar • Otras herramientas, p. ej. “Conflict Mode Instrument” (TKI)– de Thomas-Kilman • Papel del líder –modelar conductas y dar tiempo para que miembros resuelvan
Falta de compromiso	• Cascada de mensaje de decisiones claves • Fechas límites • Análisis contingencia y del peor escenario • Papel del líder – equilibrar entre la certidumbre y el consenso
Evitación de responsabilidades	• Publicación de metas y estándares • Revisión sencillas y regulares del avance • Recompensas del equipo • Papel del líder – dejar que el equipo pida cuentas y ser claro consecuencias no cumplimiento
Falta atención resultados	• Declaración pública de resultados • Recompensas basadas en resultados • Papel del líder - establecer pautas para centrarse en resultados

1. Lencioni, P. Las cinco disfunciones de un equipo

Abrazar la vulnerabilidad

Brené Brown – Abrazar la vulnerabilidad T5:55

- Vulnerabilidad esta el centro de una emociones difíciles, pero es el lugar de nacimiento de todas las emociones positivas
  - ✓Amor
  - ✓Sentido de pertenencia
  - ✓Alegría
  - ✓Empatía
- Si no hay vulnerabilidad no puede haber
  - ✓Empatía
  - ✓Innovación y creatividad
- Si una persona comparte contigo algo con un alto contenido emocional, tu tienes que meterte en ese estado emocional y hacerte vulnerable.

Brené Brown - El Poder de la vulnerabilidad – TEDxHouston T16:50

5. Equipos alto desempeño

"El alto desempeño emerge de un contexto de dinámicas relacionales de excelencia"

Rodrigo Zambrano

Marcial Losada

- Psicólogo Clínico UC
- Ph.D. Social & Organizational Psychology de University of Michigan 1977
- Modelo Meta Learning – 1999 → estrategia para generar Equipos Alto Desempeño (EAD)
- Fredrickson y Losada – 2005 → afectividad positiva
- CEO y fundador – Losada Line Consulting
- Desarrollo equipos alto desempeño en Chile:
  Bci, BHP Billiton, Codelco, Telefónica, Hatch, Prosegur, Abcdin, Banchile, y Transbank

Ver: https://www.losadalineconsulting.net

Modelo Meta Learning – Conectividad y Variables

Conectividad se define como el número y calidad de las interacciones observables entre los miembros de un equipo.

Considera tres variables de observación:

- **Tasa positividad/negatividad (p/n) o Losada Line**
  Se refiere a la relaciónentre la cantidad de interacciones que:
  - 🙂 abren, impulsan, potencian o mejoran las posibilidades de reflexión-acción para el logro de un objetivo,versus aquellas interacciones que
  - ☹️ cierran, coartan, disminuyen, estrechan, restringen, limitan o anulan esas posibilidades
- **Indagación/persuasión**
  Se refiere a dos polos que se dan en las interacciones dinámicas de un grupo desde
  - averiguar el punto de vista del otro, hasta
  - 🗣️ argumentar e instalar -imponer- el propio
- **Orientación interna/orientación externa**
  Se refiere a la orientación de la comunicación, si
  - 🤩 esta centrada en el sí-mismo, o
  - 😍 en el otro

Variable - Positividad/Negatividad

POSITIVIDAD
Apoyo, aliento y comprensión
• Reconocimiento: “buena idea”, cuéntame más…” • En lo no verbal: atender, transmitir buena disposición. • Reconocer ideas de otros: “Como decía…” • Aceptar puntos de vista de otros: “Tienes razón…” • Humor compartido con el equipo. • Cualquier conducta que demuestre apertura, ganas de ayudar, disposición.

Ambiente Optimista

NEGATIVIDAD
Desaprobación, sarcasmo o cinismo
• Todo tipo de descalificaciones. • Faltas de respeto. • Ironías, sarcasmos. • Juicios categóricos: “esto es así”. • Generalizaciones.

Ambiente Pesimista

Fuenre: Losada, M., & Heaphy, E. (2004).

Variable – Indagar/Abogar

INDAGAR **Preguntas o comentarios para explorar o examinar una posición de otra persona**	**ABOGAR** **Convencer o inducir a otros a través de razones y argumentos del punto de vista de quien habla**
• Todo tipo de preguntas con real objetivo de conocer más. • Acciones que permiten profundizar en temas relacionados tanto con conocimiento como con emociones. • Búsqueda de información de todo tipo: investigar, consultar.	• Convencer considerando las necesidades y prioridades del otro. • Argumentar. • Justificar. • Conductas con interés de influir en otros. • Entregar datos, hechos, información que apoya un punto de vista.

Los mejores equipos son muy buenos para hacer preguntas generativas.
Al hacerlas son capaces de persuadir mejor.

Fuenre: Losada, M., & Heaphy, E. (2004).

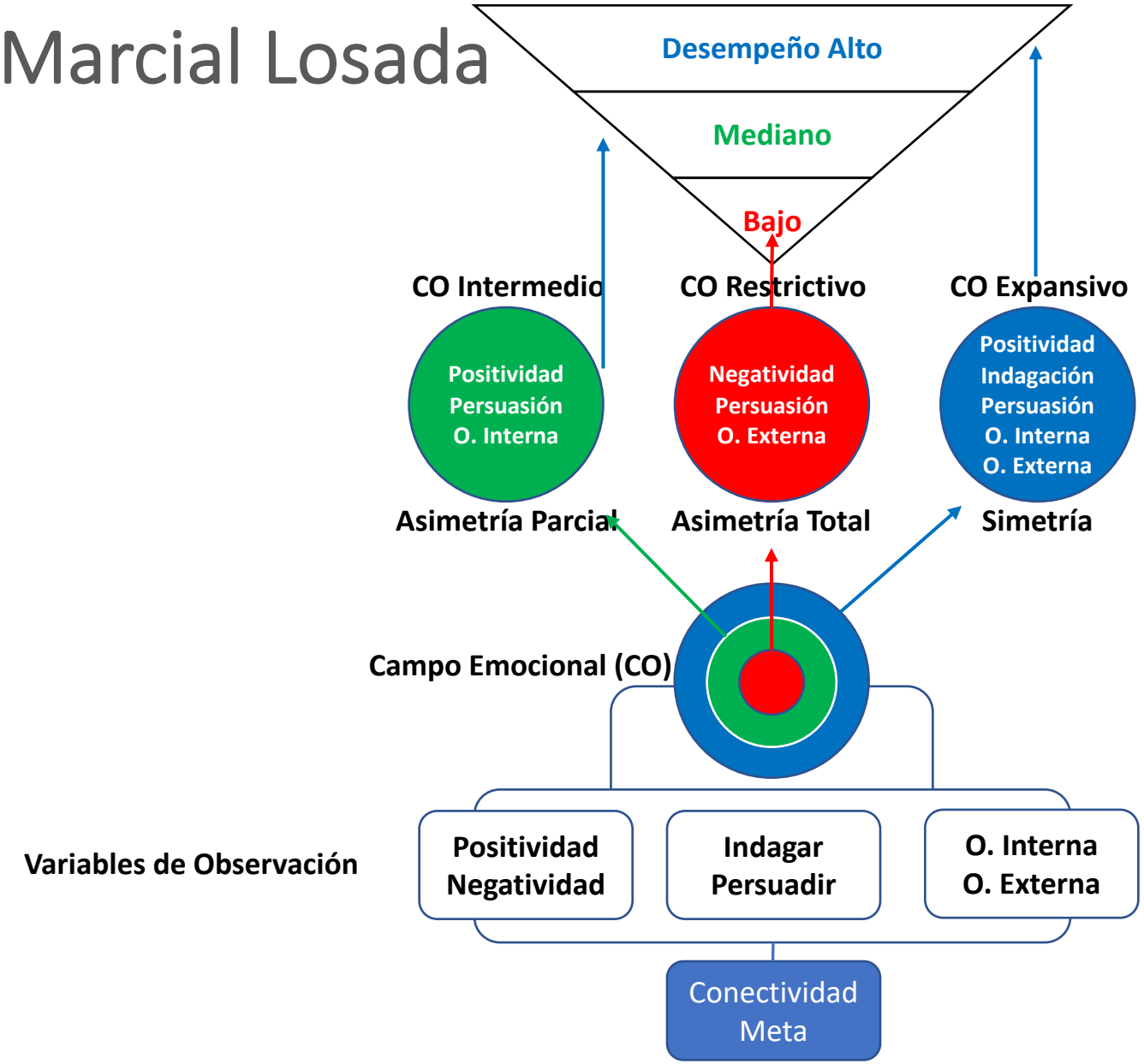
Variable – Orientación Interna/Orientación Externa

ORIENTACIÓN INTERNA **Discutir, conversar y debatir con respecto a si mismo, del equipo o de la empresa y los que se relaciona con ellos**
• Autoanálisis. • Autocrítica realista. • Valoración de los propios recursos. • Revisión de procesos y maneras de hacer las cosas. • Clarificar prioridades. • Reconocimiento de errores y aciertos propios

ORIENTACIÓN EXTERNA **Discutir, conversar y debatir con respecto a una persona o grupo fuera del equipo, empresa o área.**
• Escucha activa y/o empática. • Curiosidad. • Interés por el otro. • Conductas asociadas a la empatía. • Aprender de otras áreas o compañías.

Fuenre: Losada, M., & Heaphy, E. (2004).

Modelo Marcial Losada



Matriz Desempeño Equipos

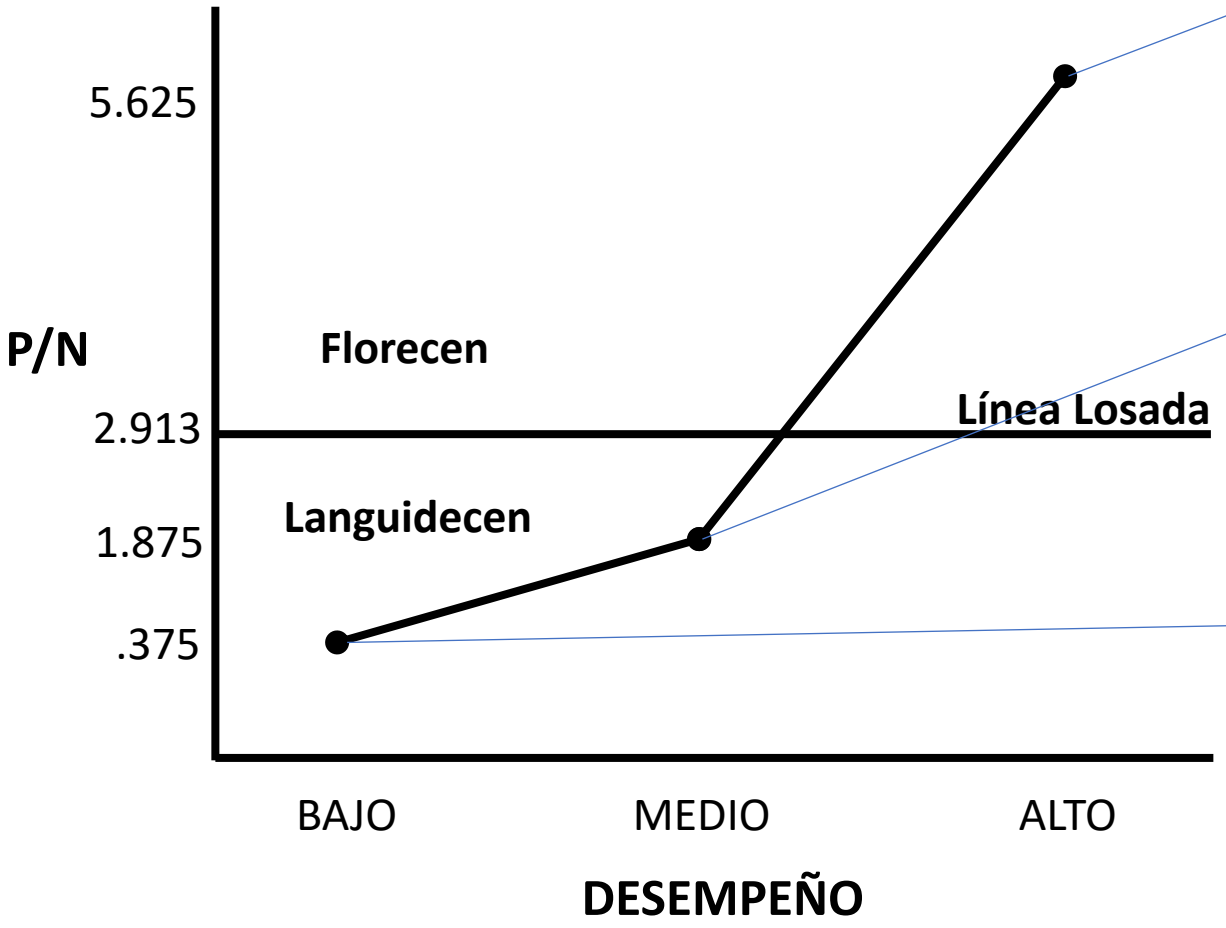
Desempeño	Conectividad	Positivo / Negativo	Indagación / Persuasión	O. Interna / O. Externa
Alto	**Alta**	**Expansivo P>>N**	**Equilibrado**	**Equilibrado**
Mediano	**Media**	**Intermedio P>N**	**Desequilibrado hacia persuasión**	**Desequilibrado hacia orientación interna**
Bajo	**Baja**	**Restrictivo N>P**	**Completamente desequilibrado hacia persuasión**	**Desequilibrado hacia orientación externa**

Modelo Meta Learning – Resultados Investigaciones

- En un equipo que interactúa, el flujo de **comunicación se da en un contexto emocional.**
- **La tasa p/n** es el **elemento esencial en la creación de un espacio emocional**, donde las emociones son energías que impulsan -o no- al equipo de trabajo.
- Luego, es indispensable para un **líder aprender a generar estos campos emocionales,** para promover el desarrollo de un Equipo de Alto Desempeño.
- **La tasa p/n mínima** basada en más de 2.000 diagnósticos en diferentes países, en una variedad de organizaciones en un período de 30 años para un **Equipo Alto Desempeño es 3:1 y se conoce como 'Losada Line'.**
  - Los EAD con mejores desempeño tienen un p:n = 5.6 positivos por 1 negativo
  - Los peores un p:n = 0.75 (3 negativos por 1 positivo)
  - Los desempeños aumentan a medida que el P:N es mayor, hasta un máximo de 11, de ahí en adelante disminuye

Nota: Para medir desempeño, se consideran 3 variables de medición: Rentabilidad; Evaluación 360° y Feedback de Clientes

Línea Losada - Espacio Emocional Equipos



Alto Desempeño - generan espacios emocionales que le permiten llevar a cabo sus reuniones en continua camarería y armonía

Mediano Desempeño - generan espacios emocionales que no son tan restrictivos, pero tampoco son tan expansivos como los EAD

Bajo Desempeño - operan en climas emocionales restrictivos generando falta apoyo y entusiasmo. Frecuentemente se encuentran atmósferas llenas de cinismo y desconfianza

Modelo Meta Learning – Resultados Investigaciones

- La Losada Line explica el 91% del comportamiento en un equipo.
- De los equipos investigados, solo un 25% logró generar un campo emocional positivo.
- Otro 25% quedó atrapado en un campo emocional negativo
- En el resultado de la gestión de un equipo de trabajo
  - Solo el 5% corresponde a la coordinación y planificación de acciones
  - ***El 95% del resultado corresponde al campo emocional***

Nota: Algunos autores han expresado su preocupación de la data de las investigaciones, pero otros señalan que las premisas básicas y supuestos acerca de que los líderes deben dar más retroalimentación positiva que negativa están correctos. [1.]

1. Zenger, J. Y Folkman, J. (2013). The Ideal Praise-to-Criticism Ratio. HBR

Modelo Meta Learning – Conclusiones Prácticas

Luego, ¿Cuáles serán los pasos para lograr el meta aprendizaje?

- Primero: Trabajar el campo emocional. Qué es, de qué se trata, cómo se trabaja, cuál es el rol personal dentro de esta dinámica.
- Segundo: Enfocar el trabajo en la disolución de aquellas dinámicas que nos atrapan en patrones inefectivos de interacción.
- Tercero: Instalar dinámicas liberadoras, de interacción comunicativa positiva.
- Cuarto: La mayoría de los equipos pueden lograr alto desempeño si se comprometen con el **proceso de entrenamiento** que esta metodología requiere. No funciona por acto de magia. Requiere tiempo de preparación. Es como entrenarse para correr una maratón.

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

CIO INGENIERÍA INDUSTRIAL · UNIVERSIDAD DE CHILE
CENTRO INGENIERÍA ORGANIZACIONAL

MBA | Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
Versión Industria Minera

MBA Industria Minera – Habilidades Directivas

Profesor Ramón Burr U.

05 y 18 Octubre 2019

INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Frase del día

El ego es el asesino definitivo en un equipo.

Patrick Lencioni[1]

1. Autor del libro: Las 5 Disfunciones de un Equipo

Introducción día y reconexión sábado 5 octubre – Liderando Equipos

Objetivos específicos

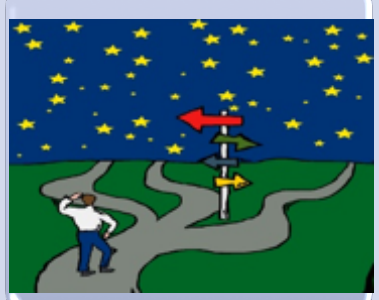
Al final de la sesión de hoy, el alumno deberá ser capaz de:

- Hacer distinciones entre los conceptos presentados.
- Reconocer factores críticos que afectan la efectividad de un equipo y desarrollar habilidades para mejorar su desempeño.
- Diagnosticar la madurez de un equipo y diseñar e implementar un plan de mejora.
- Diagnosticar cuales son sus fortalezas y debilidades liderando un equipo y diseñar un plan de acción para desarrollar competencias que le permitirá ser un líder más efectivo.

Agenda - Viernes 18 octubre

HORA	CONTENIDO
09:00	Introducción día y reconexión sesión sábado 5 octubre
09:15	5. Equipos Alto Desempeño - Continuación • Modelo Marcial Losada • Ejercicio Nº6 - ¿Cuál es la conectividad de mi equipo?
10:00	6. Las dinámicas de un equipo efectivo • El modelo de Google • Ejercicio Nº 7 - ¿Cuánta seguridad psicológica existe en mi equipo?
11:00	Café
11:30	7. La Confianza • La ecuación de la confianza – Modelo Maister, Green y Galford • Ejercicio Nº 8 - ¿Cuán digno de confianza soy yo?
12:30	8. Mi Plan de Acción • Ejercicio Nº 9 - ¿Cómo mejorar mis capacidades para liderar un EAD? • Ejercicio Nº 10 - ¿Cómo convierto a mi equipo en un EAD?
13:15	9. Resumen, Instrucciones Ensayo Evaluación, Bibliografía y Cierre
13:30	Fin de sesión

Módulo 5 - Mapa



¿Por qué estamos aquí y qué sabemos del tema que nos convoca?

- Introducción al día
- ¿Qué sabemos de Equipos de Alto Desempeño (EAD)?

¿Cuál es la mejor composición del equipo?

- Los roles en los equipos: Extended DISC

¿Qué determina la efectividad del equipo?

- 6 Atributos Equipos Efectivos: Katzenbach y Smith
- 5 Disfunciones de un Equipo: Lencioni
- 3 Variables Equipos Alto Desempeño: Losada
- Las 5 Dinámicas de Equipos Efectivos: Google

¿Cuál es la variable clave?

- La ecuación de la confianza: Maister, Green & Galford

¿Cuál es mi plan de acción?

- Mi plan de desarrollo personal
- Mi plan de desarrollo para mi equipo: Cada Participante

Reconexión

¿Con qué emoción se quedaron de la sesión del 5 de octubre?

¿Cuáles fueron los temas que más los llevaron a reflexionar?

Liderando Equipos - Resumen Modelos y Conceptos Claves

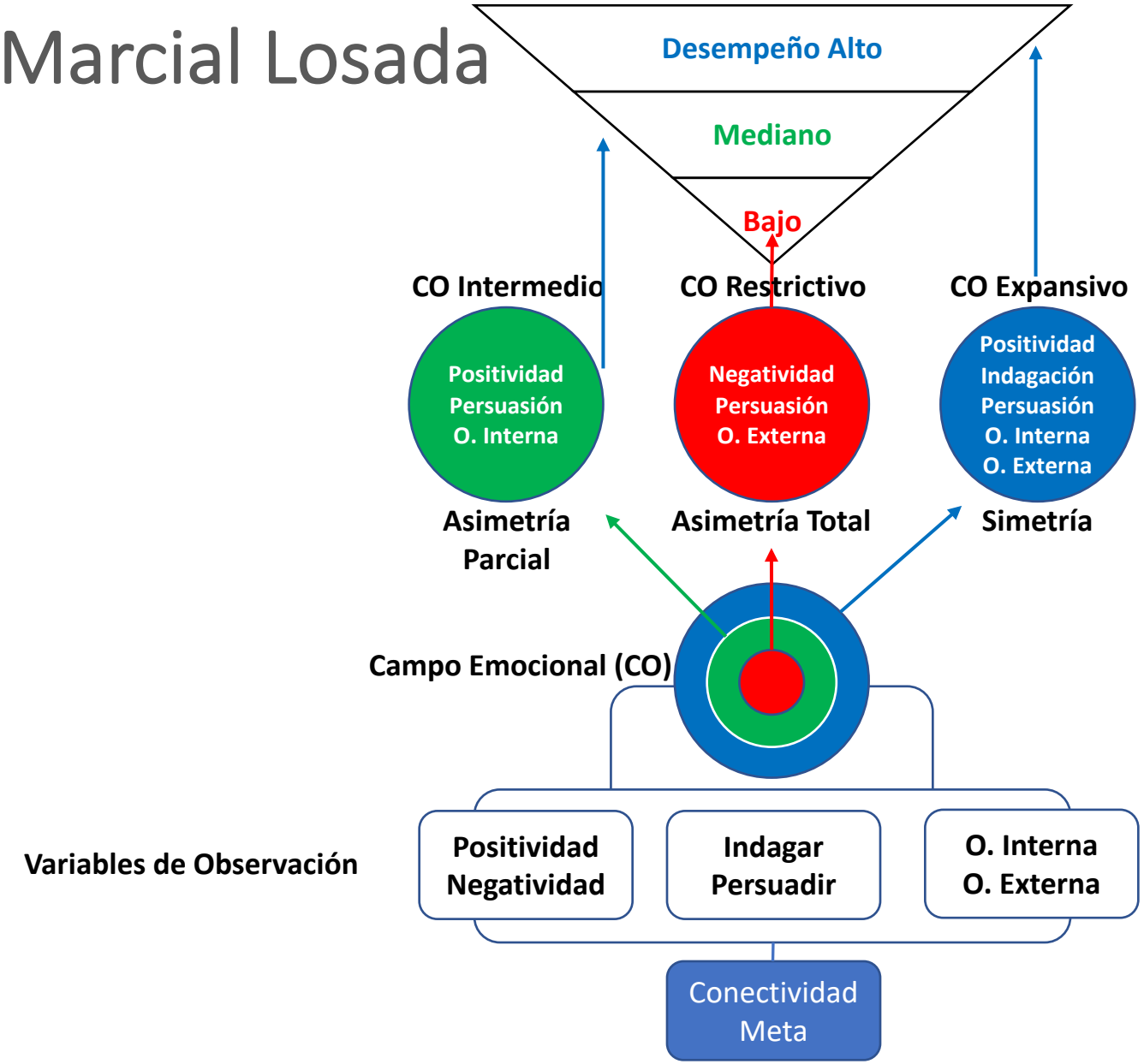
MODELO	AUTORES	CONCEPTO CLAVE	REFLEXIÓN
Roles Equipos	Extended DISC	No hay roles ni buenos ni malos. Todos los roles deben estar presente	Potenciar y gestionar diversidad. Flexibilidad asumir roles no preferidos
6 Atributos	Katzenbach & Smith	Definiciones y conceptos básicos de un equipo efectivo enfocado en identidad propia y efectividad operacional	Distinción entre grupos y equipos
5 Disfunciones	Lencioni	Agrega dos variables claves de las relaciones interpersonales; gestión conflicto y confianza	Las relaciones interpersonales tienen alto impacto en efectividad
Alto Desempeño	Losada	Conectividad y variables: Positivo : Negativo Indagación : Persuasión Orientación Interna : Orientación Externa	La relación P:N es la más importante en generación de un espacio emocional que impulsa al equipo de trabajo

5. Equipos alto desempeño - continuación

"El alto desempeño emerge de un contexto de dinámicas relacionales de excelencia"

Rodrigo Zambrano

Modelo Marcial Losada



Matriz Desempeño Equipos

Desempeño	Conectividad	Positivo / Negativo	Indagación / Persuasión	O. Interna / O. Externa
Alto	**Alta**	**Expansivo P>>N**	**Equilibrado**	**Equilibrado**
Mediano	**Media**	**Intermedio P>N**	**Desequilibrado hacia persuasión**	**Desequilibrado hacia orientación interna**
Bajo	**Baja**	**Restrictivo N>P**	**Completamente desequilibrado hacia persuasión**	**Desequilibrado hacia orientación externa**

Positividad/Negatividad en el matrimonio

"La disolución del matrimonio está relacionada con tasas de positividad a negatividad menor a uno (3 positivos por 4 negativos),mientras la estabilidad (armoniosos y duraderos) está asociada con tasas de alrededor de 5 positivos por cada negativo"

John Gottman
(1994) Experto en matrimonios

Barbara Fredrickson: The Positivity Ratio T8:43

- El ratio de la positividad:negatividad abarca la mayor parte de nuestras emociones
- Expresar emociones negativas es importante cuando se están enfrentando situaciones difíciles

¿Como logramos desarrollar la positividad?

NO “Seas Positivo”

- No te proponga como lema:
  “Tengo que ser positivo”, es toxico, es corrosivo en términos relacionales, es el gran peligro de la psicología positiva
- Tienen que ser emociones auténticas que nacen del corazón
- Generar un modo de pensar relacionado con emociones positivas, de ser más:
  - Abierto
  - Apreciativo
  - Curioso
  - Amable
  - Sincero, esto es lo más importante
- Tomar más conciencia que mayor parte de las situaciones que uno vive en cada ‘momento exacto’ son positivas → vivir y sentir más el presente
- Revisar tu ratio de positividad / negatividad regularmente y cuestiónate acerca de cómo estas gestionando tus emociones

La historia del Indio Cherokee

El anciano jefe de una tribu Cherokee estaba teniendo una charla con sus nietos acerca de la vida.

Él les dijo:

"Una gran pelea está ocurriendo dentro de mi, desde que nací…, es una pelea entre dos lobos"

Uno de los lobos es maldad, cobardía, temor, ira, envidia, dolor, vanidad, indolencia, arrogancia, culpa, resentimiento, inferioridad, orgullo, mentiras y avaricia.

El otro es bondad, amor, alegría, paz, voluntad, armonía, esperanza, generosidad, amistad, empatía, serenidad, sabiduría, fortaleza, compasión, humildad, dulzura, y verdad.

Esta misma pelea está ocurriendo dentro de ustedes, y dentro de todo ser humano.

Los chicos lo pensaron por un minuto y uno de los niños le preguntó:

Abuelo dime: *¿Cuál de los lobos ganará la pelea?*

El anciano jefe respondió, simplemente…

– "El que Tú alimentes "

Para florecer según Marcial Losada, se necesita

- Conectar con personas positivas más que negativas
- Equilibrar indagar con persuadir
- Equilibrar el si-mismo con el “nosotros”
- Mantenerse en la Zona Losada: entre 3:1 y 11:1
- Ver sitio web de Barbara Fredrickson y tomar positivity selftest https://www.positivityratio.com/single.php

6. Las dinámicas de equipos efectivos

"Las PERSONAS que integran un equipo importan mucho menos que la forma en que esas personas INTERCATÚAN"

Google

Charles Duhigg – Cómo Google contruye el equipo perfecto

Google - Proyecto Aristóteles [1.]

- Objetivo - determinar cuáles son los **rasgos que comparten los equipos de trabajo con más éxito**, para establecer un patrónes a emitar por los equipos menos eficientes.
- Entérate de qué fortalezas posee tu grupo y qué atributos le faltan para alcanzar el nivel de las mejores empresas.
- A partir del 2012 se estudiarion 180 equipos por 2 años para **analizar 250 características**
- Más de 200 entrevistas, involucró a: sociólogos, ingenieros, psicólogos organizaciones e investigadores.
- Se investigó y desacartó hipótesis que los equipos con personas más capacitadas – como ingenieros con MBA y doctorados - sobresalen cuando se trata de analizar la dinámica de trabajo.
- Se continuó investigando 2 años más para dar en el clavo al tomar en cuenta las normas implícitas del grupo vinculadas a **estándares de conducta y aspectos psicológicos** que ven la luz en cada reunión de trabajo.

1. En honor al dicho de Aristotle “el todo es mayor a la suma de las partes”

Los 5 dinámicas de equipos efectivos - Google

Seguridad Psicológica [1]	• Los miembros del equipo se sienten cómodos y seguros para tomar riesgos y ser vulnerable frente a sus colegas
Confiabilidad	• Los miembros del equipo cumplen los trabajos dentro plazos y estándares de calidad acordados
Estructura y Claridad	• Los miembros del equipo tiene roles, planes y metas
Sentido o propósito	• El trabajo es personalmente importante para los miembros del equipo lo que los motiva a dar lo mejor de si mismo
Impacto	• Los miembros del equipo piensan que su trabajo importa y genera cambio para la organización donde trabajan

1. La data de los estudios de Google señalan que la **Seguridad Psicológica**, es por lejos el factor más importante de las dinamicas y sustenta las otras cuatro - Julia Rozovsky. Fuente: Duhigg, C. (2016). Artículo New York Times.

Construyendo un lugar de trabajo psicológicamente seguro

Amy Edmondson - Building a psychologically safe workplace T11:27

Seguridad psicológica

Creencia que nadie será castigado ni humillado por expresar ideas, hacer preguntas, manifestar preocupaciones o reconocer errores.

Describe clima equipo caracterizado por confianza interpersonal y respeto mutuo, en el que las personas se sienten cómodas siendo ellas mismas.

Los mejores equipos se equivocan más. ¿Por qué? Porque están preparados y dispuestos a hablar abiertamente de sus errores – pero sólo mientras el líder esté dispuesto a inculcar una cultura sin culpa, de calma, de escuchar con claridad, y de tomar decisiones racionales. Sólo entonces el equipo puede entrar a la Zona de Aprendizaje.

Los lideres tienen responsabilidad de crear lugares de trabajo psicológicamente seguro de las siguientes maneras:

1. Enmarcar el trabajo como un desafío de aprendizaje
2. Reconocer su propia falibilidad (p.ej. Como líder ¿Podría haberme perdido algo?)
3. Modelar la curiosidad – hacer muchas preguntas

Seguridad Psicológica y Motivación y Responsabilidad

La seguridad psicológica es esencial cuando se esta trabajando en un ambiente donde haya incertidumbre e interdependencia entre las personas.

¿En qué cuadrante está tu equipo?

¿Cómo medir seguridad psicológica [1.]?

Preguntar al equipo su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Si cometes un error, frecuentemente te pasan la cuenta por ello.
2. Los miembros de este equipo pueden plantear problemas y temas difíciles de abordar.
3. Las personas de este equipo a veces rechazan a otros por ser diferentes.
4. Es seguro tomar un riesgo en este equipo.
5. Es difícil pedir ayuda a otros miembros del equipo.
6. Nadie en este equipo actuaría en forma deliberada para socavarme.
7. Trabajando con los integrantes de este equipo, mis habilidades especiales son valoradas y utilizadas.

1. Edmonson, A. (1999) – Team Psycological Safety

¿Cómo fomentar seguridad psicológica en mi equipo [1.]?

Demostrar compromiso	• Estar 100% presente y focalizado en las conversaciones • Hacer preguntas con la intensión de aprender de los miembros del equipo • Ofrecer inputs, ser interactivo y demostrar que estás escuchando • Observar lenguaje corporal – inclinarse hacia o mirar personas que hablan
Demostrar comprensión	• Recapitular lo que se ha dicho para confirmar comprensión y alineamiento • Validar comentarios en forma verbal y con leguaje corporal, p.ej. bajando y subiendo cabeza • Evitar culpar y focalizar en soluciones • Estar atento a expresiones faciales que pudieran percibidas como negativas
Ser inclusivo en relaciones interpersonales	• Comparta información de su estilo de trabajo y preferencias • Estar disponible fuera de las reuniones de trabajo • Expresar reconocimiento a los miembros del equipo por sus contribuciones • Intervenir si un miembro habla negativamente de otro integrante del equipo
Ser inclusivo en la toma de decisiones	• Solicitar inputs, opiniones y retroalimentación de los miembros del equipo • No interrumpa o dejar que otros interrumpan no dejando completar ideas del que habla • Explicar el razonamiento detrás de tus decisiones • Reconocer los inputs de otros
Mostrar confianza y convicción sin aparecer inflexible	• Gestionar las discusiones del equipo (no tolerar conversaciones paralelas) • Invite a tomar riesgos y tomar riesgos en tu propio trabajo • Invitar el equipo que te desafíe tus perspectivas • Modelar vulnerabilidad – compartir tus perspectivas personales y errores

1. ReWork. (2018). How to foster Psychological Safety on your teams

En resumen

"La seguridad psicológica afecta a casi todas las dimensiones importantes para los empleados. Los individuos en los equipos con mayor seguridad psicológica son menos propensos a dejar Google, son más propensos a aprovechar el poder de diversas ideas de sus compañeros de equipo, aportan más ingresos y están considerados dos veces más eficaces por los ejecutivos."

Google re:work

7. La Confianza

"La confianza está en el corazón de un equipo de trabajo funcional y productivo. Sin la confianza el trabajo en equipo es casi inexistente."

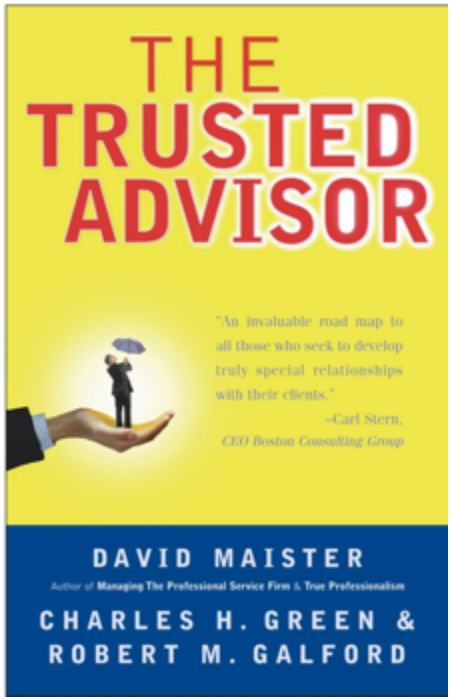
Patrick Lencioni

Lo que no entendemos de la confianza

Onora O'Neill – What we don't understand about trust T9:40

- Creencias sobre la confianza
  - Una afirmación: ha habido una gran disminución de confianzas
  - Una meta: deberíamos tener más confianza
  - Una tarea: deberíamos recuperar la confianza
- Para hacer el juicio si una persona es digno de confianza hay que centrarse en tres cosas – las personas son:
  - Competentes
  - Honrados
  - Confiables
- El mostrarte vulnerable te ayuda a ser más digno de confianza
- Tenemos que pensar menos acerca de la confianza, sino como ser digno de confianza dando evidencias adecuadas, útiles y simples

Las relaciones de confianza

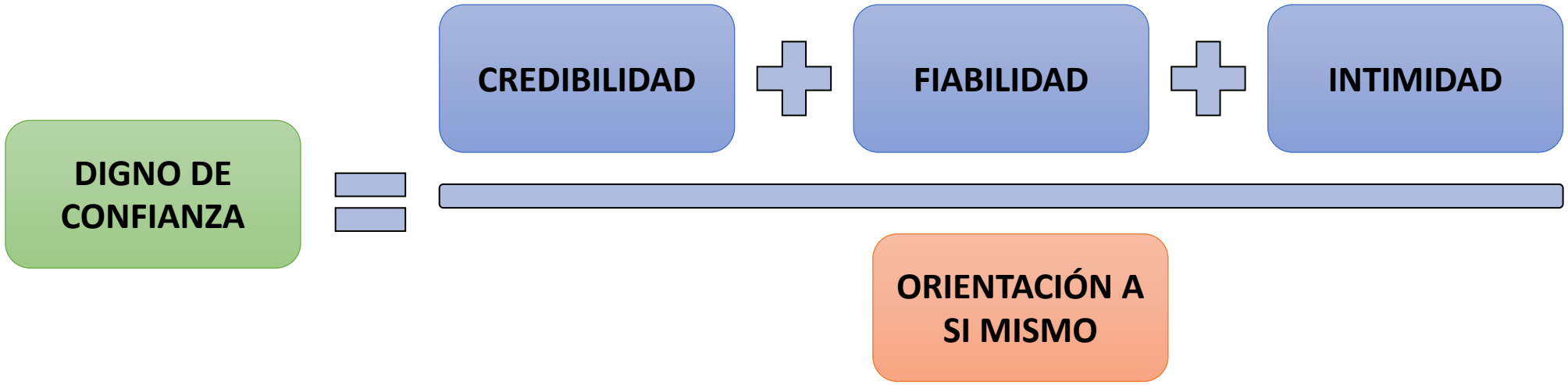


1ª Edición 2000

Charles Green

Las relaciones de confianza son vitales para lo forma en que hacemos los negocios. De hecho, el nivel de confianzas en una relación de negocios, ya sea internamente con los empleados o colegas, o externamente con clientes y socios, **es el factor determinante del éxito.**

Ecuación Confianza de Maister, Green y Galford



Las variables de la ecuación de la confianza

Credibilidad

Terreno de las palabras
- Tener autoridad para hablar de algo
- Los credenciales que tengo (experiencia, títulos, etc.)

Fiabilidad

Terreno de las acciones
- Cumplir con lo prometido
- Ser constante, predecible y sin sorpresas

Intimidad

Terreno de las emociones
- Grado de apertura, franqueza para hablar de temas sensibles o conflictivos
- Discreción y empatía

Orientación a si mismo

Terreno motivaciones profundas
- Buscar satisfacer intereses personales versus las del el otro

Comprender los componentes de la confianza [1]

- 'Trust Quotient (TQ) Assessment'- instrumento para medir 'dignidad de ser confiando' tomando las cuatro variables de la ecuación de confianza ha sido completado por 72.800 personas entre 2008 y 2015.
- Existe una versión en línea gratis del instrumento que entrega el 'TQ' y proporcionan un mini resumen, ver https://trustsuite.trustedadvisor.com
- Hay una versión pagada donde entregan un informe muy completo, ver en https://trustedadvisor.com
- Para este curso se usa el "Cuestionario Ecuación Confianza", pero no se llega a calcular el 'TQ' que requiere el uso de algoritmos complejos.
  Sin embargo, para tener una aproximación válida del nivel de confianza, se trata a cada uno de las 4 variables de igual forma, invirtiendo la variable 'Orientación a si mismo' a 'Orientación a otros'. A cada variable se le asigna un valor entre 5 a 25 puntos y la suma de las 4 variables genera un rango de 20 a 100 puntos.

1. Green, C. et al (2017) – Think More Experise Will Make You More Trusted?

Comprender los componentes de la confianza [1]

- Resultados muestra global
  - Puntaje promedio: 82,9
  - La variable 'Fiabilidad' es la mayor fortaleza que se menciona con una frecuencia del 41%
  - 'Intimidad' y 'Orientación al otro', son las fortalezas que se mencionan con una menor frecuencia de un 18%
- Diferencias por genero
  - Mujeres levemente más alto con un puntaje total de 83,3 versus 82,3 para hombres
  - Diferencia se produce por variable intimidad, mujeres 20,4 versus 19,9 para hombres
- Diferencias por edad
  - Hay diferencias significativas: edad (18-30) = 81; edad (71-80) = 86
  - Los valores de las cuatro variables suben de igual manera a través del tiempo
- Mientras menor sea la variabilidad entre las cuatro variables más alto es el nivel de confianza que genera. A mayor diferencia entre los valores, es más difícil generar confianza, p. ej. persona alta en todas las variables, pero no cumple sus compromisos (baja fiabilidad) → bajo nivel de confianza.

1. Green, C. et al (2017) – Think More Experise Will Make You More Trusted?

¿Cómo mejorar las variables?

CREDIBILIDAD

- Conviértete en un experto en tu campo de trabajo, negocio, función. Sé una autoridad, incluso entre los expertos, en lo tuyo.
- Mantente al tanto de los últimos avances en tu disciplina o negocio. Y si es posible, sé tú mismo un exponente o divulgador de esos avances.
- Ofrece tu punto de vista o perspectiva de algo cuando tengas uno.
- Muéstrate dispuesto a decir 'no sé' cuando esa es la respuesta más honesta.
- Siente y expresa pasión por tu disciplina y área de trabajo. De otro modo, es muy difícil convertirse (y mantenerse) en un experto.
- En las relaciones personales, comunica con humildad, pero también con convicción y firmeza, manteniendo la mirada.

1. Tobar, P. (2017)

¿Cómo mejorar las variables?

CREDIBILIDAD

- Conviértete en un experto en tu campo de trabajo, negocio, función. Sé una autoridad, incluso entre los expertos, en lo tuyo.
- Mantente al tanto de los últimos avances en tu disciplina o negocio. Y si es posible, sé tú mismo un exponente o divulgador de esos avances.
- Ofrece tu punto de vista o perspectiva de algo cuando tengas uno.
- Muéstrate dispuesto a decir 'no sé' cuando esa es la respuesta más honesta.
- Siente y expresa pasión por tu disciplina y área de trabajo. De otro modo, es muy difícil convertirse (y mantenerse) en un experto.
- En las relaciones personales, comunica con humildad, pero también con convicción y firmeza, manteniendo la mirada.

FIABILIDAD

- Clarifica las expectativas por adelantado y chequéalas regularmente.
- Haz expresamente muchas promesas pequeñas y cúmplelas de modo consistente.
- Cuando no puedas cumplir con una promesa o expectativa aceptada de un tercero informa de ello lo antes posible, asume la responsabilidad y ofrece una alternativa.
- Sé puntual de modo consistente.
- Muéstrate respetuoso y sensible al lenguaje y modos de los demás, a las normas de comportamiento del entorno en el que te desenvuelves.

INTIMIDAD

- Escucha más allá de las palabras para captar el tono, la emoción, el estado de ánimo… y explora y articula estos elementos en voz alta.
- Comparte con los demás con honestidad lo que aprecias y valoras de ellos; no te lo guardes para ti.
- Procura dirigirte a los demás por su nombre.
- Busca oportunidades adecuadas para compartir aspectos personales sobre ti, lo que te hace no solo más humano sino también más interesante.

1. Tobar, P. (2017)

¿Cómo mejorar las variables?

ORIENTACIÓN A OTROS

- Tómate el tiempo necesario para llegar a la mejor solución.
- Comparte tu tiempo, recursos, ideas, información…
- Pregunta mucho, con curiosidad auténtica por saber los puntos de vista de los demás.
- Negocia para encontrar escenarios 'ganar-ganar'.
- Escucha para entender, no para convencer, evitando las interrupciones.
- Escucha incluso cuando estar en silencio pueda ser incómodo.
- Comparte lo que piensas, aunque sepas que no será bien aceptado.
- Aprende a disfrutar más de los resultados colectivos que de los individuales.
- Practica el mindfulness para desarrollar tu autoconocimiento.
  (Mindfulness - Vivir el presente momento a momento, sin juzgar)

1. Tobar, P. (2017)

Ser 'digno de la confianza' se puede aprender – consejos [1]

- Mejorar la debilidad. ¡Aún una mejora pequeña puede tener un gran impacto!
- Disminuir el énfasis en credibilidad, es la variable que menos ayuda en generar confianzas.
- Trabaja en mejorar la intimidad y la orientación hacia el otro → habilidad para generar un lugar 'psicológicamente seguro'.

Crear una cultura que ayude a las personas aumentar la orientación al otro, una que estimule orientación de largo plazo, trabajo colaborativo, transparencia y conexión personal.

1. Green, C. et al (2017) – Think More Experise Will Make You More Trusted?

8. Mi plan de acción

"Saber y no actuar es no saber"

Proverbio Chino

Ejercicio Nº 9 - Mi Plan Desarrollo Personal - Ejemplo

Instrucciones: En base a los contenidos, discusiones y ejercicios hechos hoy, identificar las competencias claves que quieres desarrollar para ser más efectivo liderando o siendo parte de un equipo de alto desempeño. Para cada competencia identificar una o más acciones que te permitirá desarrollarla.

COMPETENCIA	ACCIONES	FECHA
Flexibilidad para asumir distintos roles	Al ser miembro de un equipo donde nadie esté cumpliendo con uno de los roles críticos- que es uno mis roles 'complementarios' (o menos preferidos) - probar las conductas asociadas ese rol y ver resultados.	
Gestionar los conflictos	Llevar un registro de los conflictos que surgen para analizar cual es la respuesta emocional que tengo frente a ellos. Probar distintas formas de abordarlos y comprobar grado de efectividad. Trabajar el tema del temor al conflicto con el coach para desarrollar nuevas formas de abordarlo.	
Positivo vs. negativo	Diariamente, durante dos semanas tome el 'positivity selftest 'ttps://www.positivityratio.com/single.php , proponerse una meta y estar atento a si mejora la relación de positividad.	
Indagación	Compartir con el equipo que quiere mejorar su capacidad de indagar y reducir su tendencia a persuadir. En las reuniones estar pendiente de cómo convertir en una pregunta algo sobre el cual normalmente daría una opinión. Pedir retroalimentación negativa y positiva sobre el exceso de persuasión o buen uso de indagación.	
Generar seguridad psicológica	Hacer esfuerzo de estar 100% presente en las reuniones. Poner atención a todos, especialmente a los que no 'pesco' por que pueden ser conflictivos o no tienen que aportar. Estar atento al lenguaje corporal, más relajado con mayor 'apertura' (brazos, pecho, oídos).	
Confianza - intimidad	Busca oportunidades adecuadas para compartir aspectos personales sobre ti, lo que te hace no solo más humano sino también más interesante.	
Confianza – orientación al yo	Pregunta mucho, con curiosidad auténtica por saber los puntos de vista de los demás. Aprende a disfrutar más de los resultados colectivos que de los individuales.	

Ejercicio Nº 10 - Mi Plan Desarrollo Del Equipo - Ejemplo

Instrucciones: En base a los contenidos, discusiones y ejercicios hechos hoy, identificar las variables claves del equipo que lideras o formas que se deberán trabajar para tener un mejor desempeño. Para cada variable identificar una o más acciones que te permitirá desarrollarla.

VARIABLES	ACCIONES	FECHA
Roles del equipo	Completar el cuadro 'Roles en Equipos' y analizarlo con el equipo para acordar con ellos cómo podemos reforzar los roles que están menos representados y son claves para mejorar la efectividad.	
Enfoque Trabajo Claro	Revisar y monitorear las prácticas de trabajo que tienen el equipo, en términos de planificar bien las reuniones, cumplir las agendas, manera que se toman las decisiones y grado cumplimiento acuerdos.	
Funcionalidad del equipo – abordar los conflictos	Analizar con el equipo cuales son los factores que frenan la capacidad para poner los temas difíciles sobre la mesa y qué acciones podemos tomar para gestionar los posibles conflictos que pudieran generarse.	
Conectividad miembros del equipo	Pedir a un miembro del equipo que registre cómo se están dando las variables de la conectividad en el equipo y después hacer que el equipo complete cuestionario para analizar los resultados. Acordar plan de trabajo para mejorar factor más bajo, monitorear cada reunión para ver progreso y estar atentos durante la reunión para darse retroalimentación en 'línea'.	
Seguridad Psicológica	Generar una conversación con el equipo sobre el tema, tomando como base la lámina ¿Cómo medir seguridad psicológica? Acordar acciones a tomar en aquellos aspectos que se podría estar bajo.	
Niveles de confianza	En reunión de equipo – fuera del ambiente normal de trabajo – y facilitado por alguien con las competencias necesarias, pedir que cada uno complete el 'Cuestionario Ecuación Confianza' y después tener rondas de conversación de uno a uno donde se comenten dos temas: a)Lo que más me da confianza de ti es... y b)Lo que me gustaría pedirte a ti para aumentar aún más la confianza que te tengo es .... Generar instancias donde hayan espacio para aumentar factor 'Intimidad'- mayor conocimiento personal.	

9. Resumen, Instrucciones Ensayo Evaluación, Bibliografía y Cierre Día

Liderando Equipos - Resumen Modelos y Conceptos Claves

MODELO	AUTORES	CONCEPTO CLAVE	REFLEXIÓN
Roles Equipos	Extended DISC	No hay roles ni buenos ni malos. Todos los roles deben estar presente	Potenciar y gestionar diversidad. Flexibilidad asumir roles no preferidos
6 Atributos	Katzenbach & Smith	Definiciones y conceptos básicos de un equipo efectivo enfocado en identidad propia y efectividad operacional	Distinción entre grupos y equipos
5 Disfunciones	Lencioni	Agrega dos variables claves de las relaciones interpersonales; gestión conflicto y confianza	Las relaciones interpersonales tienen alto impacto en efectividad
Alto Desempeño	Losada	Conectividad y variables: Positivo : Negativo Indagación : Persuasión Orientación Interna : Orientación Externa	La relación P:N es la más importante en generación de un espacio emocional que impulsa al equipo de trabajo
5 Dinámicas	Google	Los estándares de conducta y aspectos psicológicos son los que hacen la diferencia en la efectividad de equipos	Seguridad Psicológica, es por lejos el factor más importante de las dinamicas y sustenta las otras cuatro
Confianza	Green	Profundiza tema ser digno de confianza con la ecuación (C+F+I)/Orientación si mismo	Una pequeña mejora en variable más baja tiene impacto profundo

Ensayo Evaluación Módulo Nº 5 Liderando Equipos

- Ensayo entre 1.400 y 1.800 palabras (4 - 5 páginas) en Words que busca generar
  - Una reflexión profunda respecto a lo más novedoso que aprendiste en el modulo de Liderando Equipos. Quizás lo que más te resonó, que generó una nueva mirada o llevó a cuestionarte algún paradigma que tenías con respecto a los distintos temas vistos en clases.
  - Compromiso para traducir los aprendizajes en acciones concretas que tomarás personalmente para desarrollar tus competencias, ya sea como líder o miembro de tu equipo, y las acciones que tomarás con tu equipo para llevarlo a uno de alto nivel de desempeño.
- El ensayo deberá contener las siguientes secciones, cubriendo los temas que se señalan a continuación:
  1. Lo que ya sabías de éstos temas antes de este curso (composición de los equipos, atributos equipos efectivos, disfunciones de un equipo, conectividad, seguridad psicológica y la confianza).
  2. Lo que aprendiste sobre estos temas. ¿Qué conocimientos nuevos adquiriste? ¿Cómo veo hoy éstos temas?
  3. Los cambios que quieres hacer. ¿Cuáles serían los principales cambios que te gustaría generar en lo personal y laboral?
  4. 'Mi Plan de Desarrollo Personal' usando el formato visto en clase en el Ejercicio Nº 9, donde señalas las competencias y acciones concretas que tomarás para lograr los cambios propuestos que comentaste en el punto 3 anterior.
  5. 'Mi Plan de Desarrollo del Equipo' usando el formato visto en clases en el Ejercicio Nº 10, donde señalas las variables que de ser abordas por el equipo que lideras o al cual perteneces lo llevarían a nivel de mayor desempeño, y las acciones concretas que tomarás para lograrlo.
- Se usarán los siguientes criterios para la corrección:
  1. Profundidad e integración conceptual. Debe crear claro la compresión de los principales conceptos presentados en clase y la interrelación que existen entre ellos.
  2. Concreción y aplicabilidad práctica de las acciones futuras que se diseñen en los planes de desarrollo personal y del equipo.
  3. Escrito en primera persona (no tercera persona impersonal) y desde un meta-observador, es decir observador del propio observador.
  4. Fundamentar juicios, en base a la experiencia personal y en la bibliografía.
- **Fecha entrega jueves 14 noviembre antes de las 23:59 hrs., subir a plataforma U-cursos**
- Cualquier duda, favor contactar directamente al profesor: ramon.burr@uchile.cl

Bibliografía

Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. The New Yor Times Magazine, Recuperado de. https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share

Green, C; Styer, S. & Bowers, B. (2017). Whitepaper - Think More Expertise Will Make You More Trusted? Think Again. Recuperado de: https://trustedadvisor.com/public/2017_TA_Whitepaper_Think_Again_Special.pdf

Katzenbach, J & Smith, D. (1995). Sabiduría de los equipos. España, Diaz de Santos

Katzenbach, J & Smith, D. (2011). "La Disciplina de los Equipos", HBR Recuperado de: https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_10.pdf

Lencioni, P. (2002). Las 5 Disfunciones de un Equipo. Empresa Activa

Losada, M. (2017). Un Puente entre el Languidecer y el Florecer El Modelo Meta Learning. Recuperado de: https://www.losadalineconsulting.net/articles?lang=es

ReWork. (2018). Guide/Understanding Team Effectiveness (Guía Práctica de Equipos de Google). Recuperado de: https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/

ReWork. (2018). How to foster Psychological Safety on your teams (Como Fomentar Seguridad Psicológica en tus equipos). Recuperado de: https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/foster-psychological-safety/

Tobar, P. (2017). Cómo medir y gestionar la confianza. Coaching Ejecutivo. Recuperado de: https://www.pablotovar.com/medir-gestionar-la-confianza/

*Vásquez, M. (2017). Desarrollo de un instrumento de medición de las variables que inciden en las diferencias del rendimiento de equipos de trabajo del Modelo de Marcial Losada. Memoria para optar al título de Ingeniera Civil Industrial, UCH, Facultad de Ciencías Físicas y Matemáticas. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145560/Desarrollo-de-un-instrumento-de-medicion-de-las-variables-que-inciden-en-las-diferencias.pdf?sequence=1

Zambrano, R. (2017). Equipos de Alto Desempeño. Recuperado de: https://www.leadinstitute.cl/single-post/2017/12/06/Equipos-de-Alto-Desempeño

Zambrano, R. (2017). Seguridad Psicológica en Equipos de Excelencia. Recurperado de: https://www.leadinstitute.cl/single-post/2017/11/03/Seguridad-Psicológica-en-Equipos-de-Excelencia

* Nota: Excelente documento cuyo marco conceptual detalla en forma muy clara varios de los modelos presentados en clases, especialmente el de M. Losada.