

Construyendo Confianza en Equipos Diversos

Un Manual Conciso de Facilitación



**Construyendo confianza
en equipos diversos**
un manual conciso
de facilitación

Construyendo Confianza en Equipos Diversos: Un Manual Conciso de Facilitación

Este libro es una traducción al Español de una versión abreviada de Construyendo Confianza en Equipos Diversos: la Caja de Herramientas para la Respuesta de Emergencia publicada en 2007 por Oxfam GB por el proyecto Construcción de Capacidades en Emergencias. (www.ecbproject.org). El libro original está disponible en la página web: www.ecbproject.org/resources/staff o en www.oxfam.org.uk/publications. Está disponible para comprar en copia impresa de Practical Action Publishing. (www.practicalaction.org/publishing) o (www.developmentbookshop.com).

Esta edición concisa fue encargada, editada y revisada por Yamina Himeur y Kitka Goyol con insumos adicionales de Kwok Lee, Richard Corbett y Hannah Scott.

Fue escrita y editada por Mark McCallum. Vea la página de agradecimientos de la edición original de toda la información sobre la edición original.

Sobre el Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias

La publicación original de Construyendo Confianza en Equipos Diversos: la Caja de Herramientas para la Respuesta de Emergencia fue producida como parte de la fase I del Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias (Emergency Capacity Building – ECB) . El Proyecto ECB es un esfuerzo conjunto de las siete agencias del Grupo de Trabajo Inter-agencial sobre la Capacidad para Emergencias: CARE International, Catholic Relief Services, International Rescue Committee, Mercy Corps, Oxfam GB, Save the Children y World Vision International. Estas agencias y sus contrapartes están juntas abarcando a los temas de la capacidad de personal, rendición de cuentas y medición de impacto, reducción de riesgos de desastre con el objetivo de mejorar la velocidad, calidad y eficacia de la comunidad humanitaria para salvar vidas, defender formas de vida y proteger los derechos humanos de la gente afectada por las emergencias. Una segunda fase de cinco años del Proyecto ECB inició en agosto de 2008.

Para más información vea la página www.ecbproject.org o escribir a info@ecbproject.org.

La base del financiamiento para el proyecto ECB fue recibida de Bill & Melinda Gates, con otros donantes se apoya partes específicas del programa. La financiación para la adaptación de esta edición concisa, y para su posterior traducción y la producción, fue proporcionada por Oxfam GB.

**Construyendo confianza
en equipos diversos**
un manual conciso
de facilitación

Esta edición concisa en español publicada por Oxfam GB para el Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias bajo ISBN 978-1-84814-775-1 en diciembre de 2010

© de esta edición concisa en español de Oxfam GB para el Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias 2010

La edición original fue publicada por primera vez por Oxfam GB para el Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias en 2007 bajo ISBN 978-0-85598-615-5

Edición original © Oxfam GB para el Proyecto Construcción de Capacidades para Emergencias 2007

Imagen de portada: © iStockPhoto / Gary Woodard

Todas las fuentes del material en esta edición concisa han sido reconocidos siempre que sea posible, y todos los esfuerzos razonables se han hecho para localizar el origen del material. Sin embargo, si alguien reconoce su trabajo en el libro, y le gustaría reconocimiento en posteriores reediciones, póngase en contacto con el ECB con todos los detalles.

Todos los derechos reservados. La reproducción, copia, transmisión o traducción de cualquier parte de esta publicación sólo podrá realizarse bajo las siguientes condiciones:

- con el permiso previo por escrito de la editorial, o
- con una licencia de la Agencia de Licencias de carácter nacional, o
- para la cita en una revisión de la obra, o
- en los términos que figuran a continuación.

Esta publicación tiene derechos de autor, pero pueden ser reproducidos por cualquier medio con fines educativos, pero no para la reventa. Autorización formal es necesaria para todos esos usos, pero normalmente se concederá de inmediato. Se autoriza su reproducción en cualquier otra circunstancia, o para su reutilización en otras publicaciones o su traducción o adaptación, previo y por escrito debe ser obtenido de la editorial, y se puede exigir pagar una tasa.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Cowley, Oxford, OX4 2JY, Reino Unido.

Impreso por Imprenta Garza Azul

Oxfam es una organización benéfica registrada en Inglaterra y Gales (no 202.918) y Escocia (SC039042), Oxfam GB es miembro de Oxfam Internacional.

This book is a translation into Spanish of an abridged version of Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response published in 2007 by Oxfam GB for The Emergency Capacity Building Project (www.ecbproject.org).

This concise Spanish edition published by Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project under ISBN 978-1-84814-775-1 in December 2010

© in this concise Spanish edition Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project 2010.

The original edition was first published by Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project in 2007 under ISBN 978-0-85598-615-5

Original edition © Oxfam GB for the Emergency Capacity Building Project 2007.

Resumen	6
¿Qué es este manual, cuándo y cómo usarlo?	
Introducción	7
Confianza: su importancia y su contexto en la construcción de equipos	
¿Cómo construir confianza en equipos?	9
¿De qué consiste la confianza?	
Los diez criterios para la confianza	10
¿Cómo reconocer y medir la confianza?	
Las herramientas para construir confianza	
¿Cómo usarlas?	
Herramienta 1: Investigación apreciativa	12
Usando ejemplos de confianza en la vida real para mostrar su importancia – duración 40 minutos	
Herramienta 2: Tarjetas de confianza	15
Cómo empezar a construir confianza – duración 1 hora	
Herramienta 3: Caminata de confianza	33
Una forma entretenida para hacer que un equipo se confíe entre sí – duración 1 hora	
Herramienta 4: Código de comunicación	36
Llegando a un acuerdo sobre las mejores formas de comunicarse entre sí – duración 1.5 horas	
Herramienta 5: Alineamiento de las prácticas de trabajo	41
Hacer que la gente enfrente a sus propios supuestos y encuentre formas de trabajar bien juntos – duración 1.5 horas	
Herramienta 6: Actividad de correo electrónico	45
Concientización de las diferencias en estilos individuales de comunicación escrita – duración 1 hora	
Herramienta 7: Búsqueda de tesoro	52
Ayudando a un equipo conocerse y apreciar sus diferencias – duración 30 minutos	
Herramienta 8: Línea de tiempo	56
Ayudando a que un equipo entienda qué tiene importancia para los otros – duración 40 minutos	
Apéndice A	58

Resumen

Esta caja de herramientas...

... consiste en una serie de ejercicios que podrían ser usados para.....desarrollar la confianza en un equipo y/o incrementar los niveles de confianza.

¿Qué contiene?

- Una explicación de los valores, comportamientos y características que ayudarán a los gerentes y los miembros del equipo a conocer la confianza en acción y el desarrollo de confianza entre los miembros del equipo; una explicación del porqué la confianza tiene importancia en el trabajo en equipo
- Un juego de herramientas para ayudar a los gerentes de equipo y los miembros construir y medir confianza en un equipo

¿Qué hace?

Esta caja de herramientas provee a cualquier miembro de equipo, gerentes o facilitador externo algunos ejercicios que se pueden usar para el desarrollo de la confianza en un equipo nuevo o posteriormente en la vida de un equipo.

¿Para quién sirve?

Cualquier persona que quiera construir confianza en su equipo o ayudar a un equipo construir confianza entre sí.

Cuando usarla

Se pueden usar las herramientas cuando se constituya un equipo por primera vez como también en las etapas posteriores de la vida de trabajo de un equipo.

Si se quiere hacer más

Se puede usar esta caja de herramientas conjuntamente con la 'Caja de Herramientas Construyendo Confianza en Equipos Diversos' y el CD, los cuales sugieren más lectura, referencias y ejercicios para el desarrollo de la confianza en un equipo.

¿Qué es la confianza? ¿Por qué tiene importancia en el desempeño de un equipo? ¿Qué incrementa o disminuye el nivel de confianza de un equipo? ¿Cómo pueden los líderes construir altos niveles de confianza y luego mantener estos niveles en un equipo?

La respuesta, en breve, es que sin confianza un equipo no puede funcionar con eficacia – no importa dónde esté o qué esté haciendo. Se ha escrito mucho sobre el significado de la confianza en un amplio rango de contextos y situaciones, pero hasta el momento, no ha habido un esfuerzo coordinado para crear un conjunto de conocimientos sobre la confianza específicamente en relación con equipos diversos.

Este manual de facilitación se basa en el detallado ‘Construyendo Confianza en Equipos Diversos – la Caja de Herramientas para la Respuesta de Emergencia’. Esta caja de herramientas fue el resultado del Proyecto Construyendo Confianza, lo cual salió del Proyecto para la Construcción de Capacidades para Emergencias (Emergency Capacity Building Project - ECB – vea Reconocimientos). Este proyecto encargó la investigación de 102 funcionarios de oficinas centrales y de campo, de siete ONGs internacionales. Se encontró una serie de factores prácticos y gerenciales que el personal del campo y de las oficinas centrales consideraron como críticos para emprender una respuesta de emergencia oportuna y eficaz. Y, lo más importante, la confianza entre equipos fue considerada como el segundo en importancia.*

Dada su importancia, un juego de herramientas accesible y adaptable fue creado y mediante cada paso del proceso, el personal de campo fue decisivo en la revisión, corrección y aprobación de cada una de las herramientas. Luego, se implementó la caja de herramientas a través del sector para mejorar la confianza de los equipos y posteriormente su eficacia durante las respuestas de emergencia. Sin embargo, su uso empezó a ampliarse dentro de las organizaciones y en equipos trabajando en otros rubros.

En Oxfam, la retroalimentación de los equipos de programa demostró en particular la necesidad de una versión más corta y más fácil para facilitar con colegas, y en un lenguaje más sencillo. Como resultado, esta versión nueva y concisa está dirigida a todo el personal de la agencia que quiera incrementar o construir confianza en sus equipos, no importa en qué nivel se encuentra dentro de la organización. Se enfoca en ocho

* Ve a el Apéndice A para más información sobre los otros factores que fueron considerados cruciales.

herramientas prácticas para ser utilizadas por gente que tenga alguna experiencia de facilitación, dependiendo de las necesidades de equipo, y del tiempo disponible. También tiene un resumen del trabajo realizado por organizaciones de investigación, colegas y contrapartes dentro de las agencias del ECB, donde se definió lo que realmente significa la confianza - detallado en los “diez criterios para la confianza” (vea la página 10).

Como esta versión es resumida, los que quieren saber más sobre esto deberían consultar la caja de herramientas completa. Dicha caja también contiene una herramienta para medir el índice de confianza que puede ser usado para realizar un análisis más detallado de los niveles de confianza de los equipos (vea Construyendo Confianza en Equipos página 22). Este índice mapea los factores que influyen en los niveles de confianza.

Finalmente, es importante recordar que la confianza dentro de un equipo es, por supuesto, solamente un punto de partida. La confianza entre el equipo y la comunidad local, entre diferentes agencias y con nuestros donantes también es muy importante. No obstante, sin confianza dentro del equipo, la comunicación y los resultados serán inconsistentes y sin coordinación, y la confianza entre el equipo y los demás será perjudicada.

¿Cómo construir confianza en equipos?: las herramientas

Una de las conclusiones clave de la investigación del Proyecto Construyendo Confianza fue que, a pesar de la importancia de la confianza en la eficaz operación de equipos, existieron muy pocas herramientas para realmente ayudar a construir confianza. Como resultado, el juego de herramientas que se desarrolló, derivado de un amplio rango de enfoques, tiene el propósito de ayudar a los equipos construir confianza mediante:

- La construcción de la conciencia y la colaboración del equipo basado en la importancia de la confianza mediante el intercambio de experiencias, historias y la creación de oportunidades para que el equipo se comunique y establezca vínculos entre sí.
- La construcción de medios para comunicar y trabajar juntos como un equipo – con un enfoque en las diferencias culturales e individuales.
- Ayudar a los miembros del equipo para que se conozcan bien entre sí con un énfasis en el desarrollo de relaciones de confianza.

En esta versión resumida, hemos seleccionado ocho de las diez herramientas iniciales, todas de las cuales pueden ser utilizadas con el equipo involucrado. Cada herramienta tiene un enfoque diferente pero se puede utilizar en la forma que sea más apropiada a las necesidades del equipo. Cada herramienta está vinculada con los diez criterios de confianza y podría ayudar a tratar uno o más de éstos, y también podría ser útil en los diferentes momentos de la vida de un equipo. Para una referencia rápida y la selección de lo que mejor atendería las necesidades del equipo, en este manual se han organizado las herramientas en un índice de acuerdo al criterio de confianza con que más se relaciona, como también el tiempo requerido para implementarlas con un equipo.

Los diez criterios de confianza

Abajo se resumen los diez criterios clave para establecer y nutrir la confianza. Se pueden usar para proveer una definición activa de la confianza que sea relevante para la construcción de equipos:

- Competencia** ¿Pensamos que las personas sean capaces de hacer el trabajo que tienen que hacer? ¿Y sabemos que no nos van a fallar? Por ejemplo, cuando tomamos un avión, tenemos confianza en el piloto para que nos lleve a nuestro destino. Confiamos en el piloto porque pensamos que es competente en su trabajo.
- Apertura** ¿Está la gente compartiendo toda la información y para el bien del equipo? Si la gente no comparte información con nosotros podemos volvernos susceptibles – recuerde que la información significa poder. A veces no se puede compartir información pero en este caso es importante que los colegas entiendan el porqué. Por otro lado, cuando la gente comparte la información con nosotros, esto nos manda una señal positiva de que confían en nosotros, y así es más probable que confiemos en ellos.
- Integridad** ¿Las personas hacen lo que dicen que van a hacer? Si las personas cumplen con su trabajo, es más probable que confiemos en ellos. Por otro lado, a veces es tentador prometer cosas, para no decir que no, para así complacer a la gente. Sin embargo, la confianza puede ser rota rápidamente si decimos una cosa y hacemos otra.
- Reciprocidad** ¿Se puede notar que sus colegas confían en usted, y luego usted es más predispuesto a confiar en ellos? Cuando alguien confía en usted es más fácil que usted confíe en él o ella. Pero cuando sentimos que alguien no confía en nosotros, esto se puede llevar a una desconfianza y crear un ambiente perjudicial y negativo.
- Compatibilidad** ¿Comparte usted valores, historias, intereses y metas con sus colegas? La mayoría de la gente se siente más cómoda con, y es más probable que confiemos en, personas que son más “como nosotros”. Es fácil entender a alguien que gusta y sabe de las mismas cosas que usted. Por ende, construir confianza con alguien que tenga diferentes expectativas, aspiraciones y experiencias es un desafío más grande, pero igual de importante.
- Buena voluntad** ¿Usted se preocupa por sus colegas y ellos se preocupan por usted? El trabajo que hace un equipo puede ser exigente y estresante y todos necesitan la ayuda de sus colegas de vez en cuando. Si mis colegas valoran mi contribución al equipo, y notan como yo me siento y toman el tiempo para conocer lo que a mí me importa fuera de mi trabajo, sería más fácil para mí tener confianza en

ellos. Si al mismo tiempo yo me preocupo por ellos, es más probable que ellos se preocupen por mí. Esto sería aun más importante para construir confianza en culturas donde las relaciones personales son sumamente importantes.

Predictibilidad ¿Son sus colegas consistentes en su comportamiento en diferentes contextos y en el tiempo? Por ejemplo, cuando yo preste dinero a un buen amigo, puedo evaluar el riesgo porque conozco bien su comportamiento, entonces conozco las probabilidades de que después me vaya a devolver el dinero.

Bienestar ¿Siento que no tengo nada de temer de los miembros de mi equipo? ¿Puedo hacer errores sin ser juzgado después? Cuando algo va mal lo más fácil es señalar y culpar a otra persona, pero es difícil tener confianza en alguien si tenemos miedo de el o ella. Podemos ponernos a la defensiva, hay menos comunicación, menos iniciativa y motivación en el equipo. Una señal de esto podría ser cuando se empiece a pedir todo por escrito.

Inclusión ¿Hay alguien que siempre está excluido del equipo? ¿La gente se siente plenamente incluida en las actividades sociales del equipo y en el trabajo? Algunas personas son más sociales que otras y algunas prefieren estar solas. En los equipos las divisiones también se pueden formar debido a la cultura o la nacionalidad, ya que algunas personas necesitan pasar más tiempo con otras que hablan el mismo idioma. Todo esto es muy natural, pero todos necesitamos ser incluidos en las actividades del equipo para que estas diferencias no perjudiquen el espíritu del equipo.

Accesibilidad ¿Sentimos que algunas personas son más accesibles y más abiertas con sus sentimientos? Si es así, esto se hará a que las otras personas tengan más confianza en ellos/ellas. Algunas personas comparten sus emociones y otras no; lo cual puede hacer que se parezcan distantes y reservadas. La accesibilidad podría ser más valiosa en algunas culturas que en otras.

Se pueden dividir estos diez criterios en dos categorías significativas: la confianza rápida y la confianza profunda:

- La confianza rápida o veloz se puede lograr más fácilmente y es necesaria durante las etapas iniciales de la vida de un equipo. Los criterios relevantes para la confianza son: competencia, apertura, integridad y reciprocidad.
- La confianza más profunda toma más tiempo para establecer y requiere un esfuerzo continuo en todos los aspectos del trabajo del equipo. Los criterios relevantes para la confianza son: compatibilidad, bienestar, inclusión y accesibilidad.

Herramienta 1: Investigación apreciativa

Objetivos de aprendizaje

Hacer que los miembros del equipo utilicen ejemplos de confianza de la vida real para tener un impacto positivo para la construcción de la confianza.

Tiempo total requerido	40 minutos
Tamaño del grupo	8 +
Criterio de confianza relevante	Varían según los resultados de la actividad
Recursos requeridos	<p>Copias de los diez criterios de confianza para el uso del facilitador</p> <p>Papelógrafos y marcadores (para escribir las instrucciones con anticipación y registrar las historias)</p> <p>Cuadernos, bolígrafos y lápices</p> <p>Cinta scotch o blu-tack para pegar los papelógrafos alrededor de la sala</p>

Consejos de facilitación

Usar esta herramienta en cualquier momento del ciclo de vida de un equipo para desarrollar la confianza entre los miembros del equipo.

Es especialmente útil con equipos que ya tienen establecida una relación de trabajo.

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la discusión enfocada en ejemplos previos positivos que realmente funcionan en la vida real
- No permita que la discusión se enfoque en fracasos anteriores
- Sea sensible a diferentes tipos de experiencia entre los miembros del equipo

continúa al otro lado

continuado

- Todas las experiencias positivas que el equipo pueda usar para seguir adelante son positivas
- Un sentimiento positivo sobre las experiencias anteriores ayudará al equipo tener un sentimiento positivo sobre los retos futuros

Cómo funciona

1. Presentar los objetivos de la sesión y las ideas detrás de la investigación apreciativa:
 - o Enfocarse en las experiencias positivas de las cosas que sí funcionan
 - o Animar a los miembros del equipo que hablen de sus propias experiencias
 - o Contar historias
 - o Identificar temas comunes que el equipo pueda usar para construir confianza
 - o Generar un debate sano y animado

2. Mostrar lo siguiente en un papelógrafo y pedir que todos se tomen unos minutos para pensar individualmente sobre el tema:

Describir un tiempo cuando formaba parte de un equipo que tenía un alto nivel de confianza y respeto entre sus miembros y con gente que no estaba en el equipo. ¿Cómo fueron construidas y comunicadas la confianza y el respeto? ¿Cómo fue posible establecer la confianza dentro de este grupo?

3. Dividir los participantes en parejas, asegurar en lo posible que las parejas sean mezcladas (por ejemplo, nacional e internacional, joven y mayor, hombre y mujer).
4. Pedir que cada pareja comparta las experiencias de alto nivel de confianza que hayan tenido en equipos anteriores y tomar notas de los elementos principales en un papelógrafo.
5. Si se necesitara ayuda, se podría sugerir las siguientes preguntas para facilitar el trabajo:
 - o ¿Qué hizo usted y qué hicieron otros para crear un sentido de confianza?
 - o ¿Cuáles fueron los factores que permitieron un alto nivel de confianza?
 - o ¿Qué papel jugó el líder o los líderes en la construcción de confianza?

- o ¿Qué aspectos de la tarea realizada ayudaron al equipo en cuanto a la construcción de confianza?
 - o ¿El alto nivel de confianza ayudó al equipo en el desempeño de su trabajo?
 - o ¿Cuáles fueron sus sentimientos cuando estaba trabajando en este equipo?
 - o ¿Cómo fue la relación del equipo con su entorno (por ejemplo, otros equipos, la organización, etc.) y cómo fue que esto contribuyó a la confianza dentro del equipo?
6. Ahora, pedir a algunos de los participantes que resuman la historia que relataron sus parejas.
 7. Ahora, dejar que todo el mundo lea los diferentes papelógrafos y dividirlos en dos grupos.
 8. Pedir a cada grupo que utilice los temas clave de sus experiencias anteriores identificadas en los papelógrafos para preparar una propuesta de cómo pueden trabajar juntos en este equipo.
 9. Como facilitador, puede ser que tenga que ayudar a los equipos con sus sugerencias. Utilizar el siguiente criterio para juzgar la utilidad de cada idea:
 - o ¿Nos presenta un reto? ¿Es diferente?
 - o ¿Será que la gente la vea con entusiasmo o que se emocione?
 - o ¿Cómo está escrito – enfatiza lo positivo y el camino a seguir?
 - o ¿Es lo que necesitamos y lo que queremos?

Recuerde: evite declaraciones abstractas, siempre debería tener un ejemplo concreto para apoyar a una idea o sugerencia y asegurar que los planes estén fundamentados en la experiencia real y experimentada de todo el equipo.

10. Cuando todas las sugerencias estén escritas en los papelógrafos, pegarlos alrededor de la sala y pedir a diferentes personas que lean en voz alta las declaraciones – con entusiasmo.
11. Alentar al equipo a promover estas sugerencias a otras personas y hacerlos visibles para que recuerden lo que decidieron hacer.

Herramienta 2: Tarjetas de confianza

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta ayuda a identificar características, valores y actitudes que se pueden utilizar para construir confianza entre el equipo y a entender porqué la confianza tiene importancia para los miembros del equipo.

Plan de la sesión

Tiempo total requerido	1 hora
Tamaño del grupo	10–25
Criterios de confianza relevantes	Las características escogidas por el equipo estarán alineadas con los criterios de confianza
Recursos requeridos	<p>Copias de los diez criterios de confianza para el uso del facilitador</p> <p>Un juego de 50 tarjetas de confianza (Material de trabajo 2a)</p> <p>Un juego de tarjetas de confianza en blanco (Material de trabajo 2b)</p> <p>Papelógrafo, marcadores de color, bolígrafos y lápices, periódicos y revistas viejos (para crear una imagen visual y una declaración escrita de confianza)</p>

Consejos de facilitación

Los aspectos de confianza escogidos por el equipo corresponderían a los diez criterios de confianza.

Cuando utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Preparar las tarjetas con anticipación.
- Si el grupo es pequeño, se puede reducir el número de tarjetas usado para asegurar que cada uno de los diez criterios esté bien representado en las tarjetas distribuidas. El número en paréntesis después de cada característica de confianza en las tarjetas representa el criterio al cual está relacionado (número 1 a 10).
- Es mejor trabajar en pareja para empezar; dependiendo del número de participantes, tres podrían ser más conveniente.
- Para la selección de los cinco ítems finales, si es posible, dejar que el equipo utilice sus propios procesos para llegar a esta conclusión.
- Sugerir que deberían llegar a un acuerdo y que las voces de los miembros más callados del equipo tendrían que ser tomadas en cuenta de igual manera que las de los miembros más habladores.
- Si ellos encuentran dificultades para hacer esto, sugerir algún mecanismo para ayudarles (por ejemplo, enumerar los ítems en un papelógrafo y dejar que cada persona tenga cinco votos para indicar los ítems que apoya).
- Cuando todos hayan votado, se eliminan los ítems con el menor número de votos, y se repite el proceso hasta que queden solamente cinco ítems.
- No se preocupe mucho del resultado. El proceso de pensar y discutir es más importante que los cinco ítems escogidos al final.

Cómo funciona

1. Introducir la actividad y los objetivos de aprendizaje: hacer que el equipo se comprometa a adoptar cinco características de confianza de alta prioridad cuando trabaje en equipo.
2. Dar una tarjeta en blanco a cada participante y pedirle que escriba: 'una cosa que es personalmente imprescindible para tener confianza en la otra gente en este equipo'.
3. Pedir a los miembros del equipo que no hablen entre ellos en este momento.
4. Recoger todas las tarjetas, ponerlas cara abajo sobre el piso o una mesa e invitar a que cada persona escoja una. No importa si alguien escoge su propia tarjeta.
5. Barajar las tarjetas de confianza y dar dos a cada persona, para que todos tengan un total de tres tarjetas.

6. Dividir el grupo en parejas. Pedir a cada miembro que clasifique sus tres tarjetas en orden de importancia de acuerdo su propio criterio.
7. Luego cada miembro debería discutir su clasificación de las tarjetas de confianza con su pareja. Juntos tienen que reducir sus seis tarjetas de confianza a solamente dos que reflejen lo que es más importante para los dos.
8. Juntar parejas para formar un nuevo equipo de cuatro personas.
9. Hacer que estos nuevos grupos reduzcan sus cuatro tarjetas a dos. Si el grupo es muy grande entonces tres parejas pueden juntarse y reducir sus tarjetas a dos.
10. Ahora juntar otra vez el grupo completo y pedirles que discutan juntos para llegar a un acuerdo entre ellos un total final de cinco tarjetas.
11. Cuando ya estén de acuerdo de los cinco ítems, dividir el grupo en dos.
12. Pedir que un grupo dibuje una ilustración para cada una de las cinco tarjetas que visualiza cómo los ítems se relacionan entre sí y su relevancia con el trabajo del equipo.
13. Pedir al otro grupo que prepare una corta declaración escrita sobre qué comportamiento y valores el equipo espera de cada miembro para que haya un muy alto nivel de confianza.
14. Pedir que cada grupo presente los resultados de su trabajo al otro grupo, y pedirles que expliquen cómo los cinco ítems se verían en la práctica dentro del contexto de su equipo.
15. Pedirles que trabajen solos por unos cinco minutos para identificar dos o tres cosas que cambiarían de su propio comportamiento para cumplir con los requisitos de estos cinco ítems.
16. Pedir a cada persona que explique y que se comprometa a hacer algún cambio personal.

Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



...tengan valores consistentes con los míos. (2)



Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



...cumplan con sus promesas y compromisos. (4)



Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



...sean buenos en lo que hacen. (1)







Es importante para mí que los colegas en mi equipo...







...realmente se preocupan de mí. (3)







Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...se comporten con sensatez y responsabilidad. (5)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...me animen a decir lo que yo pienso. (6)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...aseguren que me siento incluido en el trabajo y en eventos sociales. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...intercambien información de una manera transparente e inequívoca. (8)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...me muestren que son sinceros con compartir sus emociones conmigo. (9)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...se comporten de una manera justa y razonable hacia mí. (10)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...tengan las capacidades y la experiencia necesarias para cumplir con su papel en el grupo. (1)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...comparten mis formas de pensar y mi enfoque de trabajo. (2)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...me ayuden cuando sea necesaria. (3)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean honestos y no mientan. (4)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...se comporten de una manera consistente y predecible. (5)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean tolerantes cuando se expresan puntos de vista diferentes o impopulares. (6)</p> 




Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...tomen decisiones de una manera participativa y democrática. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean abiertos sobre sus necesidades y razones. (8)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean emocionalmente un 'libro abierto' – es fácil leer sus sentimientos. (9)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...apoyen el uno al otro en nuestros esfuerzos en equipo. (10)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...tengan buenas calificaciones y experiencia dentro de sus áreas respectivas. (1)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...tengan orígenes y niveles de educación similares. (2)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...hagan lo posible para entender mis prioridades e intereses. (3)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...no sean egoístas sino piensen del equipo. (4)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...respeten las normas y reglas establecidas del equipo. (5)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...no me juzguen negativamente cuando cometa un error. (6)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...estén dispuestos a compartir sus éxitos conmigo. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...no escondan información útil de los otros miembros del equipo. (8)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean personales y sensibles en su trato conmigo. (9)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...estén dispuestos a tomar algunos riesgos para confiar en mí. (10)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean confiables para hacer un trabajo de alta calidad. (1)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...trabajen hacia metas comunes y no agendas privadas. (2)</p> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...me ayuden cuando sea necesaria. (3)</p> <hr/> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...hagan lo que dicen que van a hacer. (4)</p> <hr/> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean confiables. (5)</p> <hr/> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...nunca me traicionen o aprovechen de mis defectos. (6)</p> <hr/> 





Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...escuchen y respondan positivamente a mis ideas y opiniones. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean disponibles, amigables y comprensivos. (8)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean dispuestos a compartir información personal de ellos mismos. (9)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...trabajen bien conmigo para que podamos tener éxito en nuestras tareas. (10)</p> 

Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...sean conocidos como buenos trabajadores en sus áreas respectivas. (1)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...utilicen un 'idioma' compartido o un código de comunicación con que tengo familiaridad. (2)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...no aprovechen de mí cuando estoy débil. (3)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...apoyen al equipo aun cuando otros no lo hacen. (4)</p> 



Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...tengan disciplina y sean muy trabajadores. (5)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...no me dominen ni me controlen. (6)</p> 
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...traten a mí y a los otros miembros del equipo como iguales. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <hr/> <p>...me comparten de buena gana información relevante. (8)</p> 

Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>...no me escondan sus sentimientos. (9)</p> <p>Confianza WorldWork</p>	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>...estén dispuestos a confiar en mí para cosas importantes. (10)</p> <p>Confianza WorldWork</p>
<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>...tengan disciplina en su enfoque al trabajo. (5)</p> <p>Confianza WorldWork</p>	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>... no me dominen ni me controlen. (6)</p> <p>Confianza WorldWork</p>

Material de trabajo 2a: Tarjetas de confianza

<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>...traten a mí y a los otros miembros del equipo como iguales. (7)</p> 	<p>Es importante para mí que los colegas en mi equipo...</p> <p>...estén dispuestos a compartir información relevante conmigo. (8)</p> 
Empty space for notes or reflection	Empty space for notes or reflection

Material de trabajo 2b: Tarjetas blancas de confianza

Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



Es importante para mí que los colegas en mi equipo...



Herramienta 3: Caminata de confianza

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta es una manera divertida y atractiva donde los miembros del equipo aprenden a confiar entre sí y dependerse el uno al otro. Esto se hace mediante una experiencia en grupo que ayuda a los miembros del equipo a discutir y entender qué factores mejoran o perjudican a la confianza.

Tiempo total requerido	1 hora
Tamaño del grupo	8–15
Nivel de facilitación requerido	Medio
Criterios de confianza relevantes	Competencia, apertura, buena voluntad, bienestar
Recursos requeridos	<p>Vendas limpias para tapar a los ojos de cada persona</p> <p>Una o dos sogas largas</p> <p>Estacas y cinta para para delimitar el curso</p> <p>Papelógrafo, su base, y marcadores</p>

Consejos de facilitación

La actividad consiste en que los miembros del equipo caminen juntos con los ojos vendados a lo largo de un recorrido predeterminado. Los miembros del equipo forman una línea, uno detrás del otro, y cada persona o pone su mano sobre el hombro de la persona adelante de él o agarra una soga que conecta todo los miembros del equipo.

Mientras camine por la ruta, el equipo está orientado por uno o más de sus miembros que actuarán como guías usando unas señales de orientación.

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Antes de la sesión, preparar una ruta desafiante y variada que llevarán a los participantes con sus ojos vendados unos 20 minutos para completar. Para grupos de diez o menos utilizar un guía, para grupos más grandes utilizar dos.
- Enfatizar la importancia de hacer el ejercicio lentamente. Si alguien se sienta inseguro, se puede parar la actividad temporalmente para tratar el tema.
- Llegar a un acuerdo con el guía(s) para parar el ejercicio (por ejemplo, ambos manos arriba, o una palabra clave).
- Explicar que el objetivo es de hacer que todo el equipo navegue a lo largo de una pista de obstáculos. El reto es que todos harán con los ojos vendados menos uno o dos guías.
- Asegurar que la gente no tenga problemas en vendarse los ojos. Enfatizar que usted estará presente para asegurar su seguridad.
- En las culturas que tienen tabús en cuanto al contacto físico entre miembros del sexo opuesto, o si quiere abarcar temas de género, se puede dividir el grupo entre hombres y mujeres para el ejercicio o usar la soga para guiar el grupo sin que se toquen.

Cómo funciona

1. Presentar el ejercicio al equipo completo. Explicar los objetivos de aprendizaje.
2. Explicar que los participantes harán el ejercicio y que también tendrán que recordar como se sentían durante la experiencia, para que puedan discutirlo después.
3. Recordarles de la señal o la palabra de "seguridad" (NB. Por favor explicarles otra vez en la misma manera que en los consejos de facilitación).
4. Pedir que el grupo escoja uno o dos miembros del equipo para servir como guías. Explicarles que se va a llevar a los guías para que conozcan la ruta y que mientras tanto el grupo(s) debería planificar cómo va a hacer el ejercicio.
5. Explicar a todos que los guías no pueden decir nada o comunicarse con el grupo de los ojos vendados en lenguaje normal. Pueden hacer cualquier sonido que quieren, por ejemplo, pueden silbar, chasquear, dar unas palmadas, etc., para guiar el equipo. Además, los guías no pueden tocar a ningún miembro del grupo.

6. Llevar a los guías y mostrarles la ruta. Volver al grupo con los guías y recordarles a todos de las reglas:
 - o Nada de hablar, solamente sonidos como medio de comunicación
 - o Los guías no pueden tocar a los miembros del grupo
7. Dejar al grupo unos minutos para que lleguen a un acuerdo sobre sus señales de comunicación.
8. Pedir a todos que se pongan sus vendas. Asegurar que todos estén bien y que no puedan ver nada. Cuando estén listos, dar la señal para empezar la caminata.
9. Acompañar a los participantes durante la caminata. Vigilarles y asegurar que usted siempre esté en una buena posición todo el tiempo. Orientar a los guías si pierden el camino. Observar y estar atento ante situaciones que merecen ser discutidas después de la caminata.
10. Cuando el equipo haya completado la ruta, pedir a los guías que lleven al grupo de nuevo por la ruta para que la vean bien y para que puedan compartir sus reacciones y sensaciones de la experiencia.
11. Discutir la caminata. Documentar los puntos principales del equipo en los papelógrafos. Algunas de las siguientes preguntas podrían ser útiles:
 - o ¿Cómo y porqué escogieron los guías?
 - o ¿Cómo se sintió de ser guiado?
 - o ¿Cómo se sintió de ser guía?
 - o ¿Qué funcionó bien?
 - o ¿Qué haría diferente la próxima vez? (preguntar a los guías y al grupo – ¿hay diferencia de perspectiva?)
 - o ¿Qué lecciones podemos aplicar a nuestro trabajo en equipo?

Herramienta 4: Código de Comunicación

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta muestra la importancia de una comunicación eficaz en la construcción de confianza entre los miembros de un equipo.

Fortalece temas de estructura y enfoque – así ayuda al equipo a mejorar el contenido y el medio de comunicación.

También muestra la importancia de que los miembros estén conformes y que apoyen a la comunicación del equipo.

Tiempo total requerido	1,5 horas
Tamaño del grupo	Todo el equipo
Nivel de facilitación requerido	Medio
Criterios de confianza relevantes	Apertura, integridad, reciprocidad, inclusión
Recursos requeridos	<p>Copias del Material de trabajo 4a: Vínculos a los diez criterios de confianza</p> <p>Copias del Material de trabajo 4b: Ejemplo del Código de Comunicación</p> <p>Notas Post-it de dos colores</p> <p>Papelógrafo, marcadores, y cinta scotch/blu-tack</p>

Consejos de facilitación

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Cada miembro de cada equipo debe jugar un papel en este ejercicio, ya que el énfasis principal es sobre la comunicación interna del equipo. Asegure que el enfoque no se desvíe a otros aspectos de la comunicación.
- El ejercicio funciona mejor y es más útil cuando haya alguna interdependencia en el trabajo de diferentes miembros del grupo, como sería el caso normalmente en un equipo gerencial.

continúa al otro lado

continuado

- Es importante limitar los ítems a ser incluidos en el código a un nivel manejable. Si se incluyen muchos ítems individuales, el ejercicio se vuelve muy largo y complicado.
- No obstante, si los ítems son muy generales, el código no tendrá impacto. Por lo tanto, es mejor buscar formas de comunicación similares (por ejemplo, informes mensuales del presupuesto).
- El proceso normalmente debería ser facilitado por un facilitador externo. Esto permite que el líder del equipo pueda asistir y expresar sus puntos de vista personales con más libertad.
- Antes de la sesión, sería útil que el líder del equipo mande alguna comunicación al equipo entero, presentando las razones para hacer el proceso.

Cómo funciona

1. Introducir la sesión y sus objetivos, resaltando la importancia de una buena comunicación en el éxito de un equipo.
2. Distribuir Material de trabajo 4a que traza los vínculos entre los diez criterios de confianza y una buena comunicación.
3. Explicar que, en esta sesión, el énfasis es sobre la comunicación entre los miembros de equipo y con el líder del equipo, y no con la gente de afuera.
4. Para identificar todos los diferentes tipos de comunicación normal dentro del equipo, distribuir a los miembros del equipo dos diferentes paquetes de notas post-it de distintos colores. Dejarles suficiente tiempo y luego pedir que individualmente:
 - o Enumere en las notas post-it de un color, toda la información clave, puntos de vista, retroalimentación, etc., que necesita recibir de los otros miembros del equipo para poder hacer su trabajo con eficacia – una idea para cada post-it.
 - o Escriba en el otro color de post-it, toda la información clave, opinión y retroalimentación que se siente que se podría proporcionar a los otros miembros del equipo – una idea para cada post-it.
5. Una vez completado el ejercicio, organizar todos los post-its en una pared. Pedir que todo el equipo trabaje junto para agrupar todas las notas post-it que expresan la misma idea, y que las organicen bajo títulos significativos.
6. El líder de equipo debería jugar un papel importante en esta discusión, animando a la gente para que presente sus ideas y sugerencias que no estén

- incluidos, y sugiriendo agrupaciones apropiadas. El líder tiene que estar contento con el resultado final.
7. Mostrar al grupo un ejemplo de un código de comunicación (Material de trabajo 4b) para que se pueda ver el objetivo del ejercicio.
 8. Dividir el grupo en parejas o grupos de tres y asignar a cada grupo uno o más de los títulos identificados en el punto 7 arriba. Su tarea es de tomar todos los ítems identificados y enumerarlos en un papelógrafo en un formato similar al del Material de trabajo 4b.
 9. Los equipos tienen que discutir y llegar a un acuerdo:
 - o ¿Quién debería iniciar comunicaciones de este tipo?
 - o ¿Quién debería recibir estas comunicaciones y quién no?
 - o ¿Cuál es el contenido típico de este tipo de comunicación?
 - o ¿Qué sería el mejor método para comunicar esto?
 - o ¿Qué prioridad debería tener comunicaciones de este tipo?
 - o ¿Cuándo debería comunicar esta información?
 10. Exponer todos los papelógrafos en la sala y pedir a que todo el mundo lea los resultados de los otros equipos. En una sesión en plenaria, ofrecer una oportunidad para preguntas y una discusión de los resultados. Pedir que se busquen inconsistencias entre el trabajo de los diferentes grupos. Resolver estas mediante discusiones.
 11. Pedir a cada miembro de equipo escriba en uno o dos puntos, los compromisos que harán para su equipo. Se debería:
 - o Identificar las personas en el equipo entre quienes tiene que mejorar su comunicación.
 - o Considerar los elementos del código de comunicación en que tienen que enfocarse.
 - o Declarar específicamente que abarcará o que hará diferente como resultado de su involucramiento en el proceso de preparar el código de comunicación.
 12. Pedir a que un voluntario escriba los resultados en un código de comunicación y distribuirlo a todos los participantes.

Material de trabajo 4a: Vínculos a los diez criterios de confianza

criteroio	Definición	impacto del código de comunicación
Apertura	Confianza basada en la observación de que los otros miembros del equipo están compartiendo información para el bien del equipo.	La creación de un código de comunicación construye confianza mediante un marco consensuado y estructurado para la comunicación dentro del equipo, así mejorando la relevancia y eficacia de todas las formas de comunicación.
Integridad	Confianza basada en la observación de que los otros miembros del equipo hacen lo que dicen que van a hacer.	La falta de una comunicación apropiada muchas veces lleva a que no se sabe si sus colegas han cumplido con sus compromisos o no. En la ausencia de información es fácil suponer lo peor. El código de comunicación ayudará a asegurar que la gente esté correctamente informada y que la desconfianza no ocurra innecesariamente.
Reciprocidad	Confianza basada en la observación de que los otros miembros del equipo confían en mí y cooperan conmigo.	El incumplimiento de compartir la información de manera apropiada manda señales de desconfianza. Esto tal vez no sea intencional. Podría ser debido a otros factores tal como la presión del trabajo, pero sin embargo manda esta señal. Una vez que se mande esta señal, los niveles de confianza podrían ser reducidos. Si esto ocurre, otros miembros del equipo podrían responder de esta manera y una reducción escalada en el nivel de confianza es inevitable.
Inclusión	Confianza basada en la observación que los otros miembros del equipo están incluidos de las actividades del equipo.	El código de comunicación debería establecer las reglas básicas para compartir la información y las ideas para que la gente no se sienta excluida. Esto podría ser de particular importancia cuando haya diferencias percibidas de poder y un peligro de formar cliques, por ejemplo, entre los miembros nacionales de un equipo y los miembros internacionales.

Material de trabajo 4b: Ejemplo del código de comunicación

¿De quién?	¿Para quién?	¿Asunto/Tema?	¿Método?	¿Prioridad?	¿Cuándo?
Líder del equipo	Todos los informes directos	Decisión clave tomada y las implicaciones	Llamada telefónica seguido por correo electrónico	Alta	Cuando haya tomada una decisión
Todo el personal de campo	Líder del equipo	Informe de situación	Llamada telefónica prevista	Media	Cada semana
Todo el personal de campo	Líder del equipo	Informe de situación	Informe escrito de situación adjunto al correo electrónico	Alta	Desde el día 3 de cada mes
Recursos humanos	Todos los miembros de equipo	Lista del nuevo personal y detalles de las tareas y responsabilidades	Tablera de anuncios física o virtual. Correo electrónico para los que serán trabajando con ellos	Baja	Antes que empiecen
Jefe de finanzas	Todos que manejan presupuestos	Informe mensual sobre gastos y presupuesto	Fax y correo electrónico	Media	Final de la primera semana del mes siguiente
Jefes funcionales	Informes directos,	Apoyo al personal y control del bienestar	Reuniones cara a cara, o llamadas telefónicas	Alta	Por lo menos cada mes
Ann Smith	Marwa Hussein	Detalles de suministros pedidos de proveedores locales	Correo electrónico	Baja	Cuando sean listos
Todos los gerentes	Sus informes directos,	Retroalimentación y planificación de objetivos	Reuniones cara a cara	Alta	Cada mes
Líder de equipo	Todos los miembros del equipo	Avances y retrasos	El blog del líder en el Internet	Baja	Actualización cada semana
Líder de equipo	Los miembros de equipo con más contacto con la población local	Pidiendo retroalimentación sobre la ayuda solicitada por la comunidad local	Llamadas telefónicas personales	Media	Cuando sea necesario
Líder de equipo	Gerentes séniores	Planes para la próxima fase de respuesta	Reunión de gerentes séniores	Alta	Cada mes
Jefe funcional o líder de equipo geográfico	Personal de IT	Solicitud para facilidades de IT adicionales	Llamada telefónica seguida por correo electrónico	Alta	Cuando sea necesario
Gerente local	Todos los miembros de equipo	Invitación a un picnic en el desierto	Internet	Baja	Con una semana de anticipación
Líder del equipo	Todos los miembros de equipo	Actualización sobre el estado del financiamiento	Reunión del equipo. Cascada mediante sesiones con el equipo	Media	Cada mes
Oficial de seguridad	Todos los miembros de equipo	Actualización sobre la situación de seguridad	Correo electrónico	Alta	Cuando sea necesario
Gerente de logística	Todos los choferes	Acuerdos revisados para el abastecimiento de combustible para vehículos	Correo electrónico con acuso de recibo o cartas individuales	Alta	Antes de su implementación
Cualquiera	Todos los miembros de equipo	Solicitando que lo lleve al capital	Internet	Baja	Cuando sea necesario

Herramienta 5: Alineamiento de las prácticas de trabajo

Objetivos de trabajo

Esta herramienta ayuda a los miembros del equipo a reconocer los valores y los preconceptos que ellos mismos tienen en cuanto al trabajo en equipo.

Ayuda a ilustrar los valores, suposiciones y experiencias diferentes que la gente de diferentes orígenes traería al equipo.

Ayuda a establecer la manera en que los miembros del equipo trabajarán juntos, y construirán compromisos para un enfoque común.

Tiempo total requerido	1,5 horas (NB Agregar 15 minutos si va a usar el ejercicio de calentamiento también)
Tamaño del grupo	6–8 personas que trabajan juntos estrechamente o cuyos papeles les hacen inter-dependientes
Criterios de confianza relevantes	Competencia, compatibilidad, predictibilidad
Recursos requeridos	Copias del Material de trabajo 5a: Trabajando juntos: Lista de control de valores culturales Papelógrafos múltiples (diez si es posible) mostrando preguntas y escalas de la lista de control de valores culturales (Material de trabajo 5a) (vea el punto 2 en 'Cómo funciona') Marcadores de diferentes colores (uno para cada nacionalidad)

Consejos de facilitación

Para ahorrar tiempo, podría mandar el cuestionario (Material de trabajo 5a) a los participantes con anterioridad para que lo llenen y lo traigan a la sesión.

Cómo funciona

1. Esta herramienta ayuda a los líderes de equipo a trabajar con su equipo para llegar a un acuerdo sobre las reglas básicas de cómo trabajar juntos. Entrevistas extensivas con personal de diferentes agencias han mostrado que un enfoque basado en la participación de todos los miembros del equipo es mucho más eficaz que uno donde se imponen las reglas.
2. Esta herramienta se utiliza con grupos pequeños que actualmente trabajan juntos. Si es necesario se podría repetir el proceso útilmente en equipos funcionales o geográficos.
3. Presentar los objetivos de la sesión. Si no se lo han llenado antes de la sesión, distribuir Material de trabajo 5a y pedir a que todos completen la lista de control de valores culturales.
4. Pegar en la pared pedazos de papelógrafo pre-escritos con cada pregunta y la escala de la lista de control de valores culturales.
5. Luego pedir a que todos marquen sus puntajes en cada papelógrafo. Cada persona tiene dos puntajes: una en cada escala. Un puntaje (una 'X') arriba de la línea representa una situación deseable. El segundo puntaje (un pequeño círculo) debajo de la línea representa la situación actual.
6. Una vez que todas hayan marcado sus respuestas en el papelógrafo, pedir que caminen alrededor de la sala para mirar los otros resultados. Luego pedir que se discutan las diferencias vistas y porqué sus puntajes están en este lugar.
7. Animarles a contar historias de sus propias experiencias sobre qué ha funcionado bien y qué no.
8. Ahora ayudar al grupo a discutir y llegar a un acuerdo sobre las maneras de trabajar juntos. Pedir que el grupo discuta cada una de las siguientes preguntas (o cualquier otra pregunta relevante de las prácticas de trabajo en equipo), recuerde como el cuestionario ilustró diferentes enfoques:
 - o ¿Cómo diseñaremos y realizaremos nuestras reuniones?
 - o ¿Cómo tomaremos nuestras decisiones juntos?
 - o ¿Cómo nos retroalimentaremos?
 - o ¿Cómo evaluaremos juntos nuestro desempeño?
 - o ¿Cómo se resolverán conflictos?
9. Para cada área escogida, pedir que se negocie un acuerdo sobre cómo trabajarán juntos en el futuro.

Material de trabajo 5a: Trabajando juntos – lista de control de valores culturales

Propósito

Este ejercicio se hace para que uno piense en cómo trabajar con otros miembros del equipo para que se pueda tener eficacia como un equipo. Diferentes personas, especialmente de diferentes culturas, tienen expectativas diferentes y a veces opuestas de cómo se deberían manejar las cosas en un equipo. Este ejercicio es una oportunidad para discutir las diferencias potenciales y llegar a un acuerdo, con anticipación, de cómo trabajar en forma conjunta.

Recuerde que no hay respuestas correctas o equivocadas, ya que todo el mundo tendrá ideas diferentes y distintas maneras de trabajar.

Instrucciones

1. Tomar cinco minutos para llenar solo su propia lista de control de valores culturales abajo.
2. La lista de control de valores culturales abajo consiste de diez asuntos, cada uno con una descripción de dos enfoques opuestos en cada extremo de una escala. Por favor, marcar la escala con una cruz donde personalmente le gustaría posicionar el enfoque, y con un círculo donde piensa que se encuentra actualmente en el equipo en este momento.
3. Por ejemplo, si piensa que las reglas básicas eficaces se desarrollan mediante relaciones, marcar la cruz hacia el lado derecho de la escala. Si reconoce que, dentro del equipo en general, y tal vez dentro de los líderes en general, se considera que la creación de un juego de reglas básicas al principio será más eficaz, marcar el círculo cerca del lado izquierdo de la escala.

Lista de control de valores culturales

	Para una interacción eficaz, primero el equipo debería crear una serie de reglas básicas y adherir a estas.					Reglas básicas eficaces serán desarrolladas mediante las relaciones en el equipo.	
	1	2	3	4	5	6	7
		○			X		

1	Para una interacción eficaz, primero el equipo debería crear una serie de reglas básicas y adherir a estas. 1 2 3 4 5 6 7	Reglas básicas eficaces serán desarrolladas mediante las relaciones en el equipo. 1 2 3 4 5 6 7
2	Los papeles dentro del equipo deberían ser claramente identificados al principio de cada sesión. 1 2 3 4 5 6 7	Los miembros del equipo deberían adoptar los papeles con los cuales se sienten más cómodos durante el desarrollo de la sesión. 1 2 3 4 5 6 7
3	El líder de equipo debería resolver las diferencias de opinión. 1 2 3 4 5 6 7	Todo el equipo debería llegar a un consenso antes de seguir. 1 2 3 4 5 6 7
4	El expresar emociones fuertes no es apropiado en el lugar de trabajo y en este programa.. 1 2 3 4 5 6 7	El expresar todos los sentimientos abiertamente y con honestidad es la única forma de tener una relación de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
5	Toma mucho tiempo para conocer a alguien antes de poder trabajar bien juntos. 1 2 3 4 5 6 7	No tiene que conocer las personas bien para trabajar con eficacia con ellas. 1 2 3 4 5 6 7
6	Se logra un alto desempeño cuando se termina una cosa a la vez. 1 2 3 4 5 6 7	Se logra un alto desempeño cuando se trabajan con varios aspectos generales al mismo tiempo. 1 2 3 4 5 6 7
7	Eficaz trabajo en equipo viene de resaltar y trabajar con las diferencias. 1 2 3 4 5 6 7	Eficaz trabajo en equipo viene de resaltar y trabajar con similitudes. 1 2 3 4 5 6 7
8	Sólo se debería decir cosas que sean relevantes y que sean bien pensadas. 1 2 3 4 5 6 7	Hablando de cosas que simplemente vienen a la mente puede llevar a ideas interesantes y una mayor creatividad. 1 2 3 4 5 6 7
9	Cada miembro de equipo es responsable para hacer su propia contribución a los esfuerzos del equipo. 1 2 3 4 5 6 7	Existe una responsabilidad compartida para asegurar que todos los miembros del equipo tengan una oportunidad para hacer sus contribuciones. 1 2 3 4 5 6 7
10	Tanto la apreciación de y la insatisfacción con el comportamiento de otras personas deberían ser tratadas directamente con ellas. 1 2 3 4 5 6 7	La apreciación de y la incomodidad con el comportamiento de otras personas son mejor expresadas de una manera sutil y indirecta.. 1 2 3 4 5 6 7

Herramienta 6: Actividad de correo electrónico

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta hace que la gente esté consciente de las diferentes formas de comunicación que puedan existir dentro del equipo y promueve una discusión sobre éstas y cómo reconciliar.

Tiempo total requerido	1 hora (NB La actividad puede ser dividida entre dos reuniones si es necesario)
Tamaño de grupo	10 +
Criterios de confianza relevantes	Apertura, reciprocidad, buena voluntad, inclusión
Recursos requeridos	Copias de los diez criterios de confianza Copias del mensaje de correo electrónico (perspectiva nacional) Copias del mensaje de correo electrónico (perspectiva internacional) Copias de la hoja para el análisis de correo electrónico Copias de diferencias culturales en las formas de comunicación Clips o una engrapadora para cada grupo

Conejos de facilitación

Esta herramienta muestra cómo las diferencias en cuanto a la diversidad cultural pueden afectar a los niveles de confianza cuando haya comunicación de larga distancia entre colegas que no se conocen.

Se puede tomar un descanso entre las etapas 12 y 13 del ejercicio.

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde:

- No debería suponer que el personal de otros países (personal internacional) responderá a la actividad de una forma de bajo-contexto y el personal nacional de una forma de alto-contexto.
- Habrá una mezcla basada en el estilo personal y la experiencia profesional. Algunas personas adaptarán conscientemente su estilo a su percepción de las necesidades y preferencias de las otras personas.
- Si no hay una mezcla de personal nacional e internacional en su grupo, dividir el grupo en dos y distribuir el Material de trabajo 6a a un grupo y el Material de trabajo 6b al otro.
- Se puede escribir el correo electrónico de dos diferentes perspectivas – de un miembro del personal nacional a un miembro del personal internacional o viceversa. En los dos casos, el remitente no está contento de las acciones de su colega y tiene que comunicarle esto y hacerle cambiar la situación.

Cómo funciona

1. Cuando se escriba el correo electrónico, los participantes tienen que enfrentar un dilema. Si son francos, hay el riesgo de dañar una relación nueva y potencialmente importante. Si se enfoca en mantener buenas relaciones, hay el riesgo que su colega no entienda que tiene que hacer.
2. La actividad incrementa la conciencia de las razones detrás de los diferentes estilos de respuesta a este dilema. Ayude a que el equipo se comunique mejor y construya la confianza mediante el conocimiento de las diferentes formas de comunicación en situaciones difíciles.
3. Presentar los objetivos de la sesión y los diez criterios de confianza (vea Página 8,9).
4. Dividir los participantes en grupos más pequeños de 5 o 6 personas, distribuir Materiales de trabajo 6a y 6b (los mensajes de correo electrónico) asegurando que los miembros del mismo grupo reciben el mismo mensaje. Cuando sea posible, dar la versión de la perspectiva nacional (Material de trabajo 6a) a los miembros nacionales del equipo y la versión de la perspectiva internacional (Material de trabajo 6b) a los miembros del equipo de otros países.
5. Pedir que cada persona escriba una respuesta individual al correo electrónico que haya recibido (10 minutos).
6. Distribuir Material de trabajo 6d y pedir que los participantes lo lean.

7. Asignar una letra a cada grupo (A, B, C, etc.). Luego, pedir que los participantes pongan sus nombres y un A, B o C en su hoja de correo electrónico completado.
8. Dar los correos electrónicos de grupo A al grupo B, los del grupo B al grupo C, y los del grupo C a los del grupo A, etc.
9. Distribuir Material de trabajo 6c: Análisis de correo electrónico a cada grupo y explicar su contenido.
10. Pedirles que hagan lo siguiente:
 - o Adjuntar una hoja de análisis de correo electrónico a cada correo electrónico (uno detrás del otro) con la engrapadora o un clip y empezar a llenar la hoja de análisis de correo electrónico para cada correo electrónico, dando cada correo electrónico a la persona a su lado izquierdo cuando lo haya terminado.
 - o Debería seguir de esta manera hasta que cada miembro del grupo haya leído y analizado cada correo electrónico.
11. Ahora pedir que cada persona en el grupo tome un correo electrónico y calcule el puntaje promedio para la reacción emocional (caras) y para promedio de los puntajes para bajo/alto-contexto y anote los resultados en los espacios de la fila 'Resultados'.
12. Devolver a los correos electrónicos a los autores originales junto con la hoja con los puntajes. Dejar a que la gente consulte sus puntajes.
13. Ahora, pedir a que todos se pongan de pie con sus correos electrónicos y puntajes a mano y pedir que formen un semicírculo con los que tienen un puntaje promedio de muy bajo-contexto a un lado y los que tienen un puntaje promedio de muy alto-contexto al otro.
14. Pedir a la gente del lado de bajo-contexto que comparta sus razones para escribir el correo electrónico de esta manera y preguntarles si usted (como facilitador) podría leer sus correos a todos los participantes. Preguntarles qué reacción emocional recibieron de sus correos.
15. Facilitar una discusión de las ventajas y desventajas de comunicar en este estilo. Luego, escoger un correo del lado de alto-contexto y repetir el ejercicio.
16. Concluir el ejercicio diciendo algo como lo siguiente: 'En este ejercicio hemos explorado los diferentes estilos de comunicación y cómo algunos son demasiados directos y otros no lo suficiente directos, y las reacciones emocionales que causan en diferentes individuos. Es importante entender estas diferencias y tratar de reconciliarlas.'

Material de trabajo 6a: Mensaje de correo electrónico (perspectiva local)

Durante los últimos cinco días, usted ha trabajado en un proyecto de emergencia en su propio país con colegas nacionales e internacionales. El personal de los otros países está alistando para juntarse con su equipo la próxima semana. Hasta el momento, estos dos grupos solamente se han comunicado por correo electrónico en español.

Usted está muy insatisfecho con la preparación del líder del equipo extranjero para su llegada. Parece que esta persona no entiende o no aprecia el trabajo que ya se ha hecho; ha ignorado el hecho de que ya se ha informado de los planes locales de trabajo e insiste que todo tiene que empezar de nuevo. Es obvio que usted tiene que mostrar inmediatamente su insatisfacción y tratar de cambiar la actitud de esta persona. Si no, se van a desperdiciar recursos y tiempo valiosos, duplicando los esfuerzos sin sentido.

Tomar nota que la relación con esta persona es estratégicamente importante para usted y el proyecto. Los dos tienen el mismo nivel de responsabilidad en el equipo. Aunque hayan intercambiado correos electrónicos y llamadas telefónicas, nunca se han encontrado cara a cara.

Escriba un correo electrónico corto en español para iniciar el proceso de retroalimentación. Escriba su correo en la casilla abajo.

POR FAVOR ESCRIBIR CLARAMENTE

A	
Para	
CC	
BCC	
Asunto	
Mensaje	

Material de trabajo 6b: Mensaje de correo electrónico (perspectiva externa)

Usted es un miembro internacional de un equipo de respuesta de emergencia con colegas de una mezcla de culturas. El equipo se prepara para entrar en una zona de emergencia la próxima semana para una evaluación. Un grupo de personal nacional ya ha estado trabajando allá por cinco días. Por el momento, usted está limitado a comunicarse en español por correo electrónico.

Está muy insatisfecho con el manejo del proyecto por parte del líder del equipo nacional. No ha respondido a su solicitud de proporcionar insumos iniciales para una evaluación en el terreno necesaria para crear los planes de contratación de personal. Sólo se ha mandado informes de lo que ya se ha hecho. Usted se siente excluido y esta preocupado que no se está abarcando temas cruciales.

Es obvio que se necesita mostrar su insatisfacción inmediatamente y lograr un cambio en la actitud de esta persona. Si no cambia nada, la coordinación de la respuesta a la emergencia estará en peligro.

Tomar nota que la relación con esta persona es de importancia estratégica para usted y para el proyecto. Aunque haya tenido comunicación por correos electrónicos y llamadas telefónicas con esta persona, nunca se han encontrado. Los dos tienen el mismo nivel de responsabilidad en el equipo.

Escriba un correo electrónico corto en español para iniciar el proceso de retroalimentación. Escriba su correo en la casilla abajo.

POR FAVOR ESCRIBIR CLARAMENTE

A	
Para	
CC	
BCC	
Asunto	
Mensaje	

Material de trabajo 6c: Hoja de análisis de correo electrónico

En su sub-grupo, cada persona debería analizar los correos del otro grupo. Ponga su nombre bajo 'Nombre de evaluador'. Lea un correo y llene la ficha de puntaje abajo. Luego pase el correo a la próxima persona en el grupo hasta que cada miembro del grupo haya puesto su puntaje en cada correo.

Hay dos puntajes diferentes:

- Su reacción emocional si hubiera recibido este correo electrónico personalmente – feliz, neutral o triste (😊😊😊)
- Su puntaje personal de 1–10 de la orientación de bajo/alto-contexto del correo electrónico (1= muy bajo-contexto; 10 = muy alto-contexto). Se encuentran el criterio para su evaluación al final de la página.

Criterio para la retroalimentación del correo electrónico

Bajo-contexto	Alto-contexto
¿Es el enfoque yo/usted	... nosotros/nos?
¿Empieza con la tarea	... la relación?
Retroalimentación en el mensaje.	... Retroalimentación diferida a cara a cara o a llamada telefónica
¿El problema está claramente presentado?	... ¿O tenemos que leer entre las líneas?
¿Cuál es más importante - claridad	... ¿O guardar la apariencia?

Nombre del evaluador	Reacción emocional	Bajo-Contexto	Alto-Contexto
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	😊😊😊	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Ahora (si usted es el último evaluador)	Calcule el puntaje para la reacción emocional. Para cada 😊 otorgue un punto (+1) Para cada 😐 quite un punto (-1) Ignore todo 😞 (0)	Sume el total de puntajes de alto/bajo-contexto arriba y divida por el número de personas que evaluó el correo. Esto se le da el puntaje promedio de alto/bajo-contexto.	
RESULTADOS	Puntaje de reacción emocional	Puntaje promedio de alto/bajo-contexto	

Material de trabajo 6d: Diferencias culturales en el estilo de comunicación

¿Cómo impactan a su equipo el estilo de comunicación de las diferencias culturales? Los miembros del equipo de ‘bajo-contexto’ aprenden de su cultura nacional que la comunicación eficaz se basa en ‘decir lo que uno piensa y pensar lo que uno dice’. Tienen a confiar en la comunicación escrita (tales como informes de reuniones, agendas, contratos) para hacer claro la intención. La confianza se construye rápidamente mediante una apertura y un enfoque en la tarea. Los norteamericanos, austral-asiáticos y norte europeos tienden a ser criados con un enfoque de bajo-contexto de comunicación.

Los miembros de equipo de ‘alto-contexto’ valoran la capacidad de un oyente sensible que puede ‘leer entre las líneas’, y entienden el daño causado a una relación debido a un enfoque directo. Tienen a evitar la comunicación escrita y confían en acuerdos generales verbales. La confianza se construye lentamente por medio de guardar las apariencias y enfocar en la relación. Los asiáticos del sur y sureste, africanos, los del medio oriente, sudamericanos y también los europeos del sur tienden a tener un enfoque de alto-contexto.

Revisar los siguientes comportamientos y creencias relacionados a los entornos de trabajo de bajo y alto-contexto, y evaluar si usted tiene tales diferencias culturales en su equipo. Una combinación de las preferencias culturales de bajo y alto-contexto puede mejorar significativamente la confianza en equipos internacionales donde la confianza es frágil.

Una combinación de ‘claridad’ (bajo-contexto) con ‘rapport’ (alto-contexto) es crítica para construir un ambiente de trabajo productivo. Sin embargo, cuando no se reconozcan y respeten estas diferencias, el resultado podría ser el opuesto. La franqueza de bajo-contexto podría ser percibida como ‘falta de sensibilidad’ y lo indirecto del alto-contexto podría ser considerado como una ‘pérdida de tiempo’.

Bajo-contexto	Alto-contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Sea directo y enfocado en la tarea • Sea explícito y específico • Tenga todo escrito y haga todo con claridad • Dé la retroalimentación tan pronto como posible y de una manera directa • Cree que la confianza en su capacidad lleva a relaciones más profundas, entonces empezar con la tarea • Cree que la apertura muestra respeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sea indirecto y enfocado en la relación • Comunique entre las líneas o mediante medios no verbales • Mantenga la comunicación oral • Dé la retroalimentación indirectamente, y al momento correcto para guardar las apariencias • Cree que niveles más profundos de confianza personal están requeridos para que las tareas se cumplan con eficacia, entonces empezar con la construcción de relaciones • Cree que una sensibilidad sobre el guardar la apariencia muestra respeto

Herramienta 7: Búsqueda de tesoro

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta ayuda a los miembros del equipo a conocerse y apreciar como los diversos orígenes, culturas y capacidades ofrecen al equipo una variedad de fuerzas y calidades.*

También puede ayudar a revelar suposiciones que la gente tiene sobre otras personas de otros lugares.

Tiempo total requerido	30 minutos
Tamaño del grupo	10 +
Criterios de confianza relevantes	Competencia, reciprocidad, accesibilidad
Recursos requeridos	Copias del Material de trabajo 7a: Vínculos con los diez criterios de confianza Copias del Material de trabajo 7b: Lista de preguntas para la búsqueda de tesoro

Consejos de facilitación

Se puede usar esta herramienta en cualquier momento – pero es especialmente útil para romper el hielo en las etapas iniciales de la vida de un nuevo equipo.

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Es una buena manera de empezar una sesión en equipo, ya que anima a los participantes a circular en la sala y presentarse, e inmediatamente hace que estable con la diversidad de los otros participantes.
- El ejercicio es más eficaz para grupos que sean diversos en términos de cultural nacional, género, edad y experiencia.
- Este ejercicio demuestra cómo un equipo con gente de varios orígenes puede producir una variedad de soluciones e ideas para el cambio y cómo los miembros del equipo tienen diferentes maneras de pensar de estas soluciones e ideas.
- Notar que se puede adaptar las preguntas al equipo con que está trabajando.

* La herramienta de la cual hemos desarrollada esta versión resumida ha sido reproducida y adaptada con el permiso de CARE Internacional. Esto es Promoting Gender Equality and Diversity: A CARE Training Curriculum for Facilitators, Module Three, Managing Diversity, pp.129–30; 157–8 (2005).

Cómo funciona

1. Explicar el ejercicio con los miembros del equipo en un círculo.
2. Explicar que se les va a dar una lista de preguntas y que deberían circular por la sala y hablar con otros miembros del equipo y buscar las respuestas a las preguntas.
3. Se puede preguntar a cualquier persona que podría tener la respuesta, pero no debería preguntar a la misma persona dos veces.
4. No se les permite formar grupos de más de tres personas al mismo tiempo.
5. No se les permite compartir la respuesta que se haya recibido de una persona a otra persona.
6. Ahora, distribuir la lista de preguntas a cada participante y dejarles 15 minutos para circular en la sala y encontrar las repuestas.
7. Pedir a los participantes que vuelvan a formar el círculo. Leer las preguntas y preguntar a los participantes que levanten la mano si tiene una respuesta.
8. Ahora evaluar la actividad de la siguiente manera:
 - o ¿Quién siente que recibió una respuesta única o sorprendente?
 - o ¿Qué preguntas le hacía sentir incómodo cuando estaba preguntándolas?
¿Por qué?
 - o ¿Qué notó sobre el proceso que usó para encontrar las repuestas?
 - o ¿Cuántos de ustedes fueron preguntados la misma pregunta varias veces?
¿Por qué piensan que pasó eso?
 - o ¿Quién fue preguntado una pregunta que no se pregunta normalmente?
¿Cómo se sintió con eso?
9. Terminar el proceso con una revisión de los vínculos de los diez criterios de confianza (Material de trabajo 7a) y luego pedir que el grupo refleje sobre lo que ha aprendido del ejercicio.

Material de trabajo 7a: Vínculos a los diez criterios de confianza

critero	Definición	impacto de la búsqueda de tesoro
Competencia	Confianza basada en una percepción que los miembros del equipo son competentes y no me van a fallar.	La búsqueda de tesoro revela suposiciones escondidas sobre quién es competente en qué área.
Reciprocidad	Puede ver que sus colegas confían en usted, y luego es más probable que usted confíe en ellos.	Mediante la participación en estas actividades, los miembros del equipo hasta cierto punto se hacen vulnerables, y todos están tomando este riesgo juntos.
Accesibilidad	Confianza basada en el sentimiento que los otros son muy accesibles y abiertos en cuanto a sus sentimientos.	Se diseñaron las preguntas para permitir que las personas encuentren algo sobre los valores y actitudes de las otras personas en la sala. Esto ayuda a que los otros miembros del equipo se conozcan mejor a un nivel personal.

Material de trabajo 7b: La lista de preguntas para la búsqueda de tesoro

1. Encuentre tantos tesoros como posibles en 15 minutos, usando la gente en esta sala como un recurso.
2. No se puede recibir más de una respuesta de la misma persona, ni formar grupos de más de tres a la vez. ¡Muévanse por la sala!
3. No se puede compartir las respuestas recibidas con otras personas.
4. Busque lo siguiente:
 - o Una persona que nació en el mismo mes que usted.
 - o Dos diferentes ideas de cómo equilibrar el trabajo y la vida en familia.
 - o Una sugerencia excelente de cómo construir confianza en un equipo.
 - o Una manera de manejar la situación descrita abajo:

Usted ve que Lucy, una colega joven que empezó recién a trabajar en su equipo y organización, es muy callada en las reuniones de personal y nunca ofrece sus propios pensamientos u opiniones. Usted está preocupado que nunca va a avanzar si no habla. ¿Qué haría usted?

- o Una cosa sobre uno de los siguientes sistemas de creencia (o la experiencia de ser parte de este sistema) que le ayudaría a ser más sensible a las personas que sigue judaísmo, hinduismo, budismo, cristianismo, Islam, o un humanista o un ateo.
- o Una cosa aprendida de alguien que ha pasado mucho tiempo en el extranjero que ha cambiado su vida profundamente y que ha tenido una influencia positiva en su trabajo.
- o Una metáfora para el trabajo en la organización de alguien que ha estado en la organización por menos de dos años.
- o Una metáfora para el trabajo en la organización de alguien que ha estado en la organización por más de cinco años.
- o Un entendimiento de cómo abarcar a la pobreza de alguien que ha sufrido directamente de la pobreza.
- o Un entendimiento importante de las creencias, los valores o actitudes que hacen que la cultural nacional en que trabaja actualmente difiere de otras culturas.

Herramienta 8: Líneas de tiempo

Objetivos de aprendizaje

Esta herramienta ayuda a los miembros del equipo a conocerse y apreciar la diversidad de sus orígenes, culturas y capacidades.

También ayuda a los miembros del equipo a entender los valores y las motivaciones de los otros.

Tiempo total requerido	40 minutos
Tamaño del grupo	10 +
Criterios de confianza relevantes	Competencia, reciprocidad, accesibilidad, predictibilidad
Recursos requeridos	Papelógrafo y marcadores de color Cinta masking o scotch Copias de los 10 criterios de confianza

Consejos de facilitación

Cuando se utilice esta herramienta, recuerde lo siguiente:

- Asegurar que nadie se sienta obligado a revelar algo que no quiere compartir.
- Explicar que la construcción de confianza requiere ciertos riesgos personales y animar a la gente que sea lo más abierta posible.
- Asegurar que todos incluyan sus pensamientos sobre los próximos diez años para cada una de las tres líneas de tiempo. Esto podría revelar mucho sobre sus valores, como también sus esperanzas y motivación.

Cómo funciona

1. Dibujar cada una de las tres 'líneas de tiempo' en una hoja grande de papel (o dos papelógrafos unidos). Las tres líneas de tiempo representan:

- o La vida privada del participante (incluyendo la familia)
 - o Su vida de trabajo
 - o Su entendimiento de eventos clave en el mundo de afuera.
2. Colocar las tres hojas con las líneas de tiempo sobre el piso o en diferentes partes de la sala, o sobre diferentes paredes.
3. Cada línea de tiempo debería tener la misma escala, con intervalos de diez años sobre una línea larga horizontal en el medio. La fecha inicial debería ser alrededor de la fecha de nacimiento del participante de mayor edad y la fecha final debería ser unos diez años en el futuro.
4. Cada hoja debería tener como título uno de lo siguiente:
 - Eventos importantes en mi vida
 - Mi vida de trabajo
 - El mundo más amplio
5. Explicar a los participantes que deberían pensar en dos o tres eventos (pasados o futuros) importantes en sus vidas para cada una de estas áreas: su vida privada, su vida de trabajo y el mundo más amplio.
6. Tienen que representar estos eventos con una ilustración sobre la línea relevante.
7. Darles 15 minutos para dibujar, y luego una vez que hayan terminado, pedir que todos caminen alrededor de la sala para mirar lo que los otros han dibujado.
8. Reunirse todos alrededor de la primera línea de tiempo y empezar una discusión sobre los dibujos. También podría pedir que algunos expliquen su dibujo. Repetir con cada línea de tiempo.
9. Una vez completado el ejercicio para las tres líneas de tiempo, pedir a que el grupo se refleje y discuta sobre:
 - o Similitudes
 - o Diferencias
 - o El aprendizaje sobre valores compartidos dentro del equipo

Apéndice A

Los otros factores que fueron demostrados como cruciales durante el sondeo para la creación eficaz de un equipo han sido organizados en dos categorías principales.

Existen medidas prácticas:

- Rápidamente realizar una evaluación en el terreno para crear un plan estratégico para contratar personal
- Luego identificar el personal que se necesita para llevar a cabo este plan y asegurar que ellos reciban una rápida orientación al país
- Asegurar que se tiene una lista completa de personal actual, anterior y potencial con las competencias necesarias para llevar a cabo su plan
- Tener suficientes fondos disponibles para poder desplegar personal rápidamente

Y también existen medidas gerenciales:

- Producir una estructura organizacional para que los miembros del equipo sepan quién estará encargado y bajo qué circunstancias
- Asegurar que los gerentes ofrezcan todos los miembros del equipo una retroalimentación constructiva y continua
- Prestar atención a las necesidades y a la carga de trabajo del personal de alto desempeño, para aprovecharlas al máximo
- Asegurar que todo el personal tenga papeles y responsabilidades claros antes de unirse a un equipo de emergencia
- Proveer programas de manejo de estrés para el personal
- Valorar tanto el éxito del programa como el manejo de personal de la misma manera cuando se esté considerando una promoción de un gerente de equipo
- Explotar todos los candidatos internos disponibles para las listas de emergencia

Construyendo Confianza en Equipos Diversos

Un Manual Conciso de Facilitación

Adaptación de Construyendo Confianza en Equipos Diversos:
La Caja de Herramientas para la Respuesta de Emergencia

ISBN-13: 978-1-84814-775-1



9 781848 147751