

# Flexibilidad y Adaptabilidad Organizativa

De:

 Planeta Formación y Universidades

## Descripción

El día a día de las organizaciones actuales es una conversación constante entre individuos.

Capacidad de seducción, visión y flexibilidad son aspectos que necesitamos para organizar la vida empresarial.

Es fundamental que como líderes seamos capaces de orquestar todo ello.

En esta sesión veremos cuáles son las mejores aptitudes, actitudes y formas de ser para abrazar esta complejidad y conseguir resultados en un entorno cambiante.





albertvaleroduch



@albertvaleroduc



@albertvalerocoach



SUCCESS MIND by Albert Valero

- **Albert Valero.** Socio Fundador de **Success Mind**
- 29 años de experiencia como consultor para el cambio, liderazgo, estrategia y comunicación. Ha trabajado con más de 6.000 directivos de 150 empresas nacionales y multinacionales
- Coach acreditado por ICF con más de 3.000 sesiones de coaching. Scrum Master Agile.
- Experto en aprendizaje experiencial, proyectos de **trans-forma-acción**, metodologías TTI SUCCESS INSIGHT y implantación de sistemas de RRHH (Gestión del Desempeño, Organización Comercial...)



Cocreador del **Modelo de Valor Total**



Coautor de **"Total Value Management. Una guía para transformar tu empresa"**

# Plan KISS



**Keep**

.....



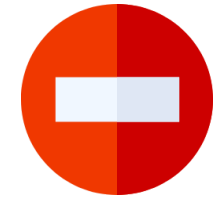
**Improve**

.....



**Start**

.....



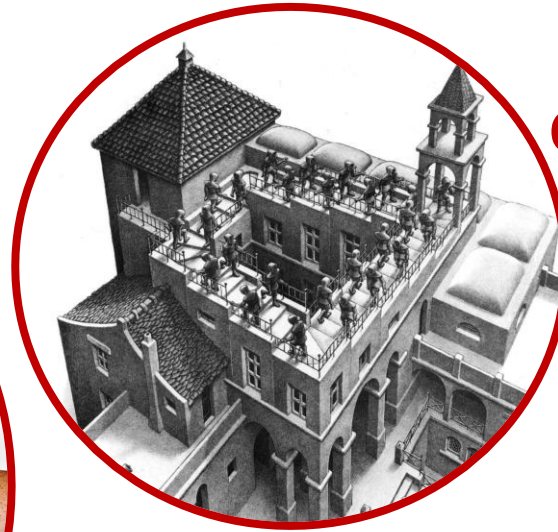
**Stop**

.....

diversidad



complejidad



impredecibilidad

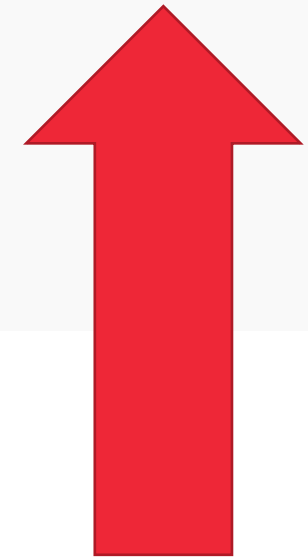


incertidumbre



$$\text{Valor Total} = \left( \text{Valor Económico} + \text{Valor Relacional} \right) \times \text{Capacidad Adaptación}$$

↑  
*confianza + relaciones*

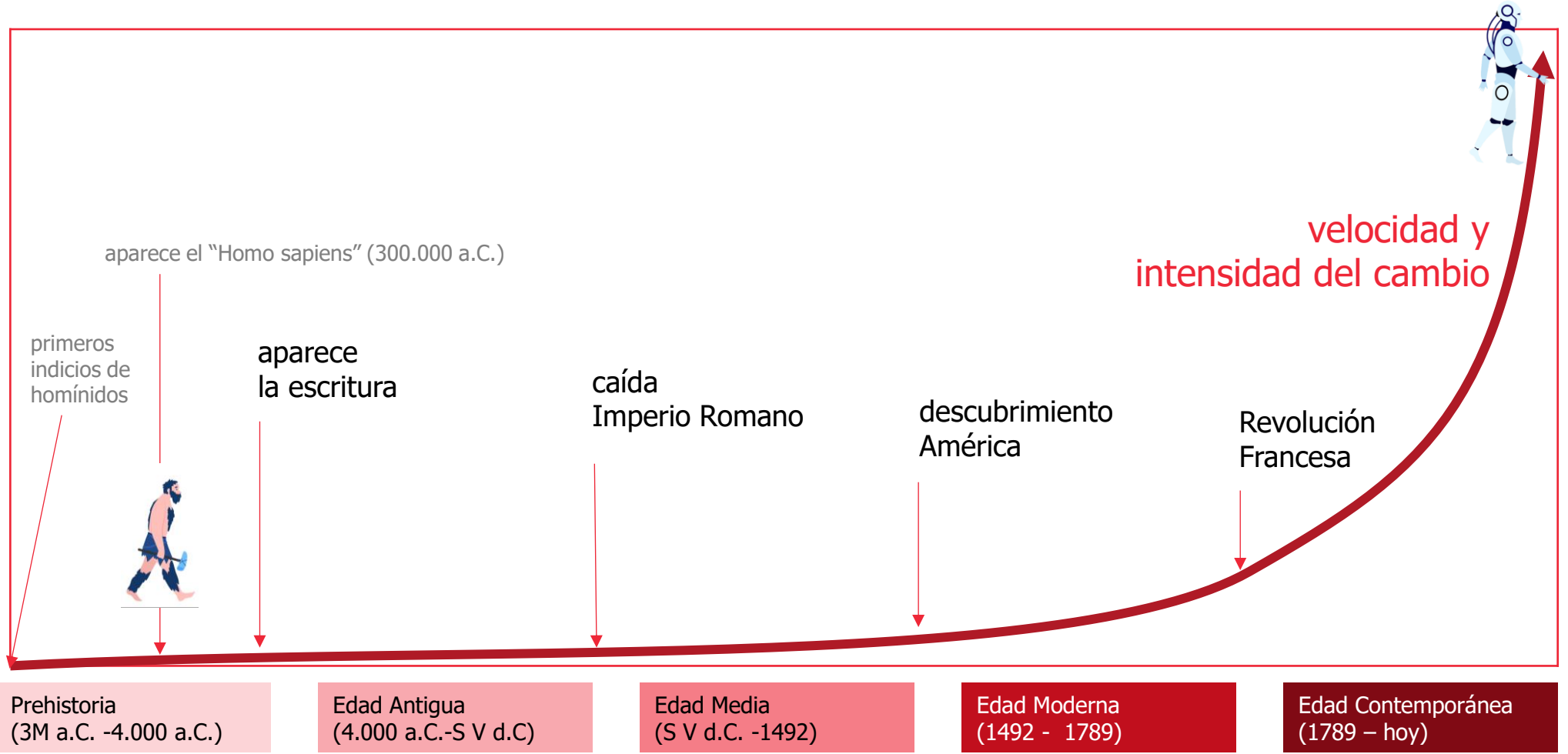




**DI  
VER  
SI  
DAD**

+ diversidad

- diversidad



+ diversidad



- diversidad



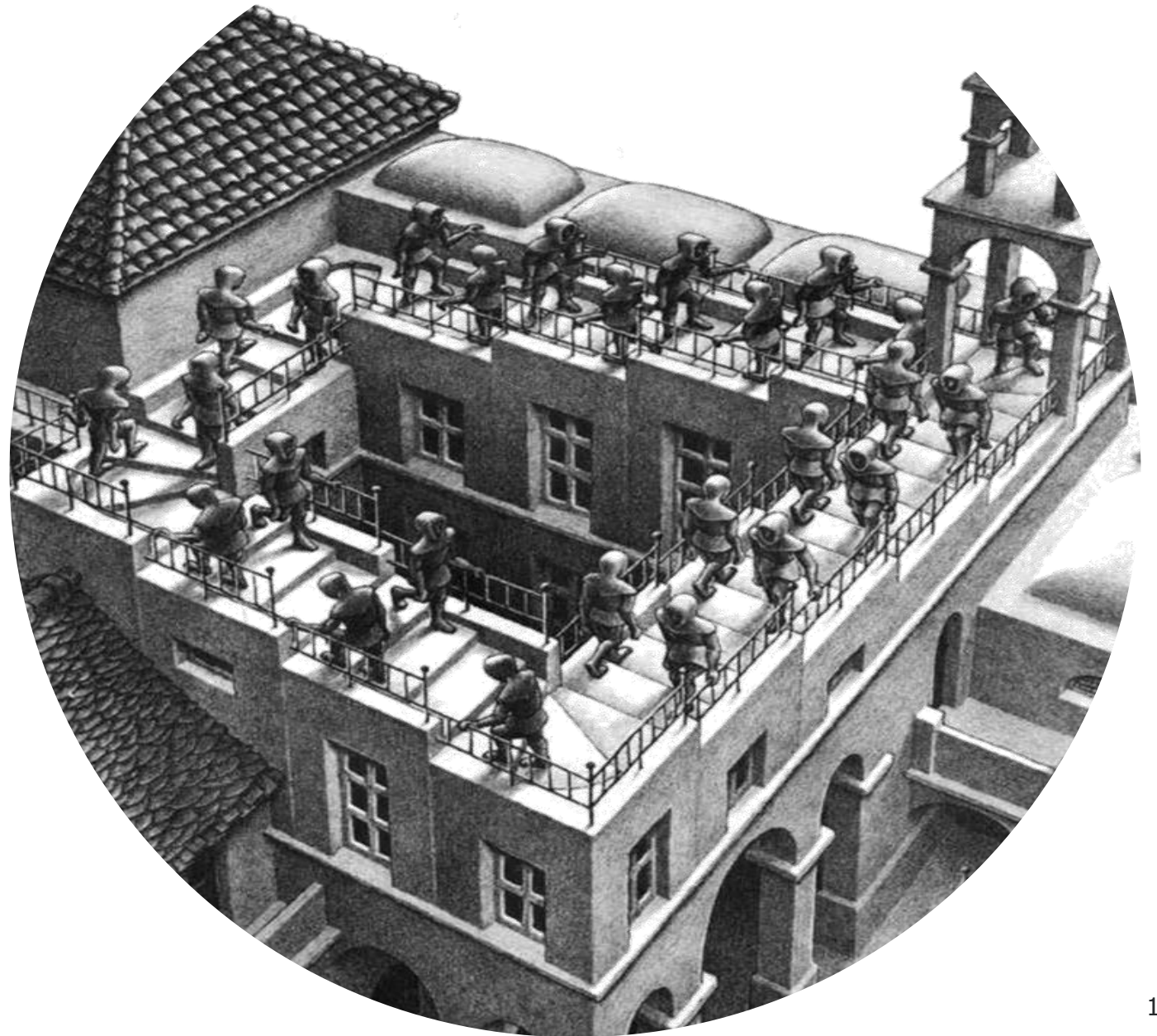
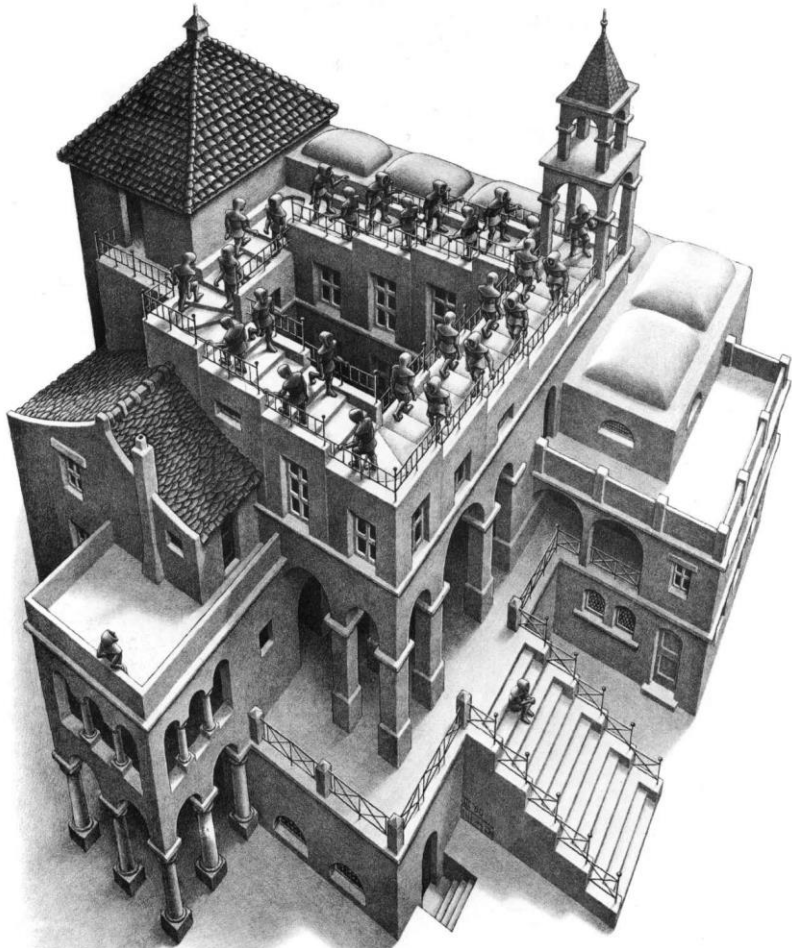
velocidad y  
intensidad del cambio

Prehistoria



- Edad Antigua
- Edad Media
- Edad Moderna
- Edad Contemporánea

# COMPLEJIDAD



# La matriz de Ralph Stacey

Permite decidir cómo debemos resolver un problema

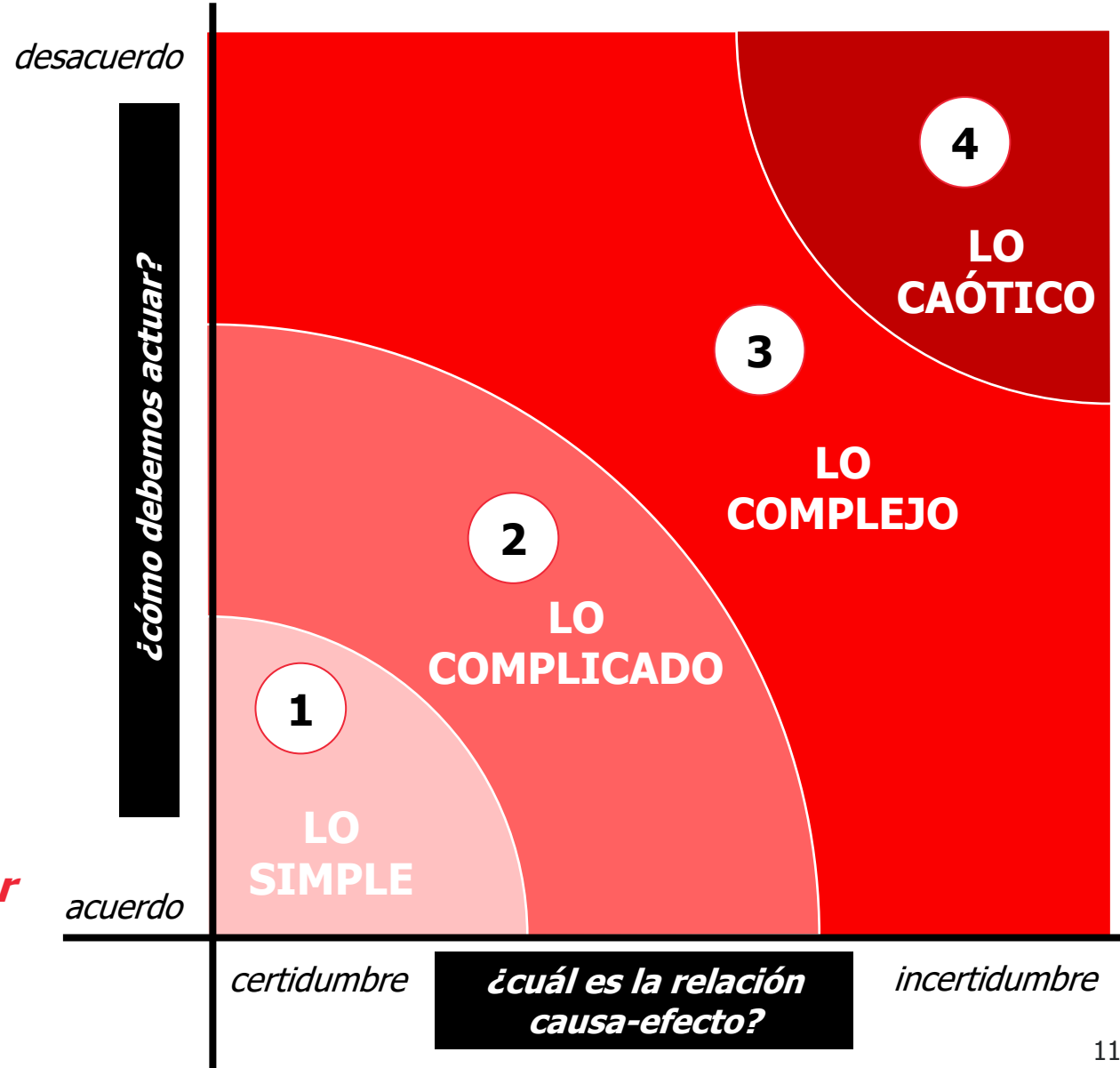
1. **LO SIMPLE:** relaciones causa-efecto evidentes y con alta posibilidad de acuerdo en la solución: "¿cómo evitar quemarme con la sopa?"
2. **LO COMPLICADO:** las relaciones son identificables y existen varias posibles soluciones a adoptar: "¿cómo se pilota un avión?"
3. **LO COMPLEJO:** las relaciones causa-efecto son múltiples, cambiantes y ambiguas y no hay soluciones únicas ni efectivas al 100%: "¿cómo actuamos ante el cambio climático?"
4. **LO CAÓTICO:** no vemos las relaciones causa-efecto y no hay procedimientos claros: "¿qué debemos hacer si caemos en un bucle espaciotemporal?"

**intuición o racionalidad baja**

**racionalidad alta**

**agilidad**

**prueba y error**



# la complejidad es

un espacio de la realidad  
en el que las **relaciones** entre causa y efecto  
no son perfectamente claras y  
no hay un **procedimiento** acordado  
para resolverlo

## sistema complejo

- está compuesto por varios elementos o **partes diversas interconectadas**
- cuánto mayor sea la **diversidad** de sus elementos mayor es la complejidad del sistema
- los **vínculos** entre cada elemento no siempre son visibles para el observador
- para **comprenderlo** debemos entender cómo funcionan sus partes independientemente y cómo funcionan dependientemente
- avanzan y evolucionan de **forma no lineal** y es muy difícil predecir su comportamiento futuro



### Ejemplos

- una ciudad
- el clima
- la economía
- un grupo humano
- una empresa

### Términos clave

- teoría de la complejidad
- efecto mariposa
- efecto dominó
- teoría del caos

impredecibilidad

*“Hacer predicciones  
es muy difícil,  
especialmente  
cuando se trata del  
futuro.”*

Niels Bohr



físico danés especializado en mecánica cuántica  
Premio Nobel de Física en 1922



# THE TERMINATOR

O NO...

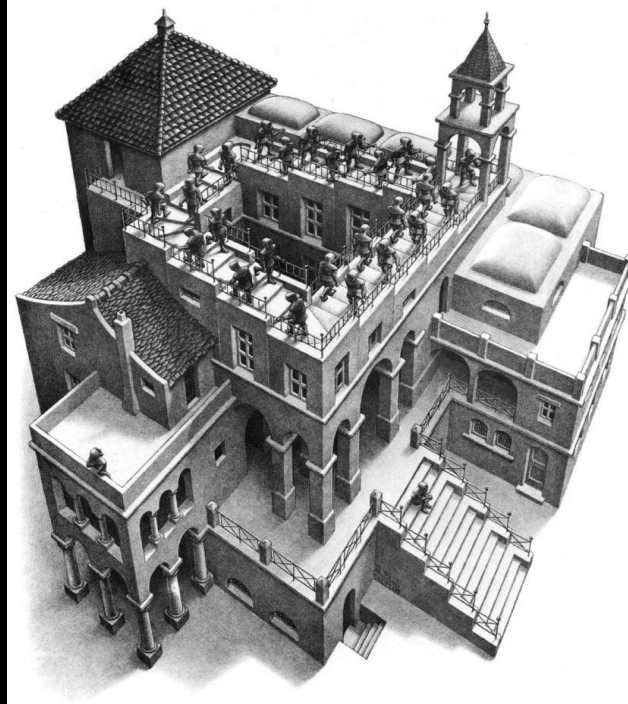


el problema no es que el mundo sea

diverso



complejo



impredecible ...

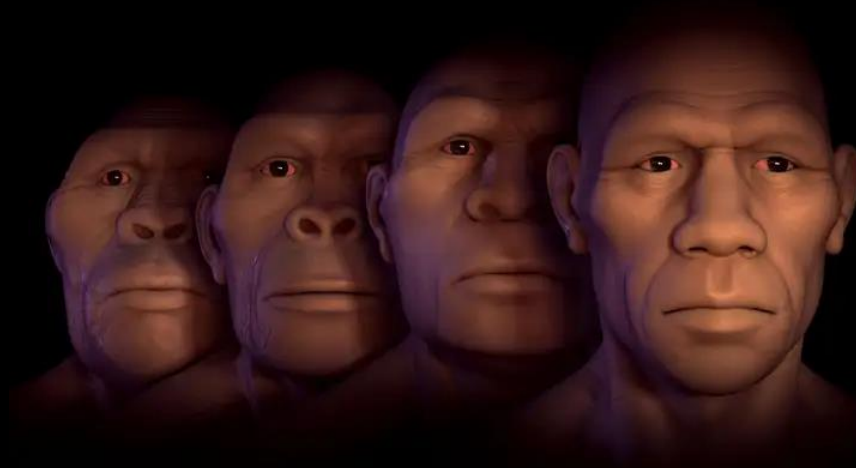


el problema no es que el mundo sea

diverso

complejo

impredecible ...



sino que mi cerebro sigue siendo el de un homínido de  
hace 300.000 años y no puede soportar TANTA presión

territorialidad

posesión

control

# 3. Organizaciones en entornos cambiantes

---

bienvenid@ a la



incertidumbre

# VUCA

**volátil**

volatile

“estuvo y ya no está”

**incierto**

uncertain

“no sé qué vendrá”

**complejo**

complex

“todo conecta con todo y no hay manual”

**ambiguo**

ambiguous

“no hay claridad ni sentido unívoco”

# VUCA

**volátil**

volatile

**incierto**

uncertain

**complejo**

complex

**ambiguo**

ambiguous

efectos

+vulnerabilidad

+miedo y falta de voluntad

+consecuencias no previstas

+confusión

## volatilidad

+vulnerabilidad  
+vigilancia del entorno

- Acepta que todo cambia y que tienes muy poco control
- Acepta que no lo sabrás todo nunca
- Pregúntate qué no estás viendo u observando
- Busca información fuera de tu zona de confort
- Sé curioso, observa, pregunta
- Crea futuro en lugar de sólo adaptarte a los cambios

## complejidad

+consecuencias no previstas  
+agile

- Percibe las conexiones entre los elementos del sistema
- Avanza antes de estar seguro y acepta que deberás ajustarte a medida que avanzas
- Haz participar a otros en lugar de mandarles
- Apuesta más por estar "listo para actuar" que por "tener la certeza absoluta"

## incertidumbre

+miedo y falta de voluntad  
+esfuerzo por comprender

- Está más presente en el "aquí y ahora"
- Céntrate en el "próximo paso"
- Comprende los efectos de las conexiones entre los elementos del sistema
- Pregunta cuando no entiendas
- Explora cuando no sepas
- Crea planes alternativos o contingentes

## ambigüedad

+confusión por asunciones  
+conciencia del aquí y ahora

- Pregúntate qué asunción/creencia te puede estar condicionando
- Adopta otros puntos de vista para cambiar tus interpretaciones
- Pregúntate cómo es la situación "realmente"
- Pregunta aunque entiendas... sobretodo si "crees" que entiendes

# VUCA

**volátil**

volatile

**incierto**

uncertain

**complejo**

complex

**ambiguo**

ambiguous

efectos

propuestas

+vulnerabilidad

+vigilancia del entorno

+miedo y falta de voluntad

+esfuerzo por comprender

+consecuencias no previstas

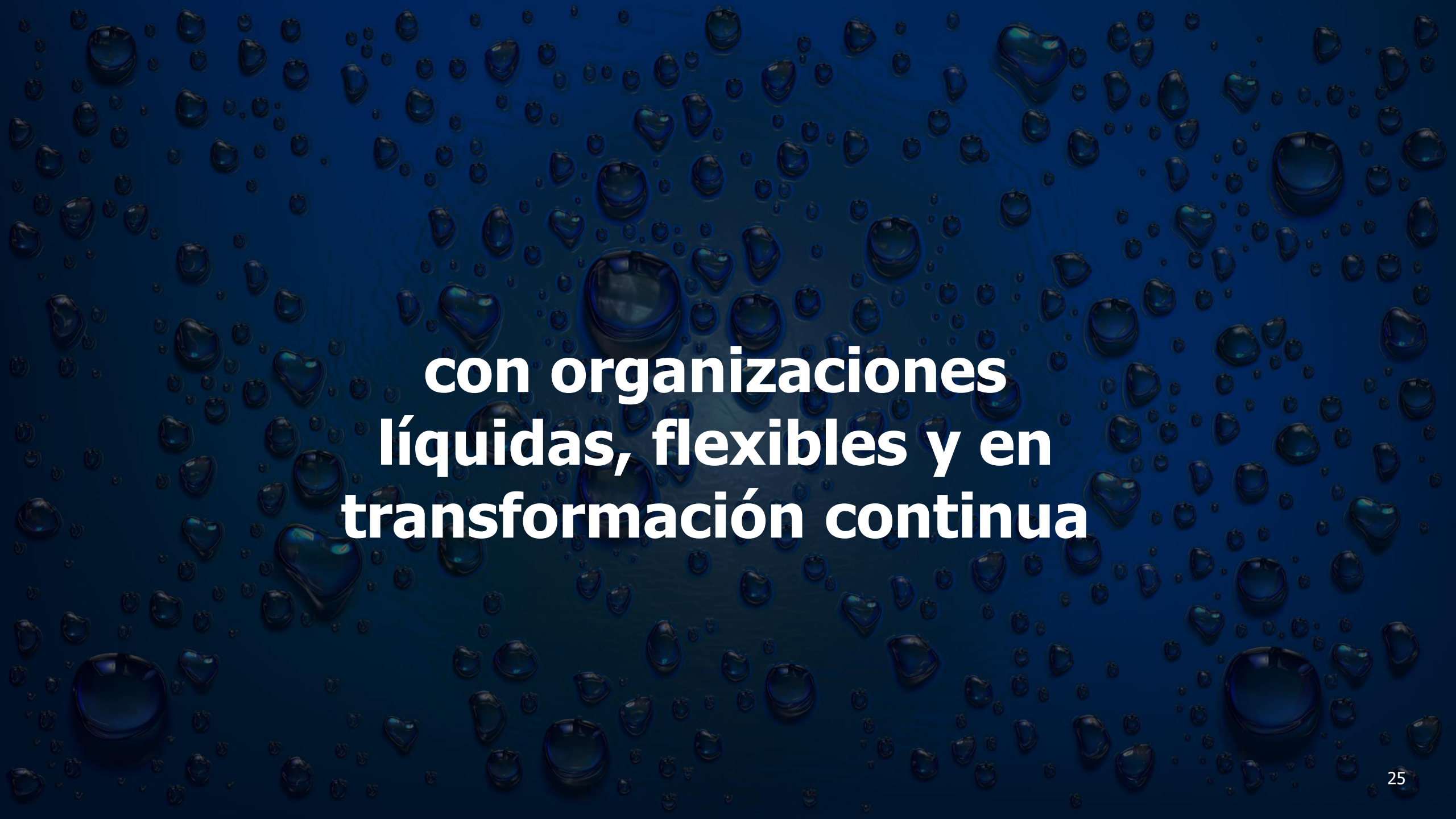
+agile

+confusión por asunciones

+conciencia del aquí y ahora

The background of the slide is a dark blue surface covered with numerous water droplets of various sizes. The droplets are rendered with realistic lighting, showing highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance. The overall effect is a textured, organic pattern.

**¿Cómo responder  
ante VUCA?**



**con organizaciones  
líquidas, flexibles y en  
transformación continua**

**teal**

**holocracia**



**agile**



**teal**

**holocraciaia**



**agile**

1

autogestión

3

propósito  
evolutivo

**teal**

2

plenitud

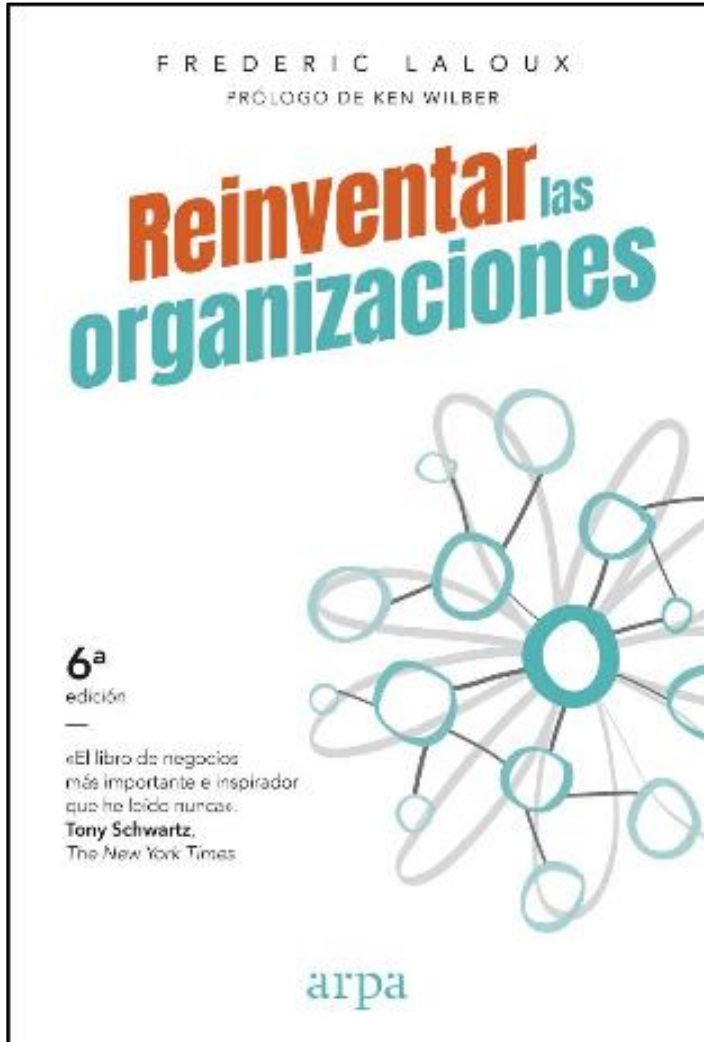
## El video de referencia



### **Reinventing Organizations Frederic Laloux**

<https://youtu.be/gcS04BI2sbk>

## El libro de referencia: “Reinventing organizations”



2014



Frederic Laloux

Bélgica, 1969

McKinsey & Company (1997 – 2007)

**"La confianza, cuando es compartida, genera responsabilidad frente al cambio. La admiración y la presión entre compañeros es capaz de regular un sistema mucho mejor que lo que la jerarquía ha hecho hasta el momento."**



Qué significa "reinventar las organizaciones": la visión de Frederic Laloux



SUCCESS MIND by Albert Valero

El mundo ha cambiado y las organizaciones deben cambiar para responder a esa evolución. Frederic Laloux escribe en 2014 su libro "Reinventar las organizaciones" en el que plantea un modelo de 5 estadios o modelos evolutivos progresivos por los que pueden transitar las organizaciones y que nos permite reflexionar sobre los cambios a implantar en cada empresa.

Fuente: "Para todos. La 2. Entrevista a Frederic Laloux. RTVE"  
 Todos los derechos pertenecen al autor.

MOSTRAR MENOS

“la manera que tenemos hoy de manejar las organizaciones ya no funciona”

“la gente que no está en el tope de las organizaciones no están felices”

“también debajo de la pirámide hay mucha desmotivación, hay mucho sufrimiento”

<https://www.youtube.com/watch?v=KINnN2dB1bM&t>

# Evolución de los paradigmas organizacionales



Clasificación cromática basada en el estudio de Ken Wilber sobre la evolución humana

**¿Cómo es el  
estilo de  
liderazgo en  
tu empresa?**

**¿Cómo se  
resuelven los  
conflictos?**

**¿Qué tipo de  
productos  
ofrecéis?**

**¿Cuál es el  
mayor miedo?**



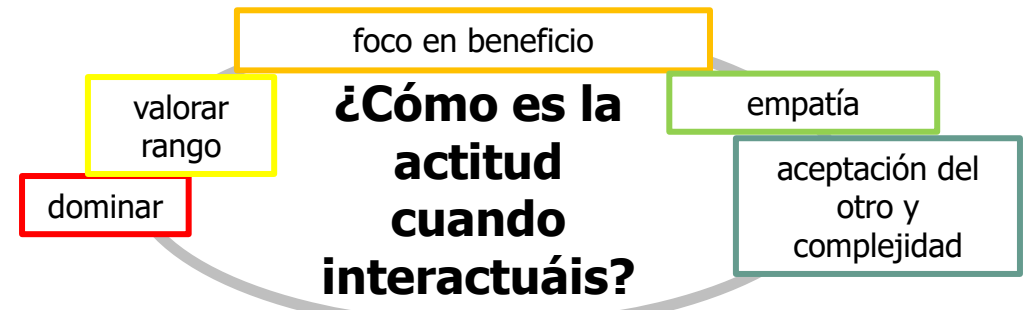
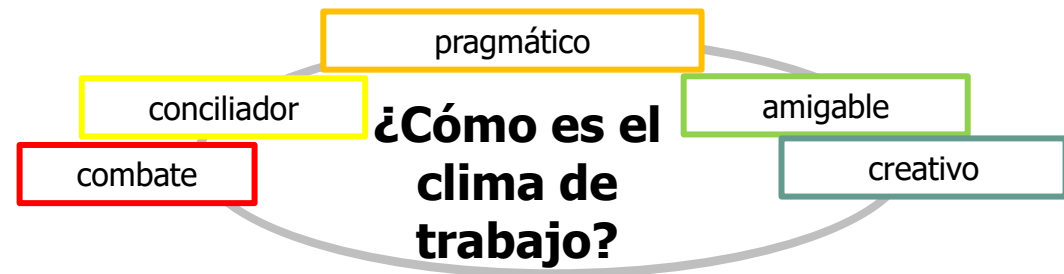
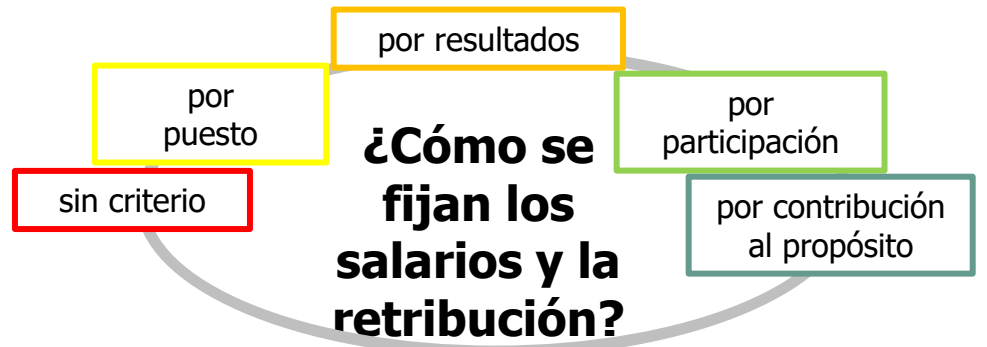
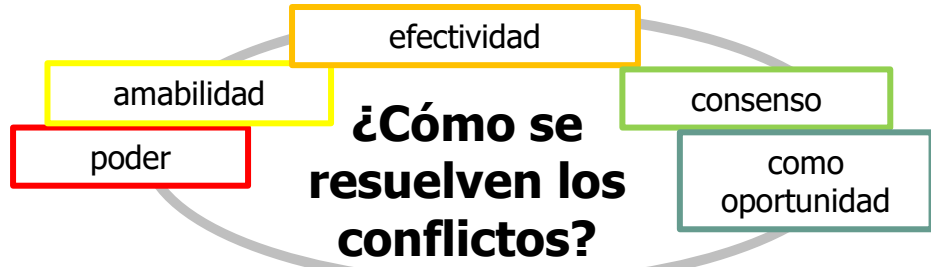
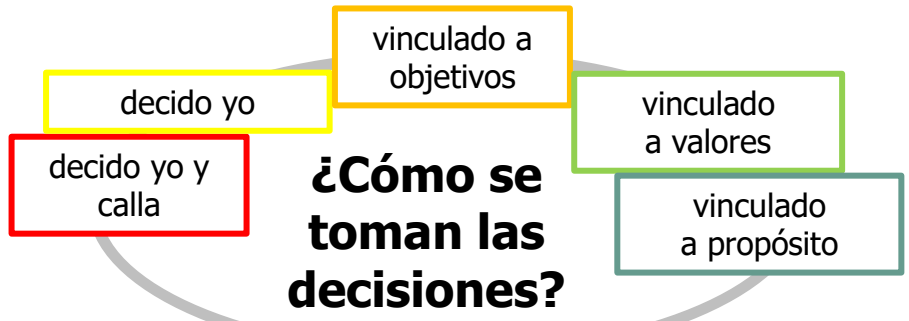
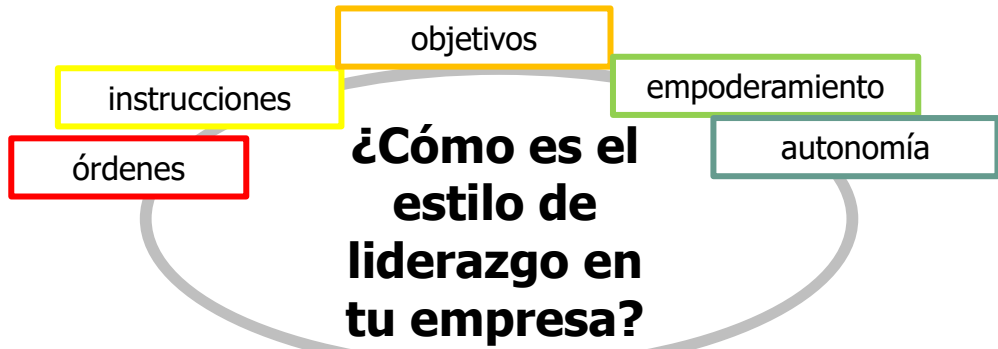
**¿Cómo se  
toman las  
decisiones?**

**¿Cómo se  
fijan los  
salarios y la  
retribución?**

**¿Cómo es el  
clima de  
trabajo?**

**¿Cómo es la  
actitud  
cuando  
interactuáis?**

		rojo	ambar	anaranjado	verde	verde-azulado
1	¿Cómo es el estilo de liderazgo en tu empresa?	<input type="checkbox"/> El jefe ordena y manda todo	<input type="checkbox"/> El jefe da las instrucciones necesarias	<input type="checkbox"/> El jefe plantea objetivos y luego pide cuentas	<input type="checkbox"/> El jefe inspira e involucra y nos empodera	<input type="checkbox"/> El jefe crea espacios abiertos para participar de forma autónoma
2	¿Cómo se toman las decisiones?	<input type="checkbox"/> Las toma el jefe y no se explican los motivos	<input type="checkbox"/> Las toman el jefe y no siempre están claros los motivos	<input type="checkbox"/> En función de cuánto nos acercan a nuestros objetivos y estrategia	<input type="checkbox"/> En función de cuánto conecta con nuestros valores	<input type="checkbox"/> En función de cuánto conecta con nuestro propósito
3	¿Cómo se resuelven los conflictos?	<input type="checkbox"/> Ejerciendo poder	<input type="checkbox"/> Siendo amable y complaciente	<input type="checkbox"/> Se lucha por aplicar la solución más efectiva	<input type="checkbox"/> Buscando el consenso de todos los implicados	<input type="checkbox"/> El conflicto se vive como una oportunidad y de promueven
4	¿Cómo se fijan los salarios y la retribución?	<input type="checkbox"/> No hay criterios claros y lo decide "el de arriba"	<input type="checkbox"/> Según el escalafón en el que se encuentra la persona	<input type="checkbox"/> Según los resultados que obtiene la persona	<input type="checkbox"/> Según el nivel de participación de la persona	<input type="checkbox"/> Según la contribución al propósito
5	¿Qué tipo de productos ofrecéis?	<input type="checkbox"/> Lo que haga falta, lo que nos pidan	<input type="checkbox"/> Los productos de toda la vida	<input type="checkbox"/> Productos de tendencia y competitivos	<input type="checkbox"/> Productos sostenibles y respetuosos con el entorno	<input type="checkbox"/> Productos disruptivos que permitan adaptarse de forma innovadora al entorno
6	¿Cómo es el clima de trabajo?	<input type="checkbox"/> Combativo y tenso	<input type="checkbox"/> Conciliador y conformista	<input type="checkbox"/> Pragmático y dirigido por resultados	<input type="checkbox"/> Amigable y siempre valorando el grupo	<input type="checkbox"/> Abierto y creativo
7	¿Cuál es el mayor miedo?	<input type="checkbox"/> Al castigo y la humillación	<input type="checkbox"/> A perder la posición y el status	<input type="checkbox"/> A cometer un error y no ganar	<input type="checkbox"/> Al rechazo del grupo	<input type="checkbox"/> No hay miedo
8	¿Cómo es la actitud cuando interactuáis?	<input type="checkbox"/> Queremos ejercer el dominio del otro	<input type="checkbox"/> Valoramos el rango y el estatus de la persona	<input type="checkbox"/> Estamos orientados al beneficio	<input type="checkbox"/> Somos empáticos	<input type="checkbox"/> Aceptamos al otro y le vemos como una persona en toda su complejidad



10.000 a.C.

S I-XVII

S XVIII

S XX

S XXI

	rojo	ambar	anaranjado	verde	teal
rasgo princ.	<b>impulsiva</b>	<b>conformista</b>	<b>orientada al logro</b>	<b>pluralista</b>	<b>evolutiva</b>
líder	sobre el grupo	sobre el grupo	sobre el grupo	al servicio del grupo	no hay
líderazgo	desde el miedo y el poder	desde el status	desde los méritos/capacidades	el grupo acuerda cómo autoliderarse	<b>el individuo se autolidera (autogestión)</b>
empleados	obedientes	dependientes	competitivos (hacia fuera y hacia dentro)	colaboradores	valientes y proactivos
organizaciones	reactivas y inestables	predictibles y ordenadas	innovadoras y emprendedoras	consensuadoras y participativas	"antifragiles" y con roles que evolucionan
enfoque de la empresa	objetivos a corto plazo	objetivos a largo plazo	rentabilidad financiera	satisfacción del cliente	propósito
fundamento	división y especialización del trabajo	jerarquía estricta y roles definidos	equipos de trabajo	metodologías agile y metodologías lean	filosofía agile (pero sin metodologías)
toma de decisiones	verticales y unipersonales	verticales tras consultas	el líder define la meta (el qué) y el empleado tiene cierta libertad para decidir cómo actuar	por consenso basado en valores compartidos	toma de decisiones distribuida (una persona puede tomar una decisión sólo si antes ha sido asesorada por todos los afectados) sin ser necesario el consenso
cultura	la cultura del poder (solo manda uno)	la cultura del orden (el caos es malo)	la cultura de la responsabilidad (miremos los resultados)	la cultura del equipo y del empoderamiento (1+1 son 3 & tú puedes)	<b>la cultura de la plenitud (cada miembro es completo)</b>
qué se promueve	la sumisión	el control y el orden	eficacia y eficiencia	alto compromiso de los empleados	la aportación del empleado en múltiples facetas
qué hacemos	damos premios y castigos	creamos procesos estables	innovamos para ganar	buscamos la satisfacción de las necesidades de los stakeholders (empleados, clientes y accionistas)	<b>permitimos que el propósito evolucione cuando es necesario (propósito evolutivo)</b>

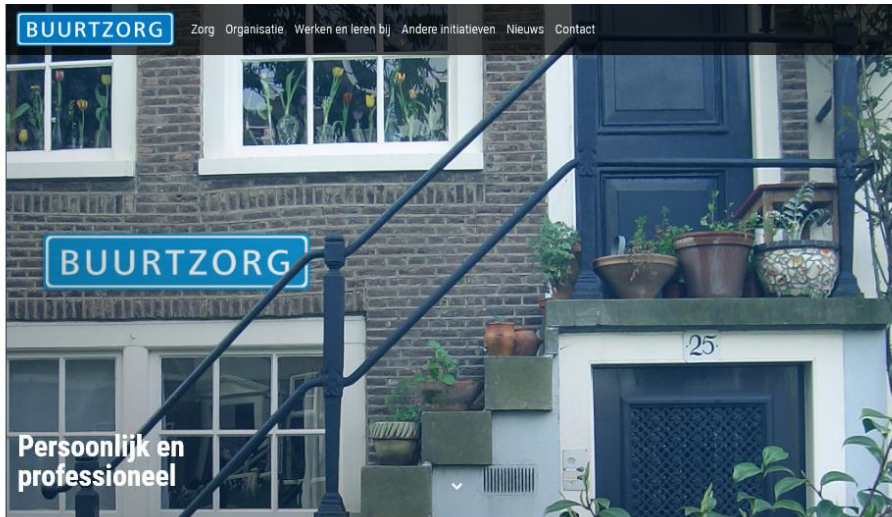
## Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Sistema basado en las **relaciones entre pares**
- b. Las jerarquías no son necesarias y se adopta el enfoque de la **autoridad distribuida**
- c. Los consensos en la **toma de decisiones** no son necesarios
- d. La persona tiene una gran **autonomía** en su área de trabajo
- e. La persona es **responsable de la coordinación** con los demás
- f. Apostamos por la **inteligencia colectiva**

## Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



### Buurtzorg Netherland

<https://www.buurtzorgnederland.com/>

- Buurtzorg Netherland Ofrece servicios de atención sanitaria domiciliaria y familiar
- En 10 años ha logrado 70% de la cuota de mercado
- Empezaron 4 personas; ahora tiene contratadas 14.000 enfermeras y 4.000 trabajadoras familiares
- Están organizados en 850 equipos autogestionados
- Cada equipo tiene un máximo de 12 profesionales
- Cada equipo atiende 40-50 pacientes a domicilio

#### Datos destacados por Ernst&Young

- Se dedica un 40% menos de horas por paciente incluido el café
- Los planes de cuidados duran el 50% de tiempo
- Las personas recuperan los niveles de autonomía antes
- Se evitan un tercio de las hospitalizaciones
- En caso de ingreso las estancias son más cortas

#### Conclusión de Ernst&Young

- Si se implantara el modelo Buurtzorg el sistema sanitario americano ahorraría 49.000 millones de dólares.

Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo

Frederic Laloux

- a. Vivimos atrapados por la “**superficialidad profesional**”: todo debe ser racional
- b. Vivimos atrapados por el **miedo**: tememos mostrarnos, queremos tener el control todo el tiempo y ocultamos los errores y nuestras debilidades
- c. Vivimos atrapados por la **desconfianza**:
  - proyectamos las **intenciones** de los demás y nos imaginamos qué se esconde tras su comportamiento
  - proyectamos el **comportamiento** futuro de los demás y creemos que no serán tan buenos como nosotros y que deben ser vigilados

## Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Contra la “**superficialidad profesional**”: dejamos espacio para que –junto a la racional- aparezca también lo emocional y podamos hablar sobre ello
- b. Contra el **miedo**: aceptamos quién somos y dónde estamos, reconocemos que no sabemos, pedimos ayuda, admitimos el error, establecemos alianzas de colaboración, actuamos con la honestidad sobre nuestra dimensión humana y nuestras limitaciones y no las ocultamos,
- c. Contra la **desconfianza**: la confianza es la proyección que hago yo del comportamiento futuro del otro
  - si no sabe, fórmalo
  - si no puede, asígnale tareas que sí pueda hacer para volver a darle confianza
  - si no quiere, pregúntale por qué y dialoga y, si aún así, sigue sin querer toma una decisión

## Autogestión - Plenitud - Propósito evolutivo



Frederic Laloux

- a. Las organizaciones tienen una vida y un sentido de dirección propios: tienen un “**para qué**” más allá del “qué” y del “cómo”
- b. En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro , nuestro foco debe estar en qué **finalidad** tenemos como organización
- c. **El propósito evolucionaria** con el entorno en el que opera la organización

# Autogestión

Sistema basado en las **relaciones entre pares**

Las jerarquías no son necesarias y se adopta el enfoque de la **autoridad distribuida**

Los consensos en la **toma de decisiones** no son necesarios

La persona tiene una gran **autonomía** en su área de trabajo

La persona es **responsable de la coordinación** con los demás

Apostamos por la **inteligencia colectiva**

# Plenitud

Contra la **“superficialidad profesional”**: dejamos espacio para que –junto a la racional– aparezca también lo emocional y podamos hablar sobre ello

Contra el **miedo**: aceptación, liviandad, pedir ayuda, admitir el error, alianzas colaborativas,...

Contra la **desconfianza**: la confianza es la proyección que hago yo del comportamiento futuro del otro

# Prop. evolutivo

Las organizaciones tienen una vida y un sentido de dirección propios: tienen un **“para qué”** más allá del “qué” y del “cómo”

En lugar de tratar de predecir y controlar el futuro, nuestro foco debe estar en qué **finalidad** tenemos como organización

**El propósito evolucionario** con el entorno en el que opera la organización

**teal**

**holocracia**

**agile**

# ¿Os imagináis una organización...?

en la que la jerarquía **desaparece**  
porque ralentiza la toma de decisiones

en la que se asignan **roles** temporales  
cuya utilidad se evalúa en cortos plazos

en la que las decisiones se toman con  
la **participación** de las personas involucradas en el proceso

en la que la estructura **muta** en función de  
la presión del entorno y la tarea a realizar

The background of the slide is a dark, textured surface covered with numerous water droplets of various sizes. The droplets are rendered with realistic lighting, showing highlights and shadows that give them a three-dimensional appearance. The overall color palette is dark, with shades of blue and black.

eso es la holocracia

A los líderes

*“Ya no es cosa tuya  
resolver los problemas  
de todos y asumir la  
responsabilidad de todo”*

A los equipos

*“Tienes la  
responsabilidad y la  
autoridad para ocuparte  
de tus propias tensiones”*

Brian Robertson, 2007

## Holocracia



Brian Robertson

Fundador de Ternary Software

2007

“¿Qué se interpone en el camino de las personas que trabajan en equipo, para que trabajen de la forma más eficaz y eficiente posible?”

La jerarquía”

manual de  
referencia



# HOLACRACY: QUICK BEGINNER'S GUIDE

<https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>

## El video de referencia



**Holacracy: A Radical New Approach to Management  
Brian Robertson | TEDxGrandRapids**

<https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI>

## Holocracia



Brian Robertson

Fundador de Ternary Software

2007

### Origen

El término griego "holón" significa "el todo" y es sinónimo del latín "universum"

### ¿Qué es un holón?

Es algo que es a la vez un todo y una parte de un todo superior  
Cada holón es autosuficiente, autónomo y dependiente de un conjunto

### ¿Qué es holarquía?

Es una jerarquía de holones autorregulados que funcionan como totalidades autónomas y como piezas dependientes. Apareció por primera vez en la novela "El fantasma de la máquina" de Arthur Koestler (1968)

### ¿Qué es holocracia?

La Holocracia es un sistema para que las personas gobiernen sus roles/funciones dentro de la organización

## Holocracia



Brian Robertson

Fundador de Ternary Software  
2007

### ¿Cuáles son los elementos básicos de una holocracia?

- a. Unas normas de constitución, que marcan las reglas de juego y distribuyen el poder
- b. Una nueva manera de estructurar la organización y definir funciones y autoridad ("**estructura de círculo**")
- c. Un proceso de toma de decisiones exclusivo para actualizar dichas funciones y autoridad ("**sistema de gobierno**")
- d. Un proceso de reunión para mantener la armonía entre los equipos y que hagan el trabajo conjuntamente ("**proceso operacional**")

---

**“facilitar la toma de decisiones y promover la comunicación”**

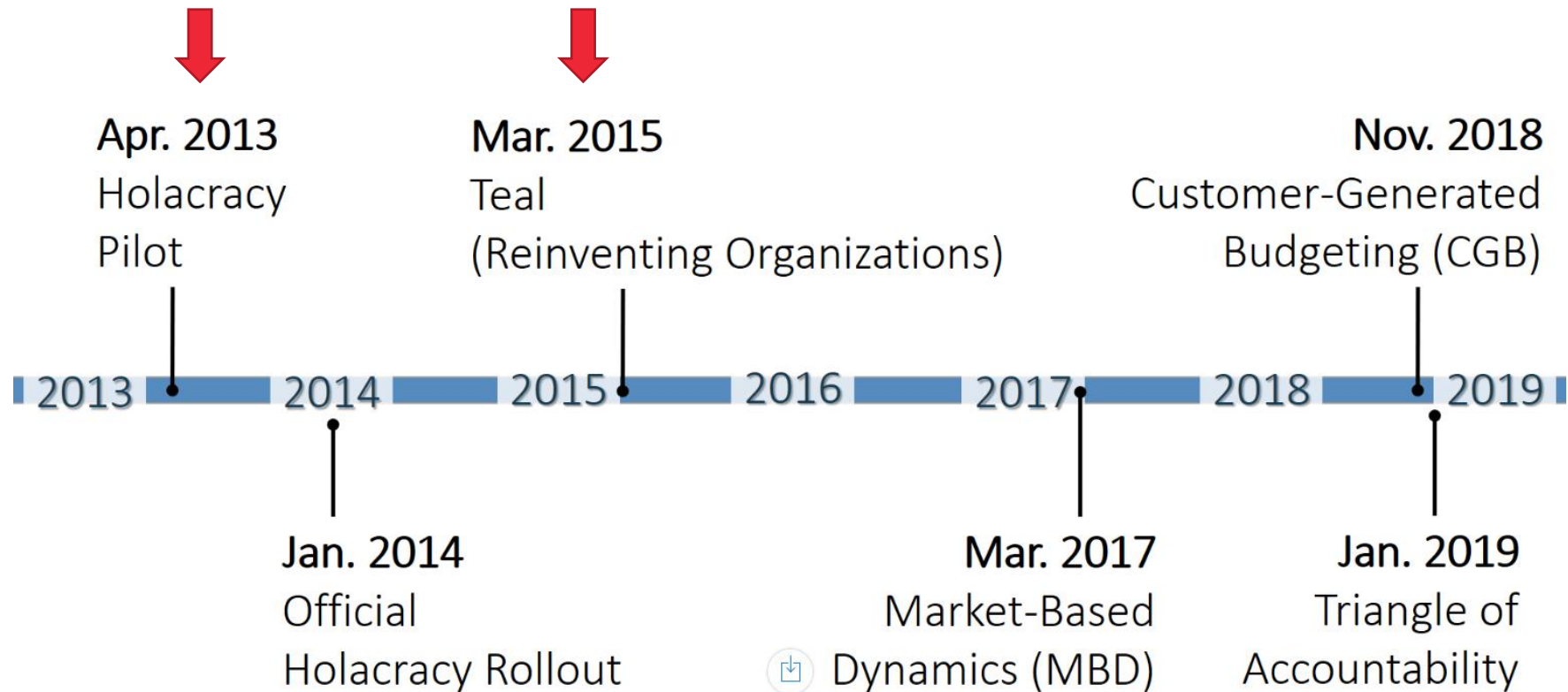
# ¿Qué empresas han declarado aplicar la holocracia (2021.05.17)?



size	0-10	11-50	51-200	201-500	Over 501
#	52	87	31	13	12



**de SHOESITE a**



<https://hatch.apps.zappos.com/evolve/the-journey-to-where-we-are-today>

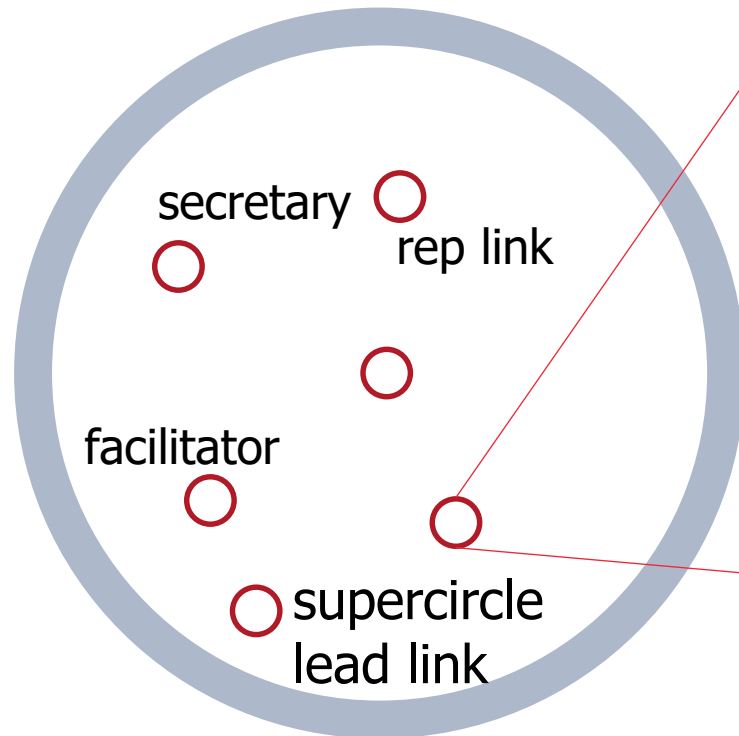
negocio bruto ventas de calzado en USA en 1999: 40.000 millones

negocio bruto ventas de calzado ON LINE en USA en 1999: 2.000 millones

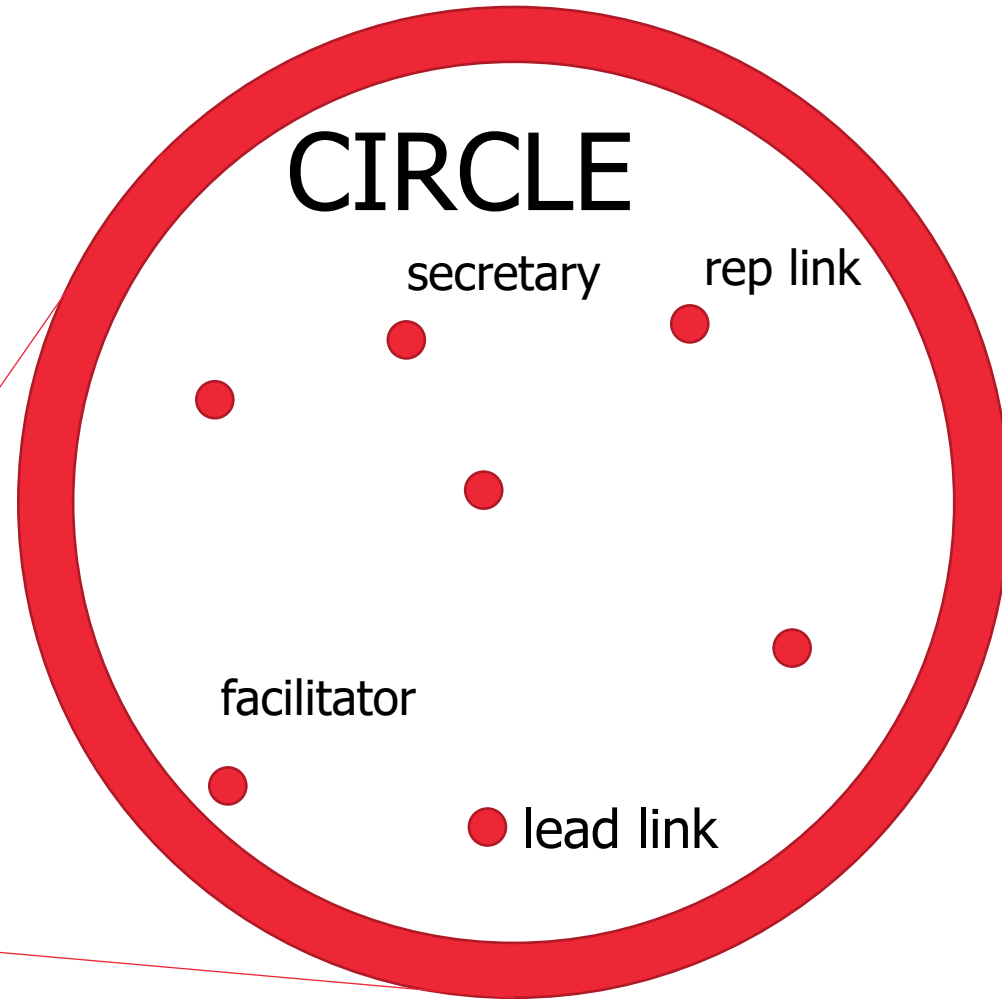




# SUPERCIRCLE



# CIRCLE



## PROCESO DE GOBIERNO

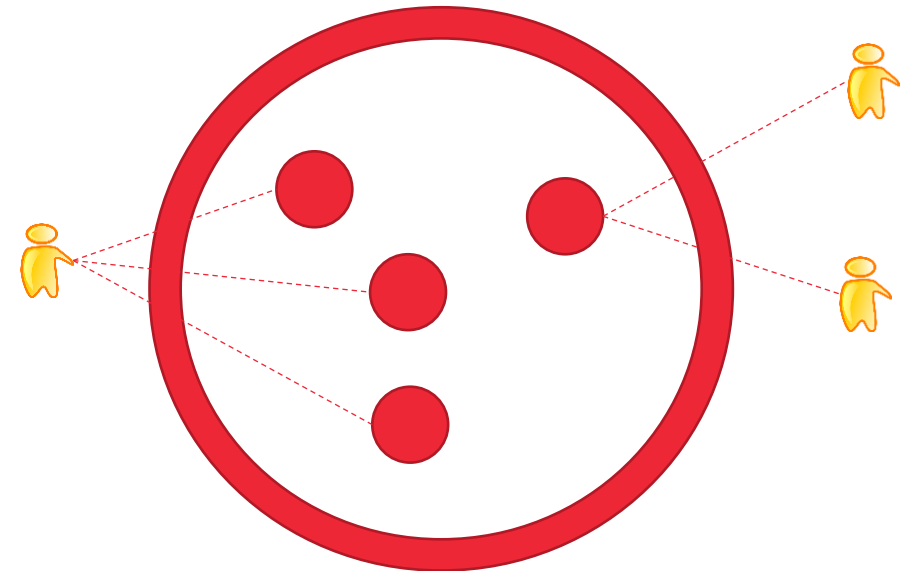
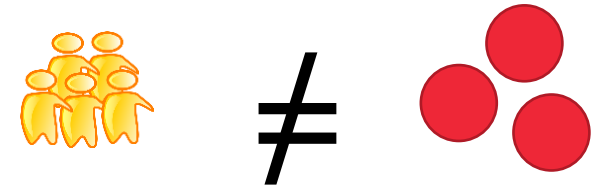
cada círculo revisa y actualiza sus roles



- ❑ los roles son un conjunto de responsabilidades para alcanzar un determinado resultado o proceso
- ❑ los roles se pueden crear, revisar o destruir
- ❑ un individuo puede tener más de un rol y un rol puede estar desempeñado por varias personas
  - **Lead Link:** prioriza trabajo, establece estrategia y conecta con el supracírculo
  - **Rep Link:** conecta el círculo con el exterior
  - **Facilitator:** modera el meeting (no juzga ni decide)
  - **Secretary:** convoca meetings y registra los acuerdos

PERSONAS

ROLES



<https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>



# autoorganización

no es necesario un manager  
porque esa función  
se distribuye entre

diferentes  
roles

diferentes  
círculos

diferentes  
procesos

## Organización convencional versus organización holocrática

### organización convencional

1. la jerarquía **afecta** a toda la organización
2. se describen **puestos de trabajo** que tienden a la consolidación
3. las decisiones se toman **de arriba abajo**, a menudo, por parte de personas ajenas al proceso
4. la estructura tiende a la **burocratización**

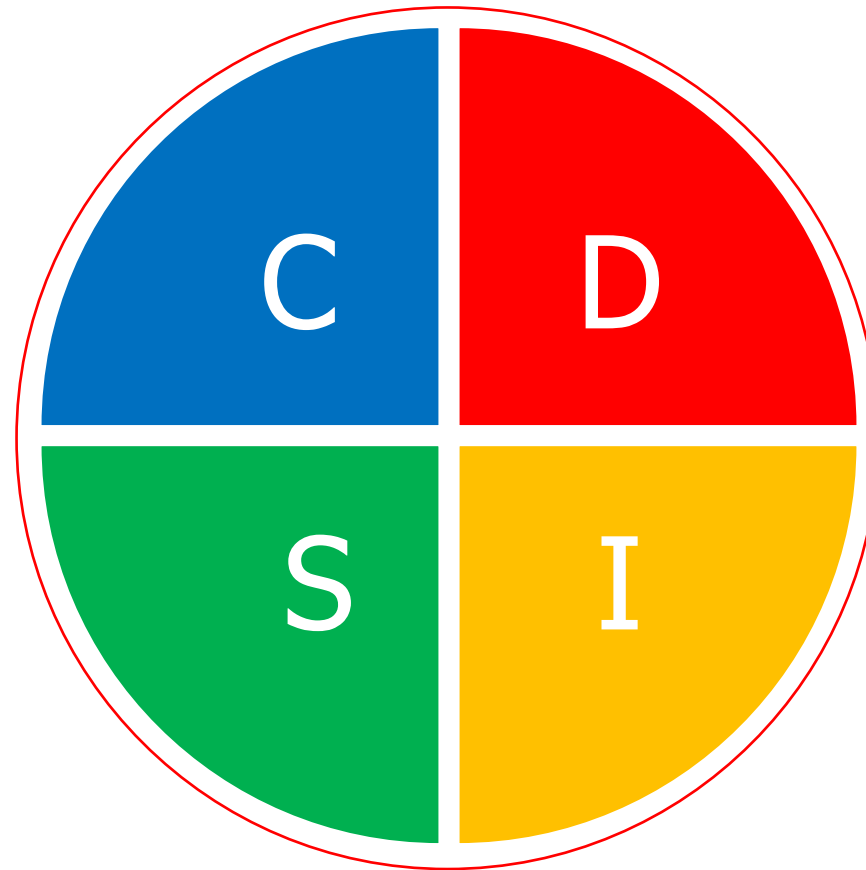
### organización holocrática

1. la jerarquía **desaparece** porque ralentiza la toma de decisiones
2. se asignan **roles** temporales y evaluados en cortos plazos
3. las decisiones se toman con la **participación** de las personas involucradas en el proceso
4. la estructura **muta** en función de la presión del entorno y la tarea a realizar

## 2. Diversidad interpersonal y comunicativa

---

## Preferencias comunicativas y comportamentales



# Comportamientos

CÓMO TOMO DECISIONES

pensamiento

HACIA DÓNDE SE  
DIRIGE MI  
INTERÉS

introversión

extroversión

HACIA DÓNDE SE  
DIRIGE MI  
INTERÉS

emoción

CÓMO TOMO DECISIONES

## Cómo tomamos DECISIONES

EN BASE AL  
**PENSAMIENTO**  
=  
de forma lógica, analítica,  
objetiva e imparcial



EN BASE AL  
**SENTIMIENTO**  
=  
de forma emocional, intuitiva, subjetiva y  
parcial



## Cómo tomamos DECISIONES

EN BASE AL  
**PENSAMIENTO**  
=  
de forma lógica, analítica,  
objetiva e imparcial



**usa datos**  
**analiza información**  
**emite juicios basados en datos**  
**comunica datos**  
**se orienta a resultados**  
**valora lo sistemático**  
**se fundamenta en lo objetivo**  
**ve acciones que generan resultados**

EN BASE AL  
**SENTIMIENTO**  
=  
de forma emocional, intuitiva, subjetiva y  
parcial



**usa impresiones**  
**valora sensaciones**  
**emite juicios basados en percepciones**  
**comunica impresiones**  
**se orienta a emociones**  
**valora lo intuitivo**  
**se fundamenta en lo subjetivo**  
**ve acciones que afectan personas**

## Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro **interior**  
=  
reflexión, introspección



Hacia el mundo **exterior**  
=  
relación, interacción



## Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro interior  
=  
reflexión, introspección



observa una cosa cada vez  
se incomoda ante el cambio  
primero escucha, luego habla  
prefiere contacto 1 a 1  
genera relaciones intensas  
demuestra profundidad  
prefiere escuchar  
actúa lentamente

Hacia el mundo exterior  
=  
relación, interacción



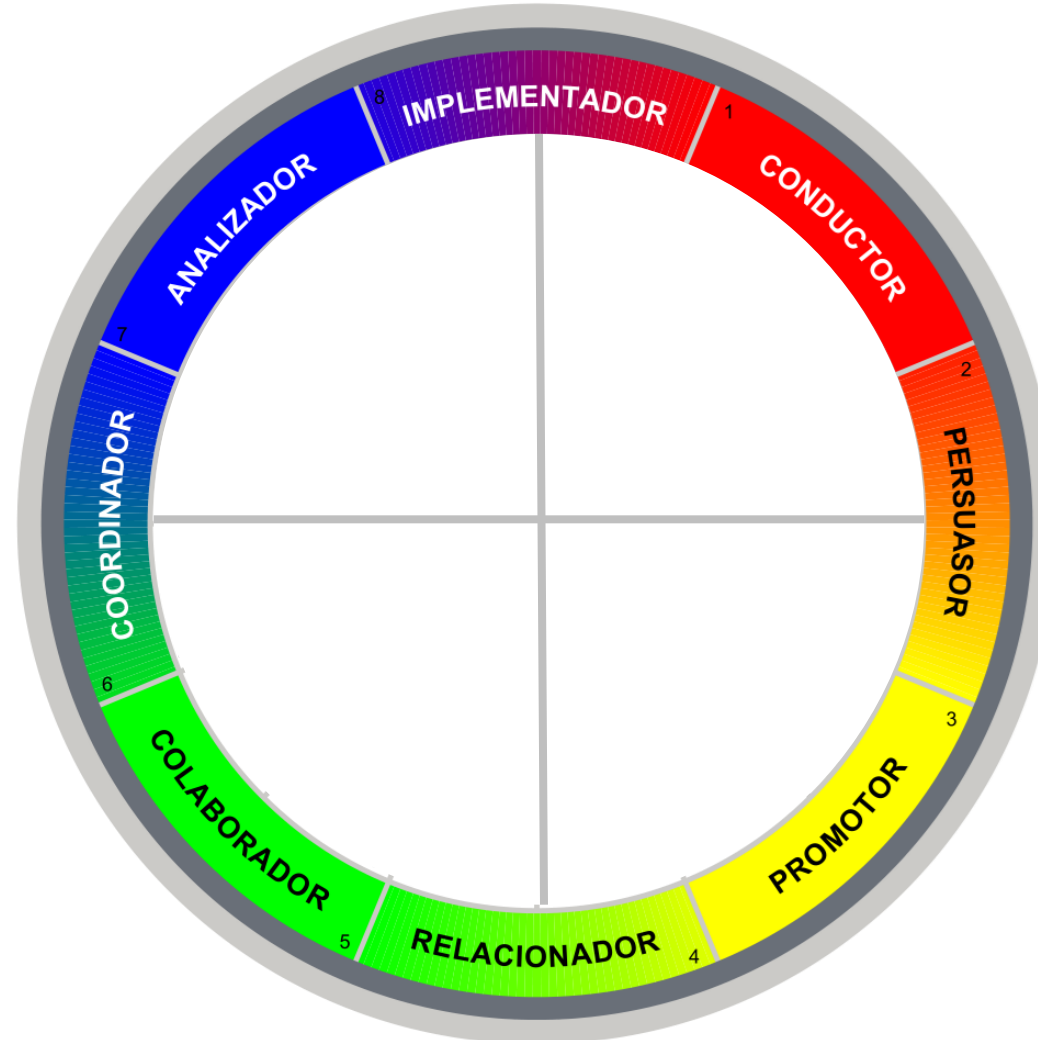
observa varias cosas a la vez  
promueve el cambio  
primero habla, luego escucha  
se mueve bien con grupos de personas  
genera relaciones superficiales  
demuestra superficialidad  
prefiere hablar  
actúa rápidamente

# Comportamientos

CÓMO TOMO DECISIONES

pensamiento

HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS  
introversión

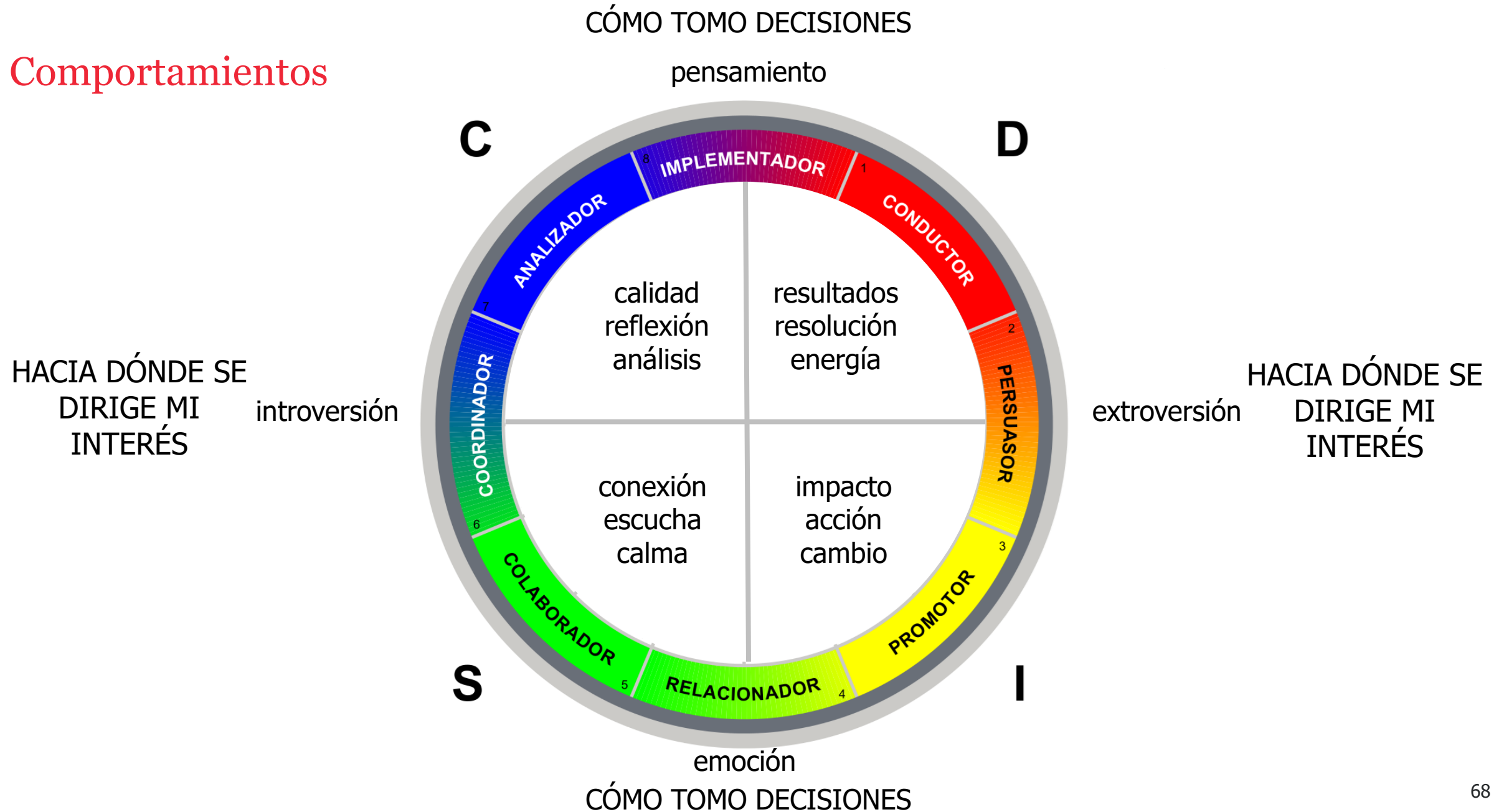


extroversión  
HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS

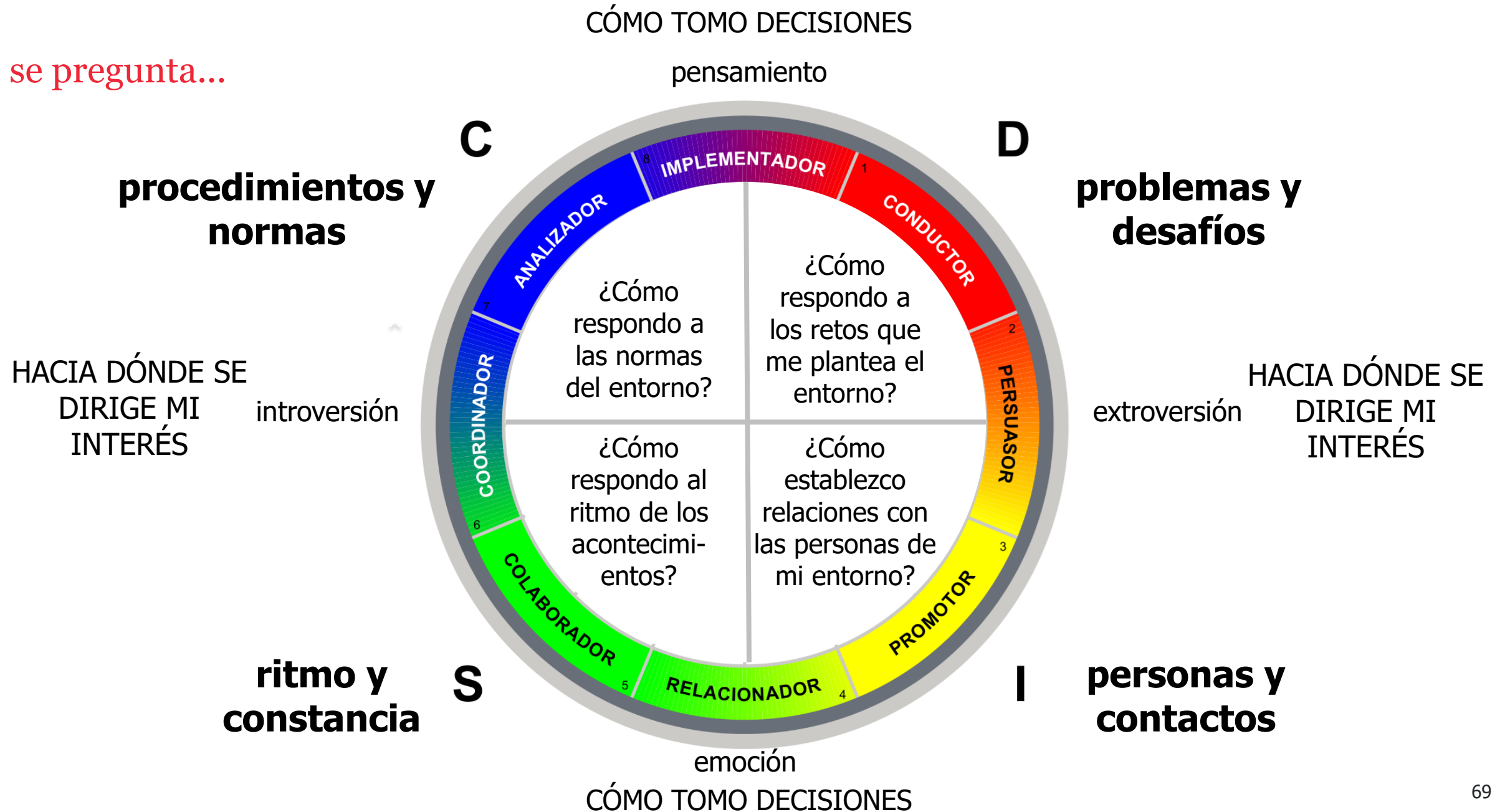
emoción

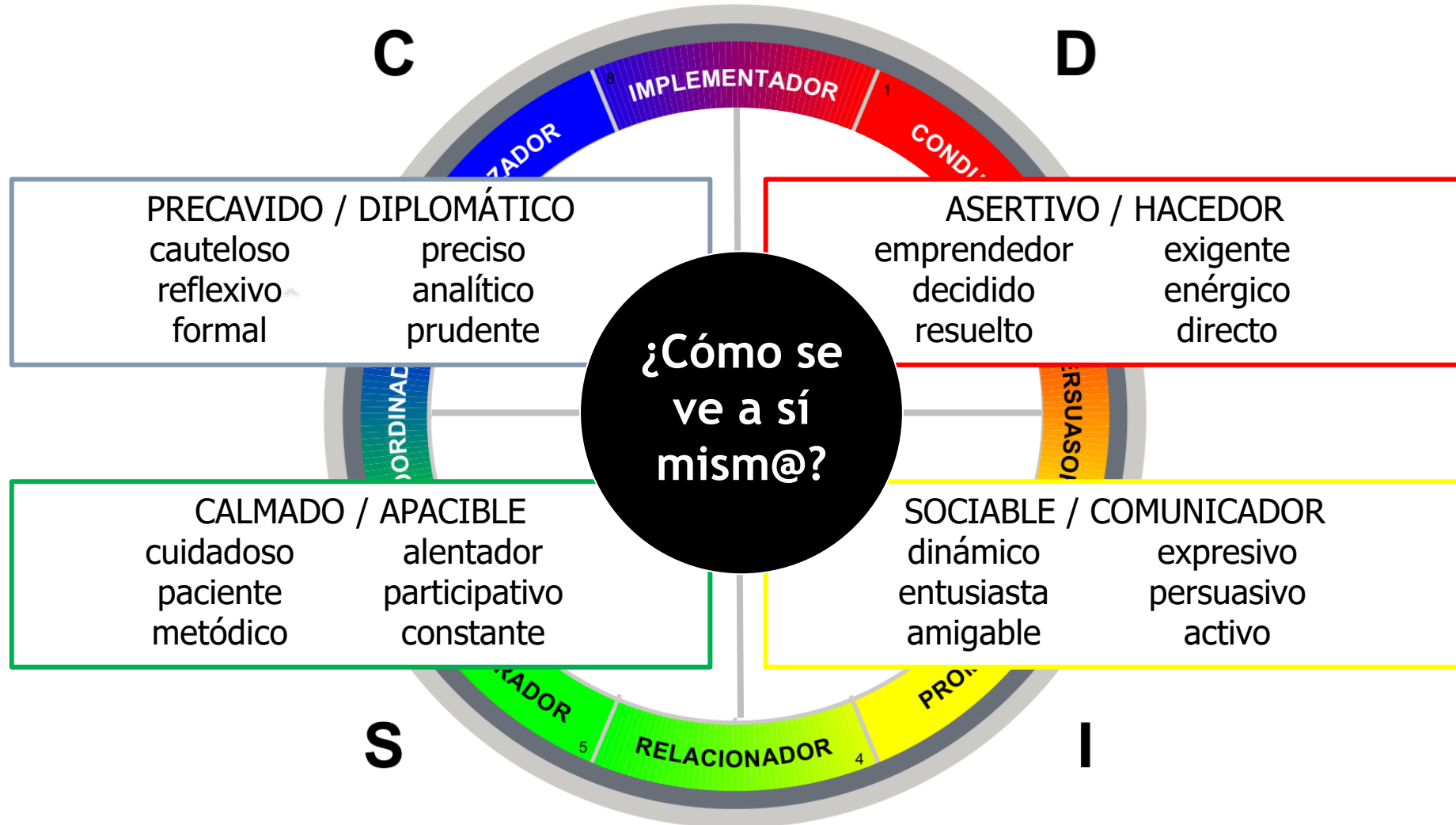
CÓMO TOMO DECISIONES

# Comportamientos



se pregunta...





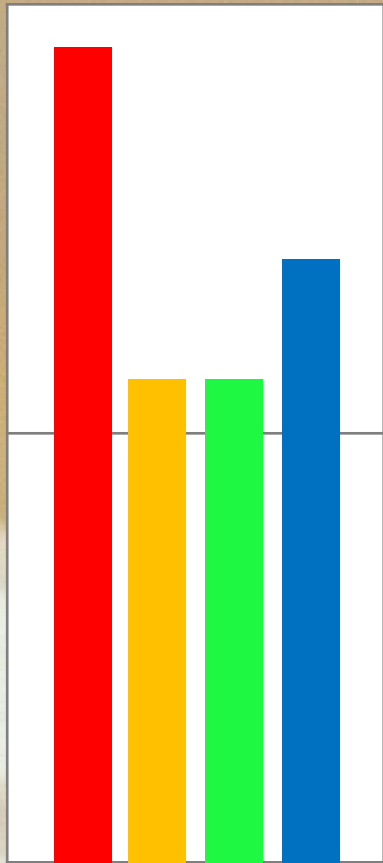


¿perfil natural  
vs  
perfil adaptado?

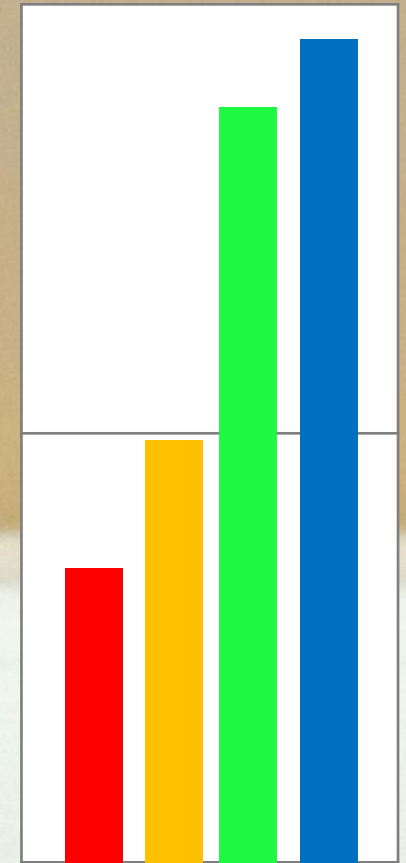


perfil natural

perfil adaptado

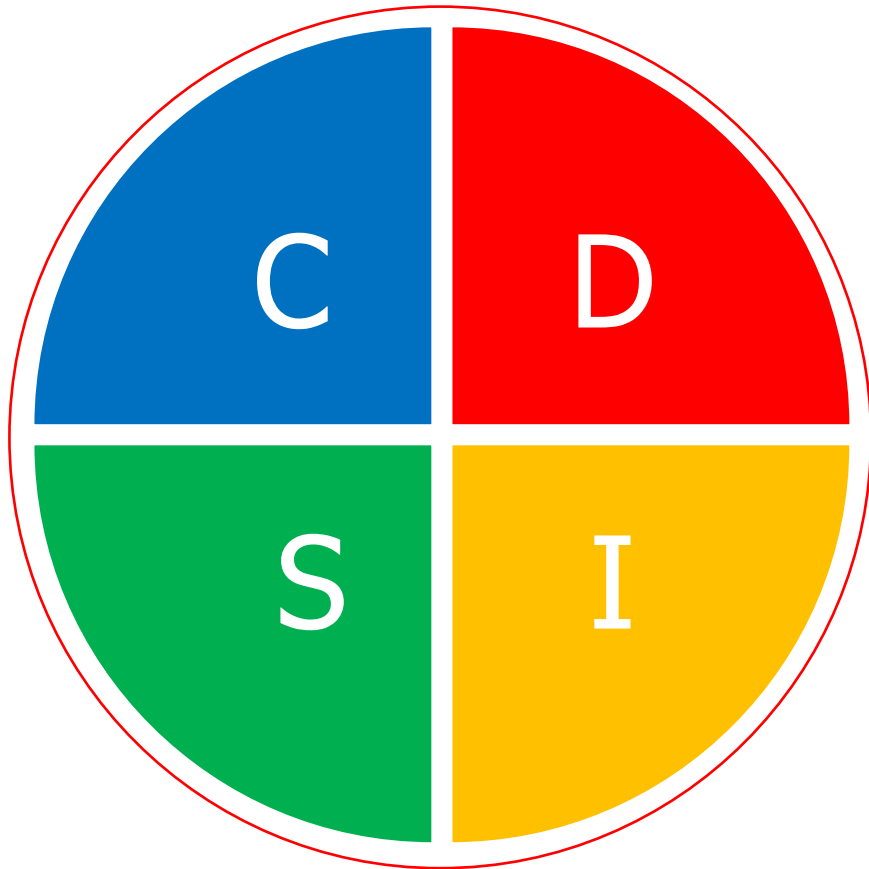


D I S C



D I S C

## Consejos para comunicar con personas con diversos estilos DISC



1. **Observa** qué hacen, cómo hablan y de qué hablan para identificar el estilo
2. Sé **empático** con la diversidad del otro
3. **Actúa** desde otro estilo para acercarte a tu interlocutor
4. Sé **flexible** en el uso de los estilos: no hay ningún estilo bueno ni correcto
5. **Habla sobre cómo habla el otro** para ayudarle a tomar mayor conciencia y promover mejores acuerdos

## Consejos para comunicar con personas con diversos estilos DISC

### Con un C

Habla sobre datos y procesos  
Dale detalles y muestra interés por los  
detalles que él te dé  
Mejor escríbele un correo  
Sé formal, cumple los compromisos y no  
cometas errores

### Con un S

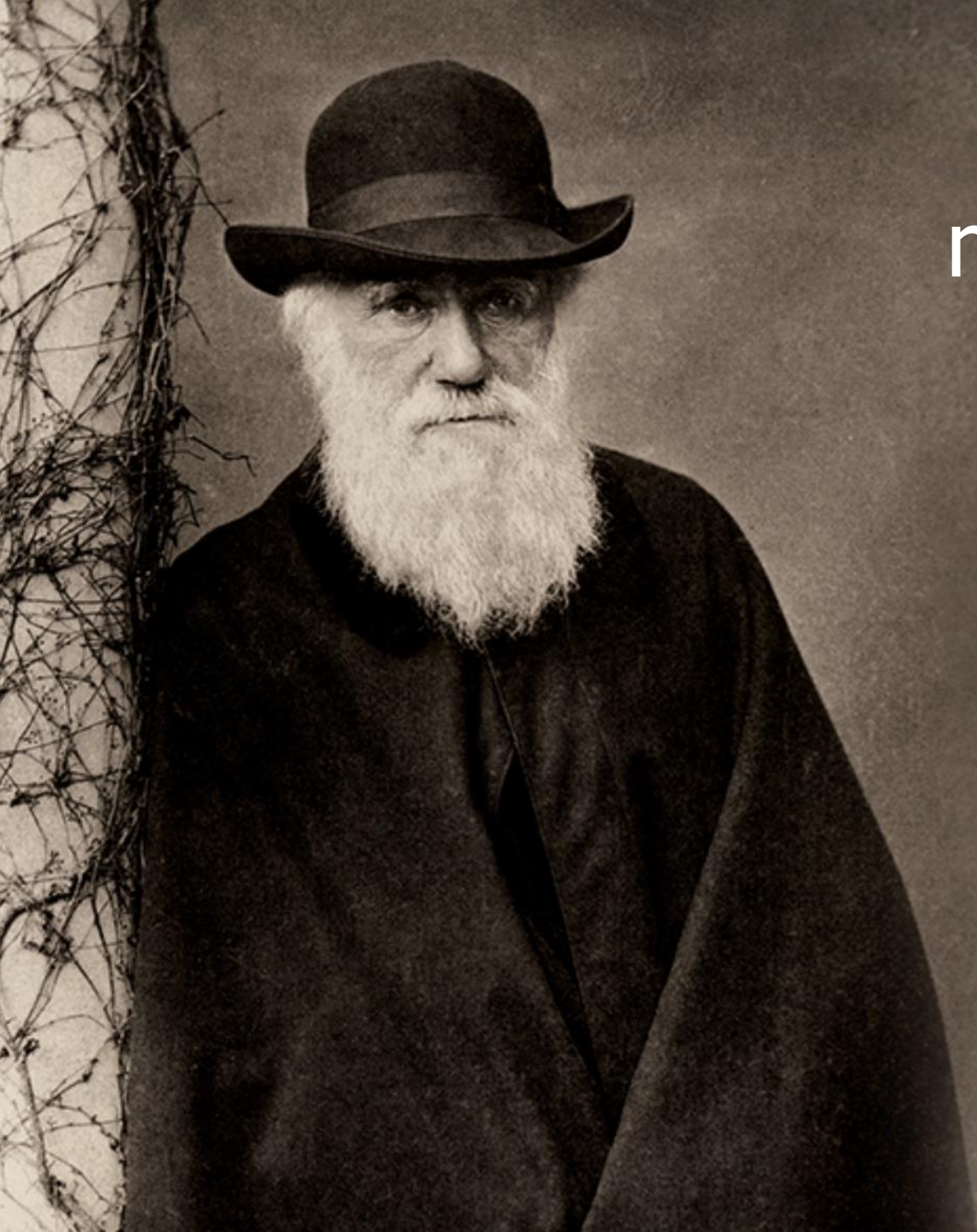
No le presiones  
Escúchale y invítale a hablar  
Háblale de lo conocido y lo seguro  
Toma conciencia que cuando dice estar de  
acuerdo en algo quizás no lo está

### Con un D

Habla claro y directo y mejor cara a cara  
Actúa rápido  
Sé sintético  
Habla de resultados y de acción

### Con un I

No des demasiados detalles  
Valora aspectos emocionales de sus propuestas  
Habla del equipo y las personas... y habla de él  
y con él  
Sé creativo y innovador y ábrete al cambio



No es la especie  
más fuerte la que sobrevive,  
ni la más inteligente.

Es la que mejor  
se adapta al cambio.

Charles Darwin

Gracias y hasta  
la próxima sesión!!!

De:

 Planeta Formación y Universidades