

TÉCNICAS DE

# TRABAJO EN EQUIPO



# Instrucciones

Al iniciar la lectura de este texto de auto-instrucción, le recomendamos seguir sistemáticamente las reglas que detallamos a continuación:

- Lea, comprensiva y detenidamente cada página.
- Lea todas las páginas en orden correlativo, sin saltarse ninguna.
- No pase a la página siguiente si no ha comprendido la anterior.
- A medida que el texto se lo indique resuelva las autoevaluaciones. Recomendamos usar lápiz de grafito por si necesita borrar.
- Realice las pruebas de evaluación que se le presentan, corrija sus respuestas con las pautas y revise los problemas en que haya tenido dificultades.
- La evaluación final le será oportunamente informada por el Área de Capacitación y abarcará los aspectos que en dicha información se le señalen.

Le recordamos que la efectividad de los métodos de auto-instrucción depende de la sistematicidad del estudiante, por lo que lo invitamos a enfrentar este desafío con una actitud positiva.

## **Su tutor es Alberto Guzmán**

Si requiere contactarse con su tutor lo puede hacer al correo **aguzman@rrhh3d.cl** quién responderá dentro las siguientes 24 horas o al teléfono (56 2) 2205 3370 en horarios de oficina de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.

## Reglamento Internoo OTEC

- |     |  |
|-----|--|
| I   | <b>De la Disciplina</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El participante deberá firmar una declaración jurada.</li></ul>  |
| II  | <b>De la Asistencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El participante aprobará el curso rindiendo evaluación final obteniendo nota superior o igual a 4,0.</li></ul>   |
| III | <b>Horarios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Debe completar a lo menos 40 horas de lectura.</li></ul>   |
| IV  | <b>Apoyo a los Participantes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• El participante recibirá el material impreso con los contenidos del curso.</li><li>• Adicionalmente, el participante podrá canalizar sus dudas sobre los contenidos del curso a través del coordinador del curso.</li></ul> |
| V   | <b>De los Reclamos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier reclamo que el participante quiera realizar en relación al desarrollo del curso, debe ser consignado por medio de un correo electrónico dirigido a contacto@rrhh3d.cl.</li></ul>  |
| VI  | <b>Valores</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los valores de las actividades de capacitación se encuentran disponibles en página SENCE.</li></ul>   |
| VII | <b>Retiro y Devolución</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• En caso de retiro de alguno de los participantes, el cliente empresa asumirá el 100% del valor del curso sin poder optar a devolución de los montos acordados.</li></ul>  |

# Tabla de Contenidos

<b>9</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>12</b>	Ejercicio de inicio individual: <i>¿Quién soy?</i>
<b>11</b>	Las 5 C del trabajo en equipo
<b>13</b>	<b>LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO</b>
<b>14</b>	Concepto de Equipo
<b>15</b>	Características de los equipos
<b>16</b>	Roles de los integrantes del equipo
<b>18</b>	Estableciendo Metas del equipo
<b>22</b>	Resumen de Módulo: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO
<b>25</b>	Actividad #1 : Aplicando la Metodología SMART para Fijar Objetivos
<b>26</b>	Resolución de Casos SMART
<b>28</b>	Resoluciones de los Casos
<b>29</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO: UNA VISIÓN DIFERENTE</b>
<b>30</b>	Redes Conversacionales
<b>32</b>	Observador, escucha e interpretación
<b>36</b>	Herramientas de la Escucha Activa
<b>46</b>	Aprendiendo aprender
<b>48</b>	Resumen de Módulo: TRABAJO EN EQUIPO: UNA VISIÓN DIFERENTE
<b>49</b>	Actividad #1 : Estudio del Caso
<b>51</b>	Análisis Práctico del caso
<b>52</b>	Análisis de Caso
<b>53</b>	<b>IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>55</b>	Etapas del Trabajo en Equipo
<b>55</b>	Actos del habla
<b>56</b>	Afirmaciones
<b>57</b>	Declaraciones
<b>60</b>	Pedidos
<b>63</b>	Conflictos en los Trabajos en Equipo
<b>64</b>	El poder de las conversaciones
<b>68</b>	Trabajo en Equipo y Equipo de Trabajo
<b>70</b>	Aprenda a trabajar en equipo
<b>74</b>	Caso de Cierre: <i>Conversaciones que contagian entusiasmo</i>
<b>78</b>	Resumen de Módulo: IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN
<b>79</b>	Actividad #1: Estudio del Caso
<b>81</b>	Análisis Práctico del Caso
<b>82</b>	Análisis del caso
<b>83</b>	Glosario

# DIAGNÓSTICO

## 1 - El trabajo en equipo implica:

Seleccione una:

- a.** Una relación de amistad entre los miembros.
- b.** Que entre los miembros no surjan conflictos.
- c.** Aprender a explotar el potencial de muchas mentes.
- d.** Que cada miembro subordine su opinión a la opinión del líder del equipo.

## 2 - El alto desempeño se entiende como:

Seleccione una:

- a.** El logro de resultados de excelencia, de manera permanente en el tiempo.
- b.** El logro de resultados de excelencia, a corto plazo.
- c.** El logro de resultados de excelencia, a largo plazo.
- d.** El logro de resultados de excelencia, a mediano plazo.

#### **4 - Las herramientas de una escucha activa:**

Seleccione una:

- a.** Están orientadas a reflexionar sobre lo que el otro dice y argumentar al respecto.
- b.** Consisten en indagar y chequear.
- c.** Consisten en elogios y cumplidos.
- d.** Están orientadas a criticar los puntos negativos de la opinión del otro.

#### **5 - Resulta cierto que para afrontar y disolver quiebres:**

Seleccione una:

- a.** Las conversaciones son una herramienta poderosa.
- b.** Lo mejor es una asignación clara de funciones, tareas y responsabilidades.
- c.** Lo ideal es que los miembros del equipo se subordinen a la opinión del jefe
- d.** Lo mejor es que los miembros del equipo que se encuentran en conflicto se digan, sin filtros, todo lo que piensan el uno acerca del otro.

#### **Diagnóstico en función de la calificación obtenida:**

**Entre 90% y 100%:** ¡Felicitaciones! Has demostrado tener amplios conocimientos sobre las temáticas que aborda este curso. Por lo mismo, la capacitación que aquí te ofrecemos te será de mucha utilidad para continuar profundizando en temas claves para tu desempeño laboral.

**Entre 50% y 89%:** Si bien cuentas con conocimientos básicos sobre las temáticas que aborda este curso, aún te falta por aprender. Por lo mismo, la capacitación que aquí te ofrecemos te será de mucha utilidad para profundizar en temas claves para tu desempeño laboral.

**Menor que 50%:** Aún te faltan conocimientos. ¡No te desanimes! Esta es una buena oportunidad para mejorar. Este curso te será de mucha utilidad para profundizar en temas claves para tu desempeño laboral.

# Calendario del Curso

## Técnicas de Trabajo en Equipo

SEMANA	MATERIAL DE ESTUDIO	ACTIVIDADES DEL CURSO	EJERCICIOS Y PRUEBAS
1	<p><b>La comunicación y el trabajo en equipo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto de equipo.</li><li>- Características de los equipos.</li><li>- Roles de los integrantes del equipo: características diferenciadoras de los Equipos de Alto Rendimiento.</li><li>- Importancia de la positividad.</li><li>- Metas del equipo: logro, resultados, excelencia y permanencia en el tiempo.</li><li>- Metodología SMART.</li><li>- Dificultades de la comunicación en el trabajo en equipo.</li><li>- Las cinco “c” del trabajo en equipo.</li><li>- Gestión en los equipos: líderes unifocales y líderes multifocales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Casos de estudio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación práctica</li></ul>

2

- Técnicas de comunicación efectiva**
- Redes conversacionales.
  - Observación, escucha e interpretación
  - Herramientas de una escucha activa.
  - Elementos determinantes de la interpretación.
  - Componentes claves de la observación: el lenguaje, las emociones y el cuerpo.
  - Aprendizaje

- Casos de estudio

- Evaluación práctica

3

- Técnicas de trabajo en equipo y comunicación organizacional**
- Etapas del trabajo en equipo.
  - Aprendizaje transformacional.
  - Aprendizaje de primer y segundo órdenes.
  - Actos del habla: las afirmaciones, las declaraciones, los juicios, las peticiones, las ofertas y las promesas.
  - Conflictos en los equipos.
  - Las organizaciones como estructuras lingüísticas.
  - Gestión de quiebres.
  - Variables de una conversación: fuerza de la argumentación y grado de simpatía entre los interlocutores.

- Casos de estudio

- Evaluación práctica



## 1. INTRODUCCIÓN

# ¿Qué hace que un equipo de trabajo, trabaje en equipo?

Probablemente, la frase “trabajo en equipo” sea una de las más utilizadas al momento de pensar en cuáles son los factores que nos ayudarían a conseguir las metas que como organización o grupo nos hemos propuesto. Sin embargo, **la expectativa de trabajar en equipo descansa en algunas premisas que habría que revisar y considerar, si en realidad queremos beneficiarnos de éste.**

Por ejemplo, una de las suposiciones que debemos tener presente y por supuesto, cuestionarla, es la de que el trabajo en equipo surge espontáneamente, y que “deberíamos” poder demostrar esa habilidad en cualquier circunstancia en la que hay un grupo de personas coordinando su labor hacia una meta. Esperamos que quienes no están haciendo un aporte

suficiente a lo que estamos construyendo, “deberían” trabajar más en equipo, esperamos que cuando encontramos situaciones conflictivas que nos pueden llevar a la crisis, “deberíamos” trabajar en equipo, proponemos que cuando no se adelantan las gestiones y los acuerdos es porque sea lo que sea que estemos haciendo, lo haríamos mejor si trabajáramos en equipo, y así, aunque intuimos que la acción coordinada y liderada hacia un propósito compartido pudiera ser un vehículo para la eficacia, creemos sin embargo, que el trabajo en equipo hace parte de nuestros valores cotidianos y simplemente hay que “expresarlo”, como se expresa la honradez, la justicia o algunos otros valores que hemos obtenido en nuestra cultura. El punto aquí, es que para llegar al trabajo en equipo, hay

que pasar por un proceso de aprendizaje; y como todo proceso de aprendizaje, tenemos momentos muy satisfactorios, pero también momentos en donde podríamos dudar del valor de lo que estamos haciendo para luego volver a esquemas de trabajo anteriores y más tradicionales. Es comprensible, si recordamos que nuestra primera educación escolar, familiar y social hacía énfasis en el “trabajar solo” y en la responsabilidad individual, para luego insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación de destrezas.

**El camino hacia el aprender a trabajar en equipo, incluye el conocimiento de ciertas premisas, algunas de mucho sentido común, y otras de hechos no tan comunes como las tres que revisaremos a continuación:**

# 1

# 2

# 3

Un buen desafío, energiza al equipo cualquiera que sea la naturaleza de éste. A veces nos proponemos trabajar en equipo más por lograr una "buena química", o simplemente por establecer un buen "clima" de trabajo; sin embargo, **es más probable que un conjunto compartido de metas desafiantes lleve tanto a buenos resultados como al desarrollo de los valores del trabajo en equipo.** En cierta forma, lo que energiza al equipo no está dentro de él, sino en su entorno.

**El equipo logra más cosas a través de una fuerte ética de desempeño que a través de la búsqueda de un buen ambiente para trabajar en equipo,** de hecho, las organizaciones con estándares altos de desempeño, logro de resultados y capacidad para asumir retos, tienden a favorecer más el desarrollo de equipos reales que las organizaciones que promueven el trabajo en equipo como objetivo. Es importante recalcarlo: más que un objetivo, el trabajo en equipo es un medio, excelente, para el logro de objetivos.

Los equipos integran de manera natural "desempeño" y "aprendizaje". Al traducir propósitos a largo plazo en metas de desempeño definibles y luego, al desarrollar las destrezas necesarias para medir esas metas, **el aprendizaje no sólo ocurre a medida que el equipo avanza, sino que se fortalece.** Hay que enfatizar que es un aprendizaje colectivo, así que la primera ganancia es un aprender para interactuar y resolver problemas aprovechando el insumo de los miembros del equipo. **Más específicamente, aprendizaje sobre el proceso de avanzar hacia la sinergia<sup>1</sup>** (aprendizaje organizacional y aprender-haciendo), lo cual significa la capacidad del equipo de ir más allá del aporte de cada persona, para crear un producto colectivo. Al respecto se ha dicho: **"... en los equipos, 2+2 puede ser 5, pero también puede ser 3"**. Para lograr el "5", hay que trabajar sobre factores cuya capacidad para desarrollar equipos de alto rendimiento, está bien demostrada.

En el desarrollo del curso iniciaremos con una descripción general de varias miradas sobre lo equipos de alto desempeño, ya que en general cuando uno está en un equipo lo que debe buscar es el éxito de este, por esto establecemos qué significa esto, cómo lo establecemos y cómo le medimos, para luego centrarnos en lo que desde nuestro punto de vista es transversal a estas definiciones que son el lenguaje, las conversaciones y las posibilidades que éstas abren para darle forma al equipo y sus objetivos

# Las 5 C del Trabajo en Equipo

---

Como elemento adicional y solo para entregar otras distinciones a lo ya planteado sobre el trabajo en equipo mostraremos un modelo denominado de las 5 C del trabajo en equipo es una teoría que se aplica constantemente por su simplicidad en las organizaciones, de fácil incorporación, aprendizaje y recordación, todos pueden hablar de las 5 C y trabajarlas. Esta teoría creada por Tom Peters, nace a través de una investigación en donde se estudia que cosas tienen en común los equipos de alto rendimiento, lo que finalmente decanta en cinco conceptos que deben estar presentes al interior de un equipo para que este funcione de manera armónica. Estos cinco conceptos comienzan coincidentemente con la letra C y por tanto se les conoce como las 5C del Trabajo en Equipo, estos son: **Coordinación, Comunicación, Confianza, Colaboración y Compromiso.**

La **Coordinación** es una palabra muy utilizada dentro de los equipos, pero muchas veces poco aplicada, ya que no se toma en cuenta su verdadero significado el cual se traduce en la capacidad de designar funciones para luego respetar las funciones que se han designado. Para esto es fundamental conocer cuáles son los objetivos comunes e individuales y tener claridad en el rol que se desempeña, así como el del resto de los participantes, relacionando esto con las metodología SMART permite acercarse al logro de los objetivo .

La **Comunicación** es el concepto quizás más mencionado a la hora de hablar sobre trabajo en equipo, ya que es evidente que sin esta no se puede sincronizar un trabajo colectivo, para que esta sea verdaderamente de calidad, es importante contemplar que tipo de conversaciones se llevan dentro del equipo y que tipo de observador soy, cosa que trataremos más adelante.

La **Confianza** es sin duda el pilar del resto de las 5C, ya que en base a esta se construyen las demás, debemos confiar primero en nosotros mismos, confiar en cada integrante del equipo y además confiar en el logro de nuestras metas grupales.

La **Colaboración** dentro de un equipo está ligada a una actitud de solidaridad entre sus participantes, a actos desinteresados de apoyo entre compañeros, con la convicción de que el equipo es una sola unidad por lo tanto ayudar a otro es lo mismo que hacerlo con nosotros mismos.

Finalmente el **Compromiso** es una actitud que podríamos describir como "tener la camiseta puesta" trabajar con pasión y sentir un fuerte vínculo de pertenencia con el equipo.

Esta mirada del trabajo en equipo nos permite desglosar las distintas características que lo componen, y si bien están entrelazadas entre sí, esta separación nos ayuda a reflexionar desde un lugar diferente y descubrir todas las posibilidades de mejora que tiene un equipo, estos conceptos los podremos vincular a las temáticas que vienen a continuación para cumplir con estas desafiantes características.





# LA COMUNICACIÓN & EL TRABAJO EN EQUIPO



# Concepto de Equipo

No debe confundirse el trabajo en equipo a forzar a todos a pensar como los demás piensan en la organización. El trabajo en equipo implica dimensiones que se apoyan en el pensar profundamente sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes y no sólo de una, implica llevar a cabo una acción innovadora y coordinada entre los miembros del equipo , que aprende de sí mismo a la vez que enseña a otros equipos, el trabajo en equipo implica también aprender a dominar las prácticas de la discusión y el diálogo , el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para apoyar las decisiones que se deben tomar.

## **De allí que para promover el aprendizaje en equipo se debe:**

**Crear oportunidades para que se propicien diálogos y discusiones:** las Organizaciones Inteligentes utilizan estos recursos para colocar las experiencias del aprendizaje en equipo en su contexto adecuado.

**Utilizar el conflicto de forma constructiva:** en todo buen equipo existen diversas ideas de cómo lograr la visión de la organización. Cuando estas diferencias son analizadas y discutidas de manera detallada, la creatividad y el aprendizaje del equipo mejoran considerablemente.

El trabajo en equipo es un tema integral alrededor de la cual gira la Organización Inteligente. El diálogo requiere de condiciones que realmente permitan una comunicación fluida y assertiva, lo que implica suspender supuestos o comprenderlos como supuestos, requiere que todos los participantes se vean como colegas , requiere un facilitador que mantenga el contexto del diálogo para incentivar y propiciar la participación de las personas, de modo tal, que se genere un ambiente fluido , pues en la mayoría de las conversaciones existen y se defienden diferentes puntos de vista , la idea es comenzar con los aspectos divergentes para paulatinamente y en el transcurso de la sesión del diálogo, llegar al consenso. Lo que aún en muchas organizaciones resulta muy complejo de lograr, no porque necesariamente pueda haber una predisposición a ello con ideas a priori (lo cual también es una posibilidad) sino porque, no ha existido la práctica permanente de estos espacios de apertura y diálogo y, entonces, surgen desde la coyuntura y necesidad de resolver la más de la veces, "el conflicto".

De allí que algunas condiciones para que se produzca el diálogo, implica asumir una actitud de apertura, hablar abiertamente e incluso cuestionarse la propia forma de pensar, y que las personas planteen lo que les preocupa; también se requiere ampliar esta apertura al diálogo invitando a todos los niveles jerárquicos de la organización a dar su opinión, finalmente requiere de una apertura reflexiva , reconociendo que toda certidumbre es a lo sumo una hipótesis a cerca del mundo y que no necesariamente es así. El trabajo en equipo implica además, la cooperación de varias personas lo que permite llegar a mejores resultados, el grupo se abre al método del diálogo y, en este sentido, puede introducirse a un movimiento de interacción más amplio desarrollando una sinergia.



# Características de los Equipos

Si bien las características son bastante amplias, se puede hacer una recapitulación en relación al desarrollo de alguna combinación adecuada de las siguientes habilidades: integrar la competencia técnica de cada uno, desarrollar la capacidad de escucha y estar atento a lo que dice la otra persona, ser conscientes del hecho que determinada intervención puede suscitar en los demás, integrar en la propia identidad la especificidad del otro, adoptar una perspectiva de conjunto de los problemas y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.

Otras habilidades son: estar dispuestos a asumir conflictos productivos, compartir un objetivo común, hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas, animar a los miembros a fijar objetivos ambiciosos, aprovechar los recursos con el máximo ahorro energético en el logro de sus objetivos, establecer con claridad tareas y responsabilidades, conocer los objetivos individuales que le competen, saber cuáles son las tareas de los otros miembros, configurar un ambiente organizacional con una atmósfera psicológica que modele actitudes, ideas y conductas de las personas, compensar y equilibrar puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.

Y también: establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejora permanente del equipo, aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones constructivas, aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda y que sus miembros les hacen ver, apoyar y mostrar positividad, permitir que las ideas fluyan libremente sin criticar las nuevas ideas, mantener espíritu de equipo, respetar las diferencias, revisar constantemente el propio accionar, desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y reaprender continuamente, ejercer liderazgo participativo, situacional y directivo, mostrar seguridad e iniciativa, conseguir cohesión entre los miembros, definir la urgencia, exigir patrones de desempeño y fijar el rumbo.

Por último, también se considera: seleccionar a los miembros según sus habilidades y potencial, cuestionar al equipo regularmente aportando nuevos hechos e información, pasar mucho tiempo juntos, mostrar autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, entre otras competencias individuales y colectivas.

**Lo cierto es que se transforma en un listado interminable de competencias, sin perjuicio de lo complejo que resulta priorizarlas este es el camino para lograr un Equipo de Alto Desempeño.**

A lo largo de esta capacitación mostraremos algunas herramientas que permiten ir trabajando cada uno de estos ítems de tal forma de que los equipos, en lo que Ud. participa, vaya desarrollando habilidades conjuntas que le permitan apoyar el desarrollo de un equipo de Alto Desempeño

# Roles de los Integrantes del Equipo

El modelo de Losada, conocido como "Meta Learning", se desarrolla como una estrategia para las empresas que desean transformar sus equipos de bajo y mediano desempeño en equipos de alto desempeño. Y lo hace a través de la intervención en la capacidad que tiene un equipo para disolver las dinámicas que están cerrando las posibilidades de acción eficaz y para evolucionar hacia dinámicas que abren las posibilidades de acción eficaz.

Este planteamiento emerge como resultado de largas investigaciones con una metodología de carácter científico sobre un modelo matemático de dinámica no lineal, en el entendido que las variables bajo análisis se afectan mutuamente. De acuerdo a Losada, "los mejores trabajos que se han hecho con modelos lineales en conducta de equipos dan cuenta de sólo el 30% de la performance de los equipos. El modelo que yo desarrollé da cuenta del 92%, es decir, que el mejor sistema lineal tiene un error de 70% para entender qué está pasando. El mío tiene un error de sólo el 8%".

El trabajo de investigación se dedicó a observar equipos de trabajo reales, midiendo su comportamiento verbal y corporal. Fredrickson y Losada (2005) sustentaron y perfeccionaron su trabajo desde la mirada de la afectividad positiva, donde se plantea que las emociones positivas, por sobre las negativas, se vinculan con una mayor amplitud de opciones para la acción, generan un campo más favorable para la adaptación frente a las crisis, permiten una amplia gama de estrategias para el procesamiento de información, así como una mayor variabilidad de perspectivas entre los miembros de una organización.

Con este procedimiento de investigación, **se redujo a tres la enorme cantidad de competencias y contextos organizacionales anteriormente mencionados**, en base a la capacidad predictiva del desempeño de cada una de ellas. Luego, se planteó que las siguientes tres dimensiones bipolares son suficientes para dar cuenta del resultado: **positividad/negatividad, indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa**.

La **positividad** se relaciona, por ejemplo, con una conducta de aprobación, apoyo o reconocimiento de una persona a otra. La negatividad se vincula con el desprecio, negación o descalificación. La indagación, con el acto de exploración respecto de un hecho, evento o comentario de un tercero, y la persuasión con influir en el punto vista de un otro. La orientación interna se supedita a las referencias de una persona respecto de lo propio (personal, grupal, organizacional), mientras que la orientación externa daba cuenta de referencias hacia entes más allá de los límites organizacionales.

Respecto del desempeño, el logro de resultados se configuró a partir de una combinación de conceptos indicados por las mismas empresas bajo estudio: rentabilidad, satisfacción de clientes y evaluaciones en 360 grados.

## Importancia de la positividad.

Las principales conclusiones de esta investigación indican que las condiciones óptimas para el desarrollo de Equipo de Alto Desempeño tienen relación con:

- Una tasa de indagación/persuasión equilibrada: 1/1
- Una tasa orientación interna/orientación externa equilibrada: 1/1
- Una tasa de positividad/negatividad mayor a 2,9/1 o, simplemente, 3/1

Esta última condición contextual para el equipo de trabajo se conoce como la Losada Line. En este sentido, su gran aporte es que a partir de esta relación de positividad/negatividad, el campo emocional del equipo deviene en un fuerte propulsor del alto desempeño. Dicho de otro modo, el equipo entra en la Losada Zone.

Finalmente, una variable que no se ha mencionado, pero que ha estado implícitamente contenida en este análisis, es la **conectividad**. Esta se entiende como la red de conexiones de mutua resonancia entre las personas de un equipo, sobre la base del respeto y la confianza. Otra manera de definir la conectividad es:  
**Conectividad = 95% campo emocional + 5% coordinación de acciones**

Las implicancias de esta definición son tremadamente relevantes, porque habitualmente las empresas concentran su trabajo en el 5% de la ecuación, esto es, los procesos de negocio, dejando al azar el otro 95% de la ecuación.

Finalmente, y a modo de resumen, se puede decir que este modelo tiene la tremenda potencialidad de entregar resultados medibles y que permiten predecir el logro organizacional, aspectos que empresas tales como el Banco BCI, el IST y las mineras BHP-Billiton y Codelco han considerado para el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Indagaremos más adelante sobre como las conversaciones que sostenemos, en los equipos, nos permiten manejar el campo emocional, de tal forma que las acciones a coordinar estén alineadas con la emocionalidad con que se llevan a cabo y podamos trabajar conscientemente los tres ejes de un Equipo de Alto Desempeño (EAD) positividad/negatividad, indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa.



# Estableciendo Metas del equipo

Una de las primeras preguntas que surge cuando se habla de Equipos de Alto Desempeño (EAD) es aquella relacionada con el "alto desempeño". Tanto la literatura como la práctica organizacional han dado numerosas respuestas a esta interrogante, todas ellas muy válidas y, seguramente, muy cercanas a la realidad de las investigaciones o empresas en cuestión. Para los efectos de este curso, se entiende el alto desempeño como el logro de resultados de excelencia, de manera permanente en el tiempo, los primeros cuatro lineamientos para establecer claves del contexto de trabajo de los Equipos son. **La definición se divide en:**

1. Logro
2. Resultado
3. Excelencia
4. Permanencia en el tiempo

Antes de profundizar en cada una de estas claves, es valioso preguntarse cuántas y cuáles de ellas tenemos incorporadas formalmente en nuestro quehacer laboral. Dejamos la inquietud para una reflexión personal.

## 1 LOGRO

Lograr, según la RAE es conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea. No es casual que la primera clave para los EAD tenga relación con conseguir, alcanzar. Si bien las condiciones o contextos humanos, individuales y colectivos, personales y relationales de los EAD son del todo relevantes para alcanzar las metas, no son sustentables si las metas no se logran.

En el mundo organizacional actual, son muy pocos los proyectos que sobreviven en el tiempo si no cumplen. Consecuentemente, el logro es condición necesaria, primero para la existencia de un EAD y, luego, para su subsistencia. Si bien el intento, la superación y el trabajo arduo son todos esfuerzos plausibles y bienvenidos, es la consecución de lo que se busca lo que hace la diferencia.

## 2 RESULTADO

El resultado aparece como efecto de un hecho en particular; en este caso, de una medición. ¿Qué se mide? Una variable, que da cuenta de una meta preestablecida o de un objetivo consensuado. Luego, la variable se transforma en un indicador por medio de una referencia matemática, idealmente contenida en el Sistema Internacional de Medidas.

Los Equipos son medidos; de otro modo, no existe forma de establecer un resultado. En síntesis, el logro de los Equipos debe estar relacionado a la medición de, al menos, una variable que contiene una meta implícita o explícita predeterminada, lo cual deriva en un resultado ¿La calidad del resultado? Es del todo relevante y se revisa a continuación.

# **3 EXCELENCIA**

También según la RAE, es la superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo. Copulativamente con las claves anteriores, la excelencia del resultado hace de un equipo uno de alto desempeño.

En todo caso, la comparación puede dar cuenta de un parámetro interno de la propia organización (mismo indicador en el tiempo, indicador de otras unidades de negocio, entre otros) y/o externo a la misma (competencia, industria). Lo relevante es instituir un consenso sobre la superioridad del resultado esperado en relación al parámetro de comparación. Será prerrogativa de la -unidad de la- organización establecer el punto mínimo de comparación o benchmark.

# **4 PERMANENCIA EN EL TIEMPO**

Permanencia en el tiempo: finalmente, e igual de significativa, la variable tiempo debe ser considerada en la medición de la excelencia. Un evento de excelencia es muy apreciado, pero no hace al equipo uno de AD. Es el logro de un resultado de excelencia, de manera permanente en el tiempo lo que deriva en EAD.

Es necesario aclarar que no se requiere dar cuenta de la excelencia toda y cada vez que se haga la medición de la variable en cuestión. No obstante, el parámetro de medición debe considerar hitos a lo largo del tiempo, con el objeto de asegurar la retroalimentación para que el equipo de trabajo pueda reacondicionar su quehacer, de ser necesario.

Luego de haber establecido explícitamente lo que se entiende por AD, se incorpora a la definición de EAD el concepto de equipo. En este sentido, la aproximación es simple y directa. Se considera un equipo a cualquier conjunto de personas que se encuentra colectivamente enmarcada en un contexto particular de trabajo y que da cuenta de un desempeño a lo largo del tiempo.

La razón fundante para lo anterior es que los modelos y conceptualizaciones que se revisarán a lo largo del curso pueden aplicar sin restricciones a la definición previa, sin necesidad de discriminar ni profundizar con mayor detalle en el ente o colectivo de personas que trabajan en conjunto. En síntesis, se conceptualiza como un EAD a todo conjunto de personas que se encuentra colectivamente enmarcada en un contexto particular de trabajo y que da cuenta del logro de resultados de excelencia, de manera permanente en el tiempo.

**Ahora algo que necesitamos saber es como fijamos entonces esas metas y cómo podemos llegar a cumplir con las cuatro condiciones de Logro, Resultado, Excelencia y Permanencia en el tiempo.**

Todos tenemos la intención de alcanzar nuestras metas, sin embargo cuando vamos sobre la marcha, los pendientes y las urgencias del día a día nos pueden "descarrilar" de nuestros objetivos cuando estos carecen de claridad y definición. **Una metodología muy conocida que permite estructurar los objetivos se denomina SMART**, por sus siglas en inglés, esta metodología es una gran herramienta para ayudarnos a mantener la dirección; fueron propuestos por George T. Doran y manejan 5 elementos fundamentales para lograr un establecimiento de metas efectivo.

Aunque las siglas SMART tienen muchos significados dependiendo del campo donde se apliquen (Manejo de Desempeño, Planeación de Proyectos, Administración o Crecimiento Personal), aquí compartimos la manera más general de construir y establecer Objetivos SMART para el trabajo y la vida.

En primer lugar debe medir el tamaño de tu objetivo. Si éste es demasiado grande y siente que no podrás con él, quizás deberás dividirlo en subobjetivos lo suficientemente pequeños, como para acometerlos con la certeza de que los conseguirás al ciento por ciento. Cada uno de estos subobjetivos deberás formularlos de la misma forma a través del método SMART y probablemente necesitará la colaboración de sus compañeros para lograr los objetivos del área. Vamos ahora con el método SMART:



### Specific (Específico) ¿QUE?

**Tus objetivos deben de ser lo más específicos y detallados que puedas.** Tu cerebro debe de entender, sin ningún tipo de ambigüedad, que es lo que quieres conseguir.

Imagínate que te marcas como objetivo "vivir de tu proyecto de emprendimiento" (qué bueno ¿verdad?). Este objetivo, tal y como está formulado, es poco específico. Estaría mejor que detallaras parámetros como: *¿Cuántoquieres de ganar?* *¿Cuántas horasquieres trabajar?* etc.. Hacerlo te ayudará, una vez formulado, a concretar mejor tu plan de acción.



### Measurable (Medibles) ¿CUÁNTO?

**Todo objetivo debe de ser perfectamente medible.** Deberás marcarte los parámetros necesarios para saber que están yendo por el buen camino y que definitivamente, cuando así sea, lo has conseguido.

Un ejemplo: Este trimestre aumentar las ventas en un 3% con respecto al anterior. Tan solo tendrás que saber cuales fueron las ventas del anterior trimestre y calcular el 3%. Así sabrás que lo has conseguido. Particularmente es preferible facilitar esto en la formulación del objetivo, es decir, hacerlo más fácil para tu cerebro. Si las ventas del anterior trimestre fueron de 1000 el objetivo sería vender este trimestre 1030

**"Si puedes soñarlo, puedes hacerlo"** - Walt Disney

# A

## Attainable (Alcanzable) ¿CÓMO?

Antes de fijar el objetivo **deberás buscar evidencias que ten hagan pensar que es totalmente alcanzable**. Si crees que no lo puedes conseguir es posible que no lo consigas, es lo que llamamos profecía autocumplida. En la medida que no creas en tus posibilidades o las del equipo, generarás un estado emocional poco favorable. Además, tus acciones a nivel inconsciente te boicotearán para no conseguirlo.

Imagínate que tienes como objetivo vender a un cliente difícil y piensas que es imposible que te compre. *¿Cuál es tu estado emocional con ese pensamiento?* Con ese estado emocional ..*¿Cómo crees que será el proceso de venta? ¿Crees que hablarás con fluidez? ¿Crees que negociarás con normalidad? ¿Crees que estarás abierto a descubrir sus necesidades?* Tu estado emocional mermará sustancialmente tus capacidades como vendedor y como consecuencia de ello, reducirá drásticamente tus probabilidades de venta. Y ahora la pregunta del millón... *¿quién ha provocado ese estado emocional?* Efectivamente, tú mismo al pensar que no te comprará. Ahora comprendes *¿Verdad?* Profecía autocumplida. Preguntas como estas te pueden ayudar a clarificar si un objetivo es alcanzable o no: *¿qué me hace pensar que es imposible? ¿Alguien más lo ha conseguido? Si es así ¿Qué me impide no conseguirlo yo?*

# R

## Realistic (Realista) ¿CON QUÉ?

Que sea alcanzable es una cosa y otra cosa bien distinta es que sea realista. **Es importante que midas tus fuerzas, que seas consciente de los recursos de los que dispones y los recursos que necesitarás para la consecución del objetivo.**

Es importante que tomes conciencia real si esos recursos que necesitas están en tu mano. Un ejemplo: yo quiero ser el número uno en golf. El objetivo aparentemente es alcanzable, (siempre hay alguien que lo ha alcanzado) pero bajo mis circunstancias no parece demasiado realista *¿Cuántas horas en plenitud de facultades físicas se necesita entrenar para llegar a ser el número uno?* Ni tengo esas horas, ni estoy en esa plenitud física.

Existe una delgada línea entre no ser realista y tener la creencia de que yo no puedo conseguirlo.

Es importante tomar conciencia y buscar todas las evidencias posibles que te hagan ver que ese objetivo es realista. No te quedes con un "NO PUEDO".

*¿Sabes la diferencia entre un sueño y una meta? ... Tan solo una fecha*

# T

## Time Framed (Temporal) ¿CUÁNDO?

**El objetivo debe de estar puesto en el tiempo**, todo aquello que no agendes, jamás lo harás. *¿Lo sabes verdad?* Además es bueno que te marques hitos temporales a lo largo del objetivo. Es decir, si el objetivo es a un año vista, no estaría demás que cada mes fueras viendo la progresión del mismo y marcar acciones correctivas si los resultados en estos hitos no son los deseados.

Definir bien tus objetivos y ponerlos por escrito, ayuda a tu cerebro a que, de todos esos pensamientos, se concentre en aquellos que te ayudan a conseguirlos. Es lo que llamamos poner foco.

En resumen, para una buena formulación de objetivos estos deben de:

**Ponerse en positivo, dividirse en subobjetivos para que sean asumibles, ser específicos, ser alcanzables, ser realistas y deben de ponerse en el tiempo.**

# RESUMEN DEL MÓDULO LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO

No debe confundirse el trabajo en equipo a forzar a todos a pensar como los demás piensan en la organización. El trabajo en equipo implica dimensiones que se apoyan en el pensar profundamente sobre problemas complejos

aprender a explotar el potencial de muchas mentes y no sólo de una, implica llevar a cabo una acción innovadora y coordinada entre los miembros del equipo , que aprenden de sí mismo a la vez que enseña a otros equipos, el trabajo

en equipo implica también aprender a dominar las prácticas de la discusión y el diálogo, el convencer y dejar convencer, para buscar la mejor perspectiva para apoyar las decisiones que se deben tomar

## **De allí que para promover el aprendizaje en equipo se debe:**

Crear oportunidades para que se propicien diálogos y discusiones, ya que las Organizaciones Inteligentes utilizan estos recursos para colocar las experiencias del aprendizaje en equipo en su contexto adecuado.

Utilizar el conflicto de forma constructiva ya que cuando las diferencias son analizadas y

discutidas de manera detallada, la creatividad y el aprendizaje del equipo mejora considerablemente.

Para que esto suceda es importante que se produzca el diálogo, asumiendo una actitud de apertura, generándose un movimiento de interacción más amplio desarrollo una sinergia., entendiendo ésta como un nivel de excepcional

funcionalidad y eficacia, que se puede observar en los equipos de trabajo, a través de su estilo de comunicación, toma de decisiones, asignación de responsabilidades y logros de metas, entre otras características. Dicho de otra manera, es cuando se percibe que el producto del equipo es más que la suma de los aportes de sus miembros.

## **Un equipo de Alto Desempeño se caracteriza por poseer habilidades como las siguientes:**

- Desarrollar la capacidad de escuchar.
- Estar dispuestos a aceptar la responsabilidad del conjunto.
- Estar dispuestos a asumir conflictos productivos.
- Compartir un objetivo común.
- Establecer con claridad tareas y responsabilidades.
- Conocer los objetivos individuales que le competen y saber cuáles son las tareas de los otros miembros.
- Configurar un ambiente organizacional propicio.
- Establecer comunicaciones abiertas con una retroalimentación que permita la mejor permanente del equipo.
- Aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos y discusiones contractivas.
- Apoyar y mostrar positividad.
- Permitir que las ideas fluyan libremente sin criticar las nuevas ideas.
- Respetar las diferencias, revisar constantemente el propio accionar.
- Desaprender lo previamente incorporado que no genera valor y reaprender continuamente.
- Ejercer un liderazgo participativo, situacional y directivo.
- Mostrar autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, entre otras competencias individuales y colectivas.

Fredrickson y Losada establecieron la mirada de la afectividad positiva, donde se plantea que las emociones positivas, por sobre las negativas, se vinculan con una mayor Amplitud de opciones para la acción, generan un campo más favorable para la adaptación frente a las crisis, entre otros. De esta manera, la positividad se relaciona, por ejemplo, con una conducta de aprobación, apoyo o reconocimiento de una persona a

otra. A partir de esta relación de positividad/negatividad, el campo emocional del equipo deviene en un fuerte impulsor del alto desempeño.

95% campo emocional + 5% coordinación de acciones.

Se entiende el alto desempeño como el logro de resultados de excelencia, de manera permanente en el tiempo. La definición se divide en:

Un concepto relevante aquí es también es la conectividad. Ésta se entiende como la red de conexiones de mutua resonancia entre las personas de un equipo, sobre la base del respeto y la confianza. Otra manera de definir la conectividad es: Conectividad =

1. Logro
2. Resultado
3. Excelencia
4. Permanencia en el tiempo

Tus objetivos deben de ser lo más específicos y detallados que puedas.

Todo objetivo debe de ser perfectamente medible.

Antes de fijar el objetivo deberás buscar evidencias que te hagan pensar que es totalmente alcanzable.

Que sea alcanzable es una cosa y otra cosa bien distinta es que sea

realista. Es importante que midas tus fuerzas, que seas consciente de los recursos de los que dispones y los recursos que necesitarás para la consecución del objetivo.

El objetivo debe de estar puesto en el tiempo, todo aquello que no agendes, jamás lo harás.

Al análisis podemos sumar también la Teoría de las 5C, creada por Tom Peters, la que nace a través

de una investigación en donde se estudia qué cosas tienen en común los equipos de alto rendimiento, lo que finalmente decanta en cinco conceptos que deben estar presentes al interior de un equipo para que este funcione de manera armónica: Coordinación, Comunicación, Confianza, Colaboración y Compromiso

**Tus objetivos SMART deben de ser:**

**Specific:** Tus objetivos deben de ser lo más específico y detallados que puedas.

**Measurable:** Todo objetivo debe de ser perfectamente medible.

**Attainable:** Antes de fijar el objetivo deberás buscar evidencias que te hagan pensar que es totalmente alcanzable.

**Realistic:** Es importante que midas tus fuerzas, que seas consciente de los recursos de los que dispones y los recursos que necesitarás para la consecución del objetivo.

**Time:** El objetivo debe de estar puesto en el tiempo

En resumen, para una buena formulación de objetivos estos deben de: Ponerse en positivo, dividirse en sub-objetivos para que sean asumibles, ser específicos, ser alcanzables, ser realistas y deben de ponerse en el tiempo.

## ACTIVIDAD #1

# APLICANDO LA METODOLOGÍA SMART PARA FIJAR ONBJETIVOS

### Ejemplo 1. ¡Quiero más clientes!

Objetivo sin definir: Conseguir más clientes

**S** Clientes, facturación

**M** Un 15% más de clientes, de 10.000 a 11.500.

**A** Es realista, podemos conseguirlo

**R** Estamos buscando expandir nuestra cartera de clientes para abrir una nueva oficina

**T** En 12 meses

Objetivo **SMART**:

Queremos aumentar nuestra cartera de clientes un 15% (de 10.000 a 11.500) , durante los próximos 12 meses, con objeto de aumentar la facturación para abrir una nueva sucursal.

### Ejemplo 2. ¡Quiero más CONTACTOS!

Objetivo sin definir: Conseguir más contactos

**S** Contactos más cualificados

**M** Un 50% más, de 500 a 750

**A** Es realista, podemos conseguirlo

**R** Queremos aumentar los contactos cualificados para cerrar más ventas

**T** Primer trimestre del año que viene

Objetivo **SMART**:

Queremos aumentar la captación de leads cualificados un 50% (de 500, a 750) durante el primer trimestre del año que viene, para aumentar nuestro número de clientes.

### Ejemplo 3. ¡Quiero aumentar la dotación!

Objetivo sin definir: Contratar más personal de ventas

**S** Vendedores

**M** Un 100% más, de 2 a 4

**A** Es realista, podemos conseguirlo

**R** Queremos tener el doble de personas en el departamento de ventas para conseguir más clientes y abrir un departamento nuevo

**T** Primer trimestre del año que viene

Objetivo **SMART**:

Queremos contratar 2 vendedores más para el equipo de ventas durante el primer trimestre del año que viene, para conseguir captar el doble de clientes y poder abrir el departamento nuevo.

# Resolucion de Casos SMART

A partir de una frase que es un objetivo sin definir elabore las opciones SMART y luego redacte cuál sería su objetivo SMART.

## Caso 1. ¡Quiero más seguidores en redes sociales!

Objetivo sin definir: Publicar en redes sociales

Objetivo **SMART**:

Vamos a aumentar las publicaciones diarias un 700% en Twitter (de 1 a 8) y un 200% en Facebook (de 1 a 3) para atraer más tráfico a nuestra web, conseguir más leads que provengan de redes sociales y darle consistencia a nuestra imagen de marca.

## Caso 2. ¡Quiero más visitas en mi web!

Objetivo sin definir: Quiero atraer más visitas a nuestra página

- Objetivo **SMART**:

Queremos aumentar un 40% las visitas en nuestra página web durante los 4 meses siguientes para potenciar las ventas en la campaña de navidad.

## Caso 3. ¡Quiero estabilizar los ingresos de mi empresa!

Objetivo sin definir: Conseguir ingresos suficientes

### - Objetivo **SMART**:

En un máximo de 6 meses queremos conseguir 5 clientes que facturen un mínimo de 500€ al mes cada uno, para estabilizar nuestros gastos y poder hacer crecer la empresa.

## TIPS - CONCLUSIONES

¡Después de ver estos ejemplos todo está más claro! Cualquier objetivo al que quieras llegar se puede convertir en un objetivo inteligente, mi consejo para introducir los objetivos SMART es el siguiente:

- Empieza primero por un objetivo global
- Divide en objetivos más pequeños para llegar al objetivo Global
- Divide aún más en objetivos más pequeños y precisos si es necesario!
- Asegúrate, de que todos los objetivos de la lista que prepares, cumplen las condiciones para ser SMART



# Resolucion de los Casos

## Caso 1. ¡Quiero más seguidores en redes sociales!

Objetivo sin definir: Publicar en redes sociales

S: Publicaciones en redes sociales

M: Aumentar la frecuencia de publicación un 700% en Twitter (de 1 a 8) y un 200% (de 1 a 3) en Facebook

A: Es realista, podemos conseguirlo

R: Queremos publicar más en redes sociales para conseguir más leads y más interacción que nos proporcionen más clientes y para que se conozca mucho más nuestra marca.

T: En 12 meses

- Objetivo SMART:

Vamos a aumentar las publicaciones diarias un 700% en Twitter (de 1 a 8) y un 200% en Facebook (de 1 a 3) para atraer más tráfico a nuestra web, conseguir más leads que provengan de redes sociales y darle consistencia a nuestra imagen de marca.

## Caso 2. ¡Quiero más visitas en mi web!

Objetivo sin definir: Quiero atraer más visitas a nuestra página

S: Visitantes en la página web

M: Un 40% más de visitas en la página web

A: Es realista, podemos conseguirlo

R: Queremos conseguir más visitas en nuestra página web para potenciar la campaña de navidad

T: En 4 meses

- Objetivo SMART:

Queremos aumentar un 40% las visitas en nuestra página web durante los 4 meses siguientes para potenciar las ventas en la campaña de navidad.

## Caso 3. ¡Quiero estabilizar los ingresos de mi empresa!

Objetivo sin definir: Conseguir ingresos suficientes

S: Ingresos, clientes

M: Conseguir 5 clientes que facturen un mínimo de 500€ al mes

A: Es realista, podemos conseguirlo

R: Queremos conseguir un aumento de clientes para estabilizar los gastos de la empresa y poder empezar a crecer.

T: En 6 meses

- Objetivo SMART:

En un máximo de 6 meses queremos conseguir 5 clientes que facturen un mínimo de 500€ al mes cada uno, para estabilizar nuestros gastos y poder hacer crecer la empresa.



# TRABAJANDO EN EQUIPO: UNA VISIÓN DIFERENTE

# Redes Conversacionales

El análisis de las organizaciones -como fenómenos lingüísticos- nos permite interpretar que la fijación de sus límites se efectúa mediante declaraciones de quienes tienen la autoridad para hacerlas, que el quehacer cotidiano se configura por una compleja red de juicios, y de peticiones, ofertas y promesas mutuas, que se desarrollan en un trasfondo compartido que llamamos cultura, y que este trasfondo guía el modo de formular y tratar de alcanzar una visión y unos objetivos a través del cumplimiento de una misión: un futuro compartido,



que se quiere alcanzar a través de acciones inducidas lingüísticamente, formando mediante estas declaraciones los equipos de trabajo, por ejemplo cuando se declara la creación de una nueva área en un organigrama, naturalmente se comienza a trabajar en armar el equipo que cumpla el o los objetivos de esta nueva área.

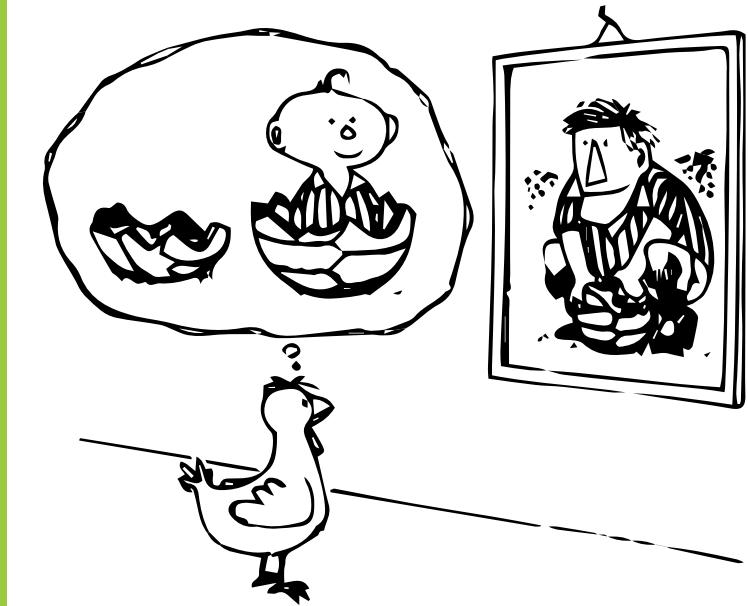
Desde que Marcial Losada midió y comprobó que existen 3 características fundamentales que marcan la diferencia en los equipos

de trabajo: positividad/negatividad, indagación/persuasión y orientación interna/orientación externa no caben dudas acerca de la fuerte interrelación entre las competencias conversacionales de un equipo y su buen o mal desempeño como tal, así lo demostró este autor en uno de los estudios más interesantes respecto de las interacciones en los equipos, llegando a comprobar numéricamente como el número de interacciones positivas versus las negativas impactan en el resultado final del desempeño de

los equipos dado el nivel de conectividad que se logra, como vimos anteriormente. Por lo tanto esta visión de equipo parte por visualizar tres componentes claves como son el observador, la escucha y la interpretación para luego profundizar en los actos del habla y los tipos de conversaciones, base de lo que hoy conocemos como Ontología del lenguaje, trabajo desarrollado por Rafael Echeverría, integrando conceptos de Francisco Maturana y de Julio Olalla principalmente.



# Observador, Escucha e Interpretación



La declaración base respecto del observador que somos dice: no sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Entonces podemos decir que vivimos en mundos interpretativos.

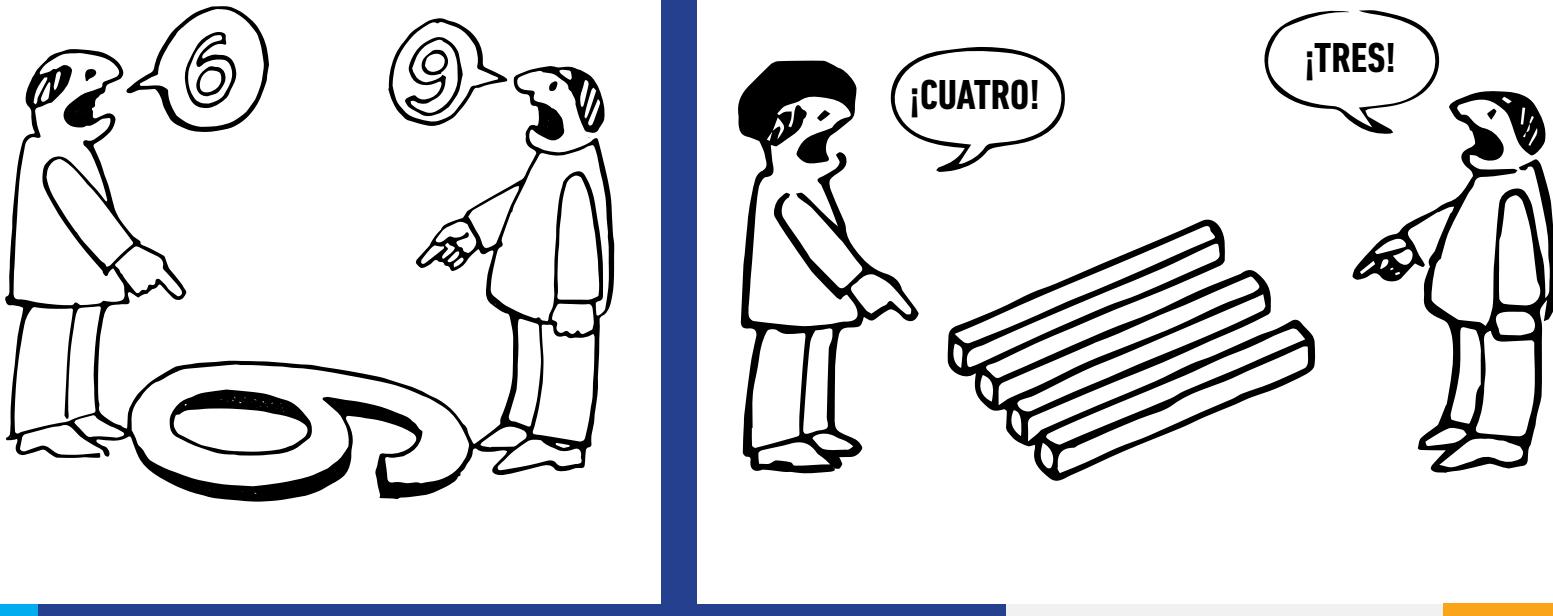
El observador que somos, está con nosotros todo el tiempo influyendo en el proceso de razonamiento. El observador que somos influye en las acciones que seleccionamos, las inferencias que hacemos, los juicios que generamos, las conclusiones a las que llegamos y las acciones que tomamos. Cada paso que damos tiende a confirmar el observador que somos

**Por ejemplo hagamos el siguiente ejercicio:** cierra los ojos e imagínate un cerro. *¿Cómo es tu cerro?* Lo más probable que tu cerro sea totalmente diferente al que imaginó otra personas en este mismo ejercicio. Todos describiremos algo diferente, algunos diremos que alto, otros dirán que nevado, otros pequeño, que está lleno de vegetación o que está seco, etc. *¿Podemos decir que quienes vieron un cerro alto estaban en lo correcto, que quienes vieron un cerro lleno de vegetación mentían frente a quienes vieron sólo un cerro seco?*

Entonces cada vez que digo algo a alguien, estoy revelando o mostrando a los demás, el tipo de observador que estoy siendo.

La teoría propone que nosotros no sabemos cómo realmente son los otros sino que sólo sabemos el cómo los interpretamos. No podemos describir como es el otro, sólo podemos interpretar como es y al hacerlo nos revelamos, puesto que las interpretaciones pertenecen a quienes las emiten y no a quienes las reciben. **Por ejemplo:** cuando digo “*si yo fuera tu fortalecería tu liderazgo al interior del equipo*”, puedo estar revelando “*que necesito fortalecer mi propio liderazgo al interior del equipo*” o puedo estar revelando la importancia que le asigno al liderazgo de esa persona, dentro del equipo. El que recibe, en este caso el feedback, podrá decidir si lo que le dijeron le hace sentido o no. Si le hace sentido, transforma la interpretación, en una propia.

**Las interpretaciones no son verdades absolutas, por lo tanto, se pueden cambiar.**



Las interpretaciones que tengo sobre mí mismo, los demás y las cosas determinan mis acciones posibles. Si quiero cambiar mis acciones debo cambiar mis interpretaciones. De igual forma si quiero influir en otros en que cambien sus acciones debo hacerlo a través de cuestionar sus interpretaciones.

También constituyen el observador que estoy siendo, la emocionalidad desde la cual me muevo. Si estoy, por ejemplo, en la desconfianza mis opiniones y acciones posibles serán desde ahí.

También constituyen el observador que estoy siendo las acciones recurrentes que realizo como persona, equipo, empresa o comunidad. Las acciones de liderazgo, las maneras de conversar, las reuniones de equipo y muchas más son acciones que muestran el tipo de observador que estamos siendo al hacer una determinada acción.

El empoderamiento es un proceso de toma de conciencia del tipo de observador que estoy siendo y de mi capacidad para cuestionar mis propias interpretaciones. También, toma de conciencia de que el otro, cuando habla, actúa, expresa y escucha, lo hace desde su propio mundo interpretativo, muchas veces diferente al mío, pero igual de legítimo.

Al interior de los equipos, su efectividad depende en gran medida de (a) explicitar las interpretaciones que cada miembro hace sobre el sentido que justifica la existencia del equipo, como también sobre la estrategia; y, (b) consensuar interpretaciones de modo de asegurar que las acciones de los miembros apunten hacia un mismo lado.

Algo similar ocurre con la base emocional. Si la base emocional de un equipo o de una comunidad es la confianza, ésta contribuirá a la efectividad en las relaciones en los resultados. Si por el contrario, la base emocional es la desconfianza las relaciones serán tensas y los resultados difícil de alcanzar.

Por otro lado, el observador es influido por su escucha, a la luz de esto y sus implicancias profundizaremos en qué es y cómo podemos aprender a escuchar en plenitud.

# ESCUCHAR =

**OIR:** nos referimos al fenómeno biológico de poder oír sonidos; la capacidad alojada en el oído de identificarlos.

**PERCIBIR:** los seres humanos estamos habilitados para sentir emociones, energías, darnos cuenta del lenguaje corporal del otro. Sin embargo, a veces no registramos lo que sentimos. En muchas oportunidades, cuando trabajamos con ejecutivos y les pedimos que se detengan para conversar y lo hacen, se sientan, se relajan y les viene un cansancio que incluso en oportunidades está acompañado de dolores musculares. ¿Es qué antes de relajarse eso no estaba pasando? No, sólo no estaban registrando lo que les estaba ocurriendo. No es el relajo el que les produce los dolores o el cansancio: al estar en este estado, pueden tomar conciencia de lo que les estaba ocurriendo.

Quizás suene extraño que podemos percibir energías. Sin embargo, es probable que a muchos nos haya ocurrido entrar a un lugar donde se realizó recién una reunión y percibir que estuvo difícil. Se nota algo que pasó, no lo presenciamos pero sí lo detectamos.

**INTERPRETAR:** en palabras de Rafael Echeverría, "los loros son capaces de repetir, pero ello no implica que hayan escuchado lo dicho". Es la interpretación lo que realmente demuestra nuestra calidad de escuchar. Sólo a modo de ejemplo, seguramente alguna vez le han dicho "no" y usted ha escuchado que no hay ninguna posibilidad de nada frente al tema, mientras que en otra ocasión el mismo "no" usted lo escucha como que no están cerradas todas las puertas, o incluso escuchó "sí, es posible". Es la interpretación de lo dicho o no dicho lo que reconocemos como escuchar. La calidad de nuestras interpretaciones nos indica la calidad de nuestra escucha.

# OIR + PERCIBIR + INTERPRETAR

(ESTANDO ABIERTOS A CAMBIAR)

## ¿De qué depende lo que interpretamos al escuchar a otro?

### Depende de múltiples factores:

**a) Mi conexión personal:** es a nuestro modo de ver la más importante y clave en la efectividad del escuchar. Ya lo indicábamos antes: percibir es fundamental en el escuchar y la capacidad de percibir es directamente proporcional a cuán conectado esté yo conmigo. Y estar en conexión conmigo es la capacidad de registrar lo que siento. Frente a la pregunta tan simple acerca de cómo estoy, es poder contestarla en profundidad. Por ejemplo, decir hoy estoy algo tenso, siento algunos dolores en mi cuello, mi respiración está corta y acelerada, mi emoción es de ansiedad.... Cuando tengo la posibilidad de captar estos registros podré, por un lado, darme cuenta de cómo estoy influyendo en mi escuchar; y por otro, podré registrar lo que siento al escuchar al que me está hablando. Desde lo emocional, podré sentir la emoción del otro. Profundizaremos en esto cuando tengamos la clase sobre emociones.

**b) El observador que estoy siendo en el momento de escuchar:** Si estoy molesto, escucho de una manera; si estoy triste, de otra; si estoy alegre, de otra. Y así podríamos indicar muchas emociones que pueden estar presentes en nosotros y que nos influyen al momento de interpretar. Aquí nos referimos a la emociones, sin embargo, el observador que estoy siendo depende de forma importante de los cuatro dominios que hemos ya hablado, su coherencia y congruencia. No escuchamos siempre de la misma manera sino que es relativo a cómo estamos.

**c) Los juicios que tengo de a quien estoy escuchando:** por un momento imagínese que usted no le tiene confianza a quien está frente suyo, tiene el juicio de que esa persona siempre está velando por sus intereses personales. ¿Cómo se interpretará lo dicho y lo que usted percibe? Los juicios son como mirar el mundo con un papel celofán de un cierto color: todo lo que vea y escuche tendrá matices de ese color. Los juicios forman parte del dominio del lenguaje en el observador que nos constituimos. Lo sepáramos del punto anterior por su importancia en el escuchar. En el ejemplo anterior, usted podría interpretar una amenaza en lo dicho, aunque en el lenguaje no se haya expresado.

**d) El contexto en el que se está expresando:** a modo de ejemplo, si usted está trabajando hasta tarde preparando una presentación de directorio con un(a) compañero(a) de trabajo, ambos están muy cansados y usted le pide el número de celular a él (ella), es muy probable que lo que se interprete de ese pedido es muy diferente a si usted le pide a la misma persona el número de celular estando en la fiesta de la empresa, bailando. El contexto le da un sentido al texto, a lo dicho. Y aunque lo expresado en palabras sea exactamente igual, contextos distintos llevan a interpretaciones diferentes.

# Herramientas de una Escucha Activa



Quizás no ha sido evidente hasta el momento, pero **escuchar es una habilidad activa**. Es una acción, no tiene nada de pasiva.

Cuando alguien está escuchando, al menos de la forma en que lo estamos planteando, está en disposición corporal de apertura: brazos distendidos, conectado corporalmente y visualmente con el otro, con una imagen gestual y emocional de interés en lo que está aconteciendo. Y aunque esto ya es activo, hay dos herramientas centrales en la escucha, que hacen a esta habilidad aún más activa:

**a) Indagar:** cuando estoy conversando, escuchando, necesito indagar, es decir, preguntar para completar lo que el otro me está diciendo. Según Marcial Losada, la indagación es tan importante para quien escucha que es la tangibilización del escuchar.

Por un momento les pedimos que recuerden alguna conversación en la que el otro comienza a hacerles preguntas respecto de lo que están contando. ¿Cómo se sienten? La indagación es la acción mediante la cual doy a entender, sin confusiones, que estoy "escuchándote", además de proveerme la posibilidad de completar la conversación de aquellas cosas no dichas. Lo más interesante en nuestra experiencia, es que cuando existe este nivel de escucha activa, en conexión con el otro, las preguntas afloran, quizás el desafío es hacernos caso a las preguntas que nos surgen y... ¡hacerlas!

**b) Chequear:** antes indicamos que cada uno de nosotros influye en lo que escucha. Por tanto, es básico chequear si lo que estoy escuchando es correcto. Los estudios de comunicación humana muestran que la mayoría de las ocasiones el hablar no se encuentra con el escuchar. No andan por el mismo camino. Aunque seamos expertos en todos los niveles de las escucha y nuestra capacidad de interpretar sea casi de precisión cirujana, siempre existe la posibilidad de que no estemos escuchando lo que nos quieren decir. Por eso necesitamos chequear.



## ESCUCHA ACTIVA

La escucha es efectiva cuando hemos entendido lo que el otro nos quiere decir y cuando el otro se da cuenta de que ha sido así. Para ellos debemos hacer:

Dar la cara.	Palabras que ayudan a escuchar:	<b>Clarificar:</b> Preguntar sobre lo que escuchamos	<b>Parafrasear:</b> Repetir con nuestras propias palabras lo que el otro dijo	<b>Resumir:</b> Lo que me has dicho es que... Has hablado de tres cosas. Una...	Es difícil solucionar los problemas cuando utilizamos la descalificación, la crítica destructiva y los dobles mensajes
Mirar a los ojos.	Ajá, Ya. Claro. Anda. Entiendo. Vaya.				
Cuerpo relajado.					
Mostrar nuestros gestos.					
Asentir.					



Como ya vimos somos observadores según las experiencias que hemos tenido y tenemos.

Lo interesante de esto es que además, todos los seres humanos somos distintos observadores, porque cada uno de nosotros ha tenido distintas experiencias de vida, ha visto también diferentes cosas, ha tenido una formación absolutamente única.

¿Podemos aceptar que esta persona observa distinto?, y que cada uno de nosotros, entonces observa distinto. A la luz de este aprendizaje nos podemos preguntar

¿Tiene sentido escuchar la opinión de otros cuando se trata de realizar un trabajo colectivo y en equipo? En nuestras organizaciones con frecuencia nos enfascamos en largas discusiones sobre cómo son las cosas... cada uno cree tener la verdad.

Lo mágico de esto, es que a medida que escuchamos a otros en su observación de las cosas, ampliamos también nuestro mundo de posibilidades, es decir, con lo que observo hoy del mundo, con lo que conozco de él, tengo también una cantidad de acciones que se me ocurre hacer: cómo enfrentar un problema, cómo responder una necesidad, etc.

Pero cuando además de lo que yo veo, puedo escuchar y observar qué ven los otros, enriquezco mis posibilidades de actuar.

Si trabajamos sobre el cambio del observador que somos, estamos también expandiendo nuestras acciones, estamos por así decirlo, ampliando nuestra visión del mundo, nos aparecen entonces nuevas posibilidades, nuevas acciones que antes eran imposibles para nosotros.



Si Ud. habla con alguna persona de la oficina, seguro que esa persona no ve el mundo como lo ve Ud.

¿Y cómo resolvemos esta diferencia....?

Cualquiera podría decir que esa persona está equivocada en lo que dice y punto. Así lo hacemos casi siempre, por eso vivimos en esas eternas conversaciones de quién tiene la razón, y quién está equivocado. El hecho es que si conversamos más, muy pronto nos vamos a dar cuenta de que no vemos el mundo igual. Y no significa que uno lo ve mejor y el otro peor, sólo he dicho que no lo vemos igual.

Ahora si un chileno habla con un argentino o un rumano con un francés, veremos que hay mundos muy distintos. Lo mismo sucede cuando una persona de 20 años conversa con un niño de 7 años y así podemos dar muchísimos ejemplos.

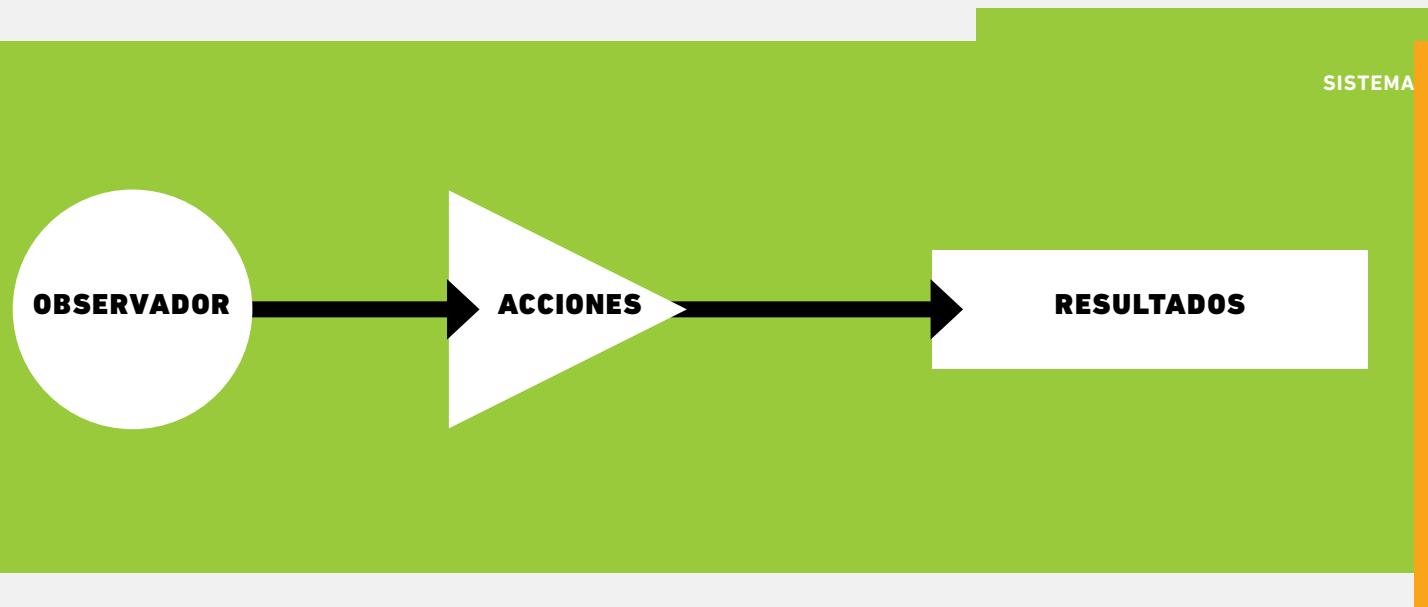
Hay algo extraordinario en todo esto ¿hay un solo mundo y nosotros no nos ponemos de acuerdo? o ¿hay tantos mundos como personas?

Si hay un solo mundo, entonces el observador que yo soy tiene 2 posibilidades: tiene la razón o está equivocado, lo que es bastante pobre como explicación. O simplemente más allá de cualquier resolución sobre el tema, decimos que lo vemos distinto.

Somos observadores distintos y eso lo sabemos todos ¿Hay alguien a quien le parezca extraño de que somos observadores distintos?, seguramente nadie.

Sin embargo a pesar de saber que somos observadores diferentes, cuando trabajamos juntos suponemos que todo lo vemos igual o exigimos que sea así. Hay algo en esto que no funciona.

Veamos una representación gráfica de esto:

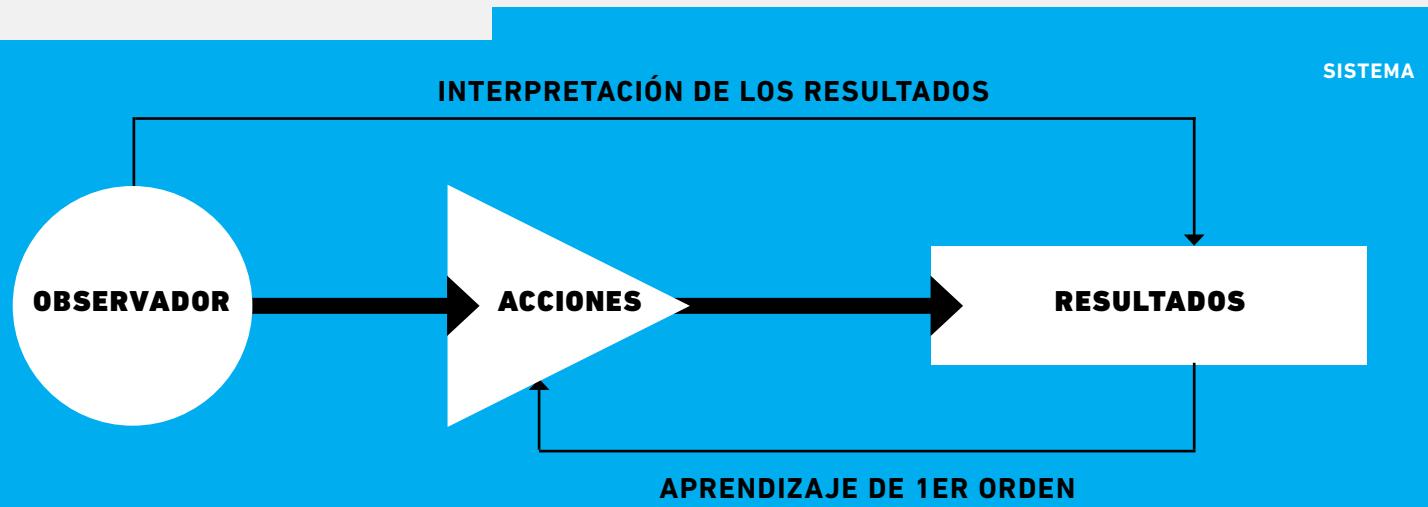


El observador entra en acción y produce resultados.

Si este observador mira sus resultados y no le gustan ¿qué es lo que hace?  
Cada uno es un observador determinado, hago ciertas cosas en mi vida y produzco resultados. Cuando no me gustan esos resultados intento cambiar mis acciones.

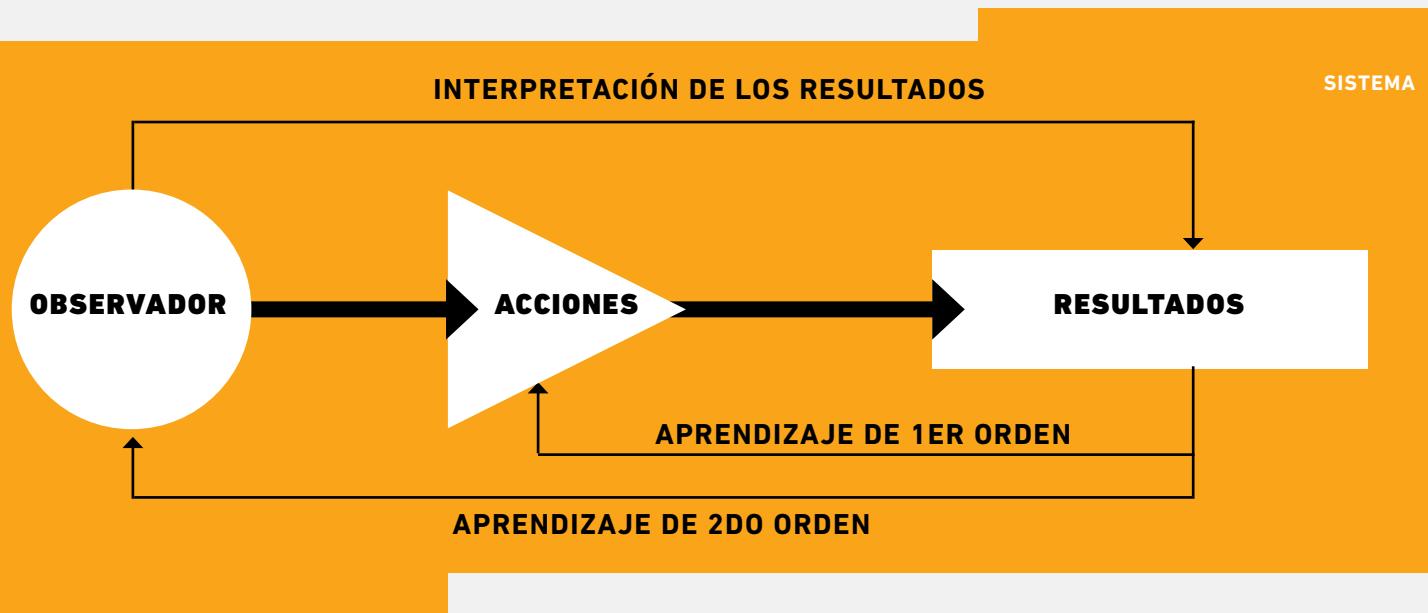
Es muy curioso este fenómeno, piénselo así:

Si yo sigo viendo el mundo de la misma manera, puedo cambiar todas las acciones que quiera y al final lo que cambio estará siempre dentro de un marco que es predecible. Es decir voy a hacer más o menos lo mismo. Esto se llama aprendizaje de 1º orden.



En cambio si yo juzgo que mis acciones no me gustan y en vez de lanzarme inmediatamente a una nueva acción le doy una mirada a cómo estoy mirando, aparecen acciones que eran impensables de otra manera.

Hay un aprendizaje que denominamos un aprendizaje de segundo orden.



Cristóbal Colón no tenía mejor tecnología que otros marineros en su tiempo, tampoco tenía más dinero, pero hizo cosas que no hicieron otros marineros ¿por qué?

Podemos hacer una lista enorme de acciones distintas y es irrelevante. Lo que necesitamos cambiar es nuestra manera de concebir el mundo. Veamos unos ejemplos simples para entender esta reflexión:

Supongamos que a Ud. le duele un hombro y va a un médico de tradición china para que lo atienda. Al día siguiente voy a un médico de tradición occidental para que me atienda. Lo que ambos van a hacer es profundamente distinto porque no ven el mismo cuerpo.

Y no estamos diciendo que uno sea mejor que el otro, lo que decimos es que cuando ven el mundo distinto intervienen en el mundo de otra manera. Al cambiar nuestra visión del mundo no podemos seguir haciendo lo mismo ¡es imposible!

Tenemos que hacernos una nueva pregunta, una pregunta que raramente nos hacemos *¿Qué hace que yo observe el mundo de una cierta manera?; ¿Cómo se constituye el observador que yo soy?*

Si queremos responder a esa pregunta hay 3 elementos que vamos a tomar y que los van a acompañar durante todo el curso y también en sus vidas y profesiones:

## 1) El lenguaje.

Por siglos y siglos el lenguaje ha sido entendido como un código compartido para describir el mundo, o sea si nosotros convenimos en llamar a eso "parlante", entonces ya sabemos a qué nos referimos cuando decimos parlante.

El lenguaje era un acuerdo para describir el mundo, es decir el lenguaje venía después que el mundo. Esta interpretación del lenguaje fue la interpretación que la humanidad vivió por más de 20 siglos.

*En el siglo pasado un grupo de filósofos dijeron algo extraordinario "Es cierto que el lenguaje sirve para describir el mundo, eso es innegable, pero no es todo, el lenguaje también genera el mundo" y eso sonó muy extraño ¿Cómo es eso que genera el mundo?. Sí, dijeron ellos, el lenguaje tiene una capacidad increíble, que es obvia y que no la vemos: el lenguaje tiene la capacidad de generar distinciones.*

Distinguir es hacer algo distinto de algo más, eso es distinguir. Cuando yo distingo algo, ese algo aparece.

Un ejemplo: si ustedes observan pinturas en una exposición y al salir un guía del museo les pregunta *¿ya vieron las pinturas?*, sí responderán. Ahora si el guía los invita a verlas de nuevo con él y ustedes aceptan y comienzan a escucharlo, se darán cuenta que empiezan a aparecer "otras pinturas" y muchas cosas que no vieron en la visita anterior, y no lo vieron porque no tenían las distinciones que el guía con su experiencia y conocimiento les mostró.

La visita con el guía implica "ver", literalmente ver lo que no podían ver antes.

Veamos otro ejemplo: *¿han ido a un restaurante francés alguna vez?*, supongamos que Ud. va y pide un plato. Mientras está comiendo llega el chef a saludarme y me pregunta *¿le gusta lo que se está sirviendo?*, si, si, digo *¿Notó que el trasfondo del puré tiene un toque de albahaca?*, no, no me había dado cuenta, le respondo. *¿Y se dio cuenta que la salsa es de nueces?*, no, tampoco... y de repente me doy cuenta que estoy comiendo un plato completamente diferente del que en un principio estaba

comiendo y empiezo a saborear otras cosas.

Lo mismo sucede con el vino, en que un conocedor nos puede introducir a un mundo inmenso e inimaginable de nuevas distinciones: el año, la tierra, la cosecha, la zona, el sol, la viña, etc.

A lo mejor a muchos de nosotros nos ponen una venda y nos dan a probar un vino tinto merlot y un tinto syrah y con mucha dificultad vamos a distinguir uno del otro, si no es experto en la materia.

Este simple fenómeno lo vamos a tomar en serio, nosotros tenemos la brutal ilusión de que cuando abrimos los ojos vemos todo lo que hay que ver.

Esa ilusión es parte de nuestra capacidad de entendernos, para legitimarnos, para respetarnos, porque suponemos que los otros ven lo mismo que nosotros.

Un ejemplo que muestra distintos grupos de distinciones podría ser este:

Si usted van al desierto chileno en el norte y en la noche se acuestan en la arena mirando el cielo *¿Qué es lo que va a ver la mayoría de ustedes?*, ¡estrellas! y un montón de ellas.

Si van con un astrónomo la noche siguiente van a ver: planetas, satélites, galaxias, van a distinguir una estrella de un planeta por su forma de titilar, van a descubrir la Osa Mayor, las Tres Marías, etc. etc. *¿dónde estaban la noche anterior?*

Ahora imagínense que la noche siguiente van a observar "las estrellas" con un astrólogo, entonces verán a Piscis, Escorpio, conocerán de la mitología griega, etc. etc. *¿Cómo aparecieron ahora y no antes?*

Sucede algo tan simple como esto: Antes no tenían esas distinciones.

Hay algo más que sucede aquí: las culturas.

Si Ud. nació en el mundo "en español", como la mayor parte de nosotros. Abrió los ojos y lo vio en español, eso no es menor. Ud. no decía "así es el mundo en español", decía "así es el mundo".

El lenguaje también es historia. Cuando yo estoy dentro de un lenguaje estoy dentro de un discurso interpretativo, la hispanidad por ejemplo o la chilenidad en particular, o un discurso femenino o lo que fuese.



*¿Qué otro elemento tiene que ver con la constitución del observador?*

Aquí aparece un elemento gigantesco, abandonado por nosotros hace mucho tiempo, excepto en las terapias:

## 2) Las Emociones

Desde el punto de vista de la constitución de la palabra, lingüísticamente", hablando, emoción quiere decir "lo que te mueve", lo que te pone en acción.

Si Ud. está hablando con Sergio y por el siento gratitud, mi disposición hacia él es muy distinta si lo que tengo es rabia. En la rabia lo quiero castigar, en la gratitud le quiero regalar.

**Cada emoción puede ser entendida como una predisposición a la acción.** Cuando la humanidad vive desde el miedo está predispuesta a la acción de una manera muy distinta a que si la humanidad viviese en la gratitud. Pero nosotros no miramos eso.

Las emociones entendidas como predisposiciones a la acción son fundamentales porque nosotros somos seres emocionales, nuestro sistema emocional es muy anterior al sistema conceptual, a la neocorteza.

Las emociones, si son predisposiciones a la acción, podrán entender que el mundo emotivo en el que habitó me hace entrar en el mundo de distintas maneras, actuar en el mundo de maneras diversas. Entonces nos podemos hacer varias preguntas, una es que ciertamente hay momentos en que Ud. tiene rabia pero luego se le pasa, tengo momentos de alegría y también se me pasa, pero *¿se han dado cuenta que también tenemos otro espacio emocional?*, por ejemplo algunos de nosotros vivimos en la vergüenza o vivimos en el miedo o vivimos en la culpa. No es que tengamos un momento de culpa sino que habitamos en la culpa.

Entonces a los momentos de una predisposición que se va rápidamente las vamos a llamar las emociones propiamente tal y a aquellas emociones en las que habitamos en forma permanente o que tienden a perpetuarse, vamos a llamarlos estados de ánimo.

Estas distinciones son fundamentales, piensen por ejemplo que las instituciones tienen estados de ánimo *¿les cabe alguna duda?*, vayan por ejemplo a un banco determinado y luego a otro y podrán apreciar que hay distintas emocionalidades, distintos estados de ánimo. Vayan a distintos países o a distintas ciudades y verán lo

mismo, no es igual estar en Río de Janeiro que en Nueva York. Las emocionalidades son muy diferentes.

*¿Por qué razón de repente nos quedamos en la tristeza o nos quedamos en el miedo?, ¿Qué nos pasó? ¿Qué significa, qué me otorga, qué me quita?*

Esto sin duda tiene que ver con el observador que somos, no hay desplazamiento en el observador si no hay un desplazamiento en este territorio emocional. Podemos ver conceptualmente muchas cosas pero si la emocionalidad continúa la misma, no hay cambios fundamentales.

Este cambio, este aprendizaje, en nuestro curso es central. Y por último está este otro elemento:

## 3) El Cuerpo

Nuestra biología y mucho más que la biología, tiene que ver con el proceso de aprendizaje y con el observador que somos. Nosotros no vemos el mundo de la misma manera en los distintos cuerpos que habitamos y no nos referimos al cuerpo en el sentido de la edad o el sexo, me refiero a una cierta postura que adquirimos en la vida, una cierta manera de pararnos en el mundo.

Una de las cosas más sorprendentes que sucede en la corporalidad tiene que ver con lo siguiente: si uno ve el mundo desde el miedo *¿Qué le pasaría a mi cuerpo?* Se contraería en el miedo probablemente.

Hay una coherencia entre la postura y el mundo emocional, fíjense que si usted ve a alguien caminando con el pecho inflado, con el mentón arriba, caminando con paso firme, probablemente pensaría que ese cuerpo no corresponde al cuerpo de la humildad.

Muchas veces queremos cambiar en la vida y pensamos que el cambio es una cuestión conceptual. Podemos cambiar los conceptos pero salimos afuera y seguimos haciendo lo mismo... pero con conceptos más interesantes.

Para que exista un cambio verdadero se requiere de una coherencia nueva y es la coherencia entre estos tres mundos: **Lenguaje, emociones y cuerpo**.



# Aprendiendo a Aprender



Desde nuestros primeros días de vida, aprendemos sin que nadie nos diga cómo hacerlo: a caminar, a hablar, a vestirnos... Y seguimos aprendiendo por el resto de nuestra vida.

Un problema frecuente que se produce es que no nos fijamos en cómo aprendemos. Y muchas veces ocurre que hay cosas que nos resistimos aprender y nos declaramos "negados" para esto o lo otro. O bien aprendemos algo de mala manera y no lo corregimos nunca porque decimos "así soy yo", "así lo aprendí yo" o "ya estoy viejo/vieja para aprender algo nuevo".

Pero la verdad es que aprender a aprender es algo importantísimo si queremos manejar nuestras condiciones de vida y nuestro futuro. Aprender es un don que todos poseemos y podemos utilizar cuando nos lo proponemos.

## **¿Cuán buenos somos para aprender?**

En un mundo como el de hoy día donde todo cambia es bueno hacerse esta pregunta. Y no sólo pensando en uno mismo sino en cómo aprendemos juntos en nuestras Organizaciones y en nuestro Equipo.

Cada uno de nosotros se ha formado de pequeño con ideas de lo que uno puede o no aprender, ideas que muchas veces se vuelven malas mañas, de acuerdo a si se es mujer u hombre, campesino o persona de ciudad, si se es rico o pobre. Muchas mañas, todas aprendidas y varias de ellas que se han convertido en un puente cortado para seguir aprendiendo.

Toda persona y toda comunidad, ciudad, pueblo o nación, se cría con lo que llamaremos "enemigos para aprender", enemigos que son tremadamente poderosos y además invisibles, porque no nos damos cuenta que viven con nosotros.



### **Veamos una lista de lo que podemos clasificar como enemigos del aprendizaje:**

- Incapacidad de admitir ignorancia (no puedo decir "no sé" o "no entiendo")
- La ceguera cognitiva (yo no sé que no sé)
- Quiero tenerlo claro todo, todo el tiempo
- No dar permiso a otro para que nos enseñe (no dar autoridad en un determinado dominio)
- Adicción a las respuestas (no ver el tremendo poder que hay en las preguntas)
- No tener preguntas
- Confundir "tener opinión" con "saber"
- Confundir "saber" con "tener información"
- No tengo tiempo
- Juzgarlo todo, todo el tiempo (no tener silencio interior para aprender)
- Las gravedad de aprender desde la superioridad (no es un conocimiento desde el servicio)
- La trivialidad ("¿de donde saliste?")
- El olvido del cuerpo (él tiene su ritmo, su tiempo, su manera)
- El olvido de las emociones (requiere de la paz, aceptación, respeto, cariño)
- Los juicios sobre mi mismo. (no puedo aprender dado quien soy)
- Habitar en la desconfianza como emocion
- La adicción a lo novedoso (el picaflor)
- El miedo al ridículo
- No escuchar

# RESUMEN DEL MÓDULO TRABAJO EN EQUIPO: UNA VISIÓN DIFERENTE

Y se escucha a la salida del cine: "¡Qué buena película!"; aunque también se hace oír el que comenta: "Malísima no; lo siguiente". Todo eso sin descuidar el murmullo que esgrime un tímido: "Podría haber sido mejor".

Sucede que lo bueno, lo malo y los más o menos son interpretaciones y, por ende, son subjetivas y dependen de quién las emite. En otras palabras, dependen del observador que cada uno es. De esta forma, la película no es buena ni mala, simplemente es. Y lo mismo cada evento de la realidad. Claro que esto lo define mejor Rafael Echeverría, autor de Ontología del Lenguaje: "No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos".

Ahora bien, ¿qué significa ser observador? ¿De qué nos sirve ser observadores de nosotros mismos? Ser observador implica desafiar nuestras creencias, implica cuestionar los propios modelos mentales que construimos -incansablemente- a lo largo de la vida, y que hoy nos han convertido en los observadores que somos de la realidad. Nuestros pensamientos influyen en nuestra percepción del mundo y en nuestra calidad de vida.

Veamos. Al observar y escuchar, no sólo vemos y oímos lo que sucede a nuestro alrededor, sino que además lo interpretamos. De este modo, vemos y oímos como hechos biológicos, e interpretamos porque juzgamos desde nuestro conjunto de creencias todo aquello. Esto nos hace únicos y particularmente complejos.

Es cierto que tenemos ciertos límites biológicos con respecto al desarrollo de nuestros sentidos, aunque no tenemos límites en cuanto al desarrollo de nuestra percepción y, al final, todo tiene que ver con ella. Si aumentamos nuestro campo de percepciones, ampliamos nuestro campo de acciones. Y son las creencias las que pueden limitar la posibilidad de interpretar lo

que estamos percibiendo. De hecho, es curioso, pero nuestras creencias suelen ser tan fuertes que, muchas veces, todo aquello que las contradice, es sencillamente descartado. Esto no nos permite desafiarnos como observadores, y nos conduce a los mismos resultados una y otra vez.

El observador que cada uno está siendo es el que define nuestras conversaciones (internas y externas), nuestra emocionalidad y nuestra corporalidad. Estos son los tres dominios en los que nos desenvolvemos los seres humanos, y los responsables de nuestros resultados y de nuestra calidad de vida. Las creencias funcionan como filtros que harán que accionemos o reaccionemos de una manera o de otra, y determinarán nuestra forma de estar siendo. Es sabido que la emoción nos predispone para la acción, pero existe un proceso previo que es la interpretación de lo que nos pasa y esto está ligado a nuestras creencias y el apego que sentimos por ellas.

No obstante, nuestra capacidad de acción, como hemos venido diciendo, depende del tipo de observador que somos. Quiero decir, si vamos a mirar y a analizar nuestras acciones desde el mismo observador –sin cuestionarnos y sin preguntarnos nada-, tendremos la misma mirada sobre las cosas (nada nuevo). Justamente por ello, necesitamos cambiar el tipo de observador que somos, para encontrar alternativas de acción diferentes y para identificar formas distintas de resolver lo que hasta ahora no fuimos capaces de resolver.



# ACTIVIDAD #1:

## ESTUDIO DE CASO

1. Lea detenidamente el siguiente caso y responda las interrogantes que se plantean al final:



*La calidad del servicio interno de una empresa puede configurarse como una potente herramienta que ayuda a generar satisfacción a los clientes finales. Conozca en este caso cómo Francisco se dio cuenta de este hecho al asumir su nuevo cargo de Analista en una prestigiosa empresa de certificación llamada Certifico.*

*Francisco es un joven profesional que hace poco fue contratado en esta prestigiosa empresa Certifico, en el cargo de Analista. A pesar de conocer claramente la empresa a la que se estaba integrando, Francisco tenía un referente que simplemente no podía olvidar: su padre contrató por mucho tiempo a Certifico para su empresa y nunca se cambió a otra certificadora, a pesar de que le ofrecían mejores condiciones en la competencia.*

La primera semana en el cargo Francisco fue recibido amablemente por su jefe de área, quien le habló de los principios que Certifico había establecido para lograr la excelencia en calidad más alta de su rubro. Pero lo que Francisco recordó por sobre todo una vez que salió de la oficina de su jefe, fue una frase que éste le dijo al final: "si quieres que las cosas funcionen fuera, tienes que hacerlas bien dentro".

El ambiente laboral del que venía Francisco no era de los mejores. De hecho, una de las razones por las que renunció de su anterior trabajo, fueron las eternas discusiones entre colaboradores debido a quejas por sobrecarga de pedidos diarios, y porque nadie se ponía de acuerdo en cuanto a las responsabilidades de cada cargo.

Al ingresar al área de Análisis, Francisco notó las primeras diferencias respecto de su anterior trabajo. Aquí los compañeros de área estaban realmente preocupados de las cargas de tareas del otro, por lo tanto cuando alguien se veía sobrepasado, se redistribuía el trabajo entre otros analistas más desocupados, siempre que fuera un trabajo que todos supieran hacer.

Esta "preocupación" por los miembros del equipo de analistas, fue algo que Francisco valoró mucho a la hora de asumir su nuevo cargo. Otro factor determinante de la buena calidad de servicio interno de Certifica era que cuando existía un requerimiento entre clientes y proveedores internos de la misma gerencia, siempre se realizaba la tarea con el mismo entusiasmo y profesionalismo que si la hubiera pedido el gerente general. El hecho de que todos valoraran el trabajo del otro y supieran la importancia de éste para el servicio final que estaban entregando, hizo que Francisco se adecuara fácilmente a esta forma de trabajar y se encantara nuevamente con su trabajo.

Sin duda, la manera de trabajar de los analistas de Certifico hizo que Francisco comenzara a entender a su padre y la frase que le había dicho su jefe en su primer encuentro.

Francisco, además de manejar información propia de su cargo, también tenía acceso a estadísticas de satisfacción de los clientes externos de la compañía. En estos informes se dio cuenta que a pesar de que Buenaventura era un banco un poco más caro que la competencia, los niveles de satisfacción eran tan elevados, que llevaban 3 años seguidos ganando el premio "Excelencia al servicio" entregado por una prestigiosa fundación de apoyo a los consumidores.

Francisco sabía que estaba en una gran empresa, y todos sus compañeros también se lo hicieron saber. Pero era la hora de enfrentar el primer desafío: hacer el informe estadístico de los mercados que el jefe pedía cada semana.

Al principio no fue muy difícil recopilar la información, pues Francisco lo hacía en su anterior trabajo, pero había un requerimiento específico de su jefe que le estaba costando más de la cuenta. Después de mucho pensar cómo solucionar el problema, Francisco acudió al compañero de trabajo que tenía a su lado.

Simón, un analista senior con años de experiencia, se tomó su tiempo, conversó con Francisco y le explicó detalladamente cómo enfrentar este problema, que en realidad era más fácil de lo que imaginó. Simón le dijo que "estaba invirtiendo el tiempo con él", lo que Francisco entendió más adelante.

Esta forma de ver las cosas también llamó la atención de Francisco, quien ahora entendía perfectamente la conducta de su padre hacia Certifico y el buen ambiente que había en esta empresa

# Análisis Practico del Caso

A continuación debe responder las siguientes preguntas:

- 1.** ¿Qué tipo de observador es Francisco, de primer o segundo orden? ¿por qué?
- 2.** ¿Cómo calificaría su escucha? ¿en qué momento se puede identificar su escucha?
- 3.** ¿Cómo fue cambiando la interpretación que hacía Francisco, sobre la opinión de su padre sobre el servicio de certifico ? ¿Cambió su observador? ¿en que momento?
- 4.** ¿En el caso de María ha mejorado su trabajo al recibir apoyo de la cadena de los procesos en que está involucrada ?
- 5.** ¿Cuáles son los enemigos del aprendizaje que pudo administrar Francisco? ¿en que momento?



# Análisis de Caso

1

Francisco fue cambiando desde la primera semana de inicio, reteniendo la frase del jefe: "si quieres que las cosas funcionen fuera, tienes que hacerlas bien dentro", esto fue un aprendizaje de primer orden ya que esto no cambió su conducta inmediatamente, pero le quedó "grabado".

El hecho de que todos valoraran el trabajo del otro y supieran la importancia de éste para el servicio final que estaban entregando, hizo que Francisco se adecuara fácilmente a esta forma de trabajar y se encantara nuevamente con su trabajo, en ese momento se genera un aprendizaje de segundo orden ya que cambió su conducta, incluso uno podría deducir que cambió su emoción, siendo más optimista, y probablemente su cuerpo se sintió con más energía y ganas

2

Su escucha fue en general activa, cuando se enfrenta a realizar su primer informe pide ayuda a sus compañeros, haciendo real lo que le habían contado sobre el apoyo entre compañeros que "invertían en él". Por otra parte al hacer análisis de los resultados de los clientes del banco, comenzó a darle sentido a la frase mencionada por su jefe, y se podría entender que el aplicó lo de hacer bien las cosas adentro.

3

Su observador fue cambiando en la medida que se fue interiorizando en la cultura organizacional, en donde las cosas se hacía bien, con apoyo de los compañero, con el reflejo de ese trabajo en la calidad de servicio recibida por el cliente, llegando a entender los comentarios positivos de su padre respecto a Certifco.

4

Sus aprendizajes fueron mayoritariamente culturales y técnicos particularmente en el informe, dado esto, algunos puntos que podemos rescatar son:

- Incapacidad de admitir ignorancia (no puedo decir "no sé" o "no entiendo"), el reconoce que no sabe y pide ayuda.
- Quiero tenerlo claro todo, todo el tiempo, sabe que tiene que aprender como funcione internamente la empresa.
- No dar permiso a otro para que nos enseñe, luego de intentar entender lo que tiene que hacer pide ayuda a un analista más senior.
- Confundir "tener opinión" con "saber", tenía la opinión de su padre, que no necesariamente era la suya, pero luego comprende porqué.
- Juzgarlo todo, todo el tiempo (no tener silencio interior para aprender) : Pareciera ser que de apoco se va abriendo a un mundo laboralmente positivo, haciéndose participante activo del proceso que le toca vivir.
- Habitarse en la desconfianza como emoción: Pareciera ser que su emoción va cambiando hacia la confianza en la medida que se interioriza de la empresa.

Así como estos hay muchos enemigos del aprendizaje que tiene que ver con nuestros juicios personales, la forma de enfrentar la vida personal y profesional. Siempre hay opciones de cambio que permiten pasar de un observador de primer orden a uno de segundo, es solo cuestión de abrirse a esas opciones.



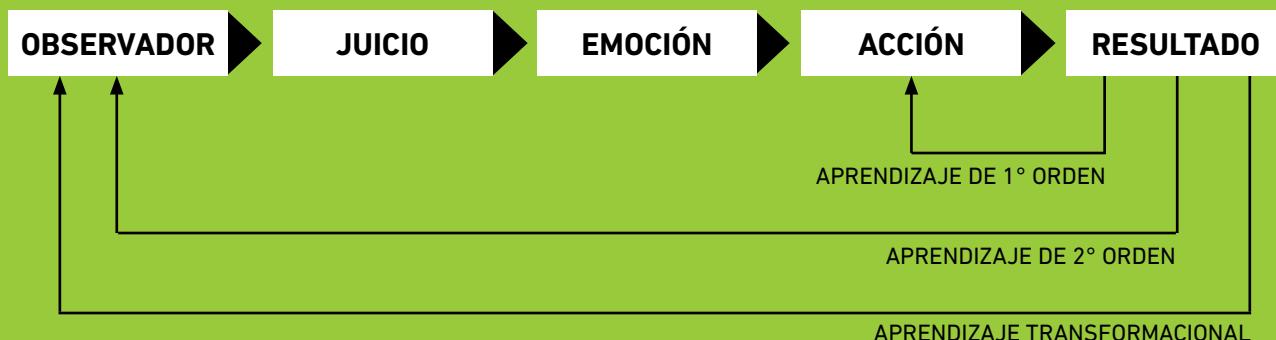
IMPORTANCIA DEL  
**TRABAJO EN EQUIPO**  
EN LA ORGANIZACIÓN



# Etapas del Trabajo en Equipo

Como hemos dicho las etapas del trabajo en equipo es un proceso de aprendizaje, es por esto que ya hemos tratado el aprendizaje de primer y segundo orden, en esta etapa analizaremos los componentes del **aprendizaje transformacional**.

A continuación, revisaremos uno a uno los componentes que forman los actos del habla que nos ayudan a ampliar la visión del aprendizaje.



## Actos del Habla

Si observamos nuestra vida cotidiana podemos darnos cuenta que nuestro quehacer acontece en múltiples redes de conversaciones: pedimos un favor, establecemos un compromiso, cerramos un trato, invitamos a un amigo, pensamos una solución, consolamos a nuestros hijos, declaramos amor, nos enfurecemos con alguien, pedimos perdón, imaginamos un viaje, hablamos por teléfono, saludamos o nos despedimos. En fin, nos interesa recalcar que podemos observar que nuestra vida diaria acontece en un mundo conversacional.

Decimos también que cuando hablamos, EJECUTAMOS UN NÚMERO RESTRINGIDO Y ESPECÍFICO DE ACCIONES en atención al sentido que está "escondido" detrás de lo que decimos.

**Si observamos ahora qué actos del habla realizamos en nuestra vida, descubrimos que básicamente ejecutamos cinco tipos de acciones al hablar:**

AFIRMAMOS

DECLARAMOS

PEDIMOS

OFRECEMOS

PROMETEMOS

Sostenemos que cuando hablamos, sea cual sea el idioma, siempre ejecutamos el mismo número restringido y específico de actos lingüísticos. La clasificación de estos actos se hace según los compromisos sociales que están involucrados en cada acto. Cuando hablamos no somos inocentes, generamos mundos.

# LAS AFIRMACIONES

El acto de afirmar es lo que comúnmente llamamos “*descripción sobre la realidad*”.

Cuando estamos realizando una afirmación describimos el mundo que es independiente a nosotros. “*Esta es una mesa*”, “*ese es un árbol*”. En estos casos podemos decir que en una afirmación el lenguaje se acomoda al mundo o a la realidad existente.

Desde esta nueva mirada, sostenemos que las afirmaciones son propuestas que hacemos de “*las distinciones*” (palabras que usamos cotidianamente) que para nosotros, nuestra organización o comunidad, constituyen su realidad, su manera de nombrar el mundo. La palabra “*silla*” sólo tiene sentido en las culturas que conocen y usan la silla, pero para una tribu de África no existe la distinción “*silla*”, pues ellos no la conocen.

Es posible decir, que las afirmaciones sólo tienen sentido dentro de un espacio consensuado de distinciones, o sea, sólo tienen sentido en un contexto social determinado. Por ejemplo: La frase “*este regalo me lo trajo el viejito pascuero*” es verdadera dentro de la comunidad “*jardín infantil*” de Chile. Es falsa en la comunidad “*de adultos*” y es incomprensible en las comunidades indígenas del Brasil.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas. Sostenemos que una afirmación es Verdadera cuando podemos proporcionar un testigo o evidencia válida para mi comunidad, una prueba que sea aceptada.

“*Hay 23 grados de calor*” es una afirmación que puede ser comprobada por medio del termómetro como evidencia válida para nuestra comunidad, “*El trabajo le fue entregado a Pedro*” es una afirmación que puede ser comprobada llamando a Pedro (como testigo válido) o pidiéndole que traiga el trabajo (como evidencia). “*Llovió en la Patagonia el año 5*” es una afirmación indecisa pues no contamos con testigos o evidencia válida en nuestra comunidad actual para fundamentar esta afirmación “*La junta de vecinos tuvo una utilidad de cien mil pesos en la última actividad*”, es una afirmación que es improbable con un balance de tesorería. “*Señor, yo ya pagué esta cuenta de luz*” es aceptable con la boleta timbrada como evidencia.

Queremos señalar algo que para nuestra mirada es clave para mejorar la convivencia, el respeto, el bienestar, la efectividad: cada vez que realizamos un acto en el lenguaje asumimos un compromiso social ante la comunidad.

Cada vez que afirmamos nos comprometemos con la veracidad de nuestras observaciones. Es decir, asumo el compromiso que lo que digo corresponde a lo que es realidad para nuestra comunidad. Asimismo, asumo la posibilidad de presentar evidencia o testigo que corrobore mi decir.

Es por el compromiso que asumo al momento de afirmar que nuestra identidad personal y profesional se ve afectada, pues cada vez que afirmo pongo en juego mi veracidad.

# LAS DECLARACIONES

Al declarar la guerra a otro país o firmar la paz cambia radicalmente la realidad de esos pueblos. La organización que declara su misión genera un contexto para la acción futura de esa organización. Dar las gracias pone término a una relación de colaboración que ha sido satisfactoria. Pedir perdón o dar perdón nos libera de un hecho pasado que juzgamos causó daño a nosotros mismos o a otros.

En las declaraciones, el lenguaje adquiere un rol generador de realidades, aunque siempre lo hemos usado con la idea de que es sólo descriptivo de la realidad (afirmaciones). A través de las declaraciones nosotros generamos nuevos mundos o nuevas realidades de mundo.

Cuando invitamos a alguien “*a comer*” a nuestra casa, hemos abierto un nuevo mundo para nuestro invitado (también para nosotros). Antes de la invitación, haríamos cosas diferentes, tanto él como nosotros. La declaración del oficial de Registro Civil “*los declaro marido y mujer*” abre a la pareja un nuevo mundo, de allí en adelante, nada será como antes.

A partir de esta comprensión del lenguaje, decimos que las declaraciones son el acto lingüístico que nos da poder sobre el mundo y la realidad que vivimos. Las declaraciones pueden ser válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad que tenga para emitirlas.

Proponemos una interpretación en la que se atribuye al lenguaje un poder generativo de nuevos mundos y posibilidades, al hablar creamos mundos para nosotros y para quienes hablamos.

El lenguaje es acción, cuando estamos hablando estamos accionando, estamos creando nuevos mundos.



## **Los Juicios**

Reflexionando sobre los juicios aparecieron varias observaciones:

- Tenemos opiniones sobre nosotros.
- Estas opiniones forman de distintas maneras: cómo nos hemos comportado antes en nuestra vida, lo que otros nos han dicho o comparándonos con los demás.

Estas opiniones nos permiten hacer algunas cosas y nos cierran otras. Las posibilidades de acción que nos damos a nosotros mismos están determinados por los juicios que tenemos de nosotros mismos y de los demás.

A estas opiniones les llamamos juicios. Ya sea hablando con otros o con nosotros mismos, siempre estamos haciendo juicios. Sobre nosotros y los otros, sobre lo que conocemos y lo que no conocemos, sobre lo que es importante para nosotros y sobre lo que nos da lo mismo. Dado que estamos en esta danza de juicios es importante que tomemos conciencia de ello y de las consecuencias que tiene.

**Una manera de darnos cuenta de que es un juicio es al comparar distintas maneras de decir las cosas.** Proponemos una interpretación en la que se atribuye al lenguaje un poder generativo de nuevos mundos y posibilidades, al hablar creamos mundos para nosotros y para quienes hablamos.

El lenguaje es acción, cuando estamos hablando estamos accionando, estamos creando nuevos mundos.

**Oración 1:** El día está nublado y hay 13 grados de temperatura.

**Oración 2:** El día está feo

Una primera diferencia que se nota es que la primera oración es algo que se puede comprobar. Podemos medir la temperatura con un termómetro y atestiguar que el cielo nublado. A este tipo de oraciones las llamamos afirmaciones.

La otra, en cambio, es una opinión o juicio. Alguien puede estar en desacuerdo. Para algunas personas puede ser un día normal o bonito porque recibió una noticia excelente.

**El problema surge cuando confundimos juicios y afirmaciones.**

Decimos que somos tímidos, enojones, malos para leer o para sacar cuentas, como si eso fuera una característica nuestra y no lo reconocemos como un juicio. Cuando acepto que un juicio es un juicio, acepto que me pertenece y por lo tanto tengo autoridad para cambiarlo.

## Fundar los juicios

No podemos evitar hacer juicios. Está en nuestra naturaleza humana. Eso nos obliga a hacernos responsables de ellos, haciendo juicios con fundamento. Para fundamentar un juicio es bueno hacerlo con preguntas para nosotros mismos.

Tomamos en cuenta lo siguiente:

### 1. ¿Para qué estoy juzgando?

Se trata de revisar si hago el juicio porque sí o es algo importante para mí. Por ejemplo, porque tengo que decidir mis acciones presentes o futuras de acuerdo al juicio que hago.

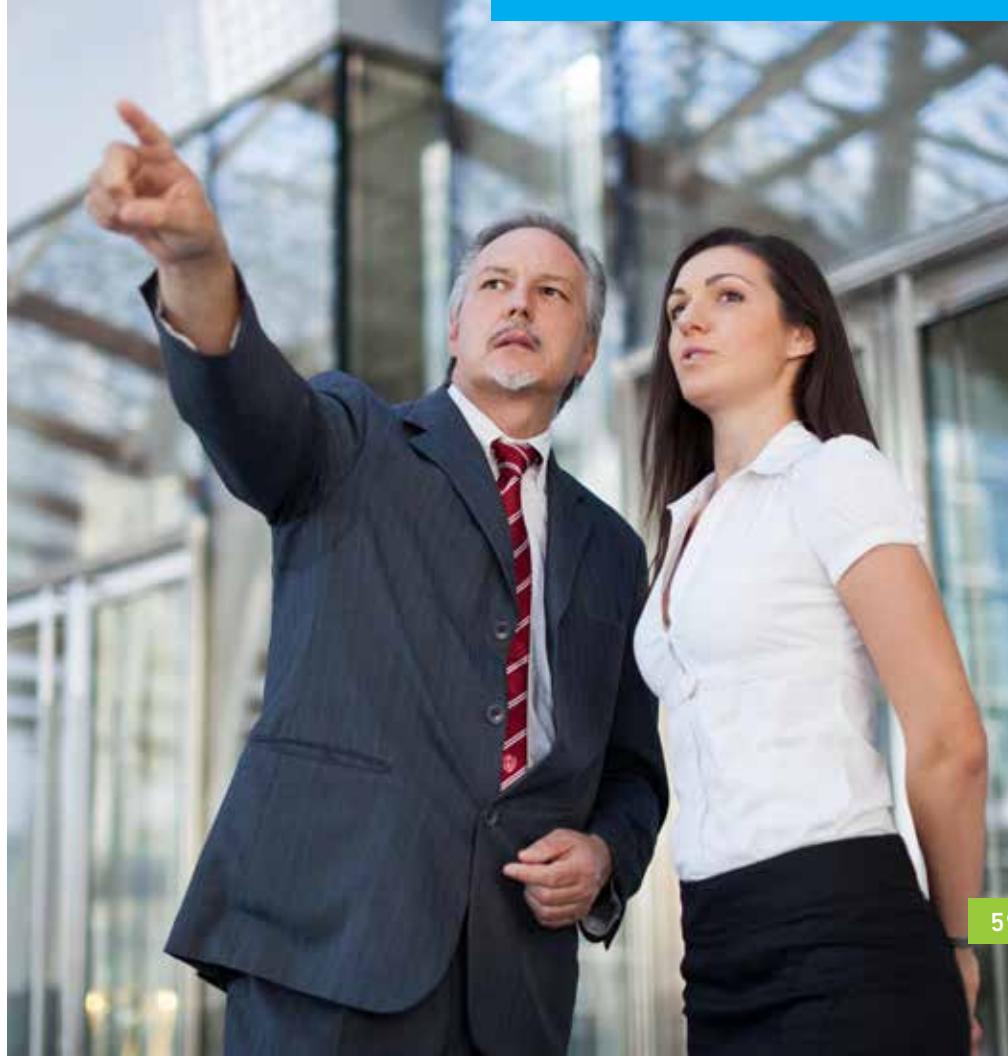
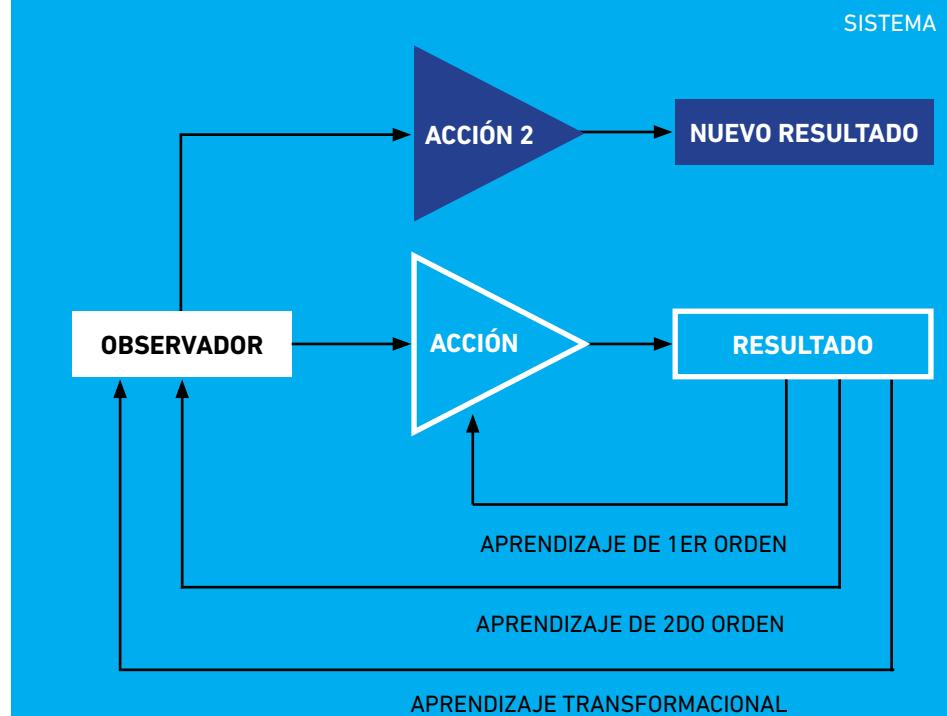
### 2. ¿Sobre qué tema estoy juzgando?

Una persona puede ser confiable en cuestiones de dinero pero poco confiable en puntualidad, por eso es importante definir el ámbito en que juzgamos. Eso nos ayuda a ser más precisos en el juicio que emitimos.

No juzgamos a Juanito, sino que terminada acción (la puntualidad) en determinado espacio (el trabajo) en que se mueve Juanito.

### 3. ¿Con relación a qué estoy haciendo mi juicio?

Se trata de preguntarnos con qué huincha estamos midiendo. El mismo día puede ser "bonito" para una persona y "feo" para el otro, dependiendo del clima en que viven podría ser un día normal o bonito porque recibió una noticia excelente.



# PETICIONES, OFERTAS Y PROMESAS

1. Las Peticiones y Ofertas son actos del lenguaje a través de los cuales producimos la coordinación de acciones con otros.
2. Decimos que la vida social está fundada en los actos de pedir, ofrecer, hacer y cumplir promesas. Ejemplos:
  - El hijo que pide permiso para ir a una fiesta.
  - En el restaurante pedimos una determinada comida.
  - El Dirigente ofrece solución a los problemas de iluminación, vivienda, drogadicción, etc.
3. La promesa siempre supone un acuerdo de dos o más de una acción futura. Esto es importante, pues una petición se constituye en promesa cuando la otra parte se compromete a llevar a cabo la acción que se le solicita. De la misma manera, la oferta solo se constituye en promesa cuando otra persona acepta que realizaremos la acción que estamos proponiendo.
4. El acto de hacer una promesa, es el cierre de una oferta o de una petición y se ha constituido en una conversación.

5. Elementos contenidos en una Petición:

## ORADOR

Gran parte del sufrimiento del ser humano es por la incapacidad que tenemos de pedir u ofrecer. Acumulamos resentimiento con las personas y organizaciones esperando que nos adivinen nuestras necesidades. Aquí van algunas frases comunes en nuestras vidas que nos muestran esta incapacidad de hacer ofertas o peticiones: "*pero si estás viendo que necesito comer*", "*pero si sabes que estoy en el trabajo*" como si la otra persona fuese adivino.

## OYENTE

Otro problema que se nos genera comúnmente al hacer una oferta o pedido, es que no precisamos al oyente o destinatario de nuestra petición u oferta.

Decidimos por ejemplo "*el lunes hay que tener el informe*" o "*hay que hacer una carta para llevar tal lugar*" pero no determinamos en forma clara al oyente de nuestra petición. Muchas veces "*la tiramos al aire*" para ver si alguien la toma. Cuantas veces decimos "*¡¡¡Buscan!!!*" a la espera que alguien abra la puerta. Aquí vemos la importancia de definir un oyente. Clasificar a quien le estoy pidiendo u ofreciendo algo. Ej. Luis, abre la puerta.

## **CONDICIONES DE SATISFACCIÓN**

Los malos entendidos, las descoordinaciones y conflictos en nuestras relaciones personales y organizacionales, se producen muchas veces por no definir claramente las condiciones de satisfacción, es decir, explicar claramente lo que queremos, como lo queremos y para cuando lo queremos.

*"Yo supuse que la carta la querías sin la firma de los socios".*

*"Yo creí que querías agua muy helada".*

## **TIEMPO**

Por último, es necesario fijar con precisión el momento en que necesito tal o cual cosa que estoy pidiendo u ofreciendo *"Necesito el informe el lunes 30 al medio día"*, *"enviar la carta el jueves 20 a las 8:30 horas"*.

## **COMPROBAMOS O PROMESA**

Es el cierre de la conversación en que hacemos la oferta o petición. Para que haya compromiso, como para las peleas, se necesitan dos. Cuando pedimos algo y se nos acepta la petición se genera una promesa, un compromiso. Lo mismo ocurre cuando ofrecemos.

La estructura de un compromiso es la siguiente:

**A promete a B que hará X en tiempo Z y B acepta**

Los compromisos crean realidad cuando se hacen, no solo cuando se cumplen.

- Si se nos promete el pago de una deuda... puede que nos "gastemos" ese dinero.
- Si hacemos el compromiso de salir de paseo.... Nos vestimos de paseo.
- Si hacemos el compromiso de entregar un trabajo... el cliente a su vez se compromete con otros. Y si este es un compañero de trabajo se puede haber comprometido con su Jefe.
- Si a una Junta de Vecinos se le promete pavimento... ellos cuentan con eso.

Los compromisos crean realidad cuando quedan hechos... no sólo cuando se cumplen. Como no podemos predecir el futuro hacemos compromisos, para movernos con certezas. Y ¿qué pasa cuando los compromisos no se cumplen? Cuando nosotros faltamos a un compromiso ¿Qué nos pasa, cómo nos sentimos? Cuando a nosotros no nos cumplen un compromiso ¿Qué nos pasa, cómo nos sentimos? Cuando nos damos cuenta de que no podemos cumplir nuestros compromisos ¿qué hacemos? ¿Cuál es nuestra acción?

Este ciclo se llama gestión de la oferta o el pedido y se profundiza en nuestro curso de manual de Atención al Cliente Interno, pero esta es la base para una buen trabajo en equipo.



# Conflictos en los Equipos

Es difícil concebir como exitoso un equipo que no actúa en consecuencia con sus declaraciones, confunde juicios con afirmaciones, o peticiones u ofertas con promesas, o nada hace por mejorar el grado de cumplimiento de sus promesas, o aumentar su capacidad de persuasión, o no sabe diseñar y/o interpretar narrativas, o no diseña conversaciones para acordar posibles conversaciones, o convenir conversaciones para conversar acerca de posibles acciones, o conversaciones para coordinar acciones, o no sabe escuchar, o no sabe hablar de modo que le entiendan.

Dado lo anterior terminaremos este curso revisando los diferentes tipos de conversaciones que podemos llevar a cabo para gestionar los conflictos.



# El Poder de las Conversaciones

Antes de introducirnos en el mundo de las conversaciones hablaremos de los quiebres, como elementos gatilladores de ciertas acciones

## Quiebres

La mayoría de nuestras acciones ocurren en transparencia, es decir, las ejecutamos sin reflexión deliberada. Nos vestimos, desayunamos, nos vamos al trabajo, encendemos el computador, hablamos por teléfono... Todo ello sin tener conciencia plena de cómo lo hacemos. Vivimos, en este sentido, en un fluir automático. Pero sólo hasta que ocurre algo que hace que este fluir no reflexivo se interrumpa. Y ello acontece cuando no ocurre lo que esperamos.

Si tenemos luz verde en un semáforo, esperamos que los autos con luz roja se detengan para permitirnos el paso; asimismo, que los miembros de nuestro equipo de trabajo lleguen todos los días a la oficina o que a fin de mes, se nos pague el sueldo.

Cuando algo de esto no ocurre, experimentamos un quiebre, que es un evento que rompe la transparencia dado que genera un resultado distinto a la expectativa automática.

Es en ese momento que tomamos conciencia de la acción que hasta

ese minuto era inconsciente. Si un auto pasa con luz roja, frenaremos de golpe y en ese mismo instante, "se nos aparecen" los frenos, el semáforo, los otros autos e incluso el propio cuerpo, sintiendo al corazón que late fuerte, tensión muscular y respiración agitada. Hasta antes del evento, los frenos, los autos, el cuerpo, nos eran "*transparentes*".

Ahora que entendemos que son los quiebres, pasaremos a detallar los tipos de conversaciones

La vida es en todos sus dominios, una secuencia continua de transparencias y quiebres.

También lo es la vida laboral; más aún, en un mundo que nos resulta impredecible y en el que lo que ayer era esperable que ocurriera, a poco andar cambia. Los clientes nos sorprenden; para qué decir, los competidores y la tecnología.

Enfrentamos, con una velocidad inédita, continuos quiebres que nos demandan respuestas rápidas y adaptaciones constantes.

Los EAD lo saben y lejos de asustarse, aprenden a afrontar quiebres con gran flexibilidad.

Se coordinan acciones y se sostienen conversaciones que se hacen cargo eficazmente de dichos quiebres.

En este escenario, las conversaciones aparecen como una herramienta poderosa para afrontar y disolver quiebres. Es en las conversaciones que surge la posibilidad de declarar lo que acontece, indagar sobre ello, pedir u ofrecer ayuda y, por sobre todo, construir vías de solución que restaren el equilibrio o incluso, definan uno nuevo.

Si alguien va camino a una reunión importante con un cliente y experimenta un quiebre que le impide llegar a la hora, lo más probable es que llame por teléfono, exponga lo acontecido, solicite que lo esperen o pida postergación, según sea el caso. Todo ello ocurre en conversaciones con alguien.

Casi todo quiebre que experimentamos, en cualquier ámbito de acción, se resuelve conversando con un otro. La presencia de estas conversaciones y la calidad de las mismas, son determinantes en nuestra efectividad para resolver los quiebres que enfrentamos.

Desde el rol que jugamos en el equipo este fenómeno es clave. No es exagerado afirmar que la efectividad del equipo consiste, en buena medida, en la capacidad de declarar quiebres oportunamente y de articular conversaciones que permitan su afrontamiento y resolución. En este caso, se trata no sólo de afrontar los quiebres que naturalmente acontecen, sino de ir más allá, rompiendo deliberadamente la transparencia o *statu quo*.

Piense, por ejemplo, en el efecto de declarar al equipo que “*necesitamos cambiar la forma en que estamos haciendo nuestro trabajo*”, y hacerlo en un escenario en el que si bien los resultados no son malos, se anticipa que haciendo más de lo mismo, inevitablemente se entrará en una tendencia a la baja.

Una declaración como ésta abrirá un sinnúmero de conversaciones, en las que se aportarán datos, surgirán preguntas, alternativas, quizás también resistencias. Enfrentadas adecuadamente, las conversaciones surgidas a partir de declarar un quiebre podrían abrir posibilidades de acción de incalculable valor.



## Los Tipos de Conversación

Rafael Echeverría, propone una clasificación de 3 tipos de conversaciones fundamentales que se hacen cargo de diferentes quiebres:

### 1. Conversaciones para coordinar acciones:

Se hacen cargo de que ocurra lo que tiene que ocurrir; es decir, de que se cumplan los objetivos planteados. Sin estas conversaciones, lo más probable es que las metas no se alcancen o que, de lograrse, ocurra de manera ineficiente o con un alto costo. Consisten en coordinar quién hará qué, de qué manera y en cuánto tiempo, partiendo de la definición de un propósito conocido y compartido por todos los miembros del equipo.

El EAD sabe llevar adelante este tipo de conversaciones, genera adecuados espacios de participación, se hace cargo de que efectivamente ocurran y de que el equipo completo conozca las acciones que se esperan de cada uno y las condiciones de satisfacción - estándares esperados. Tu puedes ser protagonista de estas conversaciones.

### 2. Conversaciones para posibles acciones:

Permiten generar cambios, innovaciones o mejoras continuas. Se caracterizan por desafiar la forma en que se están haciendo las cosas. Frases como "qué pasaría si", "de qué otra manera podríamos hacer lo que hacemos" o "qué necesitamos hacer distinto", son propias de este tipo de conversación. Su característica principal es que abren espacios de posibilidades, sin cuestionamiento prematuro, invitando a los miembros del equipo a expandir los límites de lo que hasta ahora creían posible.

Un EAD, genera este tipo de conversaciones periódicamente, no sólo en momentos de crisis, pues sabe que son una fuente poderosa para la innovación y para anticipar quiebres que, abordados a tiempo, son oportunidades más que problemas. Sabe también que el clima emocional que predispone a este tipo de conversaciones es uno caracterizado por el entusiasmo, la confianza y el sentido de contribución.

El miedo a equivocarse, a parecer ridículo o incompetente, son los enemigos número uno de la efectividad.

### 3. Conversaciones para futuras conversaciones:

Abordan la creación del terreno para que posteriormente sea posible sostener las dos primeras: coordinar acciones y crear nuevas acciones. Consisten en conversaciones que preparan la relación entre las personas para que luego ocurran otras conversaciones de manera efectiva.

Por ejemplo, una conversación para construir confianza, mantenerla o repararla, es típicamente una conversación que prepara el terreno para futuras coordinaciones. También lo es una en la que se invita a los otros a mirar si la manera en que los miembros del equipo están interactuando es efectiva y satisfactoria para avanzar hacia las metas personales y organizacionales. Afrontar un conflicto a tiempo y de manera constructiva, poner los temas difíciles arriba de la mesa y construir caminos para abordarlos, son todas conversaciones que habilitan el espacio relacional necesario para que el trabajo posterior ocurra de manera fluida y satisfactoria. El equipo debe estar convencido del valor de sostenerlas, y por ello hace que tengan lugar dentro del equipo o con otros equipos de la empresa.



## Conversación de Juicios Personales

Una vez declarado un quiebre, generalmente entramos en una cadena de juicios a través de los cuales interpretamos lo que sucedió y las consecuencias que derivan de ello. Esta conversación se limita a enjuiciar el quiebre pero no nos mueve todavía a hacernos cargo de él. Y allí podríamos quedarnos de por vida, emitiendo uno y otro juicio y generando largas historias a partir de él, buscando dar el sentido, explicar por qué las cosas sucedieron como sucedieron. De esa forma no generamos el tipo de acción capaz de restaurar la satisfacción y la transparencia perdida en el quiebre. Un mismo tipo de quiebre produce juicios muy diferentes en diferentes personas, y podemos observar el tipo de juicios que las personas hacen al enfrentar un quiebre de acuerdo a tres dominios diferentes:

### - Dominio de la responsabilidad -

A quién uno hace responsable del quiebre, ¿a uno mismo o al mundo?

### - Dominio de la inclusividad -

Cada quiebre acontece en un dominio particular de la vida de las personas. Hay quienes restringen sus juicios al dominio particular que corresponde a lo sucedido, pero hay otros que utilizan el quiebre para una (des)calificación global.

### - Dominio de la temporalidad -

Cada quiebre acontece en el tiempo y tiene consecuencias en el tiempo. Para algunos, las consecuencias del quiebre serán permanentes y no hay cómo modificarlas, mientras que para otros los juicios que hacen a partir del quiebre son sólo aplicables a la ocasión involucrada y las consecuencias operan en una temporalidad acotada. "Dime cómo enjuicias tus quiebres y te diré cómo eres" (uno de los recursos centrales del coaching ontológico).

Es importante revisar cuánto y de qué manera usted está propiciando estos distintos tipos de conversaciones. No ocurren en forma automática, sino que se requiere una acción deliberada que las posibilite. Asimismo, es útil pensar qué quiebres no resueltos podrían estar manteniéndose por conversaciones ausentes.



¿CÓMO ARMAR UN EQUIPO DE TRABAJO EFICIENTE CON PERSONAS QUE TIENEN DISTINTOS PUNTOS DE VISTA?

## TRABAJO EN EQUIPO Y EQUIPO DE TRABAJO



De acuerdo a lo planteado las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas que forman redes conversacionales, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para ejecutar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Una empresa es una red estable de conversaciones. Como tal, genera una identidad en el mundo que trasciende a sus miembros individuales.

**Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones.**

### La estructura lingüística de las organizaciones

De qué manera las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en un equipo:

**1. Cada equipo está especificado por sus límites.** Lo que nos permite distinguir un equipo es el hecho de que podemos separarla de su entorno. Los límites de una empresa corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración.

**2. La estructura de una empresa está construida como una red de promesas mutuas.** Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Esta red de promesas es lo que le permite a una empresa cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado.



### **3. Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido.**

Al producir trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahoran tiempo y recursos a la empresa. Ese trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones. Desde ese trasfondo, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa. Eso es lo que se conoce como "cultura de la empresa".

**4. El compartir un futuro común.** Las organizaciones también desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida, una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto. El futuro compartido permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensual, compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar "acuerdo sobre dirección". La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa. Nuevamente, ahorra tiempo y recursos y aumenta la productividad de la empresa.

El no trabajar unificadamente estos conceptos hacen que se desvirtúen los equipos y cada uno trabaje desde sus intereses y no en conseguir un objetivo común como vimos al principio de este manual.

# Aprenda a Trabajar en Equipo



Entonces de todo lo visto anteriormente la vida es en todos sus dominios, una secuencia continua de transparencias y quiebres. También lo es la vida laboral; más aún, en un mundo que nos resulta impredecible y en el que lo que ayer era esperable que ocurriera, a poco andar cambia. Los clientes nos sorprenden; para qué decir, los competidores y la tecnología. Enfrentamos, con una velocidad inédita, continuos quiebres que nos demandan respuestas rápidas y adaptaciones constantes.

Los profesionales de alto desempeño lo saben y lejos de asustarse, aprenden a afrontar quiebres con gran flexibilidad. Se coordinan acciones y se sostienen conversaciones que se hacen cargo eficazmente de dichos quiebres, logrando que los equipos estén continuamente aprendiendo.

En este escenario, las conversaciones aparecen como una herramienta poderosa para afrontar y disolver quiebres. Es en las conversaciones que surge la posibilidad de declarar lo que acontece, indagar sobre ello, pedir u ofrecer ayuda y, por sobre todo, construir vías de solución que restauren el equilibrio o incluso, definan uno nuevo.

Si alguien va camino a una reunión importante con un cliente y experimenta un quiebre que le impide llegar a la hora, lo más probable es que llame por teléfono, exponga lo acontecido, solicite que lo esperen o pida postergación, según sea el caso. Todo ello ocurre en conversaciones con alguien.

Casi todo quiebre que experimentamos, en cualquier ámbito de acción, se resuelve conversando con un otro. La presencia de estas conversaciones y la calidad de las mismas, son determinantes en nuestra efectividad para resolver los quiebres que enfrentamos.

La calidad del equipo y su desempeño depende de la calidad de las conversaciones. Pero, en la última década, la tendencia a evitar conversaciones cara a cara enviándonos correos electrónicos desde la distancia, como francotiradores escondidos tras un teclado y una pantalla, se ha convertido en una epidemia que deteriora las relaciones entre profesionales. Y también entre amigos y familiares.

¿Cómo abordar nuestras conversaciones pendientes, esas que son difíciles, porque requieren esfuerzo intelectual y emocional y porque pueden salir mal?



Con más frecuencia de la deseable, en casa, en el trabajo y en la calle, nos enfrentamos a situaciones que nos resultan complejas de manejar. Pedir un aumento de sueldo, terminar una relación, despedar a un empleado, enfrentarse con una conducta irrespetuosa, pedir disculpas, decirle al vecino que el ladrido constante de su perro es insoportable, pueden ser ejemplos de temas que se nos hacen difíciles de tratar. Nos sentimos vulnerables, expuestos, nos cuestionamos qué van a pensar los otros de nosotros, etc. Como si esto no fuera suficiente, la persona con la que tenemos que hablar, puede agregar alguna dificultad adicional, sobre todo si es una persona que queremos, respetamos y/o de la que dependemos jerárquicamente.

Estas situaciones aumentan nuestros niveles de ansiedad, nos generan temor y nos mantienen en vela unas cuantas noches pensando qué hacer: ¿debo o no decir lo que tengo que decir? Antes de tener una conversación difícil con otro, primero la tenemos con nosotros mismos. A partir de dicha pregunta, empezamos a ensayar diferentes escenarios en nuestra mente con un realismo casi sorprendente. Lo que empieza con una duda, termina con otra duda? ¿y después qué? ¿qué va a pasar? Las conversaciones difíciles, nos enfrentan a un dilema que no tiene respuesta fácil. La conveniencia y el momento indicado de mantener una conversación que nos resulta tan difícil, será variable según el caso, dependerá de diferentes factores que tenemos que ponderar y los resultados por lo general son una gran interrogante. Lo cierto es que las conversaciones difíciles son parte de nuestra vida y siempre serán un desafío. Algunas de ellas, convendrá evitarlas en pos de un bien mayor; otras no habrá más remedio que afrontarlas. En este caso, el punto central es el ¿Cómo? ¿Cómo hacer para tener una conversación por más difícil que sea, sin perder de vista el objetivo y cuidando a la vez la relación? ¿Cómo hacer que las emociones nos jueguen a favor y no una mala pasada? ¿Cómo hacer para terminar una conversación difícil con una sensación de autoestima mejorada, con el respeto por nosotros y por el otro intacto? ¿Cómo hacer para sentirnos cada vez más confiados de poder manejar asertivamente nuestras próximas conversaciones difíciles? ¿Cómo hacer para que nuestras conversaciones difíciles sean cada vez menos difíciles?

De todas las variables que intervienen en una conversación, hay dos que determinan notablemente su impacto: **la fuerza de la argumentación y el grado de empatía entre los interlocutores.**

**La argumentación tiene que ver con qué se dice y cómo se diseña el mensaje, y la empatía con quién conversa y cómo es su actitud.**

## MEJORAR LA CAPACIDAD DE ARGUMENTAR

**1. Identifica el objetivo de la conversación:** Hazte la siguiente pregunta: ¿qué es exactamente lo que pretendo con esta conversación? ¿Restaurar una relación deteriorada o deteriorarla aún más?

**2. Diseña los mensajes clave a partir del objetivo:** Procura que no sean más de dos o tres, si quieres que tu interlocutor los recuerde tras la conversación. A la hora de diseñar los mensajes clave, prescinde de aspectos que pueden desviar la conversación a áreas fuera del objetivo o a irse por las ramas. Es tan importante saber elegir tanto lo que vas a decir como lo que no vas a decir.

**3. No hagas suposiciones:** Asegúrate de que conoces las reflexiones, las inquietudes y las expectativas de tu interlocutor sobre el contenido de la conversación. Y hazle saber que las conoces. Pregunta antes de hablar y escucha atentamente la respuesta.

**4. Suspende el juicio cuando te falte información relevante:** Espera a tener suficientes datos y hechos antes de pronunciarte. Y cuando te pronuncies, hazlo con cautela: no envíes el mensaje de que te sientes en posesión de la verdad, recuerda que cada persona es un observador distinto o simplemente en el caso de tu jefatura puede tener más información que la que conoces.

**5. Manifiesta claramente tu apertura a modificar tu punto de vista a partir de los argumentos del interlocutor,** de modo que no haya duda de que tu enfoque de la conversación es un diálogo, no una batalla en la que habrá un vencedor y un vencido, debes procurar ir modificando tu observador en la medida que avanza la conversación.

**6. No apabulles con un exceso de palabra:** baja las revoluciones si sueles hablar muy rápido y no superpongases reflexiones, sensaciones, juicios y datos, mezclándolo todo. Ir por partes ayuda a avanzar juntos paso a paso. Apoya tus mensajes con hechos y datos, transformando esto en afirmaciones. Pocos y convincentes. La clave está en seleccionarlos bien, no en intentar presentarlos todos.



## MEJORAR LA EMPATÍA

### **1. El tono de una conversación depende en buena medida del tono de las interacciones previas entre los interlocutores:**

Es decir, de la pre-conversación. Hasta los metales más duros se doblan con el calor, pero alcanzar la temperatura adecuada lleva su tiempo... Estas interacciones durante la fase de pre-conversación también te ayudarán a escoger el momento idóneo para tenerla. Antes de abordar una conversación, revisa tu conversación interior. Y si es el caso, deja que se enfrié tu ofuscación ya que puede llevarte a pintar un retrato frívolo de la otra persona, a base de brochazos improvisados que ignoran sus virtudes y acentúan sus defectos. Si en tu interior le criticas sin medida, no será creíble un tono más moderado en el "cara a cara". Lo quieras o no, tu rostro te delatará, creando un clima de desconfianza.

**2. La mirada revela tu mundo interior:** Rehuirla es señal de una disociación entre, por un lado, lo que dices y, por otro, lo que piensas y sientes. Si tu conversación interior es consistente con la exterior, la franqueza de mantener el contacto visual le dará fuerza a tus argumentos. Mantener el contacto visual te permitirá "escuchar con los ojos", un modo inequívoco de mostrar tu interés por la otra persona y por lo que dice. En otras palabras, le harás sentir que le escuchas de verdad, no que sólo le oyes.

**3. Evita dos manifestaciones típicas de falta de interés:** Empezar a hablar antes de que el interlocutor haya terminado una frase -o un milisegundo después, que viene a ser lo mismo- e introducir un repentino cambio de tema sin haberle contestado o, al menos, haberle dado alguna señal de que has escuchado con atención lo que acaba de decir.

**4. Envía a tu interlocutor el mensaje de que te interesa más lo que conjuntamente pueda surgir de la conversación que tus propios planteamientos.** Y si la conversación pretende resolver un conflicto o evitar que se desencadene, deja claro que te importa más mantener la relación que tener razón. Ten la humildad y la grandeza de reconocer que la conversación con tu interlocutor ha hecho que cambies de opinión.

**5. Si vas a conversar sobre un asunto espinoso con alguien con quien tienes una relación tensa, no pongas mobiliario de por medio:** sal de la oficina, busca un lugar neutral, baja a la calle y, si es posible, pasea con tu interlocutor. Para caminar juntos hace falta ir en la misma dirección y ese pequeño esfuerzo de alinear el rumbo al andar predispone a encontrar juntos soluciones. La recomendación de los negociadores de secuestros es muy precisa: si se trata de abordar un conflicto grave y de cuyo desenlace dependen personas o asuntos importantes, avanza el máximo tiempo posible por el terreno común, lo que os une, por poco que sea. Salirse de ese terreno con una palabra o un gesto de más puede provocar un desenlace no deseado.

**6. Los mensajes extraordinarios tienen más impacto con una puesta en escena extraordinaria:** A la hora de tener conversaciones importantes, busca escenarios distintos de los habituales como el despacho, la sala de reuniones o el restaurante de siempre. Aborda la conversación en un paseo marítimo, en un parque o en una terraza, por ejemplo.

No es exagerado afirmar que la efectividad de equipos de alto desempeño consiste, en buena medida, en la capacidad de declarar quiebres oportunamente y de articular conversaciones que permitan su afrontamiento y resolución. En este caso, se trata no sólo de afrontar los quiebres que naturalmente acontecen, sino de ir más allá, rompiendo deliberadamente la transparencia o statu quo.

Piense, por ejemplo, en el efecto de declarar al equipo que "necesitamos cambiar la forma en que estamos haciendo nuestro trabajo", y hacerlo en un escenario en el que si bien los resultados no son malos, se anticipa que haciendo más de lo mismo, inevitablemente se entrará en una tendencia a la baja.

Una declaración como ésta abrirá un sinnúmero de conversaciones, en las que se aportarán datos, surgirán preguntas, alternativas, quizás también resistencias. Enfrentadas adecuadamente, las conversaciones surgidas a partir de declarar un quiebre podrían abrir posibilidades de acción de incalculable valor.

# Caso de Cierre

## Conversaciones que Contagian Entusiasmo

En algo tan concreto, pero a la vez estratégico como el mejoramiento de procesos, las conversaciones pueden ser grandes aliadas al favorecer un clima de transparencia y trabajo en equipo.

Fernando había construido una exitosa carrera como coach y consultor de empresas, cuando recibió una oferta desafiante que no quiso dejar pasar. *¿Cómo sería involucrarse en la mejora de procesos y a la vez intervenir la cultura organizacional de una compañía, pero desde la línea y no desde su visión de consultor?* Aceptó el cargo de gerente de Gestión del Cambio en el Área de Mejoramiento Continuo (MC), de un gran holding proveedor de maquinaria y servicios para la construcción y la minería, y hoy, está fascinado con el cambio que está apoyando al interior de la compañía.

Cuenta que a la empresa le está yendo muy bien, con crecimientos explosivos de dos dígitos en los últimos años. Sin embargo, la visión del presidente de la compañía, capturada y materializada por el director del área a la que pertenece, es que se necesitan cambios estructurales para continuar con el crecimiento de forma sostenida y sin interrupción. Y que los cambios deben concentrarse específicamente en aquellos procesos que resultarán críticos y estratégicos, pues son los que mueven a la empresa.



Con estas definiciones estratégicas ya materializadas, una de las primeras acciones que emprendió el director del área de MC, fue conformar un equipo que estuviera a la altura de los desafíos. Tras un riguroso proceso de selección, el cual tomó varios meses, hoy el área está integrada por seis profesionales escogidos con pinzas, los cuales cuentan tanto con las competencias a nivel técnico como también con habilidades sociales y de liderazgo que les permiten gestionar el mejoramiento de procesos a nivel técnico y de la cultura organizacional que los sustenta. Hoy el equipo está afeitado y en plena operación.

### Conociendo el por qué

El ejecutivo explica que con esta visión de lo que se requería, lo primero fue levantar un "mapa de procesos críticos", el cual partió preguntándose qué necesitaban los clientes.



De esta lista, se escogió un pool de procesos a mejorar, tanto desde el punto de vista técnico (metodología de mejoramiento de procesos) como adaptativo y de gestión del cambio, es decir, cómo son vistos y enfrentados por quienes están involucrados en ellos.

El diagnóstico indicaba que una vez detectadas las posibilidades de mejora en ambos aspectos, se podía lograr incrementos muy rápidos en los resultados y en la efectividad, de manera que fueran sostenidos y sustentables en el tiempo.

La tarea del área que lidera estos cambios, implicó desarrollar una metodología ad hoc que se hiciera cargo de ambos aspectos -el técnico y el adaptativo- y que permitiría luego implementar las mejoras de procesos de forma exitosa en el holding.

Escogidos los procesos críticos, se eligió a los miembros de los equipos que participarían en su revisión y mejoramiento. Lo que se busca, en definitiva, es generar ahorros de tiempo y de cantidad de pasos en los procesos y que los entregables cumplan mejor con las necesidades del cliente, lo cual implicará un gran impacto a nivel financiero y en los niveles de servicio.

Pero, según explica Fernando, junto con ello se busca que las personas encuentren sentido en lo que hacen, "que sepan no sólo el cómo del nuevo proceso que están diseñando, sino fundamentalmente el para qué. Y todo esto necesariamente conlleva un cambio cultural", afirma.

En este camino las conversaciones se han convertido en parte fundamental y pilar de la estrategia, pues están sirviendo tanto para generar -como primer paso- el contexto emocional en que se van a producir los cambios, como para ir concretándolos en una etapa posterior.

"Es fundamental generar un contexto emocional expansivo, poner a las personas en una posición anímica en que sean capaces de dar lo mejor que tienen y vincularse desde la colaboración. En los equipos, conformados por 7 a 10 personas, no todos se conocían, pues si bien el trabajo de uno impacta en los demás, este impacto puede ser indirecto o desfasado en el tiempo.

De manera que lo primero fue permitir que los equipos que trabajarían en conjunto se conocieran y generaran vínculos de confianza para evitar un contexto emocional contractivo en que imperara la rabia, el miedo o la desconfianza. En un ambiente expansivo en que hay respeto por los demás es mucho más probable generar ideas nuevas y soluciones más creativas", señala Fernando.

En esta fase, tanto las conversaciones abiertas como las dinámicas específicas de interacción, fueron muy útiles para romper el hielo y generar una disposición emocional especial. En este paso los líderes tienen una tarea fundamental que es la de contagiar entusiasmo. "Si logramos imprimir en el equipo que trabajará un sentido de propósito y le sumamos alegría, humor, posibilidad de abrirse sin temor, habremos dado un tremendo primer paso", recalca Fernando.

## Avanzando vía conversación

Una vez conseguido este contexto emocional bien dispuesto, se da el paso a conversaciones cuyo objetivo es analizar todas las perspectivas involucradas en el proceso: la del cliente, la financiera, de servicios, entre otras. "Lo importante es que inauguramos espacios de conversación que se hacen cargo de algo específico. Por ejemplo, las primeras conversaciones son las que tratan sobre el sentido de lo que se hará: el propósito, el para qué. Si no se entiende el por qué se busca el cambio, éste carece de sentido y la persona hace algo sin entender para qué; es como tratar a las personas como robots". Le siguen las conversaciones acerca del "cómo me siento yo", en referencia a formar parte de este equipo, cuánto me entusiasma, si siento temor u otra emoción. En este punto, explica Fernando, es importante guiar para que todos se hagan cargo de lo que sienten los demás, de manera de alinearse finalmente hacia el propósito que se persigue.

Una vez que se avanza en el trabajo concreto – que por lo demás es muy sistematizado, con indicadores y plazos muy establecidos y con seguimiento casi diario- se suman conversaciones acerca de cómo se está produciendo este trabajo en el equipo, tanto a nivel humano como de resultados, eventuales quiebres o incomodidades, conversaciones de reconocimiento y enfocadas en aspectos apreciativos, viendo lo positivo sin negar los eventuales problemas, que se van resolviendo en estas mismas conversaciones. También incluye el análisis del aprendizaje que se está generando acerca de esta nueva forma de trabajar, en equipo y en forma muy participativa.

Y es que uno de los objetivos de este método, es dejar una suerte de "capacidad instalada" acerca de una forma concreta de trabajar y abordar un cambio. "La paradoja es que si logramos hacer un trabajo de excelencia en instaurar una forma conversacional de trabajar que dé resultados concretos para la empresa en todos los ámbitos, finalmente como equipo de Mejoramiento Continuo seremos innecesarios, pues esta forma de trabajar exitosa estará internalizada y se replicará en todo proyecto que se aborde", cuenta el ejecutivo.



Aggrega que en una empresa que históricamente estuvo muy enfocada a las tareas y los resultados él mismo habría previsto que hubiera sido más complicado aplicar estas metodologías que generan cambios culturales profundos. Pero lo ha sorprendido la receptividad encontrada a todo nivel. "A conversar se aprende, no es instantáneo, pero también es cierto que las personas, cuando sienten que el interés por escucharlas y tomar en cuenta sus opiniones es genuino, que su aporte puede generar cambios que redunden en mejores prácticas y, finalmente mejores resultados de la empresa, a todos les entusiasma. Esto no es sólo coordinación de acciones de quién hace qué y cómo, sino que va más allá. Se trata de que participen en cambios profundos sobre cómo hacer las cosas y en definitiva, de cuál es la empresa que queremos para el futuro", afirma.

Lo importante es que estas conversaciones nos sirvan para escuchar y validar las opiniones de los demás, indica Fernando. "Que la empresa asuma que no porque siempre ha hecho las cosas de determinada manera no pueda abrirse al cambio aprovechando el know how y la creatividad de su propia gente. Que se puedan decir las cosas sin que nadie sienta que está amenazado el vínculo que ha formado con los miembros del equipo a través de todo este trabajo en conjunto", resume.

Y concluye que aunque lleva pocos meses en esto, los resultados ya están a la vista. Con el apoyo irrestricto de una visión que emana de la presidencia de la compañía y que se concreta en el líder de su área, han logrado conformar un grupo entusiasta que contagia este optimismo a cada uno de los equipos que están trabajando en el rediseño de procesos. A medida que se vayan implementando estos rediseños espera que se puedan evaluar los cambios con indicadores claves y que éstos sean tan exitosos como imagina. Pero lo fundamental, dice, es que habrán plantado una semilla de cambio que impactará en la forma en que en el futuro se aborden los desafíos: conversando.

# RESUMEN DEL MÓDULO IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN

LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS FUNDAMENTALES QUE REVISAMOS SON:

1. Afirmación
2. Declaración
3. Promesa
4. Oferta+Declaración de la aceptación
5. Petición+Declaración de aceptación

Cuando hago una afirmación, me comprometo a la veracidad de lo que afirmo. Cuando hago una declaración, me comprometo a la validez y a lo adecuado de lo declarado. Cuando hago una promesa, una petición o una oferta, me estoy comprometiendo a la sinceridad de la promesa involucrada. Y cuando me comprometo a cumplir una promesa me estoy comprometiendo también a tener la competencia para cumplir con las condiciones de satisfacción estipuladas. Esto no significa que no podamos romper nuestros compromisos. Por supuesto podemos hacerlo y lo hacemos. Sin embargo, esto va a afectar nuestra comunicación con los demás y debemos esperar grados variables de sanciones por no cumplir con ellos.

Por otro lado cuando queremos iniciar algunas conversaciones claves tenemos que comprender que muchas veces estas se tienen porque se llegó a algún quiebre, que es un evento que rompe la transparencia dado que genera un resultado distinto a la expectativa automática. Es en ese momento que tomamos conciencia de la acción que hasta ese minuto era inconsciente. Luego de estos quiebres tenemos algunos tipos de conversaciones que se debieran revisar, la de coordinar acciones, la de posibles acciones y la de conversaciones para futuras acciones, existen otras conversaciones que complementan estas como es la de juicios personales que puede afectar cualquiera de las anteriores.

Un tema que es transversal y que es el lugar donde habitualmente utilizamos los actos lingüísticos fundamentales y las diferentes conversaciones, es la estructura de un equipo de trabajo, en esta se deben tener en cuenta la estructura lingüística de las organizaciones, donde cada equipo está especificado por sus límites, además la restructura de la empresa está construida sobre la base de promesas mutuas, los equipos desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido, en donde además es clave compartir un futuro común.

Por lo tanto la suma de los temas tratados en esta módulo es clave para trabajar en equipo, ya sea desde la conformación de este o a partir de un quiebre, que puede estar o no declarado. Nunca es tarde para mejorar el trabajo en equipo y tomar estas herramientas como un punto de partida.

# ACTIVIDAD #1

## ESTUDIO DE CASO DEL PAPEL A LA ERA DIGITAL

Vea cómo Cristián Valverde, cliente de banco Trusted, por culpa de una mala comunicación al interior del banco, duda del servicio entregado y casi decide irse a otro banco. Por otro lado veremos con Andrea que es una colaboradora del banco se ve involucrada en este caso y que hace al respecto.

En este caso veremos cómo una mala comunicación interna repercute en las áreas internas del banco y en el cliente.

Cristián Valverde es cliente del banco Trusted hace más de un año. Además de tener una buena relación con la institución, tiene varios productos contratados y, en general, está contento con el servicio que le ofrecen.

El problema que experimentó esta vez fue el primero en mucho tiempo, e incluso pensó en cambiarse a otra institución bancaria cuando se dio cuenta de la situación. De hecho, él pensaba, al igual que todos los clientes de instituciones financieras e incluso al igual que toda la opinión pública, que los bancos nunca cometan errores, al ser organizaciones que manejan información confidencial y muy delicada.

Lo que pasó fue que Cristián se acercó a una sucursal del banco a prepagar una cuota de un crédito

de consumo que había pedido, y notó un cobro adicional en los intereses de la cuota que canceló. Una vez que llegó a su casa llamó indignado al banco para reclamar la situación ya que creía que al adelantarse en el pago dicho interés desaparecería.

Andrea Lorca, ejecutiva del departamento de Servicio al Cliente, atendió la queja de Cristián con mucha amabilidad y le comunicó que averiguaría exactamente qué había pasado y que lo llamaría en poco tiempo más.

Una vez que colgó el teléfono, Andrea buscó en el sistema interno de "Terminal Financiero", que dependía del departamento de Operaciones, los datos que estaba solicitando el cliente.

El paso siguiente, según los protocolos establecidos por Trusted, era enviar un correo al departamento de Operaciones para que dieran un visto bueno a la información que la ejecutiva había requerido y que posteriormente le entregaría al cliente. Cabe destacar que dentro de la estructura del banco, el departamento de Operaciones es responsable de dicho Terminal Financiero.

Cuando Andrea le escribió a la persona encargada de este requerimiento en Operaciones,

Juan Carlos, éste le respondió con una pregunta: "¿corroboraste la información en el Terminal Financiero?". Andrea se dio cuenta que un correo no sería suficiente así que llamó por teléfono a Juan Carlos para recordarle el protocolo establecido.

Andrea, un poco sobrepasada con la situación, reenvió el correo que había redactado al principio, pero esta vez con copia a su propio jefe y al jefe de Juan Carlos en Operaciones, para ver si reaccionaba un poco más rápido. Lamentablemente, no hubo respuesta satisfactoria, e intentó nuevamente enviando otro correo, que tampoco tuvo respuesta.

## La decisión de Andrea

Andrea pasó de estar un poco molesta a la desesperación, pensando en lo poco satisfecho que debería estar Cristián Valverde debido a este problema. Por lo mismo, Andrea optó por salirse del protocolo institucional y decidió enviar un correo nuevamente a Juan Carlos para decirle que por no haber recibido una respuesta eficaz después de muchos intentos, asumiría que la información que escribió en los correos anteriores era correcta y que le respondería al cliente.

Tampoco obtuvo respuesta.

Andrea asumió que todo estaba en orden y le comunicó la resolución a Cristián: le aclaró qué pasaba con ese cobro y por qué funcionaba de esa manera. El cliente, a pesar de estar ofuscado por la situación, consideró que la respuesta de la ejecutiva fue satisfactoria. Después de mucho pensarla decidió quedarse en el banco de todas formas, en parte por la amabilidad de su ejecutiva y porque era el primer problema que experimentaba.

Andrea, sin embargo, quedó preocupada por los problemas

futuros que podía tener, ya que le resultaba difícil confiar en Juan Carlos nuevamente, a menos que él cambiara su actitud y existiera una buena comunicación al interior de la organización.

Gracias a la decisión de Andrea se salvó a un buen cliente, sin embargo las cosas no cambiaron mucho en Trusted. Era hora de tomar una decisión importante con respecto a comunicarse bien y respetar los intereses de los clientes externos. Le comunicó a su jefe que tenía que reunirse con Juan Carlos y aclarar el protocolo acordado.



# Análisis Práctico del Caso

Responda las siguientes preguntas haciendo el análisis correspondiente respecto de las materias tratadas y el caso desarrollado, a continuación de las preguntas encontrará una guía que le permitirá analizar sus respuestas.

- 1.** Identifique una afirmación del caso
  
- 2.** Identifique una declaración
  
- 3.** Identifique cual es la oferta
  
- 4.** ¿Cuál es el trasfondo de obviedad sobre el que trabajan los bancos?
  
- 5.** ¿Cuál es el quiebre del caso?
  
- 6.** ¿Que tipo de conversaciones aplicaría con Juan Carlos en al caso de Andrea?





# Análisis de Caso

- Algunas afirmaciones del caso que podemos rescatar son:
  - Hay un cobro adicional en los intereses de la cuota que canceló.
  - Hay un protocolo que debiera operar.
- Algunas declaraciones que podemos rescatar:
  - Le comunicó al cliente que averiguaría exactamente qué había pasado.
  - Andrea asumió que todo estaba en orden y le comunicó la resolución a Cristián.
  - Le comunica por mail a Juan Carlos que dará por correcto lo indicado en su mail anterior.
- Algunas oferta que podemos rescatar:
  - Que lo llamaría en poco tiempo más.
  - Le comunicó a su jefe que tenía que reunirse con Juan Carlos y aclarar el protocolo acordado.
- El trasfondo de obviedad que aparece en el caso es que los bancos no se equivocan.
- El quiebre del caso es el reclamos del cliente ante el cobro .
- Otro quiebre es la no respuesta de los mail de Andrea.

El tipo de conversaciones que se pueden tener por parte de Andrea es,a la primera ya se sostuvo que es con el jefe para comentarle que se va a reunir con Juan Carlos para aclarar el protocolo, esto lo podemos identificar como una conversación de posibles acciones, pasando luego a preparar una conversación para coordinar acciones.

# GLOSARIO

**Trabajo:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.

**Equipo:** Equipo es una asociación de más de una persona para resolver una tarea o alcanzar un objetivo específico. En una empresa, el equipo describe el propósito específico para un grupo de trabajo compuesto por los empleados.

**Cohesión:** Del latín cohaesum, cohesión es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. Para la sociología, la cohesión social es el sentido de pertenencia a un espacio común o el grado de consenso de los integrantes de una comunidad. De acuerdo a la interacción social dentro del grupo social, habrá una mayor o menor cohesión.

**Cooperación:** El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos.

**Sinergia:** La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos

**Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos

**Eficiente:** Que consigue un propósito empleando los medios idóneos.

**Emoción:** La emoción es la alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que aparece junto a cierta conmoción somática. Por otra parte, tal como señala el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se trata del interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo

**Comunicación:** Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa "compartir algo, poner en común". Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

**Jerarquía:** Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.

**Liderazgo:** La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder



**RRHH3D**

[www.rrhh3d.cl](http://www.rrhh3d.cl)

[contacto@rrhh3d.cl](mailto:contacto@rrhh3d.cl)