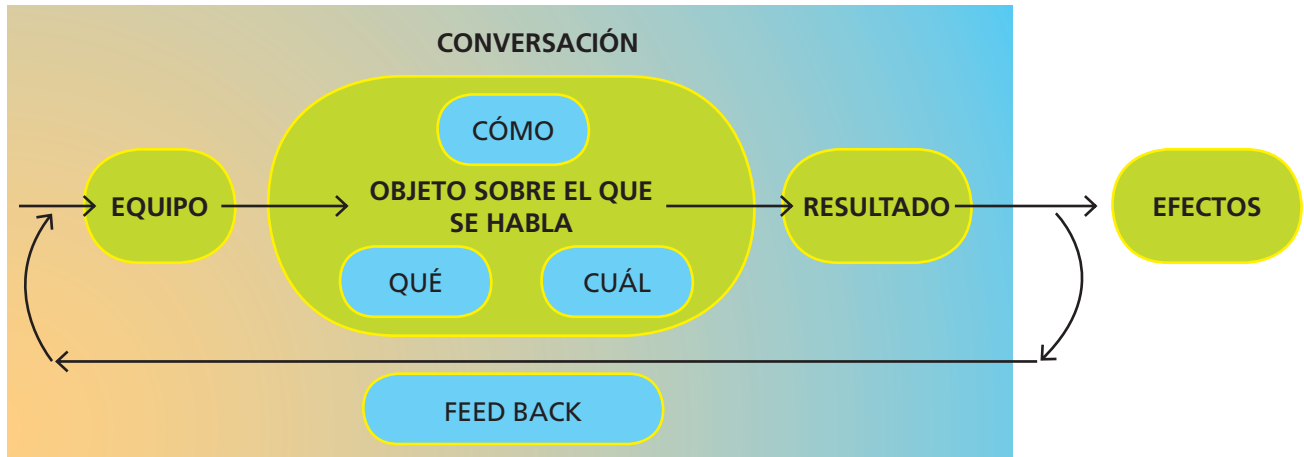


Lecturas  
recomendadas



Bizkaiko Foru Aldundia  
Diputación Foral de Bizkaia  
Ekonomi Sustapen Saila  
Departamento de  
Promoción Económica

Siempre que trabajamos en grupo (equipo) lo hacemos preferentemente hablando. Y siempre es muy importante definir operativamente, de qué hablamos, cómo hablamos y cuáles son los argumentos que empleamos. Con ello evitamos, en lo posible, los malentendidos, los sobreentendidos, etc.; esto nos ayuda a centrarnos en lo que es el objeto de nuestro interés.



### ¿Qué entendemos por cultura?

El concepto de **cultura** incluye: bienes materiales, bienes simbólicos (ideas, creencias), instituciones (canales por donde circula el poder: escuela, familia, gobierno), costumbres (reunirse con amigos/as, asociaciones, familia), hábitos, leyes, y tipo de poder (también parte de la cultura).

Toda cultura se manifiesta en la sociedad: cultura = sociedad; las dos caras de una moneda.

La cultura no es algo que se tiene (como se dice generalmente), es una producción colectiva y esa producción es un universo de significados transmitidos a través de las generaciones y en constante movimiento.

Si bien, lo que nos interesa responder ahora es:

### ¿Qué entendemos por cultura organizacional?

La **cultura organizacional** es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

#### a) Se manifiesta en:

- Conjunto de conceptos.
- Representados en normas formales y/o informales.
  - A veces escritas, a veces no escritas.
  - Que orientan el comportamiento.
  - Alineados o no, con los objetivos de la organización.

- La cultura organizativa puede favorecer la implantación de la estrategia, si existe coherencia entre ambas.
- La cultura organizativa es el rostro de la empresa en el exterior.
- Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal dentro de la organización.
- La creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias.

#### b) Algunos ejemplos de cultura organizacional:

- Con orientación al cliente frente a la orientación al producto.
- Abierta y cooperativa frente a la idea de compartir conocimiento.
- Con hábito de delegar frente a la concentración de poder.
- Flexible en normas frente a la implacable en ellas.
- Personal frente a burocrática.
- Innovadora frente a estática.
- Personas comprometidas frente a personas no comprometidas.
- La competitividad relacionada con la participación de las personas, frente a la competitividad ausente de la participación de las personas.
- Etc.

**c) Sobre la identidad:**

La identidad es el grado en que las personas de una organización se identifican con la misma como un todo, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

**d) Reflexión:**

Cuando una organización, en su deseo de permanecer en el tiempo, hace una reflexión a futuro sobre dónde quiere estar o cómo quiere ser transcurrido ese tiempo, parte inexorablemente desde el punto donde está y de quien es en ese momento.

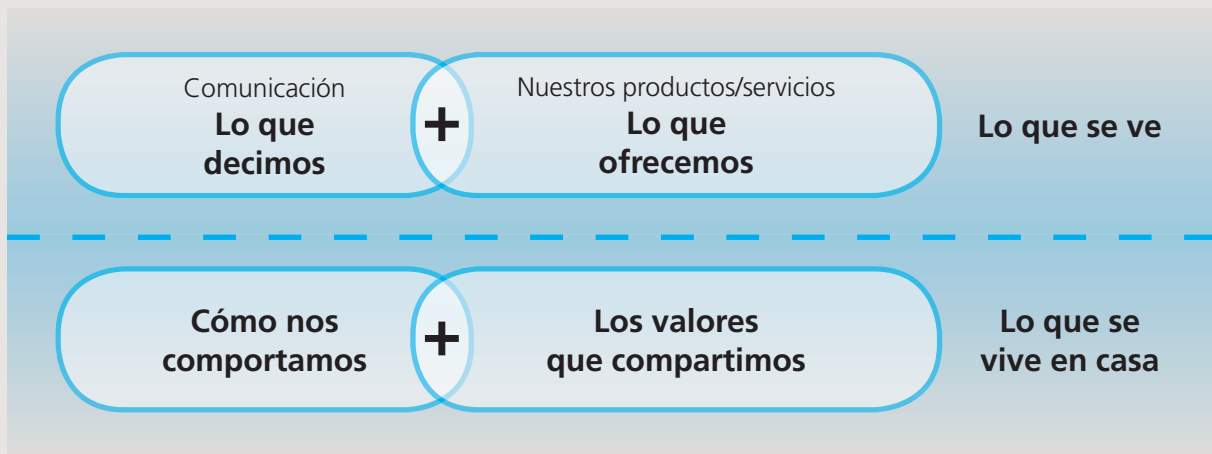
Y a nada que esta organización se muestre **coherente** con su deseo de futuro, debe preguntarse qué debe hacer para conseguirlo, es decir, debe valorar si **siendo como es** en el momento de la pregunta, **podrá conseguir lo que ha formulado** como deseo.

Es de vital importancia no engañarse en este momento y por eso la organización debe hacer un análisis sincero sobre **cuál** y qué tipo de cultura es la que tiene. Debe disponer de criterios claros, sin temor a la verdad, para analizar **quién** es culturalmente y **qué** debe habilitar para conseguir lo que quiere.

Debe valorar, previamente, que **no persigue un ideal** (tantas veces mortificante), sino que debe **construir realidades posibles** con el conjunto de las personas que viven dentro de la organización, a la vez que valorar cuál es el coste que ha de pagar, en especie, para llegar a donde quiere.

**Ejercicio 1:**

**Reflexión individual y puesta en común:**



**Punto de partida:**

- Lo que se ve: ¿Cómo nos ven nuestras empresas cliente? (adjetivos calificativos)
- Lo que se vive en casa: ¿Cómo nos comportamos?
- Si nuestra empresa fuera un animal, ¿cuál sería?, ¿por qué?

**Imaginamos el futuro:**

- ¿Qué queremos que digan las empresas cliente de nosotros/as?
- ¿De qué comportamientos me gustaría enorgullecerme?
- ¿Qué animal nos gustaría ser?, ¿Qué voy a empezar a hacer para parecerme más a ese animal?

Ejercicio 2:

Si se quiere profundizar en la cultura organizacional, se os propone el siguiente ejercicio para la reflexión individual y posterior puesta en común:

- ¿Qué historias / anécdotas del pasado nos están definiendo nuestra manera de ser, de estar y de trabajar?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

Os proponemos un **ejercicio** sencillo sobre el **significado de liderazgo**.

- Está dirigido a cada una de las personas que constituís el equipo de trabajo.
- Se puede realizar en cualquier momento de la implantación, aunque se recomienda en la primera sesión del Taller de reflexión inicial.
- El objetivo es conversar en el equipo sobre el concepto de liderazgo.

Cada persona responde individualmente los dos siguientes puntos (10 minutos).

### Ejercicio 1: tiene que completar las frases siguientes

- Para mí, liderar significa...
- Para mí, un buen líder o una buena líder es quien...

### Ejercicio 2: grado de acuerdo (0 a 10) con las siguientes afirmaciones

- Liderazgo es un término que sirve para "las personas de arriba", pero que no aplica al resto de personas de la empresa.
- La forma de garantizar un cierto orden en la empresa es que todas las decisiones se consulten a una misma persona.
- Dedicar tiempo a escuchar al resto del equipo es una pérdida de tiempo.
- Es más productivo que la relación con las empresas cliente la lleve una o dos personas de la empresa.
- Es importante dar las instrucciones muy precisas para que no se cometan errores.
- Si digo "no lo sé", pierdo el respeto de personas.
- No tenemos tiempo para celebraciones, si nos paramos un segundo bajamos el ritmo.

Dedicad 30 minutos a compartir vuestras respuestas y conversar abiertamente sobre el concepto de liderazgo.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

#### 📌 Liderazgo de unas pocas personas frente a una idea de liderazgo extendido.

Queremos que reflexionéis sobre este supuesto que está muy compartido en el mundo de la gestión: **cuando hablamos de personas líderes, estamos hablando de una o unas pocas personas dentro de la organización, es decir, de aquellas que ocupan los puestos “de arriba”.**

Esta idea de liderazgo, como algo exclusivo, divide a las personas de la organización en dos categorías: líderes y seguidores, ellos/as y nosotros/as, personas directivas y personas trabajadoras. Y esta división, cuando es una etiqueta permanente, hace que únicamente un grupo muy reducido de personas “tiren del carro”, tengan iniciativa, etc.

### Historia real

*Pedro Santisteban, dueño y gerente de una pyme, se quejaba abiertamente en una conversación entre amigos: “Mis empleados/as no tienen iniciativa. Sólo son capaces de hacer lo que yo les ordeno. Estoy agotado. Tengo que entrar en todo. Menos mal que tengo una mano derecha, Margarita, mi directora comercial. Ella sí que está comprometida... Me pregunto qué puedo hacer yo para motivar a mis empleados/as. La verdad es que, viendo cómo transcurre el día a día, y las demandas de los clientes, que cada vez son mayores, estoy muy agobiado. Ahora cada vez tengo que pasar más tiempo fuera de la oficina, visitándoles, y ¡claro!, yo necesito dejar allí gente que tome decisiones, que lidere los temas... y les veo incapaces. No sé... hay algo que no funciona.*

*Entre sus amigos había un coach que le hizo tres preguntas muy concretas:*

- **¿Alguna vez les has dejado espacio para que inicien algo y lo lleven hasta el final?**
- **¿Alguna vez les has llamado “líderes”? De algún proyecto, algún tema...**
- **¿Crees de verdad que necesitan que tú les motives? ¿Qué significa motivar para ti?**

*Esa noche no durmió mucho. Lo atribuyó a lo que habían bebido. Pero lo cierto es que su cabeza bullía con las preguntas que no sabía muy bien cómo contestar. Como era un hombre de acción, atenuó su angustia haciéndose propósitos para el día siguiente: mañana tengo que ir a visitar a dos clientes, pero tengo que dejar listo el informe para un tercero. No sé si me dará tiempo... ¡ya estoy como siempre! Pero esta vez no me voy a dejar coger. Voy a encargarle el informe a Paco, el segundo de Margarita. Es un tipo muy ordenado y concienzudo. La verdad es que nunca le he encargado nada. Cuando llegó al trabajo le dio el encargo diciéndole: “Paco. Quiero que te encargues tú por completo de elaborar el informe para este cliente. Me gusta lo ordenado y concienzudo que eres. Estoy seguro de que tú y tu gente lo vais a hacer estupendamente”.*

*Al día siguiente, cuando volvía de negociar con su proveedor más importante, se encontró el informe sobre la mesa. Lo leyó. En términos generales estaba bien. Le habría gustado que contuviera dos cuadros de datos más, otro tipo de márgenes, una letra más grande. Llamó a Paco, le felicitó, envió un mail de agradecimiento a todo el equipo de Paco con copia a su jefa, Margarita, y decidió aceptar el informe con las pequeñas “diferencias”. En otra ocasión le daría feed-back para que mejorara el producto.*

*Esa noche... ¡sí que durmió bien!*

Queremos llamar la atención sobre las siguientes ideas:

- 📌 Ser líder es adoptar una **actitud y un comportamiento** que cualquier persona de la organización puede asumir. Es líder quien ante un problema, un objetivo, una relación, toma las riendas y coordina a otros para alcanzar lo que desea.
- 📌 Etiquetar a los empleados y empleadas como “no-líderes” o seguidores les habitúa a no lanzar iniciativas, a **esperar instrucciones para ejecutarlas.**

Esta extensión del concepto de liderazgo no le resta nada de relevancia ni hace que las personas líderes o gerentes formales tengan menos responsabilidad. Lo que sí se modifica es la manera de entender su rol como líder. Estar rodeado de personas con iniciativa y autoorganizadas implica que el rol del líder no sea ya controlar, sino “estar al servicio”, definiéndose a sí mismo como un recurso al que las personas recurren cuando le necesitan.

En definitiva, creemos que el desarrollo de las habilidades de liderazgo por muchas personas de una organización/proyecto multiplica la capacidad de acción de dicha organización. Apostamos por muchas personas “líderes”, es decir, que:

- ...despliegan su capacidad
- ...tienen iniciativa e ideas
- ...consiguen inspirar a otras personas
- ...trabajan por sus ideas y objetivos

Para que esto ocurra es necesario que la persona con más responsabilidad en la organización apueste por la **delegación de responsabilidades** y deje tomar decisiones al resto del equipo, confiando en su capacidad e iniciativa. Cuando hablamos de delegar, no estamos hablando de delegar tareas únicamente, sino de **delegar responsabilidades**.

#### Algunas “verdades” que os animamos a cuestionar...

- 👉 Liderazgo es un término que aplica a la “capa alta” de la empresa. Está ligado a una autoridad formal que alguien asigna.
- 👉 Para garantizar la coherencia es mejor que todas las decisiones las tome yo o, al menos, me sean consultadas a priori.
- 👉 Si otras personas tienen la misma información que yo, entonces pierdo poder.
- 👉 Si muchas personas tienen iniciativa, esto se convierte en un caos.
- 👉 Yo soy el/la líder porque tengo más conocimientos y experiencia que los demás.

#### Algunas frases para...

##### Generar un liderazgo extendido:

- 👉 ¿Te harías responsable de este proyecto? Yo te veo muy capaz.
- 👉 Me gustaría dar un paso adelante en tal cosa. Para eso necesito que tú des otro, y lideres esto otro.
- 👉 ¿Crees que tú y tu gente podríais...?
- 👉 ¿Qué necesitas para poder llevar tú solo este tema?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

### ➤ La energía que una empresa destina al control no resulta útil para lograr el compromiso de las personas.

#### Reflexiones previas

- Una persona que controla en exceso, ¿qué actitud genera en las personas de su equipo?
- ¿Qué valor aporta quien dedica un % relevante de su tiempo a controlar lo que hacen las demás personas?
- ¿Es posible para ti tener bajo control todos los detalles de la empresa? ¿Podría ser un límite para el crecimiento?
- ¿En qué condiciones nos comprometemos con un proyecto?

La realidad actual es compleja y requiere que las personas desplieguen su conocimiento, que aporten ideas, iniciativas, ilusión... Para realizar un trabajo repetitivo puede ser suficiente tener sistemas que garanticen el cumplimiento y la obediencia en la ejecución de las tareas. Sin embargo, si la competitividad de la empresa pasa porque las personas se comprometan y se ilusionen, los **sistemas de control no sirven...** El control del trabajo cognitivo es simplemente ineficaz.

La generación de ideas, el entusiasmo y compromiso de las personas no se pueden comprar ni se puede ordenar, **solo se puede propiciar mediante entornos de confianza.**

¿Merece la pena apostar por la confianza y crear contextos de compromiso personal? Pensamos que sí... y **¿para qué?**

- Para que las personas que trabajamos juntas deseemos hacer lo que tenemos que hacer.
- Para potenciar el conocimiento de grupo, siempre superior a la suma de los conocimientos individuales.
- Para ser más felices mientras trabajamos.
- Para que cada persona sea dueña de sí misma y no sea exclusivamente dependiente de gerencia, compañeros y compañeras que "le motiven".
- Para dirigir en la confianza de que cada persona hace suya la misión que se les ha entregado.

### Historia real

Andoni Iturralde sonríe hoy mientras descorcha una botella de cava. Meses atrás lo había pasado francamente mal. La crisis había golpeado fuertemente a su sector, y su empresa, dedicada a la construcción de moldes metálicos para la producción de objetos de plástico, había estado al borde de la quiebra por la drástica bajada de pedidos. Ya había decidido hacer partícipes a su mujer e hijos de su preocupación por la marcha del negocio cuando un día, acompañando al más pequeño al dentista, éste le preguntó: "¿Con tus moldes también se pueden fabricar las pinzas de los dentistas?". Esa ingenua pregunta le abrió los ojos a la posibilidad de reciclar su maquinaria para la fabricación en un sector que siempre necesita material: el sanitario. En un país con un sistema de sanidad pública, los pedidos de utensilios sanitarios siempre están asegurados, pensó. Esa semana se encerró en el despacho de su oficina, y a base de sandwiches consiguió diseñar un plan para la reconversión de su negocio.

Al día siguiente habló con su segundo, Xabier. Le pidió ayuda y confidencialidad sobre sus planes. "No quiero que la competencia se nos adelante. Eso sí, **tienes que pedir un esfuerzo muy grande al equipo.** Los talleres tienen que echar humo los próximos seis meses. No será fácil, pero lo vamos a conseguir. **Mi plan** es magnífico, y además he conseguido una subvención del Gobierno Vasco para la innovación. Nuestro factor crítico es el tiempo. Si no conseguimos hacer la transformación en 6 meses, no podré soportar los costes, y tendremos que cerrar."

Dicho y hecho, Xabier se lanzó al día siguiente a mover a los jefes de taller. "Vamos a cambiar algunas cosas en nuestra maquinaria (les explicó el plan en su mínimo detalle). Esto va a requerir un trabajo extra de nuestra gente. Confío en vosotros para conseguirlo." Los jefes de taller se retiraron poco convencidos. Todos sabían que el desánimo había cundido en los últimos meses. Se estaban cruzando apuestas sobre **quién sería el primero en ser despedido**, y ahora les pedían este esfuerzo extra, ¡a saber para qué! Durante una semana intentaron poner en marcha los primeros detalles de la transformación, pero fueron pocos los que trabajaron horas extra. Además, el ritmo no estaba siendo el previsto. Las piezas que salieron del primer taller no cumplían exactamente los requisitos necesitados por el segundo para continuar con el trabajo. Éstos no veían claro por qué las fresadoras tenían que trabajar con una resolución de 0,0009 mm, cuando bastaba con 0,0011. Los jefes de taller se enzarzaron en discusiones, y el trabajo que debía haber sido hecho en la primera semana iba camino de no estar terminado a mediados de la tercera.

Andoni llamó a Xabier y le pidió explicaciones. Éste le dijo: **“No saben para qué están trabajando. Tienen una gran desorientación que les impide coordinarse. En lugar de generar ganas de ayudar al proyecto, hemos conseguido que discutan entre sí y que tarden casi el triple de lo previsto. Yo creo que, si supieran para qué están haciendo todo esto, se darían cuenta de que a ellos también les importa. Además, yo creo que teníamos que haber llamado a los jefes de taller para el diseño definitivo. Algunos de ellos dicen que las especificaciones que les hemos suministrado son un disparate”.** Creo que debes hablar con ellos.

Hasta ahora nadie le había dicho a Andoni que diera demasiadas explicaciones. Su fábrica se había mantenido funcionando como una máquina, **porque él tenía muy claro lo que había que hacer, y todo el mundo cumplía con sus normas.** ¡Y ahora que estaban en crisis, ahora que les había diseñado un proyecto para mantenerles en su puesto de trabajo, encima tenía que darles explicaciones!

No obstante, con el agua al cuello, decidió probar una nueva manera: alquiló el salón de un hotel de 5 estrellas de la localidad, y allí mismo decidió romper “la confidencialidad” de su proyecto. Les dio las últimas cifras de su empresa, les contó cómo, a punto de cerrarla, su hijo involuntariamente le había proporcionado una idea, y les llevó con él a su visión del nuevo proyecto. Cuando su audiencia empezó a dar señales de entendimiento y entusiasmo, se atrevió a otra cosa más: pidió a cada uno de ellos que en dos días le presentara lo que consideraba que funcionaba en el nuevo proyecto, y lo que modificaría para hacerlo funcionar mejor. A los dos días los jefes de taller tenían un total de 50 sugerencias y comentarios. A continuación se reunieron para seleccionar las más interesantes, y evaluaron el impacto en cada uno de los talleres y en el proceso en general. A los cuatro días Andoni daba las gracias personalmente a todos los que habían aportado ideas, y anunció a los propietarios de las seleccionadas que, gracias a ellos, se iba a introducir tal y cual modificación. Ni siquiera necesitó pedir horas extra, el taller entero estaba comprometido con el proyecto.

Hoy Andoni, cinco meses y medio después, brinda acompañado. Junto con las burbujas de cava se evapora la amenaza de un ERE.

Muchos equipos de dirección se preguntan de qué manera pueden conseguir que las personas estén más comprometidas con el proyecto, que aporten ideas e iniciativa, que aporten un plus a su trabajo... y a la vez les excluyen de las reflexiones sobre el futuro, no comparten la información sobre los resultados, ni confían decisiones en ellas porque están atrapados en una manera de entender la empresa obsoleta.

#### Algunas “verdades” que os animamos a cuestionar..

- Es muy eficiente que en la organización unas pocas personas “piensen” y las demás únicamente “hagan”.
- El personal necesita ser controlado para garantizar la calidad y la eficiencia, no son confiables (si pueden, se escaquean).
- Los procedimientos y la normativa interna son la piedra angular de la organización.
- Como líder formal me toca motivar a las personas, ya que lo normal es que no muestren compromiso con los objetivos de la empresa.

Pero... **¿Cómo lograr contextos de compromiso y confianza?** Necesitamos integrar en nuestro vocabulario y en nuestro día a día las siguientes prácticas:

- Ser veraz, compartir la información de manera totalmente transparente... para comprometerse en el proyecto/organización, necesitan conocerlo.
- Hacer peticiones claras y no dar por supuesto que las demás personas harán lo que uno/a quiere sin tener su compromiso previo. Negociar los compromisos.
- Dedicar tiempo a hablar sobre el proyecto, sobre el negocio, sus problemas, su futuro... las personas necesitamos entender para dar sentido al trabajo que estamos haciendo.
- Sustituir el control externo por mecanismos de auto-control y auto-responsabilidad. Una vez que las personas asumen un compromiso, son ellas las que se generan los sistemas de autocontrol para cumplirlos.

- Mostrar la confianza delegando misiones o funciones en personas responsables, concediendo autonomía en las decisiones relativas al trabajo propio (frente a la idea de delegar tareas en recaderos).
- Agradecer activamente a quien cumple sus promesas.
- Reclamar a quien no cumple sus promesas. En una cultura basada en la confianza, tan importante como cumplir los compromisos es gestionar las tensiones

que generan los incumplimientos. Esta labor requiere de mucho tiempo de las personas líderes.

- Cumplir tus compromisos y si no se puede cumplir, “honrar” el compromiso: pedir disculpas lo antes posible, aclarar las causas del incumplimiento e intentar contribuir a la resolución de los problemas que hemos generado.

Apostar por la confianza es una tarea que requiere mucha convicción y coherencia, y tiempo de todos para hablar, compartir información, poner sobre la mesa las ideas y opiniones, etc. El resultado es un grupo de personas que participa realmente de la empresa y que, por tanto, puede volcarse y hacer aportaciones valiosas, más allá de cumplir y ejecutar instrucciones que otros le dan.

### Ejercicios

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

#### Ejercicio 1:

- ¿Me cuesta confiar en los demás? Piensa en dos personas de la organización en quienes no confías... ¿qué necesitarías pedirles para poder confiar más en ellas?

#### Ejercicio 2:

- Si tuviese que valorar de 1 a 10 el nivel de autoestima o confianza en sí mismos de las personas de esta organización ¿qué diría? ... ¿Qué puedo hacer yo/nosotros/as para que el nivel de confianza en nosotros/as mismos crezca?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

#### 🔗 Escuchar y observar como competencias clave para entender e integrar.

#### Reflexiones previas

Parece una habilidad sencilla y obvia. Sin embargo, no es tan habitual encontrar gerencias, equipos de dirección, etc. con tiempo y actitud de escucha muy desarrollada. ¿Demasiado ruido?, ¿Demasiado que decir?, ¿Demasiada acción?, ¿Pensar que lo sabemos todo?, ¿Falta de método?

#### Entrevista real

*Extracto de la entrevista realizada por Adam Briant, periodista del New York Times, a Steven A. Ballmer, CEO de Microsoft, el 17 de mayo de 2009*

Q.– ¿Qué aspectos de su liderazgo le gustaría mejorar?

A.– Corro demasiado. Mi mente va a toda velocidad. Algunas veces, no escucho porque mi mente está acelerada. Otras veces, aunque escucho lo que alguien me dice, la persona no se siente escuchada, porque no he sabido darle a entender que he asimilado lo que me ha dicho. Es la manera en que mi mente trabaja: va a toda velocidad, ta, ta, ta, ta,... Sé que si quiero obtener lo mejor de mi equipo, **necesito escucharles realmente y además hacer que se sientan escuchados**. Por tanto tengo que aprender a ir más despacio, a escuchar con mayor atención, a mejorar mi capacidad de escucha, para conseguir sentirme mejor y hacer sentir mejor a las personas de mi alrededor.

#### Ejercicio

Preguntas previas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

#### Ejercicio 1:

- ¿Creo que puedo mejorar en mi capacidad de escucha?
- ¿Conozco los deseos y opiniones de las personas de mi equipo?
- ¿Suelo preguntar a nuestras empresas cliente qué más necesitan?
- Antes de tomar una decisión, ¿pregunto a otras personas qué opinan?
- ¿Qué gano yo cuando escucho más y mejor?
- ¿Qué gana la otra persona cuando le escucho más y mejor?
- ¿Qué ganamos como equipo/organización si dedicamos más tiempo a escuchar a las empresas cliente?
- ¿Qué ganamos como organización si dedicamos más tiempo a escucharnos entre nosotros-as?
- ¿Qué nos impide hacerlo?

Una organización que está orientada a la tarea repetitiva tiene una necesidad relativa de conversar y por tanto de escuchar, pero una organización que tiene que estar respondiendo y anticipándose al mercado **necesita escuchar y ver**. Es una capacidad crítica para que las personas quieran participar y encuentren sentido a lo que hacen.

**¿Nos interesa o no nos interesa el mercado, nuestras empresas cliente, nuestras ideas?** Si la respuesta es sí, necesitamos aprender a escuchar, para no perdernos la información que está accesible, tanto dentro como fuera de nuestra organización.

Muchas veces, cuando hablamos de comunicación, nos estamos refiriendo a explicar cosas al resto de personas, a dar instrucciones y que se entiendan... nos solemos referir a cómo hacer que otras personas nos entiendan. Y si bien esto es importante, queremos llamar la atención de lo importante que es escuchar para que la comunicación sea bidireccional y para lograr entender de verdad.

#### Una persona o un equipo que sabe escuchar, puede ganar...

- Mayor información sobre un tema: me entero.
- Conocer lo que opinan las demás personas antes de ponerse a negociar.
- Saber los planes y las opiniones de sus empresas cliente... el hábito de preguntar, observar y escuchar supone más del 80 % de la cultura de orientación al cliente.
- Conocer lo que hay por el mundo.
- Estar expuesto a nuevas ideas y por tanto, la posibilidad de tener mejores ideas.
- Escuchar otras perspectivas diferentes: ¿hay algún punto de vista que no hayamos considerado?
- Ambiente de respeto entre las personas que lo constituyen... mejoran las relaciones.

Algunos síntomas de que escuchamos poco:

| A los/las clientes:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Entre compañeros/as:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocas personas en contacto con cliente</li> <li>• No entendemos su negocio</li> <li>• Únicamente sabemos los pedidos que recibimos</li> <li>• No les llamamos (esperamos a que nos llamen)</li> <li>• Cuando se quejan de algo, no sabemos interpretar qué les importa</li> <li>• Cuando estamos con uno, hablamos el 80 % del tiempo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despachos cerrados</li> <li>• Pocos espacios para reunirse</li> <li>• No sabemos qué hacen los demás</li> <li>• Nos sorprende que una persona se marche</li> <li>• Desconfiamos de peticiones que nos hacen</li> <li>• Rumoreamos en lugar de preguntarnos directamente las cosas</li> </ul> |

#### Escuchar y Observar... ¿de qué manera?

- **De manera atenta:** sin cortar a la persona que está exponiendo... creando el espacio (tiempo y lugar) necesario y prestando atención y dejando hablar.
- **De manera abierta:** no negando, a priori, ninguna explicación o interpretación que no esté de acuerdo con mi idea. Incluso cuando pienso que lo que alguna persona me cuenta puede no ser 100% válido, quizá hay algo en ese relato que me ayuda a matizar, a entender mejor, a conocer su punto de vista.
- **Con preguntas para entender,** no para rebatir: muchas veces, cuando preguntamos buscamos discutir o poner en entredicho lo que nos dicen, y de esta manera perdemos la posibilidad de entender e indagar en lo que el otro nos quiere transmitir.
- **De manera empática:** entendiendo el punto de vista de la persona que nos está hablando. La visión del resto está dada desde el lugar desde donde observan y necesitamos tener esto en cuenta para poder comprender bien lo que nos dice.

### Un cuento

Extracto de la novela infantil "Momo", de Michael Ende

Se podía pensar que Momo había tenido mucha suerte al haber encontrado gente tan amable, y la propia Momo lo pensaba así. Pero también la gente se dio pronto cuenta de que había tenido mucha suerte. Necesitaban a Momo, y se preguntaban cómo habían podido pasar sin ella antes. Y cuanto más tiempo se quedaba con ellos la niña, tanto más imprescindible se hacía, tan imprescindible que todos temían que algún día pudiera marcharse. De ahí viene que Momo tuviera muchas visitas. Casi siempre se veía a alguien sentado con ella, que le hablaba solícitamente. Y el que la necesitaba y no podía ir, la mandaba buscar. Y a quien todavía no se había dado cuenta de que la necesitaba, le decían los demás:

– ¡Vete con Momo!

Estas palabras se convirtieron en una frase hecha entre la gente de las cercanías. Igual que se dice: "¡Buena suerte!", o "¡Que aproveche!", o "¡Y qué sé yo!", se decía, en toda clase de ocasiones: "¡Vete con Momo!".

Pero, ¿por qué? ¿Es que Momo era tan increíblemente lista que tenía un buen consejo para cualquiera? ¿Encontraba siempre las palabras apropiadas cuando alguien necesitaba consuelo? ¿Sabía hacer juicios sabios y justos? No; Momo, como cualquier otro niño, no sabía hacer nada de todo eso. Entonces, ¿es que Momo sabía algo que ponía a la gente de buen humor? ¿Sabía cantar muy bien? ¿O sabía tocar un instrumento? ¿O es que ya que vivía en una especie de circo sabía bailar o hacer acrobacias? No, tampoco era eso. ¿Acaso sabía magia? ¿Conocía algún encantamiento con el que se pudiera ahuyentar todas las miserias y preocupaciones? ¿Sabía leer en las líneas de la mano o predecir el futuro de cualquier otro modo?

Nada de eso.

Lo que la pequeña Momo sabía hacer como nadie era **escuchar**. Eso no es nada especial, dirá, quizás, algún lector; cualquiera sabe escuchar. Pues eso es un error. Muy pocas personas saben escuchar de verdad. Y la manera en que sabía escuchar Momo era única. Momo sabía escuchar de tal manera que a la gente tonta se le ocurrían, de repente, ideas muy inteligentes. No porque dijera o preguntara algo que llevara a los demás a pensar esas ideas, no; simplemente estaba allí y escuchaba con toda su atención y toda simpatía. Mientras tanto miraba al otro con sus grandes ojos negros y el otro en cuestión notaba de inmediato cómo se le ocurrían pensamientos que nunca hubiera creído que estaban en él. Sabía escuchar de tal manera que la gente perpleja o indecisa sabía muy bien, de repente, qué era lo que quería. O los tímidos se sentían de súbito muy libres y valerosos. O los desgraciados y agobiados se volvían confiados y alegres. Y si alguien creía que su vida estaba totalmente perdida y que era insignificante y que él mismo no era más que uno entre millones, y que no importaba nada y que se podía sustituir con la misma facilidad que una maceta rota, iba y le contaba todo eso a la pequeña Momo, y le resultaba claro, de modo misterioso mientras hablaba, que tal como era solo había uno entre todos los hombres y que, por eso, era importante a su manera, para el mundo.

¡Así sabía escuchar Momo!

La apuesta de destinar más tiempo a la comunicación con las personas de la empresa y con las empresas cliente supone cambiar de hábitos. Normalmente, la actividad diaria nos lleva a hacer, hacer, hacer y hacer y este ritmo de acción nos suele llevar a pensar y decir que no tenemos tiempo para escuchar. Creemos que la falta de tiempo es un "motivo" que únicamente se puede vencer, estando convencidos y convencidas de que escuchar y comunicarse es una inversión de tiempo y por tanto, convirtiéndolo en una prioridad de las personas líderes.

#### Algunas frases para...

##### Escuchar mejor:

- Te escucho.
- Qué bien que vengas ahora. Estaba deseando escucharte.
- Sí te he entendido bien, me has dicho...
- Estás diciendo que...?
- Resumiendo, lo que quieres es...
- No me queda claro esto último...

## Ejercicios

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

### Ejercicio 2:

- Identificar los frenos que hoy me impiden escuchar u observar más y mejor.

### Ejercicio 3:

- Qué voy a hacer para escuchar más y mejor... a) a las empresas cliente y b) al resto de personas del equipo.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

#### ➤ Desarrollar la capacidad de retarse... crear equipos de protagonistas.

### Una historia real

Dos delegaciones comerciales de una empresa de distribución de ropa infantil, se enfrentan a una misma realidad de mercado: **las ventas están descendiendo**.

El equipo de la delegación A piensa y dice: "Es imposible competir en este mercado, la marca Edwin está arrasando, han dado con una fórmula imbatible; los clientes no están mostrando nada de fidelidad después de tantos años y solamente les importa el precio; el semestre que viene no llegaremos a los objetivos de ventas y los comerciales ya lo están previendo; veo que están relajando sus esfuerzos comerciales, que no están sabiendo ser agresivos y que por su culpa, ni siquiera salvaremos las zonas rurales".

El equipo de la delegación B, piensa y dice: "Estamos ante una situación compleja: la marca Edwin está teniendo éxito. Nuestra pregunta es de qué manera podemos responder para no perder nuestro espacio en el mercado. ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas? ¿Cuáles pueden ser nuestros argumentos de venta diferenciales? ¿Qué vamos a cambiar en nuestro producto la próxima temporada para compensar las ventajas de Edwin? ¿Cómo vamos a mantener las ventas el próximo semestre? etc."

La diferencia entre ambos no está en el hecho al que se enfrentan, sino en la **actitud que adoptan ante el mismo hecho**. **¿Soy víctima de la situación y me dejo arrastrar por ella? o ¿Asumo el protagonismo y me hago cargo de la situación?**

Asumir colectivamente una **actitud de protagonistas**, es la manera de concretar la idea que solemos ver escrita en los manuales de liderazgo "desplegar el potencial de las personas en la empresa".

Cuando creamos el hábito de retarnos y de retar, lo que estamos haciendo es crear un ambiente de superación y de consecución de metas. Este hábito crea un estilo de trabajo, **concentra las conversaciones en los objetivos a alcanzar y el trabajo a realizar**, y no en las quejas de lo mal que trabajan las demás personas y lo difícil que resulta el entorno y lo poco fieles que son los y las clientes.

Muchas organizaciones, sin darse cuenta, favorecen que las personas asuman el rol de víctimas y sean reactivas, ya que les excluyen de las decisiones, la planificación y el aprendizaje. Así, es fácil que se sientan víctimas de las decisiones que, el equipo directivo toma por ellas. Si no tenemos oportunidades para decidir y equivocarnos, es fácil que no asumamos responsabilidades y que nos posicionemos a la defensiva.

Por eso, tan importante como asumir individualmente un rol proactivo ante los problemas, es **crear un contexto para que el resto del equipo también pueda hacerse protagonista**. Esta es la responsabilidad de la máxima persona responsable de la organización y/o proyecto.

#### Algunas frases para cuestionarse...

**Historias de víctima** que suelen circular por las organizaciones. Las empresas, departamentos, etc. suelen estar llenas de historias de víctima, que les impiden dar pasos hacia delante:

- "Los y las clientes no hacen otra cosa que apretarnos y seguirán haciéndolo: es imposible sacar margen".
- "Las ventas en este área han caído: con estos precios no hay quien venda".
- "No hay manera de que las personas del Departamento técnico entiendan a las que intentan vender; así este producto no se puede vender en los mercados de exportación".
- "Queremos crecer cuando el mercado se encoge: esto es imposible".
- "Los empleados/as no me siguen el ritmo".

### Ejercicios

Pregunta para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se el equipo quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo.

#### Ejercicio 1:

- Ante estas visiones de imposibilidad ¿cómo podríamos responder de una manera preactiva?

Un equipo que se queda en estas ideas de imposibilidad, no avanza, se queda enfadado e indignado culpando al entorno, a otros departamentos, a su equipo, al gobierno, etc. de que las cosas no le salen como les gustaría.

En cambio, quien adopta de manera explícita un compromiso con **"ser protagonista"**, adquiere el hábito de cuestionarlas y de preguntarse ¿de qué manera podemos lograrlo, ¿qué podemos hacer nosotros para plantarle cara a...?, ¿estamos dispuestos a asumir un error si lo intentamos? Estas sencillas preguntas son enormemente poderosas cuando se practican habitualmente.

Si nos enfrentamos a retos permanentes en todos los lugares de la organización, si la estabilidad del entorno es algo pasado, si es demasiado costoso que una decisión espere días o semanas., necesitamos que muchas personas tomen las riendas ante hechos que se plantean en su trabajo, en su día a día.

Una persona o un equipo con una actitud de protagonista:

- **Se hace cargo de los problemas**, y los convierte en retos a resolver.
- Ante una realidad determinada, **se enfoca en lo que sí puede cambiar**, en lo que está en su mano y se pregunta ¿qué puedo/podemos hacer yo/nosotros? ¿qué voy/vamos a hacer?
- Es mucho más ágil y **capaz de actuar**.
- Es capaz de innovar y de encontrar nuevas respuestas, puesto que se hace responsable de buscarlas.
- **Asume la responsabilidad** de hacer algo y de equivocarse. Crea a su alrededor la cultura de que "quien hace puede equivocarse y **lo importante es aprender de los errores**".

### Un cuento

*Adaptación de un cuento de la tradición judía*

*Un día, el burro de un campesino se cayó en un pozo. El animal relinchó por horas mientras el campesino trataba de buscar la forma de ayudarlo pero finalmente decidió que el burro ya estaba viejo y el pozo necesitaba ser tapado con urgencia, así que echando tierra podría solucionar los dos problemas a la vez.*

*Con ese fin pidió ayuda a sus vecinos. Cada uno tomó una pala y empezaron a echar tierra al interior del pozo. El burro al notar lo que se le venía encima empezó a relinchar con más fuerza pero después de un rato se aquietó. La gente no lo veía y pensaba que habría quedado enterrado pero lo que realmente sucedía era que el burro estaba ocupándose de sacudirse la tierra que le arrojaban con cada palada.*

*Al poco tiempo, para sorpresa de todos, empezaron a verse las orejas del asno que, apoyándose en la tierra que se sacudía y caía al suelo, estaba logrando elevarse. Cuando llegó a la altura de la boca del pozo, dando un salto, salió corriendo alegremente dejando boquiabiertos a sus supuestos enterradores.*

#### Ejercicio 2:

- ¿Qué actitud adopta el burro del cuento?, ¿qué hubiera pasado si hubiera interpretado cada palada como una desgracia impuesta por el contexto que no podía evitar ni compartir?

### Ejercicio 3:

- Identificar historias de víctima que están instaladas en mi organización. ¿Qué puedo hacer yo para cuestionar esas creencias, esas historias?

### Ejercicio 4:

- ¿Cómo suelo responder cuando alguien me viene con un problema y con mil explicaciones de las causas que lo generan (todas ajenas a su campo de acción) y con una actitud de trasladar o dejar en el aire el problema?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

### ➤ Aprender y enseñar... y favorecer que el resto de personas aprendan y enseñen.

Una empresa que no da valor al aprendizaje, no puede innovar. Si las personas no incorporan nuevo conocimiento, no se arriesgan a mostrar que no saben o a probar nuevas ideas, es imposible que aprendan. **Aprender significa saber hacer algo de manera diferente**, tener acceso a logros que antes nos eran difíciles de alcanzar

### Una historia real

Una gerente, preocupada por su falta de tiempo para gestionar y resolver todo lo que tenía entre manos, llegó a la conclusión de que necesitaba delegar. Cuando su consultora (y facilitadora) le preguntó por qué no delegaba, su respuesta fue: **“Porque mi equipo no está preparado, y necesito tener controlados todos los asuntos”**. A esta respuesta le siguió la pregunta lógica: **¿Por qué no los preparas?**

En ese momento descubrió que tenía **miedo** a que sus colaboradores llegaran a saber tanto o más que ella sobre los temas que eran de su responsabilidad. Su consultora siguió preguntando:

- **¿Para qué** tienes equipo?
- ¿Estás segura de que ahora mismo alguno de ellos no sabe más que tú sobre el tema que es su responsabilidad?
- ¿Cuál es tu misión como responsable de un equipo?

La directiva le confesó lo siguiente: en esta organización me encuentro muy bien, y **me gusta la posición que tengo**. No quiero que me pase como en la anterior. Me contrataron para dirigir un equipo de logística con muy buenas condiciones en una empresa de distribución. Yo no tenía ni idea de logística. La empresa que me contrataba lo sabía, y los directivos que me reclutaron me dijeron que lo que les interesaba de mí era la capacidad directiva demostrada en mi anterior empresa: una empresa dedicada a la ingeniería de telecomunicaciones.

**El puesto me ilusionaba**. Me incorporé decidida a que mi equipo no se diera cuenta de mi ignorancia del tema. Ellos me recibieron bien, pero yo lo pasé fatal. Cuando alguien me consultaba algo, buscaba artimañas para dilatar la respuesta, evitaba hacerles preguntas para no ponerme en evidencia, eludía convocar reuniones para no delatar mi desconocimiento. Poco a poco la buena recepción inicial se fue transformando en frialdad, después en desconfianza y finalmente en un desencuentro absoluto entre el equipo y yo. Al año, el comité de dirección me invitó a abandonar el puesto. No quiero que aquí me pase lo mismo.

Su consultora siguió preguntando:

- ¿En algún momento conseguiste que ellos no advirtieran tu ignorancia sobre los temas de logística?
  - “La verdad es que no. Era muy evidente que eso no era lo mío.”
- ¿Qué era lo tuyo?
  - “Pues lo cierto es que me contrataron para llevar al equipo a una nueva fase: control digital de las existencias, eficiencia de la superficie de almacenamiento, y mejora de la comunicación con el canal de distribución.”
- ¿Llevar al equipo?
  - “Sí. Ahora que me lo preguntas veo que llevar al equipo habría consistido en conseguir que hicieran distinto lo que ya sabían hacer bien. Yo no necesitaba saber de eso. Quienes lo sabían eran ellos. Yo les tenía que haber ayudado con preguntas, con información, con escucha. Pero no me di cuenta. Estaba tan obsesionada con mi falta de conocimientos sobre el tema que no solo no aprendí nada, sino que no hice aquello por lo que sí me pagaban: **potenciar los conocimientos que ellos sí tenían, y conducirles a una nueva etapa en la empresa.**”

Con esa evidencia nuestra directiva se resolvió a trabajar distinto con su equipo. Lo primero que hizo ante la consulta que uno de sus colaboradores le planteó al día siguiente fue responder: “Tú sabes mucho más de esto que yo. ¿Qué se te ocurre para resolverlo? Lo que ocurrió a continuación le reveló que estaba en el buen camino. Su colaborador

*se enderezó en la silla, tomó el bolígrafo y se aprestó a darle tres soluciones distintas. A base de preguntas y análisis consiguieron decidirse por la que les pareció mejor. Agradeció y felicitó a su colaborador. En ese momento se sintió relajada. Se dio cuenta de que su tensión por demostrar que era la que más sabía, se había transformado en interés por desarrollar a su colaborador. Había conseguido que un miembro de su equipo diera lo mejor de sí mismo. Éste se había ido contentísimo, la confianza entre ambos había aumentado exponencialmente, y todo, **admitiendo ante su colaborador que ella no sabía tanto como él.***

*Ese día había aprendido a aprender.*

Planteamos **5 ideas relevantes** de cara a promover **contextos en los que las personas aprenden**. Se trata de poner en práctica ciertos valores y actitudes que invitan a seguir aprendiendo permanentemente. Un grupo de personas que aprende, configuran una organización innovadora y que da respuestas nuevas y valiosas a los problemas.

1. Salir de la actitud de “ya lo sé todo”. Confesar vulnerabilidad: **ser capaz de decir “no lo sé”**, transmitiendo que somos conscientes de que hay un espacio inmenso de “no conocimiento” que no está a nuestro alcance. Suele estar muy extendida la creencia de que el nivel de responsabilidad formal está ligado a saber más que el resto de la organización y por eso, muchas personas profesionales están atascadas en la imposibilidad de reconocer que no saben.
2. Reconocer el **valor de la diversidad**, como fuente de aprendizaje. Aceptar que otras visiones de la realidad pueden ser útiles para la organización. Son las diferencias, no las similitudes, las que nos pueden llevar a nuevas ideas.
3. Promover dinámicas de **feedback entre las personas**: el hábito de preguntarnos “¿Qué te parece? Tu opinión me interesa”. Muchas veces, no podemos verlo todo y contar con la opinión del resto es un lujo que en muchas empresas despreciamos.
4. Facilitar a las demás personas la incorporación de nuevos conocimientos, que puedan acceder a la información relevante de la empresa y que asistan a programas formativos. Si queremos que las personas aprendan, tengan iniciativa y aporten más allá de su tarea, necesitamos **ocuparnos de que tengan información** y de que inviertan parte de su tiempo en seguir aprendiendo.
5. Conexión **con el exterior**. Ir a hablar con las empresas cliente, estar al día de las innovaciones de los proveedores, estar en concesión con fuentes de información relevantes para cada cual.
6. Reconocer **los errores como una fuente de aprendizaje** y crear la cultura de no ocultación de los errores. La creencia de que no podemos cometer errores, genera un ambiente de no riesgo, de no movimiento.

### Entrevista real

P.– ¿Se aprende de los errores?

R.– Los errores para mí son la mejor enseñanza que podemos tener. Lo importante no es equivocarse, sino saber aprender de ello. De lo malo he aprendido mucho y lo he agradecido... digamos que los desaciertos me han llevado a los grandes aciertos. Yo creo que mis mejores prendas han salido de errores.

En definitiva, un grupo de personas **comprometidas con su propio aprendizaje** y con el aprendizaje de los demás, generan contextos en movimiento, se hacen preguntas, buscan nuevas respuestas. Necesitan sentir un apoyo para atreverse a aprender, porque el aprendizaje conlleva un riesgo y un esfuerzo.

#### Algunas frases para....

##### Provocar el aprendizaje:

- Tú sabes más de esto que yo... ¿cómo lo harías?
- Esto nunca me lo había planteado. Pensémoslo juntas.
- ¿De qué forma se te ocurre resolverlo?
- ¿Cómo puedo ayudarte para conseguirlo?
- Me gustaría saber tu opinión sobre lo que he hecho.
- Esto que has hecho me ha gustado. Mejoraría mucho si cambiaras esto, o si añadieras esto otro...

#### Algunas "verdades" que os animamos a cuestionar...

- La posición jerárquica implica mayores conocimientos.
- Si digo que "no sé", pierdo el respeto de las personas que trabajan conmigo.
- Gerencia tiene que mostrarse segura (no expresar dudas), para que le tomen en serio.
- Me pagan por saber más que todos mis colaboradores y colaboradoras juntas.
- Si no tengo la suma de conocimientos de las personas de mi equipo, no estoy en condiciones de tomar decisiones.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

### ➤ Practicar explicaciones positivas para crear un ambiente de que “es posible”.

#### Extracto de una ponencia

*Profesor Rojas Marcos, ofrecida en la “VI Business Global Conference” celebrada en Bilbao en octubre de 2007*

*Entre otros mensajes, ofreció dos consejos para crear ambientes proclives a la innovación:*

- **Hablar y estar conectados.** Hay que tratar de estar conectados con otras personas puesto que las personas que se sienten parte de un colectivo superan mejor las dificultades que las personas que se encuentran aisladas. Cuanto más mejor.
- Practicar un **estilo explicativo positivo**. Esto significa que ante un problema o un contratiempo o un fracaso somos capaces de:
  - **Relativizar su duración...** ¿es algo que va a durar siempre o será algo temporal?
  - **Relativizar el nivel de impacto** que tiene en mí o en nosotros... ¿es algo que afecta únicamente a una parcela de mi existencia?
  - **Relativizar el nivel de responsabilidad en el asunto...** ¿soy la única persona responsable de esto?

#### Una historia real

*Jon, jefe de taller de una empresa de tratamiento industrial del cristal, acaba de pedirle a Marta, su segunda, que le lleve a su mesa los datos de facturación de los últimos dos años de todos sus clientes, clasificados por volumen, y, dentro de éste, por plazo de entrega. Marta ha recibido el encargo con no muy buena cara, mientras farfullaba: “¡Lo que me faltaba!, como si no tuviera bastante con lo que tengo encima”.*

*Cuando Marta se alejaba, Jon pensó: “Ya está como siempre. Siempre quejándose, ¡como si los demás no tuviéramos trabajo! Cada vez que le pido algo se pone hecha un basilisco. En cuanto pueda me la quito de encima, me importa un rábano que sea buena en lo que hace, porque es intratable”.*

*Ainhoa, dueña y gerente de la empresa, pasaba por allí cuando se produjo la escena, y viendo la cara que se le ponía a Jon, se acercó a él y le dijo: ¡Vaya, Marta tiene hoy un mal día!*

#### Ejercicio 1:

- ¿Te resulta familiar esta escena?
- ¿Cuál es la diferencia entre el estilo explicativo de Jon y el de Ainhoa?
- ¿Cuáles son las diferencias de cada estilo explicativo en los estados de ánimo?

En la organización, muchas veces no damos la importancia suficiente a la creación de un **contexto emocional positivo**. Las frases **“aquí venimos a trabajar”**, reflejan que mentalmente disociamos el trabajo del disfrute. Sin embargo, si pretendemos movilizar y desplegar la iniciativa y la creatividad de las personas, el cómo se sienten, es muy relevante.

Queremos llamar la atención de 4 aspectos que nos parecen esenciales de cara a crear ese ambiente de logro que pretendemos:

- Favorecer el sentido de identidad del grupo y la **sensación de eficacia del grupo**. Un grupo que se siente capaz y desarrolla autoconfianza, llega más lejos que el que no se siente así.
- Construir un **ambiente optimista**, que se traduce en las frases de “es posible”, “saldremos de esta”, “no pasa nada, lo resolveremos”, “aunque nos hayan dicho que no a este pedido, en el futuro puede ser diferente”, “¿por qué no pensar que podemos llegar a duplicar?.”
- Dos hábitos esenciales: **agradecer y celebrar**. Parece que es demasiado obvio como para tenerlo en cuenta, pero por obvio, en el día a día es muy frecuente que nos olvidemos de estos dos gestos tan potentes, de cara a crear un equipo comprometido.

### Extracto de una ponencia

*Cuando damos las gracias a alguien por haber hecho lo que tenía que hacer (caso frecuente con las personas colaboradoras), le decimos mucho más que gracias:*

- Le decimos: “Has elegido hacerlo, lo has hecho porque tú quieres, porque éste es tu proyecto, igual que éste es el mío”.
- Le decimos: “Has asumido responsabilidad sobre lo que te he entregado”.
- Le decimos: “Necesitaba lo que me has dado, yo también tengo necesidad”.
- Le decimos: “Lo que haces tiene impacto, no es banal”.
- Le decimos: “Te veo, te tengo en cuenta, me doy cuenta de lo que haces”.

*En resumen, dar las gracias por el trabajo cotidiano que recibimos de alguien (el colaborador, la compañera, colega, gerencia, empresa cliente), está lleno de potencia. Cada vez que damos gracias:*

- Estamos **creyendo** en la persona, en su autonomía para elegir hacer lo que hace.
- Le atribuimos la **responsabilidad** completa de sus actos.
- Mostramos **necesidad**.
- Proporcionamos contexto de **trascendencia** a sus acciones.
- Damos **visibilidad** al trabajo del otro.

### Algunas “verdades” que os animamos a cuestionar...

- No resulta muy profesional dedicarse a celebrar los pequeños logros: si lo hacemos, las personas tienden a pensar que ya está todo hecho y se relajan.
- Cuando uno cumple con su deber no hay por qué agradecerse. Está ahí para eso.
- Ser optimista es ser un inconsciente.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

➤ En este punto os proponemos una reflexión sobre por qué es importante avanzar hacia la **construcción conjunta de la organización**, es decir, a través de la **generación de visiones compartidas y a través de la estrategia elaborada desde las personas**. Vamos a reflexionar sobre por qué esta cuestión es hoy importante incluso desde el aspecto productivo y no sólo desde el aspecto más humano (ético) en el seno de las organizaciones, desde el cual, obviamente, sería relevante siempre.

### Enfoque clásico de la organización

Como comentamos en la Introducción de BILGUNE, estamos convencidos de que el factor competitivo clave hoy en día, es el **conocimiento**, lo cual ha introducido cambios en las necesidades organizativas y relacionales: La concepción de la organización como un mecanismo predecible, controlable y manejable desde algún punto, ya no es efectiva.

En primer lugar, queremos reflexionar sobre cuáles son los “puntos” a los que se presupone esa capacidad de control y manejo (total) de la organización. Las más de las veces, nos referimos al control ejercido desde el equipo de dirección, pero podríamos referirnos también a una Asamblea de Cooperativistas, por ejemplo.

En el enfoque clásico, tradicional o, más extendido de la organización se entiende que el máximo responsable (Gerencia, Director general, Presidente, etc.) y su equipo próximo (equipo directivo, mandos intermedios, etc.) tiene —o debe tener, ya que ésta se considera su función— no sólo la obligación sino también la capacidad de analizar, planificar, organizar y controlar **toda la actividad**

**de la organización**. En este enfoque, todo aquello que se haga en la organización debe tener un sentido y un significado dentro de la lógica de actuación de sus máximos responsables. Ellos son los únicos que tienen potestad para dar significados a lo que se está haciendo y a lo que se quiere hacer. Lo demás (una iniciativa que escapa al control de la dirección o que simplemente no haya sido impulsada por ella, o una posición crítica, etc.) es ruido que interfiere en la buena marcha de la gestión organizacional.

En este enfoque:

- Sólo a la gerencia, corresponde la función de definición de la estrategia.
- Se desvirtúa el concepto de comunicación para convertirlo en un proceso de aleccionamiento que persigue que todos en la organización **entiendan lo mismo** cuando se habla de tal o cual concepto.

## Ejercicio

Preguntas previas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

### Ejercicio 1:

- ¿Desde qué punto (gerencia, asamblea...) se toman las decisiones en nuestra organización?
- ¿Está muy centralizada la toma de decisiones o hay cierto margen de libertad?
- ¿Existe compromiso por parte del equipo y de las personas o más bien la actitud es la de obediencia?

### Enfoque ya no efectivo

Una vez clarificada la expresión “concepción de la organización como un mecanismo predecible, controlable y manejable desde algún punto” **vamos a reflexionar sobre por qué “ya no es efectiva”**.

¿Por qué ya no podemos pensar así? ¿Por qué ya no sirve esa manera de entender la organización donde las cosas se controlan y organizan *desde algún punto*?

Responder a esta pregunta nos va a requerir tratar varias cuestiones.

Una y otra vez oímos que las personas son el activo más importante de una empresa. Una y otra vez oímos que el factor competitivo clave es el conocimiento. **¿Por qué se dicen estas cosas con esta insistencia y con alto grado de consenso?**

Evidentemente, la iniciativa, el conocimiento y la ilusión de las personas que emprendían un proyecto empresarial, tanto en su momento inicial como en su desarrollo, ha sido siempre crucial. No hay organización digna de mención que no tenga detrás una **historia de personas, de vivencias, de ilusiones, de retos...** Por tanto, siempre el aspecto subjetivo, el factor “persona”, ha jugado un papel muy importante. Esto no es ninguna novedad.

Lo que hoy cambia es que no sólo es relevante la iniciativa, el conocimiento, la ilusión, en definitiva, toda la parte más subjetiva de aquellos que emprenden un proyecto, **sino la de todas las personas que integran la organización.** ¿Por qué?

Porque el conocimiento ha pasado a ser el “factor masivo de producción” relegando a la máquina. Si esto es así, **nuestra capacidad productiva y competitiva como organización depende en gran medida de nuestra capacidad como organización para activar el conocimiento, los conocimientos.**

## Ejercicio 2:

- ¿Cómo vivimos esta afirmación de que el conocimiento ha pasado a ser el “factor masivo de producción”, el “factor competitivo”? ¿Es de aplicación a nuestra organización? ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
- En caso de respuesta negativa, entonces, las personas de nuestra organización son muy fácilmente sustituibles por otras, ¿verdad?. O, ¿podría ser que no estuviéramos entendiendo el concepto de conocimiento en toda su amplitud?

### ¿Qué entendemos por activar el conocimiento?

Todas las personas poseemos un gran potencial de despliegue de nuestro conocimiento y, más aún, en la medida en que el conocimiento se expande a través de múltiples formas de aprendizaje, este **potencial es también expansivo.**

Cuando hablamos de activar el conocimiento contenido en la organización, hablamos, evidentemente, de desarrollar este potencial de despliegue del conocimiento de todas y cada una de las personas de la organización, porque todas, sin excepción, tenemos un cierto potencial ahora mismo para su despliegue inmediato y tenemos un gran potencial de expansión que podría desplegarse en el futuro.

Entonces, el desarrollo de este potencial de puesta en valor del conocimiento depende básicamente de dos cuestiones:

- Por un lado, depende de las **posibilidades de aprender**, de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad.
- Por otro lado, depende de las posibilidades que tenemos de **actuar desde nuestro propio conocimiento**, o dicho de otro modo, de **activar nuestro conocimiento.**

## Apunte

*En realidad, siempre actuamos desde nuestro conocimiento. Cada decisión que tomamos, la tomamos en función de nuestra percepción de los hechos y de la situación. Cuando callamos por miedo, a pesar de tener algo que decir, estamos actuando desde nuestro conocimiento: de la valoración (subjetiva, claro) que hacemos entre los beneficios de aportar nuestra opinión y los riesgos que conllevaría hacerlo. Cuando inhibimos toda capacidad de iniciativa, sucede exactamente lo mismo. Por tanto, este punto se debe entender como las posibilidades que tenemos de actuar desde nuestro propio conocimiento de forma constructiva y positiva: aportando valor a las personas con las que cooperamos, participando en formas ricas de cooperación, construyendo un cierto talento interdependiente, etc.*

El conocimiento se activa desde lo que queremos, se activa en cooperación y se activa en libertad. Tenemos que ser conscientes de que si queremos que las personas pongan en acción su conocimiento **no podemos dirigir de la forma convencional lo que han de hacer**. Sólo cuando uno actúa desde lo que quiere es capaz de activar (en sentido positivo) todo su conocimiento. Alguien puede aplicar sus “conocimientos” en cierta materia de forma mecánica, “maquinica” (nunca mejor dicho), pero sólo en aquello que quiere de verdad activa todo su conocimiento.

### Ejemplo

*Un ejemplo de esto podría ser el profesor que revisa un examen tipo test y lo hace como si lo hiciera una máquina, ya que obtendría el mismo resultado sin leer siquiera el texto valiéndose de una plantilla perforada: número de respuestas correctas del total. Imaginemos ahora que el profesor al corregir ve más allá, activa su conocimiento, y observa cuestiones sutiles como que un alumno brillante repite el mismo error conceptual a lo largo del examen (lo que le sugiere que le convendría recibir una explicación adicional), o que todos han fallado en una misma pregunta (lo cual le hace pensar que los materiales didácticos contenían algún error), o que las preguntas de un tema concreto están siendo respondidas notoriamente peor que las del resto (lo cual le indica que ese tema no se ha entendido bien), etc. Si el examen hubiera sido de pregunta abierta quizá podríamos añadir muchísimos ejemplos más, pero vemos que, hasta en el ejemplo de tarea más maquinizable, activar o no el conocimiento nos puede dar resultados muy distintos en el desarrollo de nuestra actividad.*

Pues bien, ¿podemos “obligar” a alguien a que ponga en acción todo su conocimiento?, o ¿a lo sumo podríamos aspirar únicamente a que aplique sus conocimientos de forma maquinica? Es evidente que para que uno active su conocimiento, tiene que querer activarlo, tiene que haber una **ilusión**, un **vínculo emocional entre la actividad que está desarrollando y sus deseos**. Por mucho que la persona quiera “cumplir” porque “es su obligación”, porque “se ha comprometido”, si no existe esta verdadera motivación intrínseca, esta conexión emocional con la actividad que está desarrollando, no dará lo que realmente podría dar.

*En el ejemplo del profesor, para que se active el conocimiento, más allá de la obligación ya asumida de la tarea de corregir los test, tiene que haber una motivación de querer mejorar en el desempeño de su trabajo, de querer aportar más a sus alumnos o algo de esta índole.*

Por otro lado, tiene que haber **libertad** para actuar desde el conocimiento. O dicho de otro modo, la convicción de que a pesar de nuestro conocimiento no se nos está permitido o no vamos a ser capaces de modificar el curso de los acontecimientos, anula la activación de nuestro conocimiento. No anularía completamente el proceso de aprendizaje, pero sí lo restringe mucho por falta de visión, y anula evidentemente la puesta en valor del conocimiento.

*Siguiendo con el ejemplo, imaginemos que el profesor titular se apoya en un ayudante para la corrección de los test y supongamos que las pocas veces que éste ha añadido algún comentario a la lista de notas, éstos han sido menospreciados e injustamente criticados por el titular. Evidentemente, el ayudante dejará de activar su conocimiento, limitándose estrictamente a la tarea encomendada, porque en este caso –como en la inmensa mayoría de los casos en el ámbito organizacional– **el conocimiento se pone en valor en la cooperación**. Puede que el profesor ayudante, si fuera muy obstinado e inquieto, siguiera observando y aprendiendo desde su observación, pero carecería de la suficiente visión para un más rico proceso de aprendizaje y dejaría de comunicar sus observaciones y aprendizajes.*

### Ejercicio 3:

- Pensando en las personas de la organización, en cada una de ellas individualmente, ¿crees que activa su conocimiento, que lo pone en valor?, ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
- ¿Podría no sentirse libre para ello, no contar con un marco de actuación suficiente para acometer sus iniciativas?
- ¿O será que no siente ninguna emoción sobre lo que hace?
- ¿Se activa el conocimiento en cooperación?, ¿Se logra un alto rendimiento del trabajo en equipo? ¿Fluyen los conocimientos?

### Aprender

En los párrafos anteriores ha aparecido ya un par de veces el concepto de “visión” y lo ha hecho ligado al proceso de aprendizaje: **La falta de visión restringe el proceso de aprendizaje**, mientras que a mayor visión se favorece el contexto para un más rico proceso de aprendizaje.

Una gran parte –sin duda la más importante– del aprendizaje en el seno de las organizaciones tiene que ver con el aprendizaje en el desarrollo de las actividades. En este sentido, cuanto mayor sea nuestra libertad para desplegar nuestra actividad desde nuestro conocimiento, mayor es el potencial de aprendizaje que deriva de nuestra actividad.

También pueden ser fuente de aprendizaje las actividades destinadas a formación. Pero, igualmente, todo lo que estemos viviendo tanto dentro como fuera del ámbito organizacional puede ser fuente de aprendizaje.

### Apunte

*Antes hemos indicado que el desarrollo del potencial de la puesta en valor del conocimiento depende de las posibilidades de incrementar nuestro conocimiento sobre áreas y cuestiones que puedan tener aplicación en nuestra actividad. No queremos que esto se entienda de una forma restrictiva, sino todo lo contrario. En principio, absolutamente todo conocimiento podría tener, de una manera más directa o indirecta, aplicación en nuestra actividad. Porque, cuando hablamos de poner en valor el conocimiento, siempre subyace la idea de cambio, de mejora, de hacer emerger algo un poco diferente o algo genuinamente nuevo; por tanto, la vara de medir de los conocimientos que podríamos aplicar directa y estrictamente a lo que estamos haciendo, sin cambiar nada, no sirve.*

### Ejercicio 4:

- ¿Definiríamos a nuestra organización como una “organización que aprende”?
- ¿Aprenden mucho las personas en esta organización?, ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
- ¿Se generan espacios para poner en común conocimientos y visiones?
- ¿Las personas tienen una visión suficiente y correspondiente feedback para aprender de lo que hacen?, ¿Reciben información de los resultados de lo que han hecho?, ¿En qué forma y cómo?

**Ver Capítulo 2 – Ficha 6 Apertura al aprendizaje**

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

En la Ficha 1 del Capítulo 3, os proponíamos una reflexión sobre por qué es importante avanzar hacia la **construcción conjunta de la organización**, es decir, a través de la **generación de visiones compartidas y a través de la estrategia elaborada desde las personas**.

Una visión de futuro *realmente* compartida es un poderoso elemento tractor. Subrayemos la expresión “*realmente compartida*” cuantas veces haga falta; ya que bajo la pretensión de un “proyecto compartido”, muchas veces **se esconde la visión de una o unas pocas personas que tratan de que el resto de las personas se alinee con su propia visión**. Y la diferencia entre el potencial de uno y otro escenario es abismal. Solo cuando la visión de futuro es *realmente* compartida es ésta un poderoso catalizador de la participación y la implicación de las personas. El resto es humo.

En este sentido, dado que el conocimiento se activa en la cooperación, tener retos compartidos e ilusionarnos hacia alguna meta común con otras personas de la organización (o incluso, externas) propicia la activación del conocimiento, ya que de esta manera entra en juego el imprescindible elemento de la **conexión emocional**.

**La construcción de una visión compartida no es lineal.** Es un proceso en flujo y en continuo conflicto de avance y retroceso, acercamiento y distanciamiento. La visión compartida no es un monolito que genere un tipo de conducta esperada y predeterminada, sino que, como ilustra el ejemplo siguiente, puede producir picos de un nivel de compromiso y participación extraordinaria, y tendrá también otros momentos de “valle”.

Iremos analizando distintos aspectos que pueden favorecer una visión realmente compartida.

## Historia real

### Anécdota de la doble avería de la máquina

*Tenemos tres máquinas para la fabricación de cigüeñales. El año pasado, en un momento muy álgido de la demanda, tuvimos una doble avería: en el horno de una y en la prensa de otra. Las reparaciones iban a llevar tiempo. Si paramos 2 máquinas durante 15 días, paramos prácticamente las líneas de producción de motores de la mitad de Europa. Fue un momento absolutamente crítico y de bloqueo.*

*La reacción fue sorprendente. Mientras los directivos –que teóricamente somos los que decidimos– estábamos buscando soluciones desesperadas –¿Quién puede hacer estas piezas que no podamos nosotros? ¿Cómo vamos a comunicar esto a los clientes?–, **dando por no solucionable la situación**, el equipo de trabajo de la máquina, de mandos intermedios hacia abajo, se pusieron a trabajar con los del turno de noche en una idea que, en principio, era absolutamente **descabellada**...*

*Estas máquinas están ubicadas a una distancia entre ellas de más de 30 m. La pieza tiene que llegar a una temperatura determinada a la forja. Por encima de esa temperatura las características del acero no son buenas, mientras que por debajo la forja produce deformaciones. La forja es bastante estricta en este aspecto. Es por ello que plantearse llevar una pieza al rojo vivo durante más de 30 m parecía una idea descabellada.*

*Estas personas estuvieron trabajando toda la noche, desde que surgió el problema hasta que acabaron, a la mañana siguiente. A través de coger cinta transportadora por toda la fábrica y darle una velocidad inusitada, consiguieron trabajar desde el horno de una de las máquinas en la prensa de la otra. Le llamamos **la Montaña Rusa**: subía a una altura tremenda para caer luego por gravedad a una velocidad enorme y llegar a mil ciento y pico grados a la prensa. Gracias a esto, durante cerca de un mes tuvimos una máquina funcionando con el horno de la otra y **no paramos a ningún cliente**. Hubo algo más de rechazo del normal, pero el tema quedó absolutamente solucionado.*

*La idea fue tan buena que, además, ahora hemos dejado un bypass entre las dos máquinas para que, cuando falle cualquiera de las dos, podamos trabajar en la otra. Lo que empezó siendo una solución ad hoc se convirtió en algo de futuro. Y surgió como lo contamos, **del arranque de las personas y de su iniciativa personal**.*

**¿Qué hubiera sucedido en otro tipo de organización?** A la pregunta, dirigida a operarios y delegados de Comité de Empresa, de qué hubiera sucedido en otro tipo de organización, ante un problema así, los trabajadores tienen claro que no hubieran puesto trabas a trabajar durante la noche para construir esta solución. **Su actitud ha sido siempre de compromiso**. Pero también tienen claro que la orden para ello tendría que haber venido de arriba, ellos hubieran podido hacer lo que se les ordenara; **no hubieran empezado a trabajar sobre una posible solución por**

***propia iniciativa**, porque no son ellos los que deciden –en equipo– sobre su propio trabajo, sobre lo que se hace y lo que no, sino que la decisión corresponde a un nivel superior en la jerarquía y ellos son meros ejecutores. Claro que, a nadie se le hubiera ocurrido –al menos– esta solución desde su despacho.*

Este es un ejemplo muy ilustrativo de despliegue de la **capacidad creativa e innovadora de las personas de la organización**. Y nos hace ver cuán estrechamente relacionada está con la participación en origen, es decir, con el hecho de que uno tenga poder de decisión sobre su propio proceso de trabajo: modelo autoorganizado frente a jerárquico. **¿Cómo despliega alguien su creatividad si se ha de limitar a hacer lo que le ordenan?**

Un modelo autoorganizado se basa en elementos como la necesidad de una visión global de la actividad por parte de las personas y de compartir información. En este caso, conocer los pedidos y entregas pendientes, las necesidades y urgencias del cliente, etc. no cabe duda que influirían en hacer sentir el problema como algo propio, lo cual dispararía inconscientemente mecanismos que agudizaron el ingenio de algunas personas. El arranque, la inspiración, la capacidad creativa e innovadora, se despliegan allí donde suceden las cosas.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

### 📌 Los éxitos nos dan la confianza que necesitamos para poner en práctica lo que aprendemos de nuestros fracasos.

La visión de futuro que tengamos sobre cualquier cosa será más rica y más potente cuanto más se apoye sobre una **amplia y rica visión de la realidad**, de cómo son las cosas, de cómo se influyen, de cómo operan, qué fuerzas de cambio hay, qué inercias, etc.

Por tanto, si queremos construir una visión de futuro *realmente* compartida, es imprescindible que todas las personas tengan una amplia y rica visión global de lo que se hace, de la cadena de valor, de nuestra orientación al cliente-mercado. Cuanto más rico sea el conocimiento de las personas en estos aspectos, más capaces serán éstas de construir visiones de futuro, atractivas, exigentes, ilusionantes y, por supuesto, compartidas.

Pero, también es verdad que la visión de futuro no es una derivada directa de la visión del presente. **Hay personas que tienen una mayor capacidad para visionar el futuro.** Por mucho que intentáramos ejercitar la habilidad de todas las personas de una organización, no conseguiríamos gran cosa, porque es como pretender que todos tengamos el mismo oído musical. No obstante, estas diferencias no son óbice para montar un buen coro: cada uno aporta su mayor potencial en los momentos críticos. Las personas que consiguen estimular a otras hacia objetivos que éstas aún no ven, cuando tienen una trayectoria de éxitos, son consideradas líderes. Pero tanto la existencia de personas con mayor capacidad de visionar, como la existencia de líderes reconocidos por las demás, son circunstancias que no pueden ser perseguidas como objetivo por parte de la organización.

#### Cuento

*La historia del arte – Eduardo Galeano*

*Un buen día la alcaldía le encargó a un escultor, un gran caballo para una plaza de la ciudad. Un camión trajo al taller el bloque gigante de granito. El escultor empezó a trabajarlo, subió a una escalera, a golpes de martillo y cincel. Los niños lo miraban hacer.*

*Entonces los niños partieron de vacaciones, rumbo a las montañas o el mar. Cuando regresaron, el escultor les mostró el caballo terminado. Y uno de los niños, con ojos muy abiertos, le preguntó:*

*–“Pero... ¿cómo sabías que adentro de aquella piedra había un caballo?”.*

#### Ejercicio

Pregunta para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

#### Ejercicio 1:

- ¿Hay personas en la organización que destacan por su capacidad de visión?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

La idea de **sentirse parte del futuro conjunto** es muy potente. Pero no hay reglas mágicas para llegar a ello. Sólo una **búsqueda continua de coherencia** en este aspecto puede conseguir que las personas realmente se sientan parte del proyecto y del futuro de la organización.

Por ello, esta búsqueda de coherencia corresponde a la máxima responsabilidad de la organización, que deberá empeñarse en generar los contextos adecuados para que las personas sientan que construyen conjuntamente su futuro. Desde esta búsqueda de coherencia, encontraremos espacios para llegar a ilusiones y retos compartidos. Esta es la base para construir cooperando, para construir el presente y el futuro.

Una organización donde las personas se sientan parte del futuro de la misma será más capaz en todos los sentidos que una organización donde las personas sienten su relación con la organización de una manera más abstracta, es decir, menos relacionada con lo que ellas hacen y quieren.

Las organizaciones que consiguen esto son vistas como modelos a los que aspirar por parte de los responsables de otras organizaciones, y buscan las pautas que debieran seguir para ello. **Pero no hay pautas, ni recetas.** Únicamente se consigue avanzar si realmente se está dispuesto a intentar ser coherente.

### Historia real

*Nuestra empresa, con una orientación clara hacia las personas, era observada con cierta “envidia” por parte de un cliente constructor:*

*–“¿Cómo hacéis que los trabajadores producen?, yo tengo que estar encima para que hagan y en cuanto me despisto...”.*

*–“Te propongo lo siguiente: tú coges una tarta y te reúnes con los trabajadores y les explicas: ‘ésta es la parte que me llevo yo, ésta la que os lleváis vosotros’, y habláis sobre cómo influye lo que se hace o se deja de hacer para que os podáis llevar todos un mayor pedazo de tarta”.*

*–“Yo no puedo hacer eso: no puedo decirles lo que me llevo”.*

*Han pasado unos cuantos meses de aquella conversación y este constructor sigue igual, con los mismos problemas que tenía cuando mantuvimos aquella conversación...*

Este ejemplo vuelve a poner de manifiesto la **estrecha relación entre reto compartido y visión de la realidad**. Este empresario de la construcción quiere que las personas de su empresa se impliquen más en su trabajo, pero no está dispuesto a hacerles partícipes del proyecto que juntos integran, ni siquiera está dispuesto a que participen de un nivel de información necesario para sentirse parte. Teme, probablemente, que ese nivel de información les haga sentirse con más derechos y que exijan mayores retribuciones. **La incoherencia es patente:** quiere que los trabajadores se impliquen en un proyecto en el que él mismo reconoce, por su miedo a desvelar los resultados, que lo justo sería un mayor nivel de reparto de los beneficios, es decir, quiere que se impliquen en un proyecto como si fuera suyo, cuando realmente no está dispuesto a convertirlo en un proyecto de todos.

### Ejercicio

- 📌 Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

**Ejercicio 1:**

- ¿Qué nos sugiere esta historia?, ¿A qué empresa nos parecemos más?
- ¿Puedo pretender que alguien se implique en algo sobre lo que ni siquiera tiene información?
- ¿Las personas de la organización nos sentimos partícipes y protagonistas del presente y futuro de la misma?, ¿Por qué sí?, ¿Por qué no?
- ¿Existe un clima de ilusión y retos compartidos?
- ¿Podemos decir que estamos actuando con coherencia en este terreno?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

Antes de leer esta Ficha, para su comprensión, os recomendamos la lectura de las Fichas 2, 3 y 4 correspondientes a este Capítulo 3.

Recordamos que, no hablamos de la idea de que yo (y mi equipo) defino (definimos) una visión y la comunicamos para que el resto la comparta y encaje en ella; sino que hablamos de **crear espacios de conversación**, de **comunicación**, de **aprendizaje**, de **acción**, que lleven a generar visiones amplias y a compartirlas. ¿Cuántas visiones compartidas? Pues, cuantas haya.

## Relato de una vivencia

*En la mayoría de los casos, el negocio es demasiado grande y cada persona no puede alcanzar a vislumbrar todo el campo de juego, por lo que se les hace los objetivos muy lejanos y no los pueden “vivir”, ni comprender cuál es su aportación en el devenir de la empresa.*

*Creo que en estos casos, es conveniente cuartear la empresa en varias partes, ya sean **MINICOMPAÑÍAS**, **MINIEMPRESAS**, etc. y redactar entre los componentes de las mismas su propia misión, la cual debe estar en consonancia con la general de toda la empresa.*

*Recalco todo lo anterior, para decir que es muy complicado que un empleado aporte todo su **talento** si no está convencido que dicha aportación redunde en el cumplimiento de los objetivos que él ha aprobado y son **beneficiosos para todos y por supuesto para él**. A la vez, como conoce la marcha de sus objetivos ya que los indicadores de los mismos los deberían llevar entre ellos y ve inmediatamente cómo influye su aportación en la mejora de los mismos, lo cual le hace “vivir” e ilusionarse con el proyecto, recibiendo a su vez parte de esos beneficios.*

De este ejemplo podemos extraer muchas conclusiones interesantes. Nos vamos a centrar en dos, que expresaremos de la siguiente manera:

- En la medida que los objetivos se marcan desde el campo de visión propio, tanto para una persona como para un equipo, tienen más sentido y su consecución es más viable.
- Hay una estrecha relación entre la visión de futuro y la visión “a secas”.

Es necesario generar espacios diferentes de conversación para avanzar hacia una construcción entre todos. Pero la construcción conjunta es mucho más que la conversación: se trata de pasar a la acción, de transformar nuestra dinámica de trabajo, relaciones de poder, estilos de relación...

## Una historia real

*Cuando la visión de la empresa está “demasiado” interiorizada*

*En una organización en la que colaboramos, se observaba que el principal problema que tenían no era el de no haber trabajado la visión, entendida como lo que la empresa quiere llegar a ser, sino que la habían trabajado **demasiado**, por expresarlo de alguna manera, al punto que el diálogo era pobre y no llevaba a ninguna parte, ya que nadie **se salía del guión**. Decían lo que tenían que decir. Lo mismo sucedía con los valores. Lo curioso era que hablaban en abstracto de conceptos como innovación o servicio al cliente o aportar valor pero no daban contenido a estas expresiones desde lo que hacían o habían hecho.*

*La construcción de elementos que nos unen y nos ayudan a cooperar puede ser potente cuando se hace desde la realidad, **cuando les damos significados desde el día a día**. Si son elementos abstractos, ajenos a nuestra actividad no aportan, sino que pueden tener un efecto perverso de dificultar la comunicación.*

*Tras este tipo de situaciones, aun con otra apariencia, subyace un tipo de organización o un tipo de dirección autoritaria.*

## Ejercicio

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

### Ejercicio 1:

- En nuestra organización, ¿se marcan los objetivos desde el propio equipo que tenga que alcanzarlos?
- ¿Existen espacios de diálogo donde poner en común nuestras visiones y enriquecernos?
- ¿Qué podríamos articular para que las personas tuviéramos una más amplia visión de su actividad? ¿Qué consecuencias positivas puede traer esto? ¿Alguna negativa?
- ¿Existe libertad para exponer opiniones no totalmente alineadas con la Misión, Visión, Valores y formulaciones de nuestra organización?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

Sólo si en una organización se ha tomado la decisión de apostar decididamente por las personas y por construir un tipo de organización donde las personas puedan realmente sentirse partícipes del presente y del futuro de la misma, podemos empezar a hablar de construir retos, ilusión, visiones compartidas.

### Historia real

En un momento dado los responsables de la empresa Iparbit se plantean que hay que hacer una apuesta por las personas. Lo narra Víctor (departamento administración). “Queríamos hacer un **plan de viaje** y estábamos convencidos de que había que contar con las personas para hacerlo. Pero Alfredo y yo somos de ciencias y sólo se nos ocurría la posibilidad de un cuestionario individual o algo similar. La persona consultora que nos apoyaba en el proceso PREMIE nos hizo ver que si seguimos con técnicas de preguntas al individuo, **no vamos a llegar realmente a un contexto participativo**.”

Así es que montaron una sesión de lo más innovadora en su contexto: **La empresa se cierra por un día para pensar juntos**, invitando además a gente externa (de Microsoft, Gaia, DIPE). Se pusieron revistas encima de las mesas para hacer collages sobre qué querían que fuera Iparbit, cómo la visualizaban a unos meses o años vista.

“Recuerdo el cuarto de hora anterior a que la gente llegara, de muchos nervios. ¿Se iba a tomar la gente en serio todo aquello? ¿Cómo caería la idea a las personas externas? Pues, bien, funcionó muy bien y salió fenomenal. Y la gente externa fue clave en este evento.”

Uno de los trabajadores habla de su **miedo** de que todo aquello se iba a quedar ahí. “Pero día a día vas viendo que cosas que has plasmado en la sesión del plan de viaje se van haciendo”.

Este ejemplo es destacable porque marca **un hito a partir del cual cambia la forma en que se entiende la relación persona trabajadora/empresa**. De no haber sido así, sería una anécdota que se recordaría como una burbuja de aire, que suscitó ilusión **pero quedó en nada**, se recordaría más como **elemento de frustración** que otra cosa.

Estos sentimientos son muy habituales cuando las empresas empiezan a hacer pruebas con métodos que supuestamente han funcionado en otros lugares, y tratan de aplicarlos sin profundizar en los cambios de enfoque que requieren y en la búsqueda de coherencia que debe acompañarlos para poder llegar a algo positivo. Llegados a este punto hay una pregunta que los máximos responsables de la organización deben responder con sinceridad y decisión:

**¿Estamos dispuestos a avanzar hacia un modelo de organización en el que las personas asuman mayor protagonismo, donde haya una mayor distribución del poder, donde queramos realmente construir conjuntamente el presente y el futuro de esta organización?**

Responder a esta pregunta es crucial y deberemos detenernos todo el tiempo que haga falta para que la decisión esté clara.

- **Si respondemos que no**, está claro que no estamos maduros para iniciar un proceso de este calado. Debemos reformular lo que realmente queremos.
- **Si tenemos dudas**, tenemos que ser conscientes de ellas y entender que un proceso así no puede liderarse si no es **con mucha coherencia**. Posibles vías de avance pueden ser: aprender más sobre estos enfoques de empresa y/o hacer que en el liderazgo de este proyecto el peso de las personas que sí hacen una clara apuesta sea muy alto (tanto personas internas como externas).
- **Si respondemos que sí**, seguimos adelante con todo. No obstante, refresquemos esta pregunta y la respuesta que hemos dado de vez en cuando en nuestro pensamiento. No vale cambiar al primer bache que nos encontremos en el camino.

Ver Capítulo 2 – Ficha 3 ¿Confiamos o controlamos?

En las Fichas anteriores correspondientes al Capítulo 3, hemos hablado de que el camino para alcanzar retos realmente compartidos no es pautado. Hay muchos caminos: siguiéndolos, algunas veces avanzaremos en este sentido, y otras veces no tanto. Los resultados nunca son predecibles al 100 % –ni mucho menos– cuando hablamos de personas actuando desde su libertad y desde sus deseos.

¿Qué será imprescindible que hagamos? **Ser coherentes**, hacer una apuesta decidida, llevar a cabo un cambio de dinámicas de trabajo, procurar un sentido de pertenencia de las personas. Bien, y ¿en qué consiste un cambio en las dinámicas de trabajo? y ¿dónde podemos ejercer esa coherencia?

Hemos hablado de la relación estrecha que existe entre la **visión de futuro y la visión de la realidad**. La imagen que tengo de mi trabajo, y por tanto los retos con los que me puedo ilusionar y comprometer, dependen obviamente de la percepción que tengo de mi actividad: cómo son las cosas, cómo se influyen, cómo operan, qué fuerzas de cambio hay, qué inercias, etc. Por todo esto, debemos procurar, poniendo mucho empeño en ello, que **cada persona tenga una amplia y rica visión de su actividad**.

### Ejemplo Visión nula

*El extremo opuesto a una amplia visión sobre lo que uno hace, sería la tarea repetitiva, cerrada, donde cualquier mínimo cambio viene ordenado y donde la persona no alcanza a saber absolutamente nada más sobre la actividad que está realizando: no sabe qué se hace con las piezas que salen de su puesto, no sabe para qué clientes van, no sabe si se gana o se pierde dinero con esas piezas, no sabe si el mercado de estas piezas está en expansión o en declive, no sabe. De vez en cuando recibe órdenes que cambian su forma de trabajo, que a veces le resultan irracionales y le desmotivan aún más. No sabe ni el por qué, ni el para qué de estos cambios, y sabe que ni siquiera conocerá los resultados cuando pase un tiempo.*

Con este ejemplo, hacemos hincapié en lo que una amplia visión evita y favorece.

- ✚ Tener una amplia visión, requiere que haya feedback para que uno aprenda de la actividad que desarrolla.
- ✚ Requiere también que participe en las decisiones que afectan a su trabajo. De ese modo, puede desplegar su conocimiento y aprender más.
- ✚ Requiere flujos de información articulados para que las personas conozcan, por ejemplo, los indicadores relevantes de la marcha de la empresa.

Estos tres puntos están estrechamente relacionados con la arquitectura organizativa de la empresa y su dinámica de trabajo. Para avanzar con coherencia en todo esto, por tanto, deberemos cuestionarnos si la arquitectura y dinámica organizativa favorecen o no que las personas desarrollen una amplia visión de su actividad.

## Ejercicios

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo (Ver Capítulo 2 – Ficha 6 Apertura al aprendizaje).

### Ejercicio 1:

- Si analizamos la forma en que trabajamos cada persona de la organización, ¿qué observamos?, ¿podemos decir que tenemos cada persona una amplia visión de “nuestra actividad”?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

Articular lo justo y no más

Un proceso exitoso será el que consiga articular lo justo para favorecer visiones amplias y una buena organización del trabajo que permita una cooperación de alto rendimiento, y lo haga articulando sólo lo estrictamente necesario, ya que de la otra manera se dan dos efectos bien negativos:

- Las personas no tienen libertad para actuar desde su conocimiento (deseo), ya que mucho está ya articulado.
- Servir a las exigencias de lo articulado puede llegar a requerir más energía y dedicación que los beneficios que se obtienen de ello.

Ejemplo

*Un gerente se empeñó en que era necesario contar con los datos diarios de producción para conocer la situación al detalle al día. Esto, al parecer, le daba **mayor seguridad**. Pero requería un esfuerzo de recopilar y volcar datos que no parecían justificarse, ya que hacerlo semanalmente daba información suficiente para seguir de cerca la marcha del negocio. Esto creaba grandes tensiones en la organización, hasta el punto que se entendió que este gerente no estaba ejerciendo positivamente su función.*

Hay una tendencia a identificar **gestión con articulación**. A ello han favorecido enfoques como la Calidad Total (TQM), EFQM, etc. Pero tras este enfoque siempre está detrás la idea de que el máximo responsable es quien debe tener toda la información porque debe tomar o, al menos, **supervisar todas las decisiones**, al menos, las relevantes, es decir, un enfoque de organización piramidal **orientado al control, en lugar de una orientación al despliegue del potencial de las personas**.

Comunicación y flujos de información

Los indicadores de gestión y, en general, el feedback de la actividad que desarrollamos pueden tener dos funciones: cuando se trata de información próxima a nuestro ámbito de decisiones, nos sirve de base para una mejor toma de decisiones; y cuando se trata de información que nos resulta más lejana, nos da una visión más global de nuestra actividad.

Tanto para el primer caso como para el segundo los indicadores de gestión han de ser fáciles de interpretar, sencillos, relevantes. Es mucho mejor contar con pocos indicadores buenos y relevantes, que con muchos indicadores de detalle que resultan farragosos.

Ejercicio

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

Ejercicio 1:

- ¿Con qué situación de las siguientes nos identificamos más a) o b)?

|   |                                                                              |   |                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A | Disponemos de muchos indicadores y datos de gestión.                         | B | Carecemos de indicadores adecuados de gestión.                                                                               |
| A | Los indicadores que utilizamos son engorrosos.                               | B | Son sencillos y fáciles de interpretar.                                                                                      |
| A | Hacemos difusión de la mayoría de los datos de gestión a todas las personas. | B | No sale ningún dato económico y de gestión del ámbito del equipo directivo o gerencia.                                       |
| A | Nos pasamos el día rellenando formularios y preparando informes.             | B | El volcado de datos está automatizado y la información completa la volcamos en las reuniones tanto formales como informales. |

Colocar unos paneles informativos donde semanalmente se difundan los indicadores más relevantes de gestión para conocimiento de todas las personas, o la recepción diaria por parte de una unidad de negocio, un equipo Z o un departamento de una ficha con una serie de informaciones relativas a la jornada anterior... son ejemplos de **flujos de información que deben ser articulados en la medida que sean suficientemente relevantes y aporten valor.**

Estos flujos de información no han de ser confundidos con los **flujos de comunicación.** Estos son otra cosa.

Las personas nos comunicamos desde nuestro conocimiento. Es la forma que tenemos de compartir o poner en común nuestro conocimiento. Como habíamos dicho en el apartado dedicado a conocimiento, también la comunicación se produce desde el deseo, en libertad y, obviamente, en cooperación.

La diferencia entre cumplir un requerimiento de mi puesto de trabajo en relación a un flujo de información dado y comunicarme abiertamente sobre lo que creo, siento, sé y quiero es abismal.

Cuando se consigue una comunicación intensa y rica, todo fluye de forma más natural y coherente.

### Historia real

#### Comunicación desde el querer

*Me llamó la atención por elocuente este comentario del responsable de producción de una forja donde se había llevado a cabo un profundo proceso de transformación: "Ahora la gente cuando pasas por planta te para, para informarte de cosas que están sucediendo, **quieren** que estemos informados, porque entienden que todos remamos en la misma dirección".*

*Antes esto no era así por innumerables motivos: la falta de cercanía de la gerencia, miedo a una especie de efecto boomerang, desconfianza en que el conocimiento aportado fuera a tener algún tipo de consecuencia positiva, falta de sentido de pertenencia, falta de visión, etc.*

### Ejercicio 2:

- ¿Las personas en esta organización se expresan libremente? ¿Hay cultura de diálogo? ¿Se permite que las personas pregunten, opinen y lleven la contraria?
- ¿Las personas hablan con pasión de su trabajo? ¿O lo hacen con indiferencia?

### Espacios para compartir

Por tanto, con todo lo dicho, además de articular los flujos mínimos de información, deberemos estar atentos al nivel de comunicación real que existe para intentar liberar las barreras y restrictores que puedan existir, así como deberemos intentar generar contextos donde periódicamente las personas puedan conversar y poner en común sus percepciones y puntos de vista. Ésta puede ser una buena forma de ampliar la visión de cada uno y de hacer aflorar retos de futuro desde el propio colectivo.

Nuevamente, repetimos que para que estos intentos de hacer sentir a las personas que son parte del proyecto y que este contexto les motive a cooperar desplegando su potencial y conocimiento, la palabra mágica es COHERENCIA.

### Historia real

*Lo que empezó por ser un sistema de evaluación de las personas –a través de un método original diseñado por ellos mismos que consiste en hacer reuniones de 10 personas para evaluar a cada una de las personas (incluido el Gerente) de la organización– ha resultado en una **red de comunicación y conectividad** dentro de la organización que permite “manosear la estrategia, aclarar los conceptos que se manejan, poner en común y construir entre todos las ideas, valores y líneas clave de la organización”. Éste es hoy un pilar fundamental.*

### Ejercicio 3:

- ¿Cómo podríamos generar contextos en los que las personas pudieran/pudiéramos poner en común nuestros retos, ilusiones, deseos, visiones de futuro?
- ¿Ponemos en común suficientemente con otros nuestras percepciones y nuestros conocimientos?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

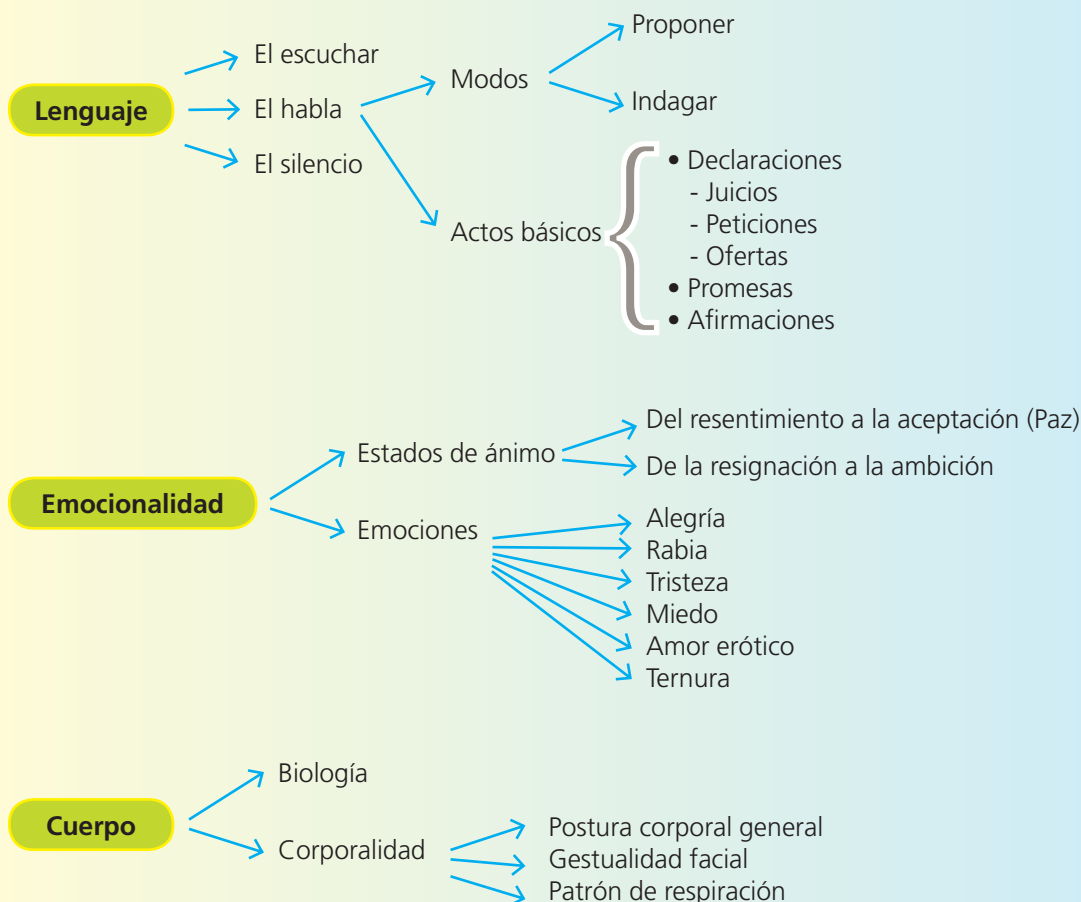
La palabra **equipo** deriva del francés “equiper”, que a su vez proviene del vocablo escandinavo “skipa”, que significa “equipar un barco”. Alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación, como lo haría un equipo deportivo. En nuestro contexto, llamamos “equipo” a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado y que se embarcan juntas en una tarea.

Desde BILGUNE, os proponemos no sólo crear un equipo, sino ir más allá: **aprender en equipo**. El aprendizaje en equipo requiere mejorar sustancialmente el **grado de alineamiento**, que no de consentimiento. Y, construir alineamiento consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad, porque las personas del equipo se conocen a fondo. Mientras se construye el alineamiento, **las personas no deben callar ni ocultar sus discrepancias**, sino afinar la capacidad de utilizarlas con miras a enriquecer su comprensión colectiva.

### La conversación

Son tres los dominios en los que vivimos y aprendemos como seres humanos: La **corporalidad**, la **emocionalidad** y el **lenguaje**. Las mejoras en el trabajo requieren prestar atención e integrar los tres dominios. Vivimos en la ilusión de creer que la forma “adecuada” de trabajar consiste en poner en juego toda nuestra racionalidad, y es esa dimensión de nuestro ser personas a la que más atención prestamos. Sin embargo, hoy sabemos cómo las emociones determinan nuestras decisiones y acciones. En todo caso, es el **dominio del lenguaje** en el que las posibilidades se incrementan: una “puerta” privilegiada para conectar racionalidad, emociones y corporalidad.

### COMPONENTES DE UNA CONVERSACIÓN. Mapa de ruta



Fuente: Adaptación de “Echevarría Rafael; Ontología del Lenguaje; J C Saez Editor, Santiago de Chile, 2003”

Pero ¿por qué es tan importante el diálogo y la conversación? ¿No es más importante actuar con eficiencia?

Se ha definido la organización como un conjunto de redes conversacionales de cuya calidad depende su rendimiento. Toda acción en la organización se produce en conversación. Y es ese **espacio conversacional** el que constituye base sobre la que operan los equipos, se crean y evolucionan sus relaciones.

### Apunte

*Extracto del libro "Ontología del Lenguaje"; Echevarría Rafael; J. C. Sáez Editor, Santiago de Chile, 2003*

*Cree contextos en los que las personas de su empresa, de forma premeditada, puedan hacer conscientes y dialogar sobre sus emociones, estados de ánimo, sus secuencias e interrelaciones. Ello ayudará a tener un equipo más consciente de sí mismo, a encontrar un clima colectivo propicio para afrontar los retos de cada día. Además, busque ocasiones en las que, de forma natural y en función de la cultura y forma de ser de las personas de la empresa, realicen actividades que impliquen ejercitar la corporalidad de forma colectiva. Pueden ser actividades al aire libre o en las instalaciones de la empresa. Conecte tales experiencias con el momento vital y la evolución del equipo humano que la forma.*

El diálogo es el elemento central del aprendizaje en equipo. Los descensos en productividad de los equipos y organizaciones reflejan una crisis en el modo en que los seres humanos perciben el mundo. Como un mecanismo natural de elaboración de sentido, las personas aprenden a dividir el mundo en categorías y distinciones. Estas distinciones se vuelven hipnóticas, y olvidamos que las hemos creado entre todas las personas. Frases como "la economía se desmorona" o "hay que estar encima de la gente para conseguir que trabaje" se convierten en nuestra realidad, ejerciendo un poder independiente sobre nosotros y nosotras, y creando "estados hipnóticos" en forma colectiva.

La fragmentación del pensamiento es como un virus que ha infectado todos los campos de la actividad humana. Las personas que son especialistas de la mayoría de las disciplinas, no se comunican con facilidad con personas de otras especialidades. Marketing considera que el problema está en Producción. La gerencia debe "pensar" mientras que los operarios y operarias deben "actuar". En vez de razonar en conjunto, cada individuo defiende su "parte", procurando imponerla a los demás. Si la fragmentación es típica de nuestra época, el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario.

Aunque puede parecer una broma, porque los seres humanos siempre hemos vivido en el lenguaje, **aprender a dialogar requiere esfuerzo, disciplina y perseverancia**. Pero sus retornos en las organizaciones de hoy superan con creces esos esfuerzos, constituyen una base sobre la que construir ventajas competitivas difíciles de imitar. En ese camino no hay atajos. Cada persona, cada equipo tiene que seguir su propio camino, su evolución y aprendizaje.

### ¿Cómo creamos el contexto y las condiciones para el diálogo sobre los aspectos clave?

- a) ¿Cuál es el equipo adecuado?
- b) ¿Cómo hacer evolucionar la conversación de forma constructiva hacia los temas clave?
- c) ¿Cómo regular el diálogo en el equipo? ¿Cuál es el papel del facilitador?

### a) ¿Cuál es el equipo adecuado?

El mejor equipo para afrontar los retos de la organización es el formado por **todas sus personas**. Es importante tratar de involucrar a todas en los talleres de diálogo. Si ello no es posible, la recomendación es que el equipo esté formado por las personas con responsabilidades en la coordinación de las operaciones y procesos. Aquellas más activas en la comunicación dentro y fuera de la empresa.

### El diálogo en Wirt-Tech

#### Parte I: "El contexto inicial"

A principios del año 2000, todas las personas de Wirt-Tech, pequeña empresa alemana con implantación en cuatro países europeos y delegación de veinte personas en Vitoria, comprendieron que debían trabajar más estrechamente y deponer sus rivalidades para salir adelante. Esta empresa que empleaba a 88 personas en 2005, fabrica máquinas clasificadoras para servicios de correos, y sufrió en 1994 una fuerte reestructuración relacionada con la privatización de buena parte del sector en Europa. Las ventas de máquinas cayeron a la mitad en 1993, más de 90 empleados/as fueron despedidos, tanto en Alemania como en el resto de países en los que la empresa contaba con servicios técnicos de venta, instalación y mantenimiento. Las principales tensiones no sólo tuvieron lugar con los sindicatos, sino también entre la central y las personas responsables de los negocios de los diferentes países. Al observar su evolución, se puso de manifiesto que los cambios profundos no se debieron a un pequeño equipo de dirección, en todo caso de un equipo de personas de diferentes niveles y ubicaciones en la empresa, sino a la articulación del diálogo constructivo entre todas las personas de la empresa. Aunque en esta historia hubo más gente involucrada, resumimos lo que pasó desde la perspectiva de cinco personas que fueron protagonistas: Helmar Schott, Jefe de RRHH de la empresa, Josu Gandiaga, Director de la delegación de Vitoria, Angela Meurer, Directora Gerente, Etienne Megnion, mando intermedio del servicio de instalación y mantenimiento; y Gunter Clark, líder sindical miembro del comité de empresa.

### Ejercicio

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

#### Ejercicio 1:

Conversación y diálogo de las personas del equipo reflexionando sobre las siguientes preguntas. Primero conviene pensar en ellas de forma individual, y luego ponerlas en común:

- En la historia de Wirt Tech, ¿Cuál sería el equipo adecuado para afrontar la situación y abordar un cambio?
- ¿Cuál es el contexto actual de vuestra organización? ¿Cómo resumirías su situación y principales retos de futuro?
- ¿Cuál es el equipo adecuado para afrontar la situación y abordar cambios y mejoras sostenibles en el tiempo?

#### b) ¿Cómo hacer evolucionar la conversación de forma constructiva hacia los temas clave?

La palabra diálogo tiene raíces griegas: "día" a través de, recíprocamente, y "logos", palabra. Se ha sugerido que la combinación de ambos vocablos tiene la acepción de "sentido que fluye a través" de las personas que dialogan en grupo. Al dialogar, no sólo importan las palabras. También prestamos atención a las pausas, los ritmos, no sólo a los resultados, también al timbre y tono de voz, al **lenguaje no verbal**. Ponemos atención en el "campo de indagación" en el que entramos en el hilo de la conversación. El diálogo crea condiciones para vivir el sentido de la totalidad que se da en el grupo.

Desde hace milenios los seres humanos se han reunido en pequeños grupos para "charlar". No en conversación "formal o civilizada" (políticamente correcta), sino de forma espontánea y natural. La palabra "discusión" procede del latín "discutere", que significa "hacer pedazos". La discusión es una forma de conversación que promueve la fragmentación, y se torna improductiva. Sin embargo, la conversación o debate constructivo, no es discusión improductiva, en la que los participantes libran una batalla por la supremacía. En ella entran en juego la reflexión, la indagación y otros aspectos que permiten lograr una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan entre los miembros de un equipo. El debate constructivo permite tomar mejores decisiones, se hacen opciones, y es a través del diálogo pausado cómo se descubre la naturaleza de esas opciones.

#### Pautas para organizar una sesión de diálogo

- **No hay reglas generales** para organizar una sesión de diálogo, pero sí recomendaciones basadas en la experiencia. Dedica al menos dos horas a cada sesión, y planifica al menos tres sesiones a trabajar sobre el diálogo antes de decidir continuar o dispersar el grupo. Evita rigideces o preparativos complejos que inhiban el libre fluir de la conversación. Prueba a usar sólo sillas en la sala, en círculo y sin mesas. Ello permite visualizar el sentido humano del equipo.
- Es una buena práctica comenzar y **finalizar dando la palabra a cada persona** para que tenga la oportunidad de hablar un minuto sobre lo que piensa, siente o ha notado, sin entrar a replicar, para “ingresar” y “finalizar” la sesión.

Algunos **componentes básicos** de una sesión de diálogo que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- **Invitación.** El diálogo comienza con una invitación para construir el “continente”, las personas deben tener la opción de participar, pero el diálogo no se puede imponer, ya que ello generaría una reacción de fuga o repulsa. Es esencial en esta invitación diluir las estructuras jerárquicas tradicionales para generar nuevas energías para la indagación colectiva.
- **Escucha generativa.** La escucha valida el habla, sin aquella no tiene sentido ésta. Escuchar significa, más allá de oír las palabras, hacernos cargo de la distancia que me separa de los otros, de los “ruidos de fondo”, abrírnos a comprender quien habla y desde dónde me habla (desde qué comprensión del mundo). Desarrollar nuestra capacidad de liderazgo implica la transformación personal de profundizar en la escucha (Ver Capítulo 2 - Ficha 4: ¿Escuchamos lo suficiente?).
- **Observando a la persona observadora.** Cuando observamos los pensamientos que rigen nuestra visión del mundo, comenzamos a transformarnos, a ser testigos, y esto es aplicable a personas individuales y a equipos. Muchas técnicas del diálogo –como el silencio– se basan en crear un clima de serenidad donde las personas puedan observar los pensamientos propios y ajenos. Cuando esto ocurre, el cambio se produce sin manipulación consciente.
- **Moverse hacia los asuntos que importan.** Es una habilidad de los equipos bien sincronizados, en los que los temas no los impone una persona, sino se van seleccionando a partir de lo que “está vivo” en todos y cada uno de sus integrantes. Es a partir de las percepciones de todos y todas cuando el equipo debe clarificar propósito e intención de la sesión y del proceso.
- Requiere también lucidez para decirse “la verdad” de cada cual, operar desde la humildad y la vulnerabilidad de quien no se siente en posesión de la verdad, pero contribuye y confía en la habilidad del equipo para buscarla. Con frecuencia, este proceso puede llevar en la empresa a moverse hacia el contexto de aplicación real con empresas, clientes, proveedores u otros ámbitos.

### El diálogo en Wirt-Tech

#### Parte II: “Las crisis como oportunidades”

##### 1990-1995: Cuando los cimientos se resquebrajan

**Helmar Schott:** *A la vez que los servicios de correos se privatizaban durante los años 80 y 90 en varios de los países europeos, comenzaron a surgir empresas postales y de paquetería que modificaron de forma sustancial las necesidades de maquinaria de clasificación. En pocos años la caída de ventas de nuestras máquinas superó el 50 % y en 1993, tras dos cambios de gerencia me vi en medio de una reducción de plantilla que afectó a más del 40 % del personal.*

*Yo era parte del problema. Aunque llevaba más de diez años en la empresa y conocía mi trabajo, aquel periodo fue el más difícil de mi vida profesional. Me llamaban el verdugo, y fue muy duro. Llegaba a casa de un humor de perros. Cada mañana no quería ir a trabajar, y mi frustración iba en aumento porque no podía describir lo que me inquietaba. Sólo sabía que teníamos que hacer algo distinto.*

*Lo que más me costaba era ir a las reuniones con el comité de empresa. Las negociaciones eran ficticias, y nunca hablábamos de cosas importantes. Todos estaban cabreados. Conocía a Gunter Clark desde que llegué a la empresa, y sabía que era una persona atenta y afable. Él debía sentirse tan harto como yo. Por si fuera poco, en aquel tiempo los problemas con las delegaciones de agudizaron, y me veía obligado a viajar al menos una vez al mes a Vitoria, donde se concentraba la cabecera del servicio técnico de instalación y mantenimiento, para apaciguar la situación de creciente insatisfacción. En aquel tiempo las reclamaciones de clientes por un servicio deficiente crecieron en un 80 %, y las protestas del personal también. La relación con Josu Gandiaga, que dirigía la delegación, con quien siempre me había llevado bien, se deterioró, y pasó de ser un aliado para reconducir los conflictos, a un hombre que parecía que los alentaba.*

**Gunter Clark:** *En los veinticuatro años que llevaba en la empresa, había visto buenos y malos jefes. Pero nunca vi a ninguno dispuesto a tratarnos como iguales y a escucharnos. En las mesas de negociación nos fijábamos en los más silenciosos. Te mira a ti, para descubrir lo que te cabrea y pone nervioso. Así que no muestres enfado o debilidad. Era como una obra de teatro con guión y papeles preestablecidos. Ellos nunca descubrían lo que nos irritaba.*

### 1996-1997 Crear el contexto y las condiciones para el diálogo

**Angela Meurer:** *Cuando accedí a la gerencia, en 1996, teníamos la planta en Manheim antigua y destartada. Nuestra seguridad era mala, con una accidentalidad que duplicaba a la del sector, y más de veinte demandas judiciales pendientes. Llevábamos más de tres años con resultados negativos aunque mejorando, reducciones de plantilla, y la gente no lo pasaba nada bien. Para mí, cuando no disfrutas en el trabajo la productividad cae.*

*Me sentía como una novata en plena batalla entre jefes de la oficina central y las delegaciones, entre la dirección y los sindicatos. Las reuniones de ambos tipos eran como batallas desde las trincheras, cada parte sentada a un lado de la mesa. Era el peor clima para acometer una renovación de gama de productos, tecnologías y servicios técnicos. Recibía cartas de protesta todas las semanas.*

*En Noviembre de 1996 hubo elecciones sindicales, y en una de las primeras reuniones con los representantes sindicales, entre los que estaba Gunter Clark, plantearon cambiar el sistema de remuneración de los técnicos de mantenimiento, así como abordar nuevas medidas de prevención de riesgos. En un momento dado de la reunión, el presidente del comité me dijo: "Mira, Angela, creo que entiendo cómo se ven las cosas desde ese lado de la mesa". Yo me levanté y me dirigí a su lado: "Mira, no hay otro lado de la mesa"; esto se desmorona a no ser que estemos todos en el mismo lado. Allí se produjo un punto de inflexión, el comienzo de un cambio de clima, y comenzamos a establecer nuevas normas. Cambiamos el sistema de incentivos de los técnicos de mantenimiento, y ellos se ocuparon de un nuevo plan de prevención de accidentes.*

**Gunter Clark:** *Siempre que había cambios era igual. Alguno de los jefes traía un plan acabado y nos pedía colaboración en su puesta en marcha. Siempre se aplicaba a medias y con resultados mediocres, porque todo lo fijaban desde lo que creían ellos que era necesario. Esta vez alguien nos llamó a participar en un plan de renovación y seguridad en el taller, presentamos varias ideas y en menos de un año se redujeron los accidentes a la mitad. Simplemente con algunas ideas sencillas y la buena intención de ponerlas en marcha por nuestra parte. Con una inversión más que razonable redujimos defectos en máquinas en un 40 % y aumentamos la productividad.*

**Josu Gandiaga:** *Cuando me hicieron participar en Octubre de 1996 en la reunión de los planes de gestión del año siguiente en Alemania, dedicamos dos horas a discutir la misión de la empresa, en la que querían incluir una frase relacionada con la distribución y mantenimiento a escala internacional. "Propongo cambiar la palabra internacional por global" les dije. Los alemanes alegaron que ambas palabras significan lo mismo. La persona consultora que moderaba la reunión dijo entonces, Josu ¿puedes describir cuál es la diferencia en tu modo de ver las cosas? Me quedé sin palabras, no supe cómo explicarme, y el resto se afianzó en sus posiciones, hasta que me levanté y dibujé en la pizarra la imagen de una rueda con Alemania en el centro como un cubo, y los demás países como rayos. Eso es internacional, dije. Vosotros tomáis las decisiones y hacéis nuestros pedidos,*

*y hasta nos enviáis productos que no deseamos y nos decís cómo venderlos. Después dibujé una rueda con la misión en el centro. Alemania aparecía como un rayo más. Alemania tiene un solo voto en lo referente a ventas, dije. Seguimos hablando del tema dos horas, tratando de comprender las implicaciones de esta cuestión, no tanto para tratar de tomar una decisión rápida. ¿Acaso el éxito en internacionalizarse dependía de pasar de “internacional” a “global”? Al fin, Angela Meurer dijo –Quiero que seamos globales. No sé cómo hacerlo, ni siquiera cómo pensar en ello, pero seguiremos hablando hasta lograrlo–. Comenzamos iniciando sesiones de diálogo en las delegaciones de la empresa, enfatizando el sentido de la palabra “global” que habíamos adoptado. Eso fue un solo un paso más, pero significativo. Por una vez me sentí escuchado en Alemania.*

### Ejercicio 2:

Conversación y diálogo de las personas del equipo reflexionando sobre las preguntas siguientes:

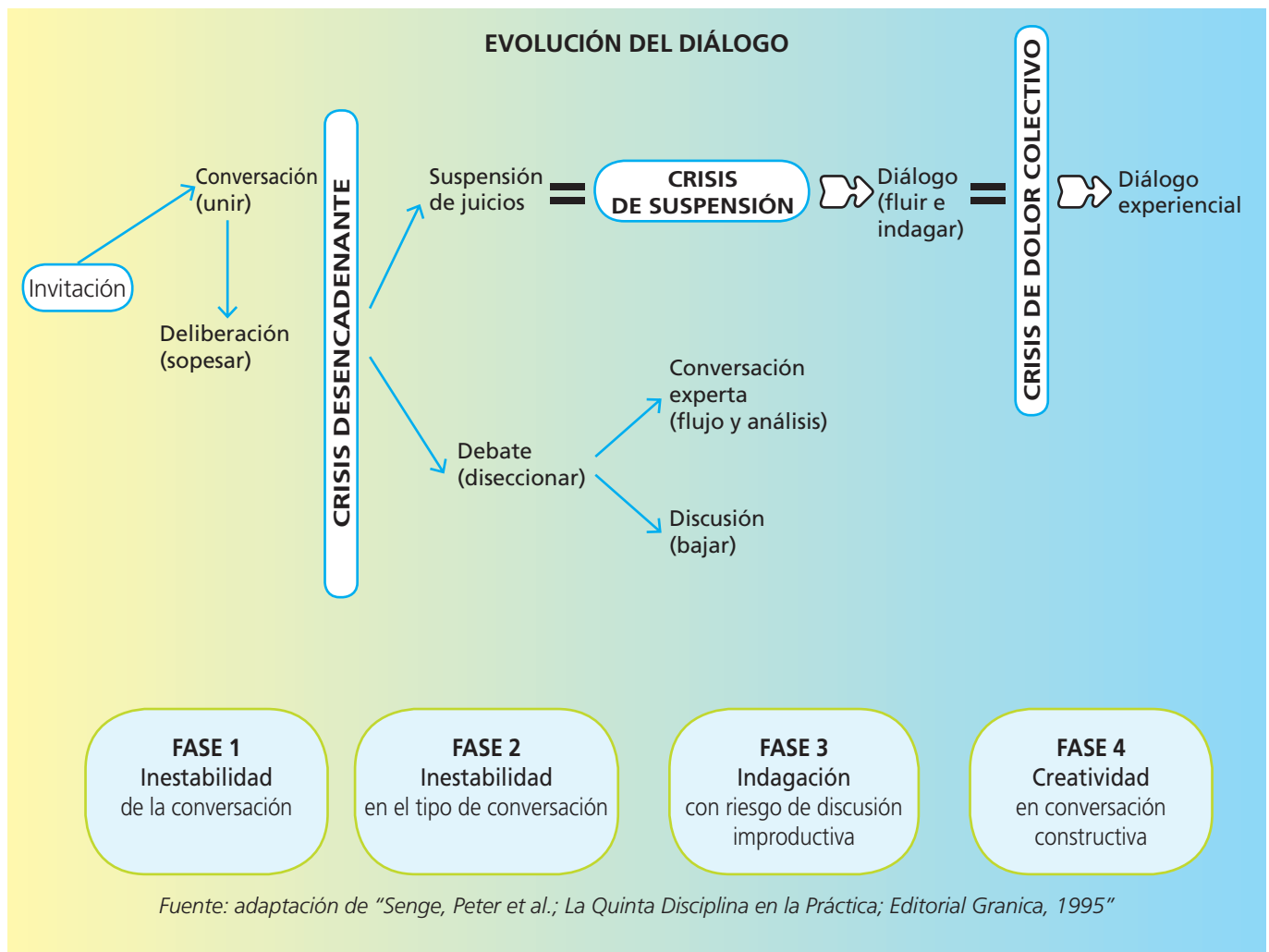
- ¿Son necesarias las crisis para realizar cambios profundos?
- ¿Qué crisis hemos vivido en nuestra organización?
- ¿Cuáles son las condiciones y el contexto para el diálogo auténtico y constructivo en nuestra organización?
- ¿Cuáles son los temas “innombrables” que no nos atrevemos a sacar pero que erosionan nuestra forma de trabajar en equipo?
- ¿Cómo podemos ir más allá de la “inestabilidad inicial”?
- ¿Dónde identificas “discusiones improductivas” en tu trabajo?
- ¿Qué experiencias de diálogo constructivo de calidad has tenido?
- ¿Qué ocurrió? ¿Cómo fueron?

### Niveles y etapas del diálogo

Se ha llegado a comparar el diálogo con la superconductividad. Los electrones enfriados a muy bajas temperaturas actúan más como un todo coherente que como partes separadas. Eluden obstáculos sin chocar entre sí, sin crear resistencia y generando alta energía. Sin embargo, a temperaturas más elevadas comienzan a actuar como partes separadas, dispersándose en un movimiento aleatorio y perdiendo impulso.

Cuando los temas producen acaloramiento, las personas actuamos como electrones a alta temperatura. Chocamos y nos desplazamos en forma conflictiva. El diálogo genera un ámbito más “frío” al reencauzar la atención del grupo. Estos ámbitos, que podemos llamar “campos de indagación” afloran a medida que el grupo atraviesa el proceso de diálogo.

En el esquema siguiente se representa la **evolución del diálogo**. El paso de una fase a otra parece implicar distintos **tipos de crisis individuales y colectivas**. Una vez que atravesamos una fase, podemos regresar a ella. En cierto sentido, todas las fases están siempre presentes, aunque una pueda prevalecer en un momento.



#### • Fase 1: Inestabilidad de la Conversación

Cuando nos reunimos en grupo, cada persona llevamos nuestros **"modos de pensar"** diferentes, o **juicios implícitos** que son la forma en la que cada persona vemos el mundo, nuestro mundo. En esta fase inicial, se tratan de unificar puntos de vista (encontrar puntos comunes) o sopesar las diferentes opciones que aparecen. En todo caso, siempre existe un **momento de conflicto, de crisis, caos o inestabilidad**. En ese momento, el grupo puede tratar de converger, eludir el reto de comprender las barreras que aparecen, y optar por separar y analizar las partes y defender posiciones previas. En la medida en que las personas adoptan posiciones defensivas, eludiendo datos que debilitarían sus posiciones, el grupo se desplaza hacia la discusión improductiva. Si por el contrario, se permite aflorar los datos que generan las posiciones diferentes, y el razonamiento que respalda su posición, el grupo puede desplazar su conversación hacia la conversación constructiva.

Pero en esa primera crisis, el grupo también puede comprender que hay una opción: suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis, relativizando nuestra certidumbre. Es posible observar cómo hemos llegado a formular los juicios que guían inadvertidamente nuestras acciones. Es posible cuestionar el proceso de pensamiento y sentimiento que generó el conflicto. Eso nos impulsa hacia el diálogo.

#### • Fase 2: Inestabilidad en el tipo de conversación

Una vez que el grupo **acepta vivir con el caos**, oscila entre la suspensión de juicios y la discusión de sus opiniones. Es aquí donde aflora la fragmentación y la incoherencia del pensamiento de todos. Antes, todo eso hubiera permanecido oculto, pero ahora que el grupo se mantiene “unido”, hay posibilidad de que cada persona se exprese tal como es. Hay conmoción, frustración. Ningún punto de vista parece verdadero, ninguna conclusión definitiva. No sabemos hacia dónde se dirige el grupo, estamos desorientados, tal vez inhibidos por los demás. Esta “crisis de suspensión”, refleja inestabilidad perturbadora, se defienden puntos de vista extremos. Pero esta crisis es también previsible. Aparecen “mitos ocultos”, expresados no ya personalmente, sino tal vez como sentimientos enfrentados entre diversos colectivos (i.e. los de ventas frente a los de fabricación, ...).

Ante esta crisis el grupo debe mantenerse alerta, escuchar e indagar: ¿Qué significa esto? No sólo debemos escuchar a los demás, sino también nuestro interior: ¿Desde dónde escucho? ¿Qué tipo de alteración estoy sintiendo? ¿Qué puedo aprender si me sereno e indago en mi interior? El papel de la persona moderadora es clave en esta crisis, no tratando de corregir o imponer orden, sino ejemplificando mediante su conducta maneras de suspender el juicio. Señalar polarizaciones, aprender lo que representan, poner de manifiesto las formas restrictivas de pensamiento que cobran fuerza en el grupo.

#### • Fase 3: Indagación con riesgo de discusión improductiva

Si un número suficiente de personas permanece en el diálogo sereno más allá de este punto, la conversación **comienza a fluir de un nuevo modo**. Desde ese entorno sereno, se comienza a indagar en conjunto, siguiendo un “hilo de conversación” más sensible a cómo se siente cada persona. A veces surgen nuevos conceptos que permiten ver las cosas y verse de otro modo, distanciarse de la tensión sin identificarse con ella. Si bien este proceso resulta interesante y esclarecedor, aumenta la conciencia de la complejidad de las situaciones, las personas y sus relaciones. La gente comienza a percibir “su separación”, la fragmentación y soledad. Aparece una crisis más profunda “de dolor colectivo”, que requiere disciplina y mayores dosis de confianza colectiva. Algunos grupos necesitan mucho tiempo para ir más allá de este punto en su manera de conversar.

#### • Fase 4: Creatividad en conversación constructiva

La superación de ese dolor de sentirnos separados lleva a los grupos a momentos de “experiencias significativas” más allá de las palabras. El grupo conversa desde el “acceso al vacío”, a las zonas de ignorancia de cada uno. Los silencios aparecen, pero son significativos y fecundos. Es ese estado de apertura creativa, de “dejar ir” lo caduco para abrirse a nuevas perspectivas, acciones y realidades. La conversación es un fluir de sentido más allá de las palabras. El grupo es el sentido. Los participantes pueden acceder a nuevos niveles de inteligencia y creatividad, a la belleza del hablar compartido.

#### c) ¿Cómo regular el diálogo en el equipo? ¿Cuál es el papel del facilitador?

El equipo puede evolucionar más rápidamente y ganar en efectividad si cuenta con una persona facilitadora externa al mismo, fuera de la red de relación y que cuente con formación y experiencia en el diálogo. En ocasiones, y aun de forma inconsciente, en los equipos se producen coaliciones que llevan a cabo interpretaciones sesgadas y hasta erróneas de las situaciones. La presencia de una persona facilitadora externa ayuda a cualificar y hacer más productivo el trabajo del equipo. Y dicho esto, el equipo debe aprender a auto-regularse, a conversar sobre la forma en la que practica el diálogo, ya que esa habilidad le será necesaria en múltiples ocasiones. Tal auto-regulación significa establecer sus propias reglas de conversación, limitar tiempos de intervención y favorecer la participación activa de todos, definir las maneras de tomar decisiones, y también acordar cómo tratará las infracciones. Tales reglas son un medio al servicio del aprendizaje del equipo, pero nunca un fin en sí mismas.

### Ejercicio 3:

Ejercicio sobre el diálogo **"Identificar juicios subyacentes: Las dos columnas"**

**Propósito:** Tomar conciencia de los supuestos tácitos que determinan nuestras conversaciones y contribuyen a crear obstáculos en situaciones cotidianas, para desarrollar un modo de hablar con más claridad sobre tales supuestos o creencias. Pasos a seguir de manera individual:

- Escoge un problema que hayas abordado en el último mes y que te suponga dificultades en la relación con alguna persona del equipo. Escribe el problema en un párrafo. ¿De qué se trata? ¿Qué intentas lograr? ¿Cuáles son las dificultades para ello?
- Recuerda una conversación frustrante que hayas tenido relativa al problema, o imagina una conversación que hubieras tenido de haber hablado sobre el tema. Divide una hoja en dos columnas, y en la columna derecha escribe **"Lo que se dice"** en el diálogo tal como tuvo lugar o como creas que hubiera podido tener lugar.
- Cuando termines la columna derecha, anota en la columna izquierda **"Lo que pienso"**, lo que pensabas y sentías aunque no lo dijiste.
- Reflexiona unos días después releendo lo que has escrito. Examina tu propia manera de pensar: ¿Qué me induce a pensar de ese modo? ¿Cuál era mi intención? ¿Qué quería lograr? ¿Logré ese resultado? ¿Por qué no dije lo que pensaba en la columna izquierda? ¿Cuáles eran mis supuestos sobre la otra persona? ¿Qué consecuencias tuvo mi forma de intervención? ¿Cómo puedo usar mi columna izquierda para mejorar nuestra comunicación?

### El diálogo en Wirt-Tech

Parte III: **"Conflicto y perseverancia: ingredientes necesarios para construir diálogo y encontrar soluciones colectivas".**

#### 1998. Diálogo y conversación con método

**Helmar Schott:** Tanto Ángela como yo éramos considerados algo atípicos en la cultura de la empresa. No nos sentíamos obligados a tener todas las respuestas. Nos consideraban un tanto sentimentales, blandos, cuando yo sólo trataba de demostrar interés en la gente y en mi trabajo. Pero como también era conocido por mis buenas relaciones con el comité de empresa, pues sobreviví. Ahora, por primera vez tras varios años, me sentía alentado para explorar nuevas ideas que podían venir bien para crear nuevos aires y pasar página tras el periodo traumático vivido.

Yo creía realmente en que había que lograr una auténtica participación de toda la gente, no sólo de una forma superficial, con buzones de sugerencias y cosas así, que sólo sirven para "dar una capa de pintura", y legitimar las viejas estructuras. Varios jefes y mandos creían que delegar decisiones en operarios, sindicalistas y oficinas de otros países sólo nos pondría más a su merced. Pero yo no veía otra forma de sobrevivir que no fuera encontrando modos de crear la empresa que queríamos forjar junto a los empleados, comité y delegaciones. Si no lo lográbamos, toda intervención fracasaría y al final tendríamos que cerrar.

Aquella primavera de 1998 asistí a un seminario sobre liderazgo y aprendizaje en las organizaciones, y allí se suscitaron varias cuestiones relacionadas con preguntas que yo me hacía. ¿Por qué actuamos como si creyéramos que las personas operarias son vagas e inútiles? ¿Por qué hablamos de los problemas importantes en los pasillos y no cuando nos sentamos en las reuniones? ¿Por qué me siento exhausto, quemado, sin ver sentido a lo que hago?

Aquel verano Ángela y yo expusimos nuestro caso en un centro de investigación austriaco, ARG Systems, que contaba con un grupo experto en procesos de cambio y sistemas de innovación. Ángela había estudiado en Viena y mantenía buenos contactos allí. Participamos en algunas reuniones con ellos, y conocimos a Doris Schlessing. Le pregunté qué se necesitaba para conseguir gente capaz de dialogar de verdad. Semanas más tarde, ella fue a nuestra planta para hablar con el equipo directivo, personas trabajadoras y mandos de las delegaciones sobre el diálogo, y darles una exposición introductoria.

**Etienne Megnion:** Doris no era como otras personas expertas o consultoras que habíamos conocido. No comenzó aludiendo a sus títulos y credenciales. Se sentó con nosotros y dijo: "He recibido mucha educación, pero he tenido que dejar de lado muchas cosas cuando inicié este trabajo". Esa voluntad de admitir que no tenía todas las respuestas siempre me impresiona. En vez de hablar todo el tiempo diciéndonos lo que teníamos que hacer y cómo hacerlo, callaba, escuchaba, tomaba notas.

Le contamos algunas de las tristes historias de nuestro pasado reciente. De cómo se ha tratado de atraer inversores, pero siempre se han desechado programas para mejorar el entorno de trabajo de taller y oficinas. Por nuestra parte, sólo sabíamos protestar y gritar, sin tratar de abrirnos a otras perspectivas. Antes de embarcarnos en este programa, acordamos tener tres sesiones, por nuestra cuenta, fuera de la planta. En ellas Doris nos hizo representar el papel de mandos, y vimos que seguíamos enfrentándonos a ellos como en el pasado. Tratando siempre de convencer al otro de nuestros puntos de vista, tratando de no mostrar ninguna debilidad. Doris nos hablaba del sentido compartido y del espacio para crearlo. En nuestras charlas, comenzamos a dibujar ese continente en los ejercicios.

#### 1999. Cuando estalla el conflicto

**Helmar Schott:** Acordamos crear dos mesas de trabajo en las que aplicar los principios del diálogo. Una de ellas entre comité de empresa y jefes directos, con el objetivo de acordar los puntos clave del convenio de los próximos tres años que iniciará una etapa distinta, de cooperación y desarrollo, tras la fase traumática anterior. La otra entre los servicios técnicos y de ventas de las delegaciones y los responsables de oficina técnica y fabricación de la central; su objetivo sería establecer el plan de desarrollo de nuevas máquinas y los nuevos mercados. Dedicamos dos días, treinta y tres personas encerrados en un hotel rural cercano a Mannheim, que era muy especial. Al lado de un lago, era un castillo alemán del siglo XVIII rehabilitado, rodeado de bosque y jardines, con instalaciones deportivas y un pequeño spa que nos ayudaron a afrontar los momentos más tensos.

La sesión con los sindicatos empezó como cabía esperar. ¿Este es un programa más de los que nos tenéis acostumbrados? La cosa comenzó con las descalificaciones habituales, y todos nos pusimos a la defensiva. En cuanto nos descuidamos sacais un conejo de la chistera en forma de nuevo programa de mejora para que olvidemos nuestras reivindicaciones salariales. Os hacemos propuestas que nunca escucháis. Por nuestra parte se afianzaban las mismas convicciones: “sois sindicalistas, siempre con el mismo discurso, da lo mismo lo que suceda ahí fuera”.

Doris, que en esta ocasión contaba con el apoyo de dos consultores con quienes colaboraba habitualmente, nos propuso la mañana del primer día usar el ejercicio de las vendas. Al no saber quién hablaba, todos éramos iguales. Nos sentimos frustrados, inquietos ante el futuro. Abandonamos un poco nuestras perspectivas, y simplemente describimos lo que no nos gustaba. Doris incluso nos animaba a discutir, y de vez en cuando detenía la conversación, la hacía más lenta para analizar alguno de los juicios emitidos, sus raíces y fundamentos, los datos en los que se basaban, de dónde provenían, y qué consecuencias tenían. En algunos momentos la conversación se serenaba, se suspendían juicios, había silencios que permitían hacernos conscientes de algunos detalles importantes. En otros volvíamos a la discusión.

**Etienne Megnion:** En la otra sala, el comienzo no fue muy diferente. Las delegaciones criticaban la centralización de todas las decisiones y los errores que ello traía. Los de la central arremetieron contra los servicios de asistencia técnica, su deterioro y el aumento de las protestas de clientes, que veían aumentar los tiempos de instalación y reparación de sus máquinas.

Fue entonces cuando estalló Joseba Arandiaga, uno de los técnicos más antiguos y experimentados del servicio técnico. Ni recuerdo la de tacos que le salieron, se puso a gritar como loco. “Vosotros habéis provocado este deterioro, cuando despedisteis al veinte por ciento de nuestros mecánicos. El resto nos hemos visto obligados a atender más averías al mes, teniendo que viajar más lejos, sacrificando fines de semana, a la vez que suprimisteis los bonos por averías resueltas a tiempo. Nunca habéis sabido en fábrica lo que es pasarse 15 horas bajo las máquinas, llenos de grasa hasta tener que resolver el problema. Sin ningún apoyo vuestro, pues hasta los planos y esquemas los tenemos que conseguir y gestionar nosotros”. Les dije que esta empresa ha sobrevivido gracias a los mecánicos de asistencia técnica. Se hizo un silencio sepulcral. Fue como si algo se hubiera roto. Joseba era generalmente tranquilo y ecuaníme. Todos le respetaban por ello y por su gran capacidad de trabajo y espíritu positivo.

En aquel momento Doris estaba en nuestra sala. Hicimos un descanso y vino a hablar con nosotros. Joseba se disculpó: “sé que me he pasado, pero es lo que pienso”. Pero Doris dijo “De acuerdo, hablaremos un poco más de ello, pero es mejor que te muestres tal como eres. Prefiero que salgan estas cosas a la luz y que podamos examinarlas colectivamente”.

**Angela Meurer:** Fue tremendo cuando Joseba perdió los estribos. Fue como la gota que colma el vaso, como si el continente estallara lleno de metal caliente. Luego comprendí por qué causó tanto impacto. Fue el primero que se atrevió a expresar sus sentimientos con sinceridad. Cada uno desempeñaba un papel, era “correcto y educado”. Cuando me acosté tenía lágrimas en los ojos. Tenía fe en poder recomponer la empresa cuando me hice cargo de la gerencia, pero ahora la tensión era agobiante. No sé si alguien volverá a la sesión mañana.

*Y sin embargo, a la mañana siguiente todos estábamos allí. Joseba dijo: "Hablé con dureza, me pasé, pero quiero seguir, hablar más". A partir de ese momento, nuestra confianza creció.*

*Analizamos el problema que Joseba había mencionado, los datos de fiabilidad de nuestras máquinas en comparación a la competencia, y los tiempos de reparación. Los nuevos desarrollos que se estaban retrasando, y que permitirían monitorizar las máquinas desde talleres y delegaciones. Fuimos trazando y acordando algunas líneas maestras del plan de desarrollo, y acordando pautas entre oficina técnica, y delegaciones, donde cada uno teníamos nuestro protagonismo y responsabilidad.*

La **persona facilitadora** no es el líder, gerente, o el promotor de una sesión de diálogo. Esas funciones las realizan **alguna de las personas del equipo**. Su papel es **observar** y **comprender** los procesos personales e interpersonales subyacentes, y devolver al equipo y/o a las personas observaciones y propuestas que impulsen al equipo hacia las zonas de indagación, decisión y curso de acción relativas a cada situación. Su papel es también explorar las rutinas defensivas de las personas y equipos, así como ayudar en los procesos de atasco y polarización de posiciones, proponiendo mecanismos para desbloquearlos. El proceso de diálogo, como ocurrió en *Wirt Tech* cuando estalló Arandiaga, es un territorio desconocido en el que surgen emociones difíciles, malentendidos. Las personas facilitadoras con experiencia saben orientar a los equipos durante sus crisis.

### Ejercicio 4:

Preguntas dirigidas a personas que realizan o han realizado la labor de facilitador/a, para su reflexión individual:

- ¿Cómo escucho lo que se dice aquí? ¿Quién soy al escuchar?
- ¿Qué soy en esta escena? ¿Desde qué parte de mí mismo escucho?
- ¿Soy "ellos/as"? ¿Soy el silencio? ¿Soy mis ideas? ¿Soy mis turbaciones?
- ¿Cuáles son los factores que pueden ampliar o fragmentar el espacio de conversación? ¿Quién se encuentra aquí en una posición emocional más débil?
- ¿Quién buscará los aplausos? ¿Quién querrá mejorar el proceso? ¿Quién querrá enfrentarse con el facilitador? ¿Quién querrá poner objeciones al proceso y por qué?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

- a) Suspender el juicio y respetar las diferencias
- b) Equilibrio entre proponer e indagar
- c) Cumplir los compromisos
- d) Entregar y recibir juicios

## Ejercicio

Preguntas para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si se quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo del equipo.

### Ejercicio 1:

#### Evaluación de la calidad del diálogo en el equipo

Cada persona del equipo contestará de forma individual al cuestionario siguiente. Después entrega los resultados a la persona facilitadora y/o consultora para su trato confidencial y procesamiento del conjunto de los datos de cada uno/a y del equipo. Comentar los resultados en una de las sesiones de diálogo.

**Cuestionario:** Evalúa a cada persona en relación a los factores siguientes en una escala de 1 a 6, y te incluyes tú también.

| Factores a puntuar:             | Yo | Persona 1 | Persona 2 | ..... |
|---------------------------------|----|-----------|-----------|-------|
| • Escucha                       |    |           |           |       |
| • Respeto a las diferencias     |    |           |           |       |
| • Indagación                    |    |           |           |       |
| • Positividad                   |    |           |           |       |
| • Cumplimiento de compromisos   |    |           |           |       |
| • Entrega de juicios críticos   |    |           |           |       |
| • Recepción de juicios críticos |    |           |           |       |
| • Generar confianza             |    |           |           |       |
| • Apertura al aprendizaje       |    |           |           |       |

A continuación vamos a referirnos a algunos de tales factores con mayor detalle.

#### a) Suspender el juicio y respetar las diferencias

Cuando hacemos afirmaciones, describimos el mundo (ej. “la tierra es redonda”, “el sol sale cada mañana por el Este”, ...), pero cuando hacemos juicios, más bien nos describimos como personas observadoras que somos. Más que decir cómo es el mundo, decimos cómo lo vemos. Respetar las diferencias, más allá de lo políticamente correcto, es una condición básica a aprender: aceptar la legitimidad de otros puntos de vista diferentes a los míos. Aprender ese tipo de

convivencia me permite pasar de ser “una persona observadora de enfoque único” (sólo puedo operar desde mi forma de ver el mundo) a ser “una persona observadora de enfoque múltiple” (que puede beneficiarse y operar desde la forma de ver el mundo de más observadores).

Durante las sesiones de diálogo, deberéis practicar en el grupo la **suspensión del juicio**, y ello requiere varios pasos:

- Permitir que **afloren los juicios o supuestos**, hacerme consciente de mis juicios con frecuencia implícitos. En general, las demás son más conscientes de nuestros supuestos que nosotros mismos, y menos conscientes de nuestras intenciones. Debemos permitir que el equipo indague en nuestros juicios e intenciones.
- Suspender significa que “nos vamos a colgar delante” nuestros juicios, a exhibirlos para poder ver cuál sería nuestra actitud si pensáramos de otro modo. Tal suspensión nos permite **explorar supuestos desde nuevas perspectivas**, haciéndolos explícitos, dándoles peso y tratando de entender su origen. De este modo, el equipo puede comprenderlos colectivamente.
- El tercer paso es **indagar**, con la intención de invitar a las demás personas a ver nuevas dimensiones de lo que decimos o hacemos. Os invitamos a que los cuestionen y exploren.

No se trata de que nadie renuncie a sus opiniones, **ni de imponer las de nadie**. Esto es difícil de aprender. Nuestros juicios están íntimamente ligados a nuestras creencias y valores; si alguien los cuestiona, cuestiona nuestros sentimientos más recónditos. Normalmente protegemos nuestros supuestos de toda indagación. Por eso necesitamos tener grandes dosis de confianza mutua para decir: ¿Puedes ayudarme a ver algo que yo no vea en mis juicios más arraigados? La voluntad de suspender el juicio refleja seguridad: si nuestras creencias más profundas son válidas, resistirán la indagación ajena, y si no lo son, tendremos la fuerza y apertura suficiente para revisarlos.

Cuando un equipo dialoga con serenidad y fluidez, un desacuerdo apenas perceptible que aflora a la superficie es una **gran oportunidad para profundizar y ver las cosas con nuevas perspectivas**. A veces el grupo lo pasa por alto o incluso no lo percibe, y es ahí donde la persona facilitadora puede intervenir, desacelerar la conversación para que el equipo pueda ver lo que hay debajo, contemplar esos puntos de inflexión con curiosa ingenuidad: ¿no es interesante que pensemos diferente?

El afecto del equipo también se alimenta de la diversidad de visiones: ¿Cómo has llegado a ese punto? Los desacuerdos, llevados desde esa actitud, se convierten en puntos de inflexión para poner en valor la diversidad, para abrir una gama más amplia de posibles acciones que desde “la persona observadora de enfoque único” nunca podríamos hacer.

### b) Equilibrio entre proponer e indagar

Tal como aparece en el esquema de la Ficha 1 “Componentes de una conversación. Mapa de ruta”, cabe distinguir dos modalidades del habla:

- **La indagación:** Hablo para que tú hables. Se trata de profundizar en la perspectiva del otro.
- **La proposición:** Hablo para que tú escuches. Es decir, cómo dar a conocer mis juicios.

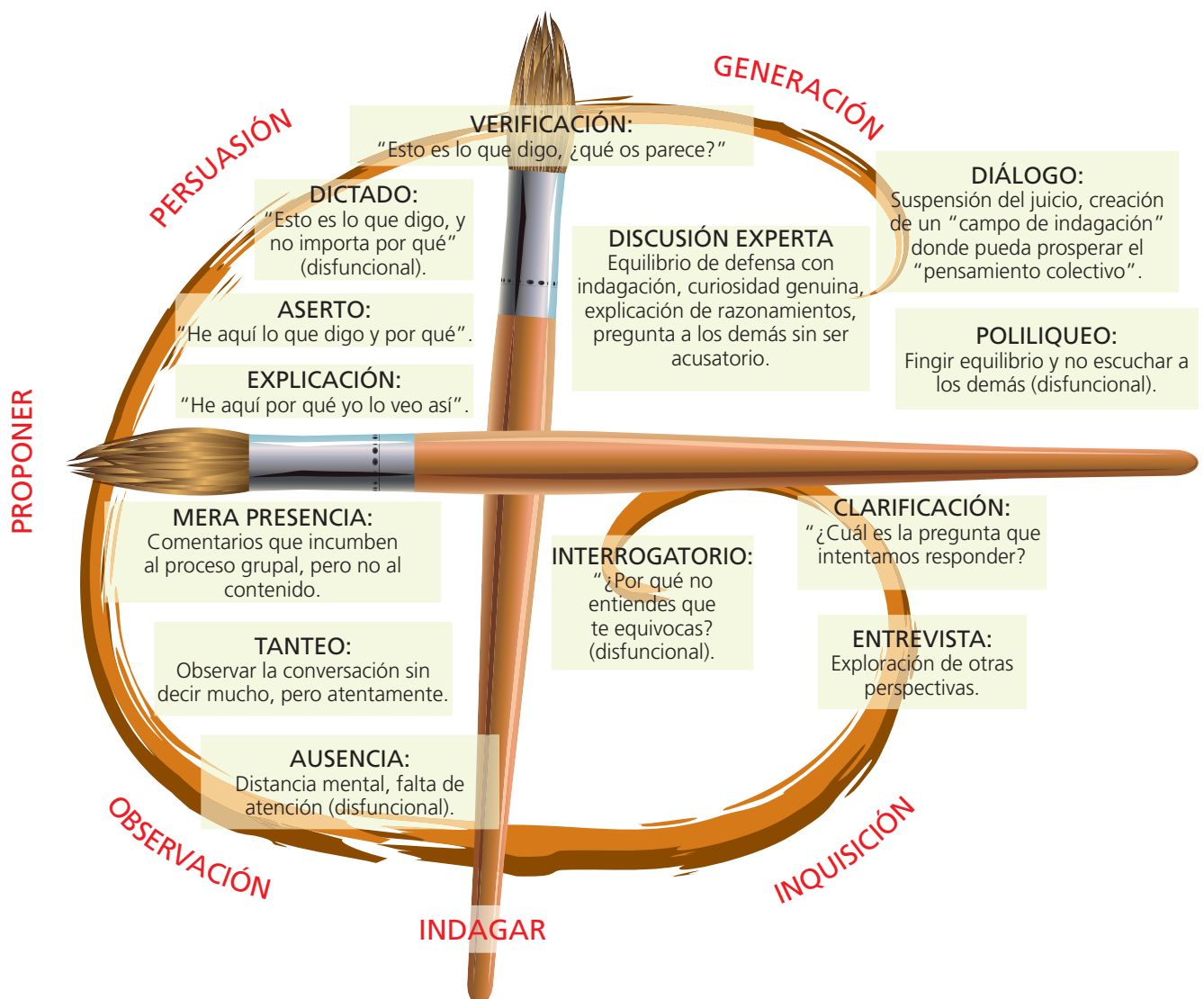
En los equipos siempre ayuda que se dé un **equilibrio entre indagación y proposición**.

- Proponer productivamente es presentar o exponer nuestras opiniones, juicios, propuestas o ideas abriéndolas a la consideración de otros.
- Indagar productivamente no sólo es informarnos adecuadamente de una exposición, sino también colaborar con aquel que hace su presentación, interesándonos auténticamente por sus opiniones y ayudándolo activa y honestamente a subir y/o bajar peldaño a peldaño a través de su proceso de razonamiento.

**100 % Indagación y 0 % Proposición: Interrogatorio**  
**0 % Indagación y 100 % Proposición: Imposición**

A medida que los problemas son más complejos requieren la intervención de más personas, agentes con intereses y perspectivas diferentes en la búsqueda y adopción de soluciones. Ello exige de cada persona mayor equilibrio entre los dos modos del habla. Y sin embargo, en la mayoría de los equipos se propone mucho y se indaga poco. Se da un exceso de proposición que se convierte a veces en intento de imposición. Ello tiene como consecuencia una menor efectividad y rendimiento disminuido de los equipos. Es demasiado frecuente en el mundo de los negocios la actitud de apenas escuchar las explicaciones del “oponente”, para hacernos oír en nuestras proposiciones. Esa falta de equilibrio causa malentendidos, errores de comunicación, falta de acuerdos, falta de visiones comunes y malas decisiones.

Un primer paso para equilibrar proposición e indagación consiste en separarlas claramente al intervenir. Hacer preguntas de indagación sin acompañarlas o teñirlas de mis opiniones o juicios, mostrando curiosidad genuina, formulando preguntas que lleven al equipo hacia la exploración de nuevas posibilidades. A continuación le mostramos un esquema con diferentes zonas y comentarios en torno al “Indagar” y al “Proponer”, y le sugerimos ejemplos de preguntas y frases que le ayudarán a mejorar ambos aspectos.



Fuente: Adaptación de "Senge, Peter et al.; La Quinta Disciplina en la Práctica; Editorial Granica, 1995".

#### Algunas frases para...

##### Mejorar la forma de PROPONER:

- Expón tus procesos mentales (suba “aguas arriba” en sus juicios y modos de pensamiento):
  - Esto es lo que pienso, y he llegado a pensarlo de este modo...
  - Dí por sentado que ...
  - Llegué a esta conclusión porque...
  - Para tener una imagen clara de lo que quiero decir, imaginad que sois el cliente que se verá afectado por el cambio...
- Somete tus conclusiones y supuestos al juicio de los demás:
  - ¿Qué pensáis de lo que digo? ¿Veis algún fallo en mi razonamiento? ¿Qué podéis añadir?
  - Aquí hay un tema que podríais ayudarme a resolver...
  - ¿Alguien lo ve de otro modo?

#### Algunas frases para...

##### Mejorar en la INDAGACIÓN:

- Pide a los demás que expongan sus procesos de pensamiento y juicios:
  - ¿Qué te ha llevado a esa conclusión? ¿Con qué datos cuentas? ¿Por qué dices eso? ¿Qué significa eso? ¿Qué relación tiene eso con tus intereses e intenciones? ¿A dónde va tu razonamiento?
- En vez de preguntar de forma agresiva ¿qué pruebas tienes de ello? Pregunta ¿puedes ayudarme a comprender tus ideas al respecto?
  - Te pregunto cuáles son tus premisas porque...
  - ¿Cómo afectaría esta propuesta...?
  - ¿Esto es parecido a ...? ¿Existe algún ejemplo similar?
  - Veamos si entiendo lo que has dicho...

### c) Cumplir los compromisos

La confianza que generamos en nuestras empresas clientes, proveedoras, personas de nuestro equipo y colaboradoras dentro y fuera de nuestra organización, está muy relacionada con la manera en que cumplimos **nuestros compromisos** con ellos. Ser impecables en cumplir los compromisos que hemos establecido genera confianza, estrecha los lazos que permiten construir relaciones duraderas.

Cuando pedimos u ofrecemos, iniciamos un ciclo de relación que nos permite la coordinación de acciones. En este ciclo podemos llegar a hacer o aceptar la promesa de realizar un compromiso, que puede ser o no cumplido. Este **ciclo de coordinación** de acciones se representa en la figura siguiente y tiene los pasos siguientes:

- **Creación de contexto para pedir u ofrecer.** Implica compartir un trasfondo de inquietudes, formular el problema o situación que queremos cambiar, buscar el momento y lugar adecuados, de forma que pueda ser comprendida por mi/s interlocutor/es. Crear el contexto es también un proceso de seducción en el que pueda articular la petición o formular la oferta.
- **Negociación de las condiciones para su realización.** Ante la petición, la respuesta puede ser declinar, hacer una contra propuesta o posponerla. Para que el ciclo continúe, esta fase debe llegar a una declaración de aceptación o promesa de realización.
- **Realización.** Conlleva afrontar las contingencias que conlleva, e implica un seguimiento de su progreso. Ante la diversidad de situaciones que se pueden presentar, la promesa puede ser cancelada o revocada. En ese supuesto es vital informar al cliente con prontitud para poder “negociar” una salida. Si he cumplido lo prometido, se da la declaración de cumplimiento.
- **Evaluación.** Cierra el ciclo con la declaración de satisfacción o con la reclamación ante un incumplimiento. La forma en que se resuelve en esta etapa determina la calidad y el aprendizaje tras la acción prometida.



Fuente: Esquema adaptado de Newfield, seminario "Construcción de Equipos de Alto Desempeño", Santurce 2008

## El diálogo en Wirt-Tech

### Parte IV: "Desplegar diálogos de calidad".

#### Año 2000. Algo nuevo se cuece en la empresa

**Helmar Schott:** Durante el año siguiente celebramos una reunión mensual, y en la segunda de ellas surgió el concepto de "negociación como palabra entre iguales". Hablamos largamente, buscando momentos de serenidad, en los que también había espacio para hablar de por qué estábamos aquí, de lo que nos importaba en la vida. Creamos relaciones de mayor confianza. Pero la confianza fundamental se derivó de que aumentamos nuestra seriedad para cumplir los compromisos que contrajimos. Cinco años antes, nadie se fiaba de lo que podía decirse en la mesa, porque lo que pasaba después era imprevisible. Pero poco a poco fuimos siendo más claros en lo que nos pedíamos y en lo que podíamos o no cumplir.

En el proceso tuvimos que hablar de asuntos difíciles, además de firmar el convenio. Por ejemplo, planteé que necesitábamos reducir el personal de planta aún más, para poder crecer algo en los servicios técnicos de las delegaciones, pero "no sabemos cómo hacerlo. No queremos desatar viejos fantasmas". Acabamos despidiendo a dieciocho personas de la central, pero creo que el modo diferente en que manejamos el tema nos dio cierta credibilidad, aún entre el resto de la plantilla, que sabía lo que pasaba.

Por supuesto que los años que siguieron tuvieron sus dificultades. El convenio tenía puntos conflictivos que tuvimos que negociar y resolver, pero lo fuimos haciendo. Las claves fueron que pudimos continuar con un diálogo de calidad, establecer compromisos, profundizar en el sentido del trabajo para cada uno y del sentido compartido.

**Angela Meurer:** No fue fácil extender las prácticas del diálogo en toda la empresa. Tuvimos que invertir tiempo y esfuerzos actuando varios de nosotros como facilitadores a partir de lo que habíamos aprendido. No éramos expertos, pero teníamos una motivación y determinación para aprender a facilitar los diálogos de los equipos. Una de las claves era renunciar a participar a la vez en el contenido como uno más, y aceptar esa posición como servicio al equipo.

**Josu Gandiaga:** *Un punto de inflexión fue la petición de nuestra delegación de Vitoria para reorganizar y potenciar el servicio de asistencia técnica. Nos costó mucho esfuerzo, pero buscamos el momento adecuado en una de las reuniones con desarrollo-fabricación Alemania en una casa rural de Álava. Allí pedimos que pusieran en marcha un sistema de tele-monitorización de máquinas, con las implicaciones en la reorganización de tres personas, que pasaron de I+D a nuestro servicio de asistencia técnica. Hubo algunos retrasos, pero supimos reclamar y ellos cumplieron finalmente sus compromisos.*

### Ejercicio

Pregunta para cada persona del equipo. Se contestarán de forma individual (en el Cuaderno de aprendizaje), y si el equipo quiere, posteriormente, se pueden poner en común. Conversación y diálogo.

#### Ejercicio 2:

- ¿Cómo se coordinan las acciones y se cumplen los compromisos en tu organización?
- ¿Existe claridad en las peticiones y acuerdos?
- ¿Se producen ofrecimientos entre las personas del equipo?
- Recuerdas algún caso reciente. ¿Qué pasó? ¿Qué aprendiste?

### Ejemplo de ESTRUCTURA de una conversación para reclamar ante un incumplimiento

#### • Apertura:

*"Me gustaría hablar contigo para completar una conversación abierta".*

#### • Afirmaciones:

*"Tú prometiste hacer A para la fecha X".*

#### • Indagación:

*¿Estoy en lo cierto, o tienes otra versión de lo que acordamos?*

*"Según mi información, no has cumplido lo prometido".*

*"¿Es así, o me equivoco?"*

#### • Declaración/Juicio:

*"Tu incumplimiento me ha ocasionado estos daños. Como consecuencia..."*

*¿Estás de acuerdo conmigo o lo ves diferente?*

#### • Peticiones:

*"Por lo tanto, como forma de hacerte cargo de tu responsabilidad, te pido que..." (reparar, compensar, establecer mecanismos para prevenir situaciones similares en el futuro).*

#### • Indagación:

*"¿Ves tú alguna otra forma de hacerte cargo de la situación?"*

#### • Declaración de agradecimiento:

*"¡Gracias!"*

#### d) Entregar y recibir juicios

Cuando hago una afirmación, tal como “en Bilbao viven más de 450.000 personas censadas”, estoy describiendo el mundo. Cuando pienso: “Antonio es muy hábil para mostrar y convencer sobre las virtudes de nuestros productos, es un buen vendedor” estoy haciendo un juicio que sirve a modo de “brújula hacia el futuro”. Mientras las afirmaciones son verdaderas o falsas (existe un censo que arroja un número exacto de habitantes y que es comprobable), los juicios admiten discrepancias (otras personas pueden tener juicios sobre Antonio que difieren del mío).

Los juicios que hacemos hablan del tipo de observador que somos, por eso es importante hacerlos conscientes y dialogar sobre ellos, contrastarlos con otros. Pero dado que están basados en experiencias pasadas y que nos sirven para encarar el futuro, es importante fundamentar nuestros juicios, y estar abiertos a modificarlos cuando aparecen nuevos datos, acontecimientos y experiencias.

Una **secuencia de preguntas para fundamentar nuestros juicios** sería la siguiente:

¿Desde qué inquietud hago este juicio? ¿Cuál es el propósito implícito que tengo al hacerlo?

1. ¿En qué dominio particular o ámbito hago este juicio?
2. ¿Qué estándares de medida estoy usando para hacer este juicio?
3. ¿Qué afirmaciones (datos, hechos o acontecimientos concretos) puedo utilizar para respaldar este juicio?

Dar y recibir retroalimentación entre las personas del equipo nos ayuda a hacer conscientes los juicios implícitos, positivos y negativos, que tenemos unos de otros y a fundamentarlos mejor. Son un paso importante para construir **confianza mutua y mejorar el rendimiento del equipo**

### Ejercicio 3:

Objetivo: Ejercitar la entrega y recepción de juicios entre las personas del equipo.

**Pautas para el ejercicio:** Para realizar este ejercicio, busca un lugar y momento tranquilo y dedica al menos una sesión de dos horas.

#### Pasos:

- a) Con ayuda de la persona facilitadora, crea un clima adecuado: Deja de lado las tensiones del momento, y concentra la atención en el equipo y en sus relaciones. Recuerda la confianza que os une, vuestro interés en cultivar una actitud abierta y constructiva.
- b) Se forman parejas y se dedican los primeros minutos a pensar el uno en el otro: Se trata de entregarle dos juicios positivos y dos negativos (aspectos a mejorar) relativos a su comportamiento y relación en el trabajo del equipo. No se trata de emitir juicios generales sobre su persona, sino de identificar comportamientos concretos y actitudes que la persona puede cultivar o modificar.
- c) Se entregan los juicios el uno al otro por turnos de diez minutos cada uno. Cuando la persona A entrega los juicios a la persona B, ésta los escucha y recibe con atención. No se trata de justificar, sino de indagar para comprender en qué se fundamentan sus juicios, desde qué observaciones los hace, cómo establece la medida de los mismos, para acabar agradeciendo su sinceridad. Se cambia el turno y se siguen las mismas pautas. Los pasos b) y c) pueden repetirse varias veces formándose parejas diferentes. La entrega de juicios conviene realizarla de forma individual, y no públicamente en el equipo.
- d) Se concluye el ejercicio con un tiempo de coloquio en todo el equipo en torno a la pregunta: ¿Qué hemos aprendido durante el ejercicio? ¿Qué aspectos nos conviene trabajar como equipo para mejorar nuestras relaciones y nuestro rendimiento como tal?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje**.

Normalmente en las organizaciones, los equipos de trabajo se forman teniendo en cuenta los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar unas tareas concretas, buscando personas conocedoras de esa materia. Sin embargo, bajo estas mismas premisas **unos equipos funcionan mejor que otros**. ¿A qué se debe este hecho? ¿Por qué hay personas incapaces de trabajar juntas mientras que en otras ocasiones grupos de personas, supuestamente similares a las anteriores, componen un equipo eficaz?

Lo que ocurre es que en la configuración de estos equipos no se está teniendo en cuenta ni las habilidades individuales, ni las características distintivas de cada persona del equipo. Las interacciones productivas en un equipo surgen cuando una persona está dispuesta, bien genéticamente o a través del aprendizaje, a desempeñar un rol complementario al de otra persona. Cuando una persona compensa y equilibra las debilidades de otra se desarrolla un vínculo altamente productivo. Un equipo eficaz puede estar compuesto por un número limitado de este tipo de relaciones.

Las interacciones que se producen entre los distintos roles de equipo han sido objeto de numerosas investigaciones (una de tales investigaciones, tuvo lugar entre los años 1971 y 1979 en el Henley Management Collage, Reino Unido, que dio como resultado lo que hoy se conoce como la Metodología Belbin, que tipifica 9 roles de equipo diferentes). Si las personas de un equipo cuentan con información precisa sobre sus roles y sobre los del resto del equipo, es mucho más sencillo crear un equipo eficaz. En este punto, es importante diferenciar entre **rol de equipo** y **rol funcional**.

El **rol funcional** hace referencia a las habilidades técnicas y conocimientos funcionales que una persona aporta sobre la base de las exigencias del puesto que desempeña. Mientras que el **rol de equipo** es “nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente”.

**Belbin** identifica **9 roles de equipo diferentes** y concluye que el éxito o fracaso de los equipos de trabajo depende de su capacidad para detectar, gestionar y coordinar las contribuciones de cada persona.

| DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES DE EQUIPO |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rol equipo                         | Contribución                                                                                                                                                                                             | Debilidad permitida                                                                              |
| <b>Roles de acción:</b>            |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
| Impulsor                           | Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar los obstáculos. Son personas altamente motivadas con gran cantidad de energía. Es el rol de equipo más competitivo. | Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.                                 |
| Implementador                      | Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones. Apoya el trabajo duro.                                                                                                    | Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades. Carece de espontaneidad. |
| Finalizador                        | Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.                                                                                           | Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar, prefiere realizar las tareas él mismo.     |
| <b>Roles mentales:</b>             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
| Cerebro                            | Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.                                                                                                                                      | Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.  |
| Monitor-evaluador                  | Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.                                                                                                                            | Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.                                       |
| Especialista                       | Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.                                                                                                                    | Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.           |
| <b>Roles sociales:</b>             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |
| Coordinador                        | Maduro. Seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien. Consigue que las personas del equipo trabajen juntas para alcanzar un objetivo.                    | Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.                          |
| Cohesionador                       | Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.                                                                                                                    | Indeciso en situaciones cruciales.                                                               |
| Investigador de recursos           | Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.                                                                                                                | Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.        |

Fuente: R. Meredith Belbin, *Roles de equipo en el trabajo* (1993).

Cada persona tendemos a mantener roles de equipo con más peso en alguno de los perfiles descritos, es decir, tenemos roles preferidos y roles secundarios. Muy pocas personas poseen las características de un único rol de equipo. Pero todas podemos y debemos cambiar de rol.

El problema puede surgir cuando en un equipo concreto existen carencias o excesos de alguno de esos roles. Los equipos de superestrellas, por ejemplo, tienen generalmente un rendimiento más bajo porque las personas que lo componen tienen más interés en acaparar la atención que en satisfacer las necesidades del equipo.

Es por ello que unas buenas personas facilitadoras formadas al respecto también juegan un papel crucial a la hora de asesorar al equipo sobre la mejor manera de utilizar esa información e indicar a cada persona cómo gestionar sus puntos fuertes para obtener el mayor rendimiento de los mismos en el equipo. Ya que lo que es importante de los roles individuales de equipo es que no es algo estático sino dinámico y que va a depender de cada persona, el ser capaces de aprender a desarrollar nuevos roles en el futuro.

## EJERCICIO

### Ejercicio 1: ROLES DE EQUIPO

**Propósito:** Reflexionar sobre los roles que adoptamos en el equipo las diferentes personas, y buscar formas de equilibrar mejor nuestras aportaciones.

**Pautas:**

- Lee con cuidado las descripciones de los roles de equipo. Selecciona tres roles preferidos, aquellos que consideras que adoptas con más facilidad. Selecciona otros dos roles secundarios que consideras son los menos preferidos por ti, los que eludes.
- Se conversa en parejas sobre las respuestas que cada uno ha dado, y se contrasta con las observaciones que la otra persona tiene de mí.
- Se crea un mural que represente los roles de equipo preferidos y eludidos por las personas. Cuando existan percepciones diferentes de otros sobre el papel de cada uno-a, se habla sobre ellas y se deja que la persona interesada pueda variar su rol preferido tras el coloquio.
- Se abre un diálogo en el equipo sobre las siguientes preguntas:
  - ¿Son flexibles las posturas y roles en este equipo? ¿Cambiamos de roles?
  - ¿Qué roles adoptamos en exceso y cuáles en defecto?
  - ¿Podemos expandir nuestro repertorio?
  - ¿Puede un impulsor actuar como implementador o como especialista cuando es necesario?
  - ¿Hemos construido estructuras que dificultan sistemáticamente el desempeño de ciertos roles?
  - ¿Qué rutinas defensivas o negativas se suelen repetir?

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**

Con BILGUNE animamos a la organización a que se replantee su manera de organizarse y su manera de entender el liderazgo y la gestión. Es decir, que las personas que la forman, especialmente la gerencia, cambien de posición desde donde la observan: ¿Desde dónde miro yo mi empresa? ¿Con qué gafas?

Para ello, en este capítulo os proponemos que reflexionéis sobre algunas verdades, creencias, etc. relacionadas con la gestión y el liderazgo que parecen hoy en día **incuestionables...** En las Fichas correspondientes al Capítulo 2: ¿Cómo aprendo a ser mejor líder? ya habréis leído algunas. Aquí os mostramos más.

Aclaremos que “Retar una creencia” no es “llevar la contraria” a la idea... simplemente observarla desde fuera y preguntarnos **qué posibilidades nos abre y qué posibilidades nos cierra** esa creencia. Si resulta que es una idea que nos limita, nos cierra posibilidades en el contexto actual, a lo mejor nos interesa darle una vuelta y sustituir esa idea por otra que sea más potente. Normalmente las creencias están ahí porque sirven (o han servido) a algunos objetivos.

Además, como se dice en el Capítulo 4 – Ficha 2, nuestros juicios están íntimamente ligados a nuestras creencias y valores; si alguien los cuestiona, cuestiona nuestros sentimientos más recónditos. Por eso necesitamos tener grandes dosis de confianza mutua para decir: ¿Puedes ayudarme a ver algo que yo no vea en mis juicios más arraigados? La voluntad de suspender el juicio refleja seguridad: si nuestras creencias más profundas son válidas, resistirán la indagación ajena, y si no lo son, tendremos la fuerza y apertura suficiente para revisarlos.

- ✎ ¿Creemos que el modelo de empresa actual (Taylor) sigue siendo competitivo? Y si lo es ahora, ¿lo seguirá siendo dentro de unos años?
- ✎ ¿Ser rentable es el fin o el medio de una organización? ¿Qué sentirías si en tu epitafio pondría: “Ganó mucho dinero”?
- ✎ A la empresa sólo le interesa la cuenta de resultados. Nuestra empresa está para ganar dinero. Esto no es una ONG.
- ✎ Las personas han de ser motivadas.
- ✎ La gente quiere estar cómoda y segura.
- ✎ No se puede confiar, es necesario controlar para que todos cumplan con su tarea.
- ✎ ¿Para qué están los encargados?
- ✎ ¿Reunirnos?... pero si no tenemos tiempo ni para respirar.
- ✎ ¿Ver para creer? y/o ¿creer para ver?
- ✎ Lo que no se puede medir no se puede gestionar.
- ✎ ¿Es posible basar el funcionamiento de un equipo/empresa en la confianza?
- ✎ ¿Está en la naturaleza del ser humano, resistirse al cambio?
- ✎ Las personas de la organización necesitan ser controladas para rendir correctamente.
- ✎ Aquí no venimos a hacer amigos/as.
- ✎ Si amplío el margen de maniobra, es decir, doy más libertad a las personas, el orden sale perdiendo.

Os recomendamos que las reflexiones personales derivadas de la lectura, de la conversación y el diálogo, de la realización de los ejercicios individuales, etc. las vayáis escribiendo en el **Cuaderno de aprendizaje.**