

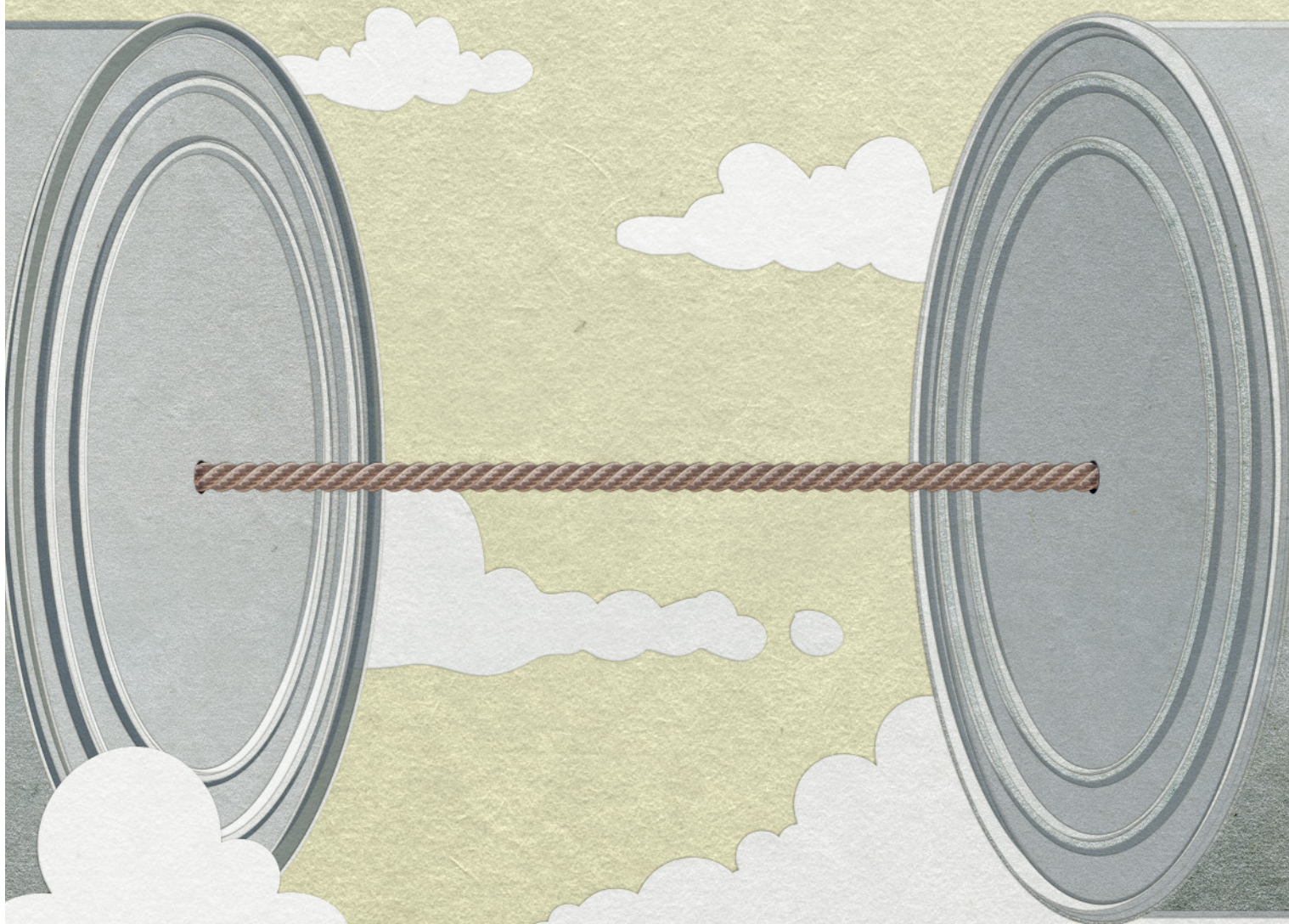
# TEAM RESOURCES<sup>®</sup>



## Perfil de Comunicación de Equipos<sup>™</sup>

*Llevar al equipo al próximo nivel de comunicación<sup>™</sup>*

TRIAXIA<sup>®</sup>  
P A R T N E R S



# La comunicación puede parecer engañosamente fácil

Esto ocurre porque por lo general nos centramos en el envío del mensaje más que en su recepción, pero pocas veces en el aspecto más importante de la comunicación que es “El Entendimiento”. La comunicación no ocurre hasta que alguien recibe el mensaje como el emisor esperaba.

El proceso de enviar, recibir y entender se vuelve aún más complejo en ambientes de equipo, donde se hace énfasis en la interacción horizontal. Cada persona está “conectada” a otra persona del equipo, así como a muchas personas que no están en el equipo, por lo tanto, el número de posibilidades de comunicación aumenta de manera exponencial. La comunicación horizontal ocurre con mucha complejidad y aumenta el riesgo de malentendidos.

La comunicación efectiva permite al equipo alcanzar resultados excepcionales, pero esto no sucede de manera accidental. La mayoría de los equipos encuentran que las barreras de comunicación son muchas, por ejemplo, información incompleta o desorganizada, exceso de data, mal uso del tiempo, o utilización de algún medio equivocado para enviar el mensaje. Al considerar estos impedimentos, ¡lo increíble no es el hecho que la comunicación sea difícil, sino que siquiera ocurra! No es de sorprender que solo los equipos más astutos, pragmáticos y persistentes superen estas barreras. Un equipo no puede alcanzar su propósito si los miembros no tienen la destreza o la voluntad de abordar las complejidades de la comunicación y fomentar un diálogo creativo, sincero y completo.

El Perfil de Comunicación de Team Resources® le ayudará a evaluar, explorar y fortalecer los seis factores críticos para una comunicación de equipo efectiva:

1. **Claridad** tanto del propósito como del mensaje
2. **Clima** que conduce a una comunicación clara, precisa y oportuna
3. **Competencia** que aproveche el cociente intelectual colectivo del equipo
4. **Compromiso** con el propósito del equipo y el trabajo que se requiere para alcanzarlo
5. **Concentración** necesaria para enviar mensajes claros y precisos, por un lado, y para escuchar y entender por el otro
6. **Cortesía** que fomenta el respeto y la aceptación de los compañeros del equipo así como la adherencia a las reglas acordadas para la comunicación e interacción

“El mayor y único problema de la comunicación es la ilusión de que ha ocurrido.”

**George Bernard Shaw**





# La Comunicación en los Equipos de Alto Desempeño

*Un equipo es como un automóvil*

Muchos de nosotros no entendemos el funcionamiento interno de un automóvil moderno, y si miramos debajo del capó veremos una mezcla indescifrable de cables, tubos, piezas y partes. Si algo se descompone, por lo general, no sabemos cómo arreglarlo. Al igual que con los automóviles, para construir equipos efectivos, movilizar a los que están paralizados, o arreglar a los que no funcionan, debemos convertirnos en mecánicos expertos en dinámica de equipos.

A través de nuestros años de estudio e investigación del trabajo en equipo, hemos identificado cualidades y características comunes a los equipos que alcanzan resultados excepcionales. Este listado de características ha mostrado ser de un valor inmensurable a la hora de trabajar con clientes para establecer nuevos equipos o para intervenir cuando los equipos son poco efectivos. Esta es una lista corta que contiene sólo seis características donde cada una juega un papel vital y específico para hacer al equipo efectivo, y por lo tanto amerita una revisión profunda. Si una de estas seis características se usa de forma inadecuada o no está presente, el equipo cojeará cuando mucho. Si dos o tres características están ausentes, probablemente no estemos en presencia de un equipo.

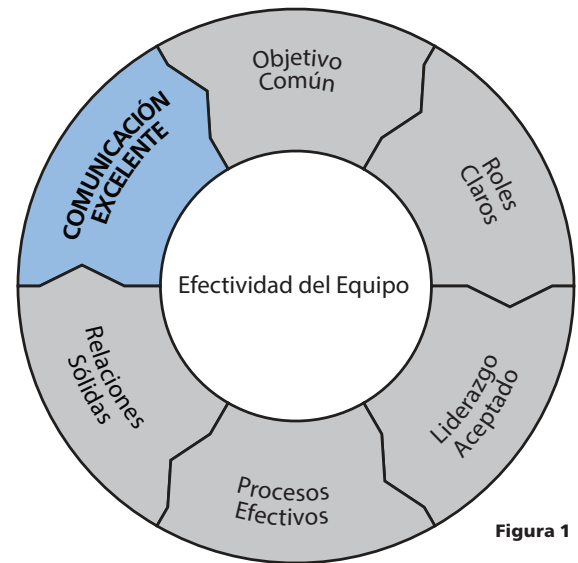


Figura 1

En este diagnóstico de Team Resources le brindamos a su equipo la oportunidad de evaluar la sexta característica de equipos de alto desempeño: Comunicación Excelente.

## COMUNICACIÓN – EL MEDIO PARA COOPERAR

Los equipos efectivos casi siempre superan en desempeño a otro tipo de grupos en creatividad, solución de problemas, y toma de decisiones. Dicho desempeño es posible siempre y cuando el equipo sea capaz de aprovechar el cociente colectivo del grupo. Esto se logra a través de la comunicación que genera creatividad y que resuelve las diferencias y los conflictos de forma productiva.

Los equipos entrenados tienen un repertorio con muchos niveles y tipos de comunicación de equipo, que exigen un conjunto de habilidades especiales. Los intercambios operativos y de ejecución son generalmente directos y están llenos de tecnicismos típicos de esos ambientes. En estas situaciones, el énfasis está en la claridad, la exactitud y la eficacia.

Existen otros tipos de comunicación donde el equipo puede estar inmerso en un proceso de pensamiento de equipo, como por ejemplo, la solución de problemas o la toma de decisiones. Aquí la conversación es menos estructurada pero sigue siendo guiada por los pasos y principios de un proceso específico. La comunicación relativa a los procesos como la planeación, lluvia de idea, y resolución de conflictos, implica formas más amplias y menos estructuradas de interacción. Este proceso de discusión y diálogo productivo es el que los equipos de alto desempeño utilizan para descubrir la sinergia existente en inteligencia colectiva del equipo.

**Entonces ¿Qué tan buena es la comunicación de nuestro equipo?** El Perfil de Comunicación de Team Resources le permite al equipo acceder a sus capacidades utilizando las características de los equipos de alto desempeño.

## 1. CLARIDAD

La comunicación, definida de manera simple, es el acto de transmitir información. Existen dos dimensiones importantes de claridad en la comunicación: claridad de propósito y claridad de mensaje. El autor de cualquier comunicación, escrita u oral, debe estar claro en lo que quiere transmitir, y a su vez sobre cómo lo va a transmitir. Ambas dimensiones están incluidas en este diagnóstico.

## 2. CLIMA

El clima es el ambiente en el cual ocurre la comunicación. Las cualidades del clima propiciarán o impedirán la comunicación dentro del equipo. Un clima de equipo seguro, con altos niveles de confianza, que valora la sinceridad y donde se respeta a las personas, promueve la comunicación efectiva. Un ambiente inseguro, donde no existe la confianza, tiene el efecto contrario. Los equipos de alto desempeño tienen una comunicación saludable y un clima que facilita la claridad, la precisión y la velocidad de comunicación adecuadas.

## 3. COMPETENCIA

Una comunicación saludable requiere de un conjunto de destrezas específicas, es decir, no sucede por accidente. Las destrezas que pueden ser aprendidas, practicadas y dominadas con el tiempo son la escucha activa, el arte de hacer buenas preguntas, ir al grano sin desperdiciar muchas palabras, y comunicarse con propósito y claridad. Un equipo demuestra sus destrezas colectivas en comunicación cuando dedica el tiempo necesario para hablar acerca de la forma de comunicarse en situaciones clave, o desarrolla reglas acordadas para facilitar la comunicación efectiva.

## 4. COMPROMISO

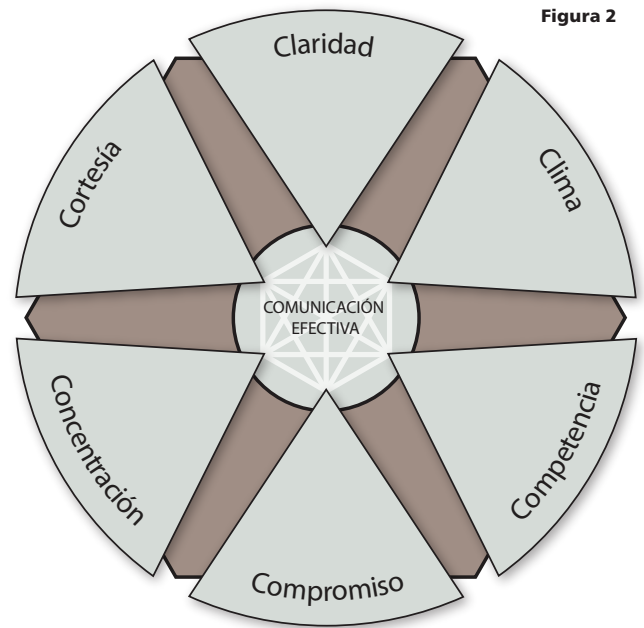
Todas las reglas acordadas en este mundo no servirán de ayuda si no existe compromiso de parte de cada miembro del equipo de aplicarlas. El compromiso al propósito del equipo, así como con el resto de los miembros del equipo, brinda la motivación necesaria para comunicarse a los niveles requeridos para un equipo de alto desempeño.

## 5. CONCENTRACIÓN

En la mayoría de los materiales de comunicación, existe mucho énfasis en la importancia de enviar un mensaje relevante, claro, y directo al grano, pero recibir el mensaje también requiere destreza. La comunicación es un deporte en equipo donde escuchar atentamente, hacer preguntas para entender y reflexionar sobre el mensaje recibido es igualmente importante.

## 6. CORTESÍA

La cortesía puede incluir una serie de comportamientos, desde algo tan directo como la aplicación de la Regla de Oro, hasta algo más detallado como un conjunto de reglas acordadas. Básicamente estamos hablando de la "etiqueta de comunicación dentro de los equipos". Los equipos de alto desempeño con frecuencia tienen unas reglas acordadas de comunicación (y usualmente sobre otros aspectos de la vida del equipo) y mantienen un compromiso mutuo de adherirse a las mismas.

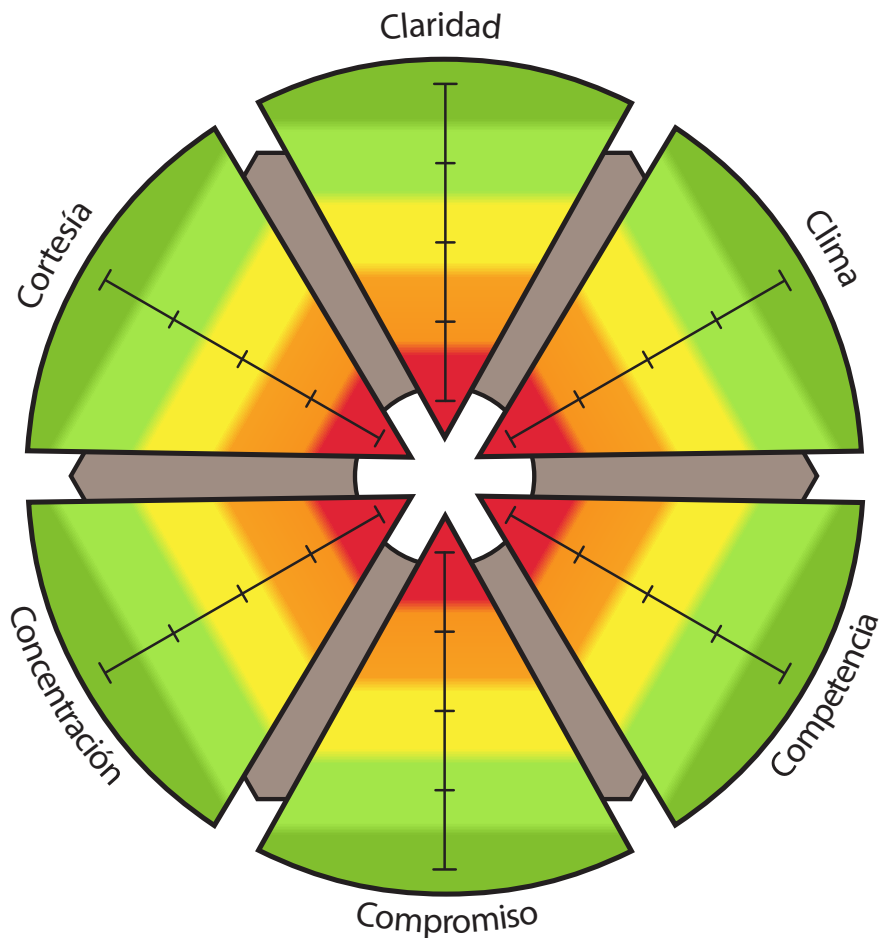


# Interpretación de los Resultados del Equipo

Cada pregunta del Perfil de Comunicación de Team Resources fue respondida por los miembros del equipo utilizando una escala de cinco (5) puntos, que va de uno (1) No Muy Descriptivo a cinco (5) Muy Descriptivo. Sus respuestas han sido agrupadas para proveer puntajes tanto individuales como promedios del equipo para cada característica de los equipos de alto desempeño.

El bajo desempeño en cualquier factor de comunicación del equipo puede resultar en serios desafíos comunicacionales para el equipo y amerita una mirada más detallada y un plan de acción claro de mejora. Utilice la siguiente tabla para evaluar su puntaje por factor:

Escala de Calificación				
1–1.99	2–2.99	3–3.49	3.50–3.99	4.00 - 5.00
Muy Pobre	Pobre	Adecuado	Bueno	Excelente
¿Puedes escucharme ahora?	¿Podrías repetir?	Estática ocasional en las líneas	Te escucho alto y claro	Claro, prístino y oportuno.



# Una Mirada General a los Resultados

La siguiente tabla muestra los promedios de las respuestas de cada miembro del equipo y los promedios de las respuestas del equipo para cada característica. Se han asignado números aleatorios para identificar a los miembros del equipo y así mantener el anonimato. Estos números no reflejan el orden cronológico de respuesta ni el tipo de respuesta de los encuestados.





# Resultados: Claridad

A continuación, encontrará los descriptores de Claridad del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.





# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave de su equipo en cuanto a la claridad de la comunicación?

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para su equipo y qué sucederá si no los resuelven?

3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados: Clima

A continuación, encontrará los descriptores de Clima del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.



# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto al Clima durante la comunicación?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucederá si no los resuelven?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados: Competencias

A continuación, encontrará los descriptores de Competencias del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.



# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto a la Competencia en su comunicación?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucederá si no los resuelven?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultado: Compromiso

A continuación, encontrará los descriptores de Compromiso del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.





# Resultados: Concentración

A continuación, encontrará los descriptores de Concentración del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.





# Resultados: Cortesía

A continuación, encontrará los descriptores de Cortesía del equipo incluyendo los comentarios de los miembros, enumerados según puntaje promedio.





# Preguntas de Discusión

1. Según su opinión, ¿Cuáles son los retos clave del equipo en cuanto a la Cortesía?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos problemas para el equipo y qué sucederá si no los resuelven?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son algunas acciones específicas que pueden llevar a cabo como equipo para atender a estos retos?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



# Resultados Completos por Puntaje

A continuación, encontrará la respuesta promedio del equipo para cada pregunta, priorizada según el puntaje obtenido, de mayor a menor. Como equipo, revisen los resultados y discutan donde haya sorpresas o no, y lo que descubrieron.



1. Como equipo, ¿Creen que esta es una muestra fidedigna de dónde está su equipo en cuanto a la comunicación?

2. ¿Están los puntajes individuales de los miembros del equipo relativamente cercanos? ¿Cómo se comparan las evaluaciones individuales de los miembros del equipo?

3. Basándose en este resumen, ¿Puede usted identificar las tres principales barreras del equipo para una comunicación rápida y clara?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_



# Complete: Hoja de trabajo del Plan de Acción

La Hoja de Trabajo del Plan de Acción es un formato donde el equipo puede diseñar una estrategia de desarrollo para cada elemento seleccionado. Como cualquier hoja de trabajo, este documento, es un marco de referencia que le sirve de guía. Siéntase libre de cambiarlo o adaptarlo según las necesidades de su equipo.

***Antes de completar la Hoja de Trabajo, haga copias que puedan ser utilizadas para planes de acción adicionales a medida que vayan avanzando en el alcance de mayores niveles de efectividad.***

## INSTRUCCIONES:

1. Revise todos los elementos de acción que el equipo identificó para cada característica.
2. Escoja los tres primeros elementos que necesitan más desarrollo.
  - .....
  - .....
  - .....
3. Priorice estos elementos según su importancia:
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
4. Desarrolle un plan de acción para cada uno de estos tres elementos utilizando las hojas de trabajo en las siguientes páginas.
5. Comprométase a implementar sus ideas durante los próximos 90 días.



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. <b>Pregunta #</b>	<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>
6	Destreza	Nos centramos en la causa del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

<b>Acción/Paso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fecha</b>

5. En concreto, ¿Cómo mediran el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?





# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. <b>Pregunta #</b>	<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>
6	Destreza	Nos centramos en la causa del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

<b>Acción/Paso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fecha</b>

5. En concreto, ¿Cómo mediran el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Plan de Acción: Hoja de Trabajo

Esta es su oportunidad de convertir la teoría en práctica, es decir, de tomar el primer paso importante para convertirse en un equipo efectivo.

1. <b>Pregunta #</b>	<b>Factor</b>	<b>Pregunta</b>
6	Destreza	Nos centramos en la causa del problema

2. ¿Cuáles son las consecuencias de estos retos comunicacionales? (Ej. sentimientos, resultado o impacto, síntomas).

3. Identifique las causas fundamentales de la situación actual (ej., actitudes, falta de conocimiento o destreza, falta de recursos, presiones externas, etc.).

4. Describa la situación deseada.

<b>Acción/Paso</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Fecha</b>

5. En concreto, ¿Cómo mediran el progreso mientras trabajan en esta área? ¿Pueden definirlo en términos de resultado (por ejemplo, aumento de producción, disminución de costos, etc.)?



# Seguimiento y Medición

1. Establezcan una fecha para revisar el progreso del equipo.
2. Revisen el Plan de Acción.
3. ¿Qué está funcionando y qué no está funcionando?
4. ¿Estamos alcanzando los resultados deseados? De ser así, ¿Cómo podemos seguir aumentando la efectividad del equipo?
5. De no ser así ¿Qué debemos comenzar a hacer?
6. ¿Qué debemos dejar de hacer?
7. ¿Qué cambios debemos implementar de ahora en adelante?



# De la Teoría a la Práctica

**Alcanzar Resultados Excepcionales a través  
de la Comunicación Efectiva.**



# Entender y Planear para Manejar los Filtros de la Comunicación

En el lago Havasu en Arizona se encuentra un puente cuyos orígenes provienen de la Inglaterra del siglo XIII. Desarrolladores norteamericanos compraron el puente en año 1968 y lo desmantelaron minuciosamente ladrillo por ladrillo, enviándolo a Arizona para su reconstrucción.

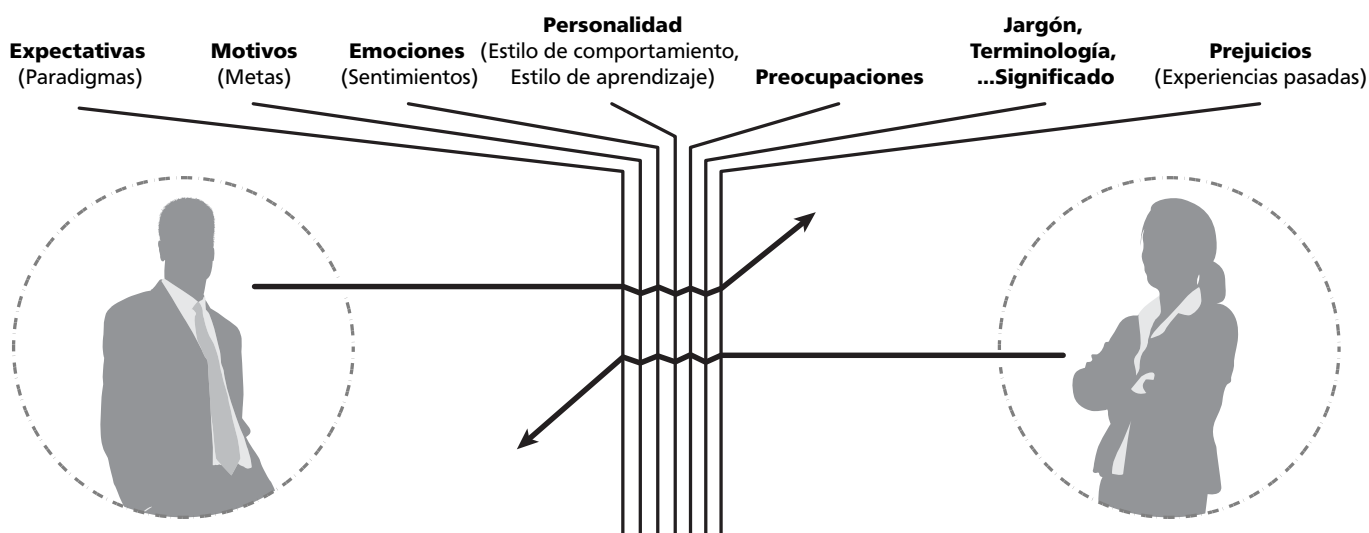
De esta misma forma nos comunicamos, pero en lugar de ladrillos, usamos símbolos verbales y no verbales. Tomamos una idea o imagen en nuestra mente, la desmantelamos, y la enviamos a un receptor, palabra a palabra, gesto a gesto, e inflexión a inflexión.

Desafortunadamente, pudimos haber enviado un templo de mármol, pero al otro lado creen que recibieron una choza de barro, y usualmente, nadie sabe que lo enviado no fue lo recibido. George Bernard Shaw dijo una vez “El mayor y único problema de la comunicación es la ilusión de que ha ocurrido”, y nosotros, no podemos estar más de acuerdo.

Al igual que los ladrillos, las palabras deben navegar su camino a través de una gran cantidad de obstáculos que filtran, distorsionan y cambian la intención de un mensaje (Figura 1). El estado actual de las emociones del receptor incluidos sus intenciones, preocupaciones, expectativas, prejuicios y personalidad son sólo algunas de las barreras que deben ser superadas.

Cada uno de nosotros tiene una preferencia de cómo dar y recibir información, es decir, de cómo nos comunicamos. La mayoría de las veces, asumimos que a todo el mundo le gusta intercambiar ideas de la misma manera. Si somos un comunicador con un estilo “directo al grano”, que preferimos comunicarnos de manera resumida, nos cuesta entender a las personas que prefieren dar muchos detalles. Por otro lado, si no podemos tomar una decisión sin todos los hechos, no solemos entender como otras personas son capaces de decir el “cómo” antes de considerar todos los aspectos del “qué”. Las diferencias en el estilo de personalidad pueden imponer importantes barreras en la comunicación. La comprensión de esas diferencias y la adaptación al estilo de nuestra audiencia es fundamental para transmitir eficazmente un mensaje.

**Figura 1**





# La Comunicación Efectiva usa más que palabras adecuadas es entender el todo

En la comunicación oral **las palabras por sí solas representan sólo siete a diez por ciento del mensaje** (Figura 2). Lo que se dice (tono, inflexión, volumen, velocidad) representa el **35 por ciento** del mensaje, mientras que el lenguaje corporal compone el restante 55 por ciento. Por desgracia, pocas veces dominamos la capacidad de escuchar con eficacia tanto la música como las palabras.

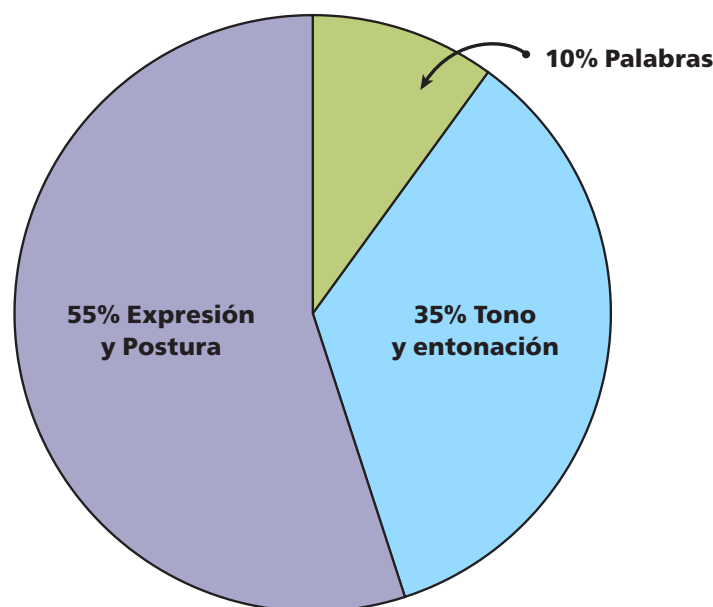
Por esta razón, debemos escoger un buen medio para emitir el mensaje, recordando que la comunicación en persona es la mejor manera de comunicarnos ya que podemos apoyarnos en las palabras, el lenguaje corporal y nuestra voz para expresar las ideas. Al mismo tiempo, esto nos permite recibir retroalimentación constante de cómo nuestra audiencia está recibiendo nuestro mensaje y corregir a medio camino si nos salimos de curso.

Los mensajes que generan algún tipo de sensibilidad o que no son bienvenidos por el receptor pueden exigir discusiones en persona, mientras que, para la información general, de naturaleza no emocional, funciona mejor un método más sencillo.

Por ejemplo, cuando escribimos un mensaje perdemos todo menos las palabras. Un correo electrónico o mensaje de texto es la forma más básica de comunicación escrita (sin quitarle la espontaneidad de la comunicación oral). Hacer clic en el botón de “enviar” es demasiado fácil sin antes tener la oportunidad de pensar sobre el efecto de lo escrito en nuestra audiencia. Más aún, algunas personas se esconden detrás de la comunicación electrónica para evitar lo incómodo que les resulta la comunicación en persona o por teléfono, en especial si se va a discutir un tema que no les gusta.

El mensaje de voz también tiene sus desventajas. Aunque en este caso tenemos la ventaja de escuchar la entonación y el tono de voz, recomendamos usar el mensaje de voz para transmitir información sin contenido emocional preferiblemente.

Los equipos que se comunican de manera exitosa entienden la importancia de escoger el canal de comunicación adecuado para el mensaje adecuado.



<sup>1</sup> Jerry A. Dibble and Beverly Y. Langford Communication Skills and Strategies, Atlanta, GA, Dibble and Langford, Atlanta, GA., 1990, p. 14

## DEMASIADA INFORMACIÓN, MUCHAS FORMAS DE COMUNICARSE, MUY POCO TIEMPO

Como si la comunicación no fuese lo suficientemente difícil, ahora debemos agregarle el reto de este nuevo siglo que es una fuerza de trabajo dispersa. Todos sufrimos de una sobrecarga de información, donde nuestros escritorios están llenos de pilas de revistas que prometemos leer cuando “tengamos tiempo”. Nuestra capacidad de atención es menos de la mitad de la que la gente tenía hace 30 años y tenemos más opciones de cómo enviar mensajes, pero menos control sobre la calidad de los mensajes.

En un ambiente de equipo, se debe establecer y mantener un número complejo de redes de comunicación. En estructuras más jerárquicas, donde las cadenas de comando y comunicación están rígidamente adheridas, el proceso de comunicación puede ser mucho más directo. La información suele fluir en dos direcciones con poco espacio para el diálogo.

Sin embargo, los ambientes de equipo enfatizan la interacción horizontal. Cada persona está conectada a otra persona del equipo, así como a muchas otras personas que no están en el equipo. La cantidad de posibilidades de que la comunicación suceda aumenta de manera exponencial (Figura 3). La comunicación horizontal es muy compleja y sufre de un riesgo mayor para los malentendidos. Al considerar esta realidad, ¡lo increíble no es el hecho que la comunicación sea difícil, sino que siquiera ocurra!



## ESCUCHAR NO SE TRATA SÓLO DE ESPERAR SU TURNO PARA HABLAR

Ningún equipo se puede comunicar de forma exitosa sin destrezas de escucha altamente desarrolladas entre sus miembros. La mayoría de los expertos aseguran que la escucha es el componente de la comunicación más ignorado y menos usado que existe. Aunque la escucha constituye el 45% del proceso comunicacional, solemos tener poco o ningún entrenamiento formal en ello.

Más aún, en la cultura americana, tendemos a ver la escucha como un comportamiento pasivo. ¿Cuántas veces hemos dicho?: “Voy a una reunión, pero no voy a participar, solo voy a escuchar”. Vemos poder en la persona que está haciendo la presentación en el momento. En muchos casos, la posición de la persona dentro de la compañía determina la atención con la que escuchamos a esa persona.

Casi todos los expertos en esta materia dicen que para ser buenos escuchas debemos decidir que escuchar es importante. Debemos aprender a querer escuchar y tomar los pasos necesarios para crear un ambiente saludable

donde la escucha sea propicia. Entre otras cosas, elimine las distracciones internas y externas que interfieren con su habilidad de concentrarse en lo que alguien le está diciendo, apague el computador, teléfono móvil, cierre la puerta de la oficina, salga de detrás de su escritorio, y siéntese en una mesa de conferencias. No solo los distractores externos y físicos obstaculizan la escucha, sino también lo hacen los internos. La persona que lo escucha puede que haya recibido recientemente una mala noticia y no esté de ánimo para escuchar acerca de las últimas proyecciones de ventas.

Uno siempre puede decirle a la gente que no es buen momento para hablar y que le gustaría pasar la reunión para cuando pueda prestarle toda su atención. Esto es preferible y funciona mejor que pretender a escuchar mientras nuestra mente está en otro lugar.

También sucede con frecuencia que comentemos el error de tratar a la escucha como quien sólo espera por su turno para hablar. Mientras los demás miembros del equipo están dando sus puntos de vista, nosotros preparamos la refuta. Toma práctica y disciplina aguantarse las ganas de brincar con nuestra opinión y realmente concentrarnos en lo que la otra persona está diciendo.

La persona que sabe escuchar hace preguntas de clarificación y le deja saber al que habla que le está poniendo atención. La persona que sabe escuchar “escucha” con su lenguaje corporal al igual que con su sistema auditivo, hace contacto visual, se inclina hacia adelante, asiente con la cabeza y utiliza una cantidad de gestos y comportamientos que señalan que está prestando atención. Esta persona se concentra en el que habla, observa su actitud y lenguaje corporal, así como en lo que no se dice.

Los equipos exitosos se toman la escucha de manera muy seria y se aseguran de que todos en el equipo escuchen de manera holística: con los sentidos, la mente y las emociones.

# Bibliografía Sugerida

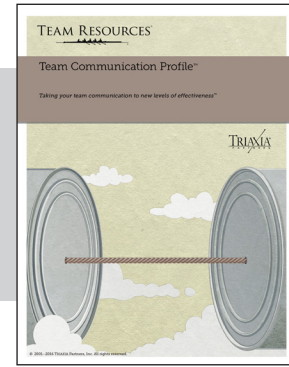
Harkins, Phil (1999). Conversaciones Poderosas: Cómo se comunican los líderes de alto impacto. New York: McGraw-Hill.

Scott, Susan (2002). Conversaciones Feroces: Alcanzando el éxito en el trabajo y la vida, una conversación a la vez. New York: Viking Penguin.

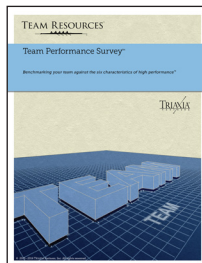
Adler, Ronald B.; Towne, Neil (1999). Viendo afuera, viendo adentro, novena edición. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston



# Usted ha Completado el Informe: Perfil de Comunicación de Equipos™

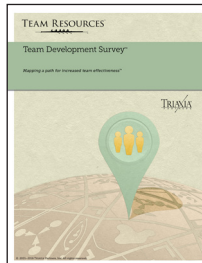


También disponible en  
**TEAM RESOURCES**  

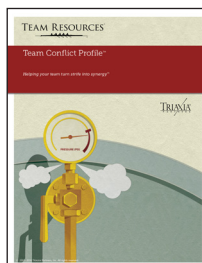
## ENCUESTA DE DESEMPEÑO DE EQUIPOS™ DIAGNOSTIQUE SU EQUIPO SEGUN LAS SEIS CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO™

La Encuesta de Desempeño de Equipos™ ayuda a su equipo a evaluar sus fortalezas y debilidades según las seis características de los equipos de alto desempeño. A través de este informe el equipo podrá responder y priorizar sus necesidades con la confianza de saber que están trabajando en lo correcto.



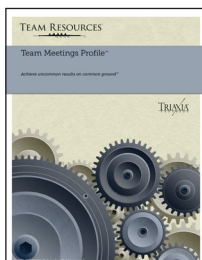
## ENCUESTA DE DESARROLLO DE EQUIPOS™ DEFINIENDO LA RUTA HACIA LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO™

La Encuesta de Desarrollo de Equipos™ le permite a su equipo identificar visualmente su actual estado de desarrollo y a comprender mejor su potencial para una mayor sinergia y efectividad grupal. Al medir las capacidades del equipo en los factores que conducen a la cooperación, este reporte posibilita trazar con claridad un camino al crecimiento en equipo.



## PERFIL DE CONFLICTO DE EQUIPOS™ CONVIRIENDO EL CONFLICTO EN SINERGIA™

Esta herramienta de diagnóstico de Team Resources® le permite identificar y manejar los conflictos que afectan la efectividad del equipo. Este informe resalta las actitudes, acciones y procesos que pueden suprimir la habilidad del equipo para trabajar juntos. Gracias a esta información, el equipo le podrá prestar atención inmediata a aquello que está causando conflictos, y definirá un camino claro para mejorar.



## PERFIL DE REUNIONES DE EQUIPOS™ ALCANCE RESULTADOS EXCEPCIONALES CON LA PARTICIPACION DE TODOS™

Esta poderosa herramienta de diagnóstico le brindará al equipo un entendimiento único de cómo se manejan las reuniones dentro del equipo. Las reuniones son el terreno de encuentro de los equipos de alto desempeño. Las reuniones siempre cuestan dinero y consumen recursos valiosos, ya sea que produzcan resultados efectivos o no. Sin embargo, el problema principal es el costo de las reuniones mal llevadas. Los equipos de alto desempeño son expertos manejando las tres dimensiones fundamentales para lograr reuniones efectivas: la gente, el propósito y el proceso. Este diagnóstico le permite al equipo identificar gráficamente sus fortalezas y debilidades en lo que a estos tres componentes se refiere.