

Habilidades Directivas: Comunicación en las Organizaciones Trabajo en Equipo

Cuando hablamos de comunicación, no estamos hablando de una habilidad más, estamos hablando de la clave, la llave para poder desarrollar el resto de las habilidades requeridas para el desarrollo eficaz y eficiente de las funciones.

La comunicación funciona como la savia, la corriente sanguínea de cualquier organismo vivo, puesto que es la que posibilita el resto de las habilidades.

No puede haber un proceso de TOMA DE DECISIONES sin que se practique una comunicación abierta, potenciando principalmente la escucha y el consenso. No puede haber un proceso de RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS si no se trabajan las características de una comunicación efectiva: por ejemplo, **atender las reclamaciones**.

No se puede TRABAJAR EN EQUIPO y desarrollar la participación sin que se cree el **clima de intercambio** necesario, una comunicación abierta que fomente la **participación y la creatividad**, ... Y no debemos olvidar que un grupo es un EQUIPO de trabajo y que uno de sus principales objetivos es tomar las decisiones a través de la práctica del consenso.

Para esto hace falta desarrollar las habilidades propias de una comunicación efectiva (en cuanto a la relación con los socios y atención de reclamaciones -sobre todo a través del EQUIPO de trabajo aporta especificaciones importantes entre las que se pueden destacar, **la actitud de escucha, el consenso y la resolución de conflictos**).

Cuando hablamos de LIDERAZGO, de un proceso de **delegación y empowerment**, estamos hablando sobre todo de un proceso fundamentado en la comunicación constante, de crear una colaboración permanente, interdependencia, ...

La herramienta más utilizada para materializar todas estas habilidades es la REUNIÓN, imposible de concebir sin un proceso de **información y comunicación**. Pero inevitablemente, cuando hablamos de comunicación estamos hablando de **EMOCIONES**, de cómo gestionar los sentimientos de las personas que interactúan con nosotros, bien sea en el contexto del propio EQUIPO de trabajo o bien en relación con los demás agentes. Difícilmente vamos a dar una respuesta efectiva si no somos capaces de enfrentarnos a los sentimientos que hay en todo proceso de comunicación y en el marco de un equipo de trabajo.

Tendremos en cuenta cuáles son sus funciones (representación, gobierno y gestión) y cómo se colabora al cumplimiento de las mismas desde la comunicación.

LA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y EL EQUILIBRIO P/CP

Para hablar de comunicación eficaz y eficiente, es decir de EFECTIVIDAD en la comunicación, debemos tener primero en cuenta lo que esto significa y para ello vamos a tomar los conceptos que S. Covey desarrolla en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva".

Covey cuando habla de efectividad habla del "equilibrio P/CP" (equilibrio entre la producción y la capacidad de producción). Esto que dicho así puede parecer un concepto complejo no es más que encontrar el equilibrio entre el resultado y el medio para producir ese resultado.

Para explicar estos conceptos de una manera más ilustrativa, Covey cuenta la fábula de Esopo, que con su permiso vamos también a reproducirla nosotros.

Esopo cuenta que un pobre granjero descubrió un día que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro. Primero pensó que debía de tratarse de algún timo pero cuando iba a tirar el huevo, lo pensó mejor y se lo llevó para comprobar si realmente era de oro.

Y cuál fue su sorpresa cuando descubrió que el huevo era de oro puro!. Estaba encantado con su buena suerte pero al día siguiente contempló emocionado que también le había puesto ese día otro huevo de oro. Así todos los días corría hacia su gallina para recoger el maravilloso tesoro. Pero al cabo de un tiempo y a medida que se iba haciendo más rico, comenzó a impacientarse. Quería todo el oro iya!

Al final, preso de una ansiedad creciente decidió matar a la gallina y sacar todos los huevos de oro de una vez y fue terrible su desolación al descubrir que no sólo no había más huevos de oro en su interior sino que además había matado a la gallina que los producía, la forma de conseguirlos.

Por lo tanto la efectividad no está en una cada vez mayor producción sino en el equilibrio entre lo que se produce (los huevos) y la capacidad de producir (la gallina).

Centrarse demasiado tanto en los resultados como en la capacidad de producción, deteriora las relaciones. Es *como estar planificando "eternamente" la subida al monte (preparando la mochila, decidiendo el itinerario, horarios, ...)* pero al final nos damos cuenta de que estamos destinando el tiempo de disfrutar del monte a planificar la excursión en casa. Otro ejemplo sería el de estar formándose eternamente sin tiempo para aplicar lo aprendido.

También en el ámbito del EQUIPO de trabajo se trata de conseguir el equilibrio. Queremos desarrollar relaciones interdependientes, de confianza (resultados), pero sólo lo conseguiremos si trabajamos la COMUNICACIÓN (el medio, la capacidad para conseguir esos resultados) y le dedicamos tiempo.

I. LAS DOS VERTIENTES DE LA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DE TRABAJO: DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO Y HACIA FUERA

Nos parece interesante recoger el planteamiento que hace Covey respecto a la INTERDEPENDENCIA, la fase de mayor madurez y efectividad en las relaciones humanas (después de superar las fases de Dependencia e Independencia). La comunicación está en la esencia de la Interdependencia porque es la que realmente posibilita la interacción humana. Algo vital en el entorno de trabajo y más concretamente en el desarrollo y funcionamiento del EQUIPO de trabajo.

Hay algo que Covey destaca en sus planteamientos: sólo las personas realmente independientes, con dominio de sí mismas consiguen tener éxito en relaciones de interdependencia.

Y siguiendo con el equilibrio entre el resultado y la capacidad para producir dicho resultado (los huevos y la gallina) podemos decir que en un equipo de trabajo, en una situación interdependiente, el producto, es la **sinergia**, los resultados creados por la **comunicación abierta y la interacción positiva** con los otros. Pero está claro que para lograr esto debemos cuidar las relaciones que hacen posible estos resultados.

En un equipo de trabajo, la COMUNICACIÓN se da con diferentes agentes. La interacción con ellos, será la primera vía para lograr mantener esas relaciones con los demás, esa relación de interdependencia con cada uno de estos agentes.

DENTRO DE LA EMPRESA:

Ø DENTRO del equipo de trabajo: entre los miembros del propio equipo de trabajo

Ø FUERA del equipo de trabajo:

FUERA DE LA EMPRESA (REPRESENTACIÓN)

Ø Otras cooperativas (y sus órganos sociales)

Ø Administraciones públicas, municipales, locales, ...

Ø Entidades financieras, ...

II. LA COMUNICACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO: ESTILOS DE RELACIÓN DENTRO Y FUERA

Algunas estrategias -combustibles- para la reserva de confianza del equipo de trabajo

1.- Comprender al individuo: para desarrollar un trato persona a persona hace falta comprender a los demás ante todo, saber qué es lo realmente significativo para ellos y desarrollar acciones que en ese sentido sean un depósito.

Nadie escuchará nuestra opinión si primero no nos molestamos en escuchar la opinión de la otra persona.

2.- Prestar atención a las pequeñas cosas: "Las cosas grandes son las cosas pequeñas" y aunque no lo parezca todas las personas somos sensibles, tenemos sentimientos y necesitamos de afecto. A veces nos sorprenden reacciones de la gente ante cosas que no esperábamos que les afectara tanto. Por lo tanto, las demostraciones de afecto, los gestos más sencillos - o su ausencia- pueden significar mucho y es importante tenerlo en cuenta.

3.- Mantener los compromisos: se trata de no hacer promesas que no se van a poder mantener ni cumplir, analizando todas las variables que vayan a poder intervenir antes de comprometernos, para garantizar en la medida de lo posible el cumplimiento de dicha promesa.

El hábito de mantener siempre las promesas tenderá puentes de confianza que superen las situaciones de incomprensión.

4.- Aclarar las expectativas: cada uno de nosotros tenemos nuestros supuestos de las tareas a realizar tanto por nosotros como por los demás, pero ¿y si no coincidimos en los supuestos? Esa es una de las principales causas de dificultad en las relaciones y puede ser porque además hay expectativas implícitas, que no se formulan abiertamente pero se da por hecho que son obvias y que la otra persona "debe" comprenderlas y aceptarlas.

Habrá que mantener una comunicación abierta y sincera en la que se establezcan expectativas claras y explícitas, afrontando las diferencias existentes y clarific ndolas.

5.- *Demostrar integridad:* la integridad y la honestidad son aspectos que las personas percibimos claramente de los demás y lo valoramos, ya que esto produce que confiemos más en ellos. De la misma manera, nosotros debemos de transmitir esta integridad. Una de las formas más claras de manifestar integridad es ser leales con quienes no est n presentes para así construir la confianza de los que s  est n.

6.- *Disculparse sinceramente cuando se realiza una acción que deteriora la confianza:* la disculpa sincera y de corazón -y que además es percibida como sincera- exige mucha fuerza de carácter y dominio de sí mismo y su valor es grande en cuanto que supone un depósito de confianza.

"El débil es el cruel. La amabilidad sólo puede esperarse del fuerte". Leo Roskin.

7.- *Tratemos de encontrar lo que tenemos en común para desarrollar una relación de equipo:* el equipo de trabajo tiene que llegar a ser un equipo y para que funcione como tal deberá hacer un esfuerzo para encontrar aquello que una a sus miembros y no lo que les distancie.

8.- *Liber monos de nuestros prejuicios:* una de las barreras a la comunicación y que se da con bastante frecuencia es la de los prejuicios; es decir juzgar a las demás personas sin tener información de primera mano ni completa. Esto nos lleva a dificultar la relación interna.

Hay veces que no tenemos información suficiente para tomar una decisión y otras veces esa información es "de mala calidad". Cuando sucede esto tendemos a presuponer y a hacer nuestras propias interpretaciones de la historia.

Además no nos gusta demostrar que no sabemos qué respuesta dar o que no tomamos una decisión porque desconocemos determinados aspectos.

Culturalmente nos han enseñado a “mojarnos” a “arriesgarnos” en las decisiones pero *no a “no pronunciarnos”*. Está mal visto que demos que desconocemos ciertas cosas, es síntoma de ignorancia, inseguridad, inexperiencia, ...*¿Y por qué no preguntar? ¿Por qué no convocar a la persona que nos pueda aclarar el tema antes de tomar una decisión?* ¡Las consecuencias de no hacerlo pueden ser catastróficas! **9.- Ante una agresión procuremos aclarar las cosas:** cuando sufrimos una agresión verbal en un proceso de comunicación, es frecuente ver que reaccionamos respondiendo de la misma manera o más agresiva aún. Nos ponemos a la defensiva.

Lo mejor es enfrentarse a la situación con intención de aclarar lo sucedido y para ello deberemos practicar una escucha activa en la que demos que aceptamos a la persona y la situación agresiva, que nuestra intención es de ayuda. Dejaremos argumentar y exponer sus planteamientos a la otra persona sin interrumpirla y tomaremos nota si es necesario de lo más relevante. Después hablaremos de forma pausada y con un tono de voz grave de forma que contagiemos nuestra serenidad a la persona “agresora”.

Quizá de esta manera logremos influir en ella y lleguemos a solucionar dicha situación logrando un acuerdo. Si no logramos ese acuerdo, habremos no obstante generado confianza por nuestro comportamiento.

LA COMUNICACIÓN DEFENSIVA Y LA COMUNICACIÓN EMPÁTICA

Ya hemos dicho con anterioridad que las personas somos más sensibles de lo que muchas veces se piensa cuando estamos en un proceso de comunicación. Algo innato en las personas es nuestra necesidad de que nos acepten y nos aprecien y ante una situación contraria somos capaces de ceder en nuestros planteamientos.

Para hacernos querer, lograr popularidad o la lealtad del resto de los miembros del equipo de trabajo, o de los otros agentes que interaccionan con el equipo de trabajo, podemos caer en la tentación de desarrollar un diálogo permisivo, que puede ser fatal para las finalidades del equipo de trabajo.

Estamos hablando en estos casos de una **COMUNICACIÓN DEFENSIVA** en la que se da un lenguaje de apariencias por ofrecer una imagen mejor de lo que en realidad somos. Es habitual que se den rencillas internas y conflictos interpersonales porque existe una competitividad manifiesta.

En una **COMUNICACIÓN EMPÁTICA** por el contrario, el objetivo del diálogo será encontrar las causas reales de los problemas y hallar la solución más adecuada. Es decir, se perseguirá el bien común, la consecución de los objetivos del equipo de trabajo como un verdadero equipo.

Se sustituirá el lenguaje falseado y de apariencias, propia de la comunicación defensiva, por el de la lógica y el de la emoción (donde todos hacen un auténtico esfuerzo por comprender el punto de vista de los demás).

La comunicación defensiva conduce a un estilo de relación interpersonal competitivo que llega a separar a las personas porque los resultados son negativos. Por el contrario, *la comunicación empática nos lleva a una relación interpersonal productiva.* **Papel del Emisor y el Receptor en la Comunicación efectiva** Hemos visto que son varios los receptores y agentes que interactúan con el equipo de trabajo y de todos ellos es importante que se recoja la información pertinente y se mantengan relaciones de confianza.

Covey nos advierte del peligro de pensar que cuando la comunicación falla atribuyamos automáticamente "la culpa" a cualquiera de los agentes con los que interactuamos (o a los otros miembros del equipo de trabajo; es decir, pensemos que el problema está fuera, que nosotros nos comunicamos bien pero ... "es que los otros deben ser un poco cerrados, es que no nos entienden").

1.- Confundir la credibilidad del mensaje con la del emisor: Probablemente habrá personas que tenga una opinión más acertada, más profesional sobre un tema en cuestión aunque no las sintamos tan cercanas.

Lo mismo puede suceder al contrario: que no aceptemos el mensaje por estar expresado por una persona a la que no tenemos aprecio.

En estos casos estamos confundiendo la validez del mensaje con la "fiabilidad" del emisor. Pensamos que traicionamos la lealtad a esa persona si expresamos una opinión diferente a ellos o no aceptamos sus planteamientos, o por el contrario cometemos otro tipo de "traición" si confiamos en la opinión de alguien que no merece nuestra aceptación como persona.

En este sentido, hay que separar claramente la relación profesional de la personal y a través de una comunicación abierta y positiva explicar las razones del desacuerdo, manteniendo un clima de cordialidad en el que quede patente que las diferencias son únicamente profesionales. Esto no tiene por qué deteriorar una relación personal.

2.- No filtrar interferencias

El primer paso para neutralizar el efecto anterior es TOMAR CONCIENCIA de cuál es la causa real, la motivación que me lleva a aceptar o a rechazar un planteamiento.

Tras este análisis, nos daremos cuenta de que muchas veces nos vemos influidos por la opinión de terceras personas que con sus críticas pueden perfectamente desestabilizar unas buenas relaciones interpersonales.

Por lo tanto, además de ser conscientes de cuál es nuestra motivación para aceptar o rechazar un mensaje deberemos saber filtrar las influencias externas.

3.- Excesiva identificación con nuestro papel

Es posibles que nos sentimos orgullosos de ser miembros del equipo de trabajo: de ser el Presidente, de ser además el responsable de calidad, ... Y eso está bien hasta cierto punto. A veces, este orgullo nos vuelve inflexibles y en cuanto vemos que "amenazan nuestro territorio" lo defendemos con uñas y dientes, sin pararnos a pensar qué hay de razonable en el planteamiento que nos han hecho. Sesgamos completamente la información y *nos cuesta aceptar que*

todos estamos involucrados en un proceso de MEJORA CONTINUA, que requiere de las opiniones y aportaciones de todos.

4.- Pensar en la respuesta antes de escuchar la pregunta:

A todos nos ha pasado alguna vez, nos impacientamos y en cuanto creemos que ya sabemos “por dónde van los tiros” damos la respuesta sin dejar que la otra persona termine su exposición.

Las motivaciones pueden ser varias pero será preocupante que esta conducta se dé de forma repetida para demostrar *la brillantez*: “ya sé lo que vas a decir, también había pensado en eso”. Suelen ser personas inseguras que buscan reconocimiento de los demás a base de demostrar constantemente lo que valen. Son competitivas y consiguen romper el clima de intercambio de un equipo.

Ya sabemos -y lo veremos más adelante- lo importante que es *ESCUCHAR Y DEMOSTRAR ESCUCHA A LOS DEMAS para que se dé una comunicación efectiva*. **5.- Falta de realismo en cuanto a lo que pueda conseguirse:**

Si en el proceso de comunicación con nuestros interlocutores captamos que no coinciden con nuestros planteamientos; es decir, si pensábamos que “contábamos con ese aliado para llevar a cabo nuestro objetivo y descubrimos que en realidad era un enemigo encubierto”, nuestro interés por lo que pueda seguir diciendo esa persona decae claramente. El emisor captará esta falta de interés por lo que pondremos en grave peligro la comunicación, incluso futura. *Recordad el apartado que hemos visto de ACLARAR LAS EXPECTATIVAS. Por lo tanto, para que se dé una COMUNICACIÓN EFECTIVA hará falta un esfuerzo real por parte tanto del emisor como del receptor y entre ambos separar las barreras a la comunicación que puedan darse.*

Para profundizar más ver los subcapítulos "Barreras a la conversación efectiva" y "Barreras psicológicas a la comunicación".

LAS 3 DIRECCIONES EN QUE COMUNICA UN EQUIPO DE TRABAJO HACIA FUERA

1.- COMUNICACIÓN DESCENDENTE:

El equipo de trabajo practica la comunicación descendente como una de sus formas de comunicarse con otros órganos o colectivos de la cooperativa (Consejo Social, socios...), que son receptores de su comunicación.

Por medio de la comunicación descendente se transmiten las políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y órdenes, hasta el nivel encargado de su ejecución. La comunicación descendente periódica, veraz y fiable es el mayor enemigo de los rumores. Hay que tener en cuenta que los rumores o "radio pasillo" son sumamente perjudiciales para el buen funcionamiento de la cooperativa, y esto por varias razones:

El mejor rumor es peor que la más cruda de las realidades, porque distorsionan y exageran la realidad. Y además, los rumores nunca comunican buenas noticias.

- Los empleados confían más en "radio pasillo" que en las comunicaciones de la Dirección.
- Los rumores hacen cundir el desánimo, la preocupación y la desmotivación.
- Los rumores pueden trascender a los clientes, a los proveedores y a los medios de comunicación. **El rumor o la "radio macuto"...**En la mayor parte de los casos el rumor es una producción social espontánea, no está creado a propósito por una persona o un grupo de personas.

En la fuente del rumor se encuentra un grupo reducido de personas y se desarrolla porque otros vuelven a hablar de él. Se propaga principalmente gracias al boca a boca. Distinguimos varias razones que nos incitan a hablar:

- **Hablar para saber:** la integración en un grupo pasa por el hecho de compartir su opinión.
- **Hablar para convencer:** es hablar con el fin de llevar a sus interlocutores a sus propias tesis.
- **Hablar para liberarse:** el rumor es un paliativo contra el rechazo, permite liberar la agresividad inhibida sin comprometerse ya que proviene de otra persona.
- **Hablar para gustar:** el rumor tiene un carácter excepcional. El que lo transmite crea su efecto en un grupo, llama la atención sobre él, es escuchado.
- **Hablar por hablar:** con frecuencia no se sabe que decir a la persona que tienes enfrente.

El rumor es comparable a un ser vivo: todo rumor está destinado a apagarse ya que se gasta viviendo de su estructura misma.

No hay receta precisa para combatir el rumor ya que cada rumor tiene sus particularidades. Sólo los ejemplos vividos y la experiencia permiten deducir algunas generalidades sobre las formas de prevenir, parar un rumor:

PREVENIR LOS RUMORES:

- Desconfiar de las fuentes de información no oficiales.
- Tener confianza en los dirigentes.
- Difundir el máximo de informaciones posibles.
- Eliminar toda laguna de información.

EXTINGUIR UN RUMOR: El desmentido: todo desmentido es insuficiente y peligroso. Es esperado. El efecto boomerang de los desmentidos pueden tener una influencia negativa.

El silencio: no es una estrategia eficaz, ya que el rumor se vuelve cada vez menos controlable con el paso del tiempo.

No obstante, una buena forma de prevenir el rumor a largo plazo, por lo menos el tipo de rumores que surge por falta de información clara, es estructurando un buen sistema de Información y Comunicación.

En la cooperativa deben estar perfectamente establecidos los canales por los cuáles se debe transmitir la información y todas las personas implicadas deben tener conocimiento de los mismos y acceso directo para su utilización, tanto de forma ascendente y descendente como horizontal.

LOS PROCEDIMIENTOS MÁS FRECUENTES DE LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE SON:

- La orden oral.
- La nota interna.
- El boletín, periódico, o revista de la empresa.
- Las cartas circulares entregadas a las personas, o dirigidas a sus domicilios.
- El tablón de anuncios.
- El manual de acogida dirigido a las personas de nuevo ingreso.
- La megafonía interna.
- Las charlas, conferencias y reuniones informativas.
- Los cursos y seminarios de formación.
- Los carteles o posters.

Sin credibilidad la comunicación descendente no alcanzará jamás un objetivo, será un empeño inútil. ¿Qué hace que un mensaje sea creíble? Si alguien no respeta los derechos ajenos, es muy poco probable que sean creídos y escuchados sus mensajes.

Si ponemos como comunicadores a personas que no se han ganado el respeto, profesional y personal de los demás es muy posible que su mensaje no sea creíble, por lo tanto redundamos una vez más en la idea de que el equipo de trabajo debe generar CONFIANZA.

Presentamos a continuación los elementos que deben ser tenidos en cuenta para mantener una credibilidad alta ante las personas.

1) Cuidar la calidad de la comunicación. 2) Comunicar el máximo posible de información. 3) Conocer las necesidades más importantes de los socios en materia de información. 4) Dar respuestas acordes con sus expectativas. 5) Ser fuente auténtica de información, dando respuestas a un alto porcentaje de sus preguntas. 6) Actuar con rectitud y honestidad. 7) Dar importancia a la comunicación con los socios. 8) Dar la información necesaria que les satisfaga para que no tengan que buscar otras fuentes.

2.- COMUNICACIÓN ASCENDENTE:

Por lo general el equipo de trabajo es el RECEPTOR de mucha información ascendente. Los objetivos de posibilitar esta comunicación son

varios y muy importantes: para adoptar sus decisiones, para comprobar si la información descendente ha sido recibida, comprendida y aplicada, y para ejercer la función de control, precisa de la comunicación ascendente.

Este tipo de información recoge desde la base los deseos, quejas, reivindicaciones y sugerencias, y las transporta, hasta el lugar al que, en cada caso, corresponda decidir.

Dentro de las modalidades más frecuentes de comunicación ascendente hacia el equipo de trabajo figuran:

A) EL CONSEJO SOCIAL: es función suya la de información, asesoramiento y consulta de los Administradores en todos los aspectos relacionados con la relación de trabajo debiendo emitir un informe sobre los mismos (jornadas, descanso semanal, fiestas, vacaciones, permisos, excedencias, suspensiones y bajas, ...)

B) COMISION DE VIGILANCIA: facultada para revisar las cuentas anuales debiendo emitir si no existe auditoría interna un informe sobre las mismas.

C) LOS COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO: entre éstos cabe mencionar el Comité de Seguridad e Higiene. La función principal de estos comités permanentes o nombrados para un objetivo puntual es la de emitir determinados informes o dictámenes que sirvan para adoptar decisiones acertadas.

D) LOS EQUIPOS DE TRABAJO

E) LA ATENCIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES: "Un vaso de agua es suficiente para apagar un incendio... en su inicio". El tratamiento de las quejas y reclamaciones se parece bastante al manejo de una olla a presión. Cuando una de estas útiles cazuelas sale del fuego, es imposible abrirlas, a no ser que uno se queme y derrame el guiso por toda la cocina. Sin embargo, cuando la olla se ha enfriado lo suficiente y ya no sale vapor por la válvula de seguridad, su manipulación es absolutamente inofensiva. De la misma manera, es imposible intentar hacer razonar a un reclamante exaltado hasta que no haya desfogado el exceso de vapor. Por consiguiente, la primera y más importante

de las reglas es permitir que el reclamante se tranquilice, antes de intentar siquiera el razonar:

- 1) *RECÍBELO CORDIALMENTE*
- 2) *ESCUCHA CON ATENCIÓN. NO DISCUTAS*
- 3) *EVITA TOMAR DECISIONES PRECIPITADAS*
- 4) *COMUNICA TU DECISIÓN EN EL PLAZO ACORDADO*
- 5) *NO IMPONGAS NUNCA TU AUTORIDAD*

F) LOS ESTUDIOS, DICTÁMENES...ENCARGADOSG) POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS

3.- COMUNICACIÓN HORIZONTAL:

Es quizá la más frecuentemente practicada por el equipo de trabajo tanto dentro como fuera de la cooperativa: en su relación con el Gerente, con otras cooperativas, ... Y por supuesto como herramienta clave dentro del propio equipo de trabajo

Vamos a esbozar **LOS TRES MOMENTOS DE UNA REUNIÓN FORMAL**, desde el punto de vista de la persona que la convoca:

- 1) LA PREPARACIÓN O EL "ANTES" DE LA REUNIÓN:
 - a) Acotar y definir los temas a tratar
 - b) Planificar la reunión
 - c) Preparar la reunión
- 2) LA REUNIÓN O EL "DURANTE" DE LA REUNIÓN:
 - a) La apertura b) Dirigir el debate
 - c) Resumir y concluir
- 3) EL "DESPUÉS" DE LA REUNIÓN

. LA ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA

LA IMPORTANCIA DE SABER ESCUCHAR Y SU RELACIÓN CON LA EMPATÍA

Escuchar es una de las bases sobre las que se fundamentan las buenas relaciones, y sin embargo, en nuestra cultura escuchar verdaderamente a otra persona es más la excepción que la norma. El arte de conversar se ha sustituido por el ordenador, la televisión, el teléfono móvil, el parloteo apresurado, etc.

Escuchar no es lo mismo que oír. A lo sumo, por los oídos captamos los razonamientos, el contenido de lo que se nos explica, la lógica de un argumento. Pero escuchar implica utilizar los oídos, y también los ojos y el corazón, para percibir la intención, la emoción y los sentimientos de nuestro interlocutor. Esto es escuchar empáticamente.

Pasamos más tiempo escuchando que haciendo otra cosa, pero se da la casualidad de que sólo obtenemos un 25% de rendimiento de todo aquello que escuchamos. Es decir, cuando las personas no escuchan con efectividad, las comunicaciones se rompen, las ideas y la información son distorsionadas hasta un 80% cuando corren a través de la organización. Y sin embargo, es una de las aptitudes para la que nunca hemos sido entrenados.

La escucha se realiza en cuatro etapas:

- Oír, percibir. Se trata de oír el mensaje, no sólo la voz.
- Comprender, para interpretar el mensaje y su intencionalidad.
- Evaluar, apreciando el mensaje, cuál es su valor y qué significa para mí.
- Responder, haciendo "algo" en virtud de lo comprendido e interpretado.

Básicamente existen cuatro formas de comunicación: escuchar, hablar, leer y escribir.

Escuchar es la primera actividad de comunicación, es decir, es la forma de comunicación más utilizada, pero paradójicamente es **la menos enseñada**, como nos indica la siguiente tabla en la que aparecen las cuatro prácticas básicas de la comunicación:

El proceso de la auténtica y genuina escucha a otra persona (escucha empática) se apoya en una elevada autoestima, que es el soporte de nuestra seguridad interior. La razón primera por la que la mayoría de nosotros no escuchamos con profundidad a los demás, es que tenemos miedo a ser influidos por ellos. Ser influido supone que se opere un cambio en nosotros; y los cambios suelen atemorizarnos porque generan tensión, e instintivamente huimos de toda clase de tensiones.

Pero, ¿puede desarrollarse la capacidad de escuchar?

A continuación os presentamos cuáles son los principios de la escucha activa y algunos ejemplos sobre cuál sería el comportamiento de las personas que escuchan bien y el de las personas que escuchan mal.

Ya hemos visto que la verdadera escucha no es sólo entender las palabras que se dicen sino que también consiste en percibir la intención, la emoción y los sentimientos de los otros. Es decir, se trata de escuchar empáticamente.

La palabra empatía se refiere a la capacidad que tenemos de percibir la experiencia subjetiva de la otra persona, de sintonizar emocionalmente con los demás. Para comprender los sentimientos de los demás tenemos primero que comprender nuestras propias emociones, tener conciencia de nosotros mismos.

LA EMPATÍA ES:

- Una actitud personal.
- Comprensión afectiva: comprender los sentimientos, las emociones de la otra persona.
- Comprensión intelectual: comprender las ideas, pensamientos, creencias, expectativas de la otra persona.
- Sintonizar.
- "Sentir en" la otra persona.

LA CLAVE DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA: PROCURE PRIMERO COMPRENDER Y DESPUÉS SER COMPRENDIDO

La habilidad para escuchar y empatizar se puede aprender, además el principio clave de una comunicación interpersonal efectiva es "procurar primero comprender y después ser comprendido". Normalmente, cuando nos comunicamos, tenemos tendencia a precipitarnos; no nos tomamos el tiempo necesario para diagnosticar, para comprender profunda y realmente el problema y de aquí pueden surgir muchos equívocos que luego serán más difíciles de solucionar.

La comunicación, según venimos expresando, es fundamental en el equipo de trabajo y por ello debemos hacer un esfuerzo para que dicha comunicación sea efectiva.

Veamos las distintas “etapas” en la tarea de comprender y ser comprendido.

1ª ETAPA: GENERAR CONFIANZA A TRAVÉS DEL EJEMPLO.

Para llegar a la meta de comprender y ser comprendido empezamos por la etapa más básica. Debemos hacer que los demás confíen en nosotros y la mejor forma de conseguirlo es dando ejemplo.

Nuestra conducta (nuestro ejemplo) influye en los demás. De la misma manera, si somos estables, amables, nuestros actos tienen coherencia y concordancia y escuchamos al otro, haremos que las otras personas se sientan seguras y expresen sus opiniones, experiencias y sentimientos y confíen en nosotros.

Para que los demás confíen en nosotros deben sentirse escuchados. Se sienten escuchados cuando se aplica la escucha empática. Esta escucha aumenta la apertura y la confianza.

La principal razón por la que no escuchamos con profundidad es el miedo a ser influidos por los demás ya que ser influido supone cambiar. Y todo cambio genera incertidumbre y tensión y requiere el esfuerzo de pensar. Ser capaz de cambiar es una habilidad que hay que cultivar como medio de crecimiento personal.

2ª ETAPA: LA ESCUCHA ACTIVA Y EMPÁTICA: ESCUCHAR CON LA INTENCIÓN DE COMPRENDER TANTO EMOCIONAL COMO INTELECTUALMENTE.

Para comprender a otra persona necesitamos escucharla y generalmente escuchamos a los otros no para comprenderles sino para contestar a aquello que nos están diciendo. O bien estamos preparándonos para hablar (contestar) o bien estamos hablando.

Para comprender a los demás nos tenemos que poner en su lugar, en su "mundo".

En nuestras comunicaciones puede haber distintos niveles de escucha:

- Ignorar. No se escucha en absoluto.
- Fingir.
- Escucha selectiva. Oímos sólo ciertas partes de la conversación.
- Escucha atenta. Nos centramos en las palabras que se pronuncian.
- Escucha empática.

La escucha empática no consiste en estar de acuerdo sino en escuchar con la intención de comprender real, profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

3ª ETAPA: DIAGNOSTICAR ANTES DE PRESCRIBIR.

En nuestras comunicaciones, solemos dar consejos, juzgar... antes de escuchar, de comprender. Es importante que el proceso se realice en sentido contrario: primero comprender las necesidades, las preocupaciones, la situación del otro para después dar consejo. Para juzgar correctamente hay que comprender.

4ª ETAPA: CUATRO RESPUESTAS: Evaluación, Sondeo, Consejo, Interpretación.

Cuando escuchamos "desde nosotros" respondemos de cuatro modos:

- Evaluación: estamos de acuerdo o disentimos.
- Sondeo: formulamos preguntas partiendo de nuestro propio marco de referencia.
- Consejo: aconsejamos sobre la base de nuestra experiencia.

- Interpretación: tratamos de explicar los motivos, la conducta del otro basándonos en nuestros propios motivos y conductas.

Las cuatro respuestas surgen de forma natural en todos nosotros pero son un obstáculo para comprender realmente a los demás, porque nos basamos en nosotros y en el lenguaje de la lógica, en lugar de en los otros y en el lenguaje del sentimiento y la emoción.

Para comprender al otro hay que querer comprenderle y desarrollar una serie de habilidades que son necesarias para escuchar empáticamente:

- Imitar el contenido, las palabras que dice el otro. Es la habilidad menos efectiva pero obliga a escuchar lo que se dice.

- Parafrasear el contenido. Consiste en decir con nuestras palabras lo que quiere decir el otro. En este nivel todavía nos limitamos a la comunicación verbal.

- Reflejar sentimientos, a través de la comunicación no verbal.

- Parafrasear el contenido y reflejar sentimientos. Esto ayuda al otro a elaborar sus propios pensamientos y sentimientos y a medida que crece su confianza en nosotros (porque comprueba que queremos comprenderle) va desapareciendo la diferencia entre lo que realmente siente y lo que comunica.

5ª ETAPA: COMPRENSIÓN Y PERCEPCIÓN.

Para comprender al otro tenemos que ponernos en su lugar. Cuando se aprende a escuchar profundamente a los demás, cuando les comprendemos, nos damos cuenta de que percibimos de distinta manera.

6ª ETAPA: DESPUÉS PROCURE SER COMPRENDIDO.

Hacerse comprender, al igual que comprender es también muy importante en situaciones interdependientes. Comprender requiere consideración; ser comprendido requiere valentía porque tenemos que mostrar nuestros sentimientos a los demás.

Para ser comprendidos debemos seguir la siguiente secuencia:

- Primero, mostrar la credibilidad personal, la fe que los demás tienen en nuestra integridad y competencia, la confianza que inspiramos.
- Mostrar sentimientos.
- Argumentar.

Si exponemos nuestras ideas de forma razonada y en un contexto de comprensión de los otros, aumentaremos la credibilidad de nuestras comunicaciones.

7ª ETAPA: PERSONA A PERSONA.

Dentro del equipo de trabajo es necesario hacer que el elemento humano sea tan importante como los factores técnicos, económicos... Cuando escuchamos, aprendemos e inspiramos lealtad. El trato debe ser de persona a persona.

Cuanto más profundamente comprendemos a las otras personas, más aprecio y respeto tenemos por ellas. Debemos ser pacientes y respetuosos, no presionar. Podemos ser sagaces, sensibles y conscientes y también ponernos en el punto de vista del otro cuando sea necesario.

Antes de que los problemas surjan, antes de pretender evaluar y prescribir, antes de tratar de exponer las propias ideas, debemos comprender. Este es un hábito poderoso de interdependencia afectiva. Cuando nos comprendemos unos a otros real y profundamente, abrimos las puertas a soluciones creativas y terceras alternativas. Nuestras diferencias ya no constituyen obstáculos para la comunicación y el progreso.

.LA ASERTIVIDAD EQUILIBRADA Y LA SINERGIA . LA ASERTIVIDAD

Desde la pasividad a la agresividad, un alto en el camino

Ser asertivo es tener la capacidad de defender los propios derechos sin "pisar" los derechos de los demás de ninguna manera.

Es el conjunto de comportamientos que afirman y ratifican las opiniones propias en situaciones de relación y comunicación interpersonal. Y está claro que en el contexto del equipo de trabajo son muchas las ocasiones de participar en un proceso de Toma de Decisiones, en el que argumentar la propia opinión, rebatir otras opiniones, intentar llegar al consenso, ...

La asertividad es importante también para*PEDIR FAVORES Y HACER PETICIONES.*

EXPRESAR SENTIMIENTOS.

INICIAR, MANTENER Y FINALIZAR CONVERSACIONES.

EXPRESAR Y ACEPTAR CUMPLIDOS.

AFRONTAR CRÍTICAS.

HABLAR EN PÚBLICO.

DECIR "NO"

LA ASERTIVIDAD ES CLAVE PARA LOGRAR EFICACIA EN:

- *REUNIONES*
- *ENTREVISTAS*
- *CONTACTOS PERSONALES*

LA PERSONA ASERTIVA DEFIENDE LOS DERECHOS BÁSICOS PROPIOS:

• *A CONSEGUIR LO MEJOR PARA ELLA SIEMPRE QUE NO REPERCUTA NEGATIVAMENTE EN LOS DEMÁS*

• *A SER RESPETADA*

• *A PEDIR - NO EXIGIR - AYUDA Y A NO DARLA*

• *A SENTIR EMOCIONES Y EXPRESARLAS*

• *A TENER OPINIÓN SOBRE CUALQUIER TEMA*

• *A EQUIVOCARSE* La asertividad, como todas las habilidades sociales se puede aprender a través del entrenamiento.

Vemos que los pasos a dar son ...

1º.- Saber identificar nuestro comportamiento y tomar conciencia de si es agresivo, asertivo o pasivo (para ello nos puede ayudar el cuestionario que hemos realizado).

2º.- Identificar cuales son las situaciones que hay que mejorar: reuniones del equipo de trabajo, relación con el Gerente, representación de la cooperativa en foros de opinión, ... Las situaciones en las que se dan procesos de comunicación que peligran por reaccionar de forma no asertiva o situaciones que personalmente provoquen una reacción no asertiva.

3º.- Mirar hacia dentro y analizar qué es lo que provoca que me comporte de manera agresiva o pasiva, qué creencias o ideas tengo arraigadas.

Hay personas que piensan que ante una conducta agresiva hay que demostrar quién es el más fuerte y que no se deja pisar, comportándose de forma más agresiva.

También hay personas que piensan que el problema desaparece sometiéndose a la voluntad de quien agrede.

Es decir, unos huyen hacia delante y otros hacia atrás pero al fin y al cabo se trata de una huida.

4º.- Una vez identificadas esas ideas y creencias habrá que buscar otras válidas...

5º.- Y ponerlas en práctica para dar una respuesta asertiva ante las diferentes situaciones.

LA SINERGIA

En realidad la asertividad y la comunicación sinérgica están íntimamente ligadas.

Para que la sinergia se haga efectiva deberá apoyarse en la CONFIANZA, en la INTERDEPENDENCIA. Será necesario mostrar coraje en las situaciones de interdependencia, ser abiertos expresar nuestras ideas, nuestros sentimientos y experiencias desde la asertividad para contagiar a las demás personas en interacción con nosotros.

La asertividad será clave también no sólo para aceptar las diferencias de opinión sino incluso para valorarlas, para después procurar comprender. Está pues, en las raíces de la sinergia.

Pero, veamos **QUÉ ES LA SINERGIAS**. Covey dice que ...

"Sinergia es conseguir que el todo sea más que la suma de las partes."

"Es la esencia del liderazgo transformador: cataliza, unifica y libera la más grande energía del interior de las personas, estimulando la creatividad."

Esta capacidad creativa abre nuevas posibilidades, nuevos territorios. Hablamos pues de la cooperación creativa.

La única forma de crear es valorando las diferencias: respetarlas, compensar debilidades y construir sobre las fuerzas.

COMUNICACIÓN SINÉRGICA

La creatividad y la sinergia van de la mano.

Está claro que una de las finalidades del equipo de trabajo es tomar decisiones sobre determinados aspectos, e intentar llegar a las decisiones a través del consenso.

Cuando nos bloqueamos recurrimos a la votación para dirimir el asunto sin pensar que quizá haya una tercera alternativa que recoja las opiniones de las partes en conflicto pero ofrezca una respuesta diferente que satisfaga a todos.

Son escasas las veces que recurrimos a la creatividad para buscar alternativas.

Todos hablamos de la importancia de la creatividad pero luego no sabemos aplicarla a nuestro entorno de trabajo o quizá nos parece poco serio el proceso, poco lógico.

Por lo tanto, para practicar la sinergia todos los miembros del equipo de trabajo deberemos estar dispuestos a superar viejas estructuras y crear nuevos enfoques, alternativas que hasta el momento no se hayan tenido en consideración para dar respuesta a los objetivos del mismo.

Una forma de estimular la sinergia es partiendo de aportaciones individuales sinceras, sentimientos y experiencias personales que se piensa pueden ayudar al equipo de trabajo a enfocar un tema, tomar una decisión

El respeto por el coraje demostrado suele ser un buen catalizador para que todos nos metamos en la misma dinámica. De esta situación de "complicidad" en la que nos olvidamos de nuestras barreras defensivas, nuestros parapetos y máscaras y aportamos desde la sinceridad y la creatividad diferentes puntos de vista. Este clima de entusiasmo es altamente contagioso lo cual nos lleva a explotar todo nuestro potencial y multiplicar la aportación de ideas creativas, diferentes. No debemos olvidar que además se refuerza en un alto grado la cohesión de las personas del equipo.

Debemos partir de una actitud sincera y abierta, practicando la comprensión y el respeto mutuos.

Vamos a ilustrar a continuación la estrecha relación de la confianza con los diferentes niveles de comunicación:1.- En las situaciones en las que se da un bajo nivel de confianza así como de cooperación entre los miembros del equipo de trabajo, el estilo de comunicación dominante será defensivo, es decir, se planteará desde la competitividad interna que busca la autoprotección. Se refugiarán en un lenguaje muy formal, legalista.

2.- Cuando el nivel de confianza y de cooperación entre agentes y equipo de trabajo o entre los propios miembros del equipo de trabajo es medio, se establece una relación de respeto, pero que no lleva a planteamientos de alternativas creativas, se contienen, no quieren provocar enfrentamientos. Se trata de una relación madura, honesta y auténtica, pero limitada, con temor. La comunicación es diplomática pero no empática, no expresan abiertamente emociones y sentimientos.

3.- La alta confianza y cooperación producen una comunicación sinérgica donde se proponen soluciones mejores que las propuestas originalmente gracias a la creatividad que practican, desde una situación de interdependencia total.

La sinergia es comunicarse en ambas direcciones hasta que aparezca una solución en la que ambas partes se sientan bien con ella, una solución mejor a cualquiera de las propuestas con anterioridad que mantenía a la otra parte en desacuerdo. Por lo tanto la sinergia transforma y construye relación.

DE LA NEGOCIACION

“Si queréis manejar a un hombre habréis de conocer tanto su modo de ser como sus costumbres, para dirigirle; o sus motivos para persuadirle: o sus debilidades y desventajas para saber a qué atenerse con él; o en que cosas se interesa, para gobernarle. Al tratar con personas astutas debéis siempre considerar sus fines, para interpretar sus palabras; es bueno decirles poco y lo mínimo que esperan. En cualquier negociación difícil, un hombre no puede pretender recoger de modo inmediato la siembra; debe por el contrario preparar los asuntos y obtendrá progresivamente el fruto”.

Francis Bacon

Una de las cualidades que debe poseer un negociador es su capacidad de síntesis.

Realice un esquema aclaratorio de las ideas expresadas en el párrafo anterior.

TEST DE TIEMPO LIMITADO: DISPONE UD. DE 3 MIN. SOLAMENTE

1. Lea todo con cuidado antes de hacer nada.
2. Ponga su nombre en la esquina superior derecha de este papel.
3. Ponga un círculo alrededor de la palabra “nombre” en la instrucción nº2.
4. Dibuje 5 pequeños cuadros en la esquina superior izquierda.
5. Ponga una “X” en cada cuadro.
6. Ponga un círculo alrededor de cada cuadro.
7. Firme a la izquierda del nº5.
8. Detrás del título escriba Ud. la fecha de ayer.
9. Ponga un círculo alrededor de la instrucción nº7.
10. Ponga una “S” en la esquina inferior izquierda de este papel.
11. Dibuje un triángulo alrededor de la “S” que acaba de dibujar.
12. En la parte trasera de este papel, multiplique 70 x 66.
13. Dibuje un rectángulo alrededor de la palabra “esquina” de la instrucción nº4.
14. Escriba su nombre de pila bajo la firma que hizo antes.
15. Si ha ejecutado Ud. las instrucciones con cuidado hasta este punto, advierta a los demás en voz ALTA: “Voy ya por la nº 15”.
16. En la trasera de este papel, sume 8.950 y 9.805.
17. Ponga un círculo alrededor del resultado y un cuadrado alrededor del círculo.
18. Tache los seis primeros números de esta página y sustitúyalos por cifras romanas.
19. Haga tres pequeños agujeros con su lápiz en la parte superior de este papel.
20. Si es Ud. la primera persona que llega hasta aquí, diga en voz ALTA: Soy la primera persona que ha llegado hasta aquí.
21. Subraye todos los números pares que hay en la parte izquierda de este papel.
22. Advierta a todos los demás en voz ALTA: “Casi he terminado”.
23. Cuando termine de leer esta instrucción y únicamente haya leído todo con cuidado (tal como dice la instrucción nº1), haga solamente lo que indica la instrucción nº2.

TRABAJO DE GRUPO:
EJERCICIO DE LA NASA

Tus compañeros y tu, formáis parte de la tripulación de un navío espacial que ha llegado a la superficie iluminada de la luna, con dificultades en el alunizaje. Debéis reuniros con la nave nodriza que ha llegado en buenas condiciones a la luna, pero a unos 350 Km. de distancia. Durante vuestro alunizaje gran parte del equipo quedo damnificado y puesto que la supervivencia de la tripulación depende de poder llegar a la nave nodriza, los artículos mas críticos tienen que ser escogidos para llevárselos.

Presentamos a continuación los que quedaron intactos después del alunizaje. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo con su importancia y utilidad para ayudaros a llegar al punto de encuentro con la nave nodriza.

Concede un (1) al articulo que creas que es mas útil e importante, un (2) al que le siga en importancia, y así sucesivamente hasta que llegues al (15), que será el de menos utilidad para ayudaros en vuestro viaje.

ARTICULOS QUE TIENEN QUE SER ESCOGIDOS

- a) Caja de cerillas.
- b) Comida enlatada.
- c) 20 metros de soga de nylon.
- d) Tela de paracaídas
- e) Unidad portátil de calefacción.
- f) Dos pistolas de calibre 45.
- g) Una caja de leche en polvo.
- h) Dos tanques de oxígeno de 50 kilos.
- i) Un mapa estelar de la constelación de la luna.
- j) Un bote salvavidas.
- k) Una brújula magnética.
- l) 25 litros de agua.
- m) Luces de bengala.
- n) Botiquín de primeros auxilios con agujas de inyección hipodérmicas.
- o) Un receptor-emisor de FM de fuerza solar.

REQUISITOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

A continuación aparecen una serie de requisitos y de cualidades personales. Señale los que considere que deben cumplir los miembros de un equipo de trabajo, para que este funcione eficazmente.

- ☐ Expresar abiertamente sus opiniones acerca del funcionamiento del equipo.
- ☐ Ser de la misma edad que el resto de los componentes.
- ☐ Tener claros los objetivos del equipo.
- ☐ Compartir las mismas ideas y valores que el resto de los miembros.
- ☐ Asumir la propia responsabilidad independientemente de lo que hagan los demás.
- ☐ Saber afrontar los cambios e imprevistos.
- ☐ Supeditar los objetivos individuales a los del equipo.
- ☐ Compartir momentos de ocio con los miembros del equipo.
- ☐ Estar de acuerdo con todo lo que se diga.
- ☐ Prepararse para trabajar en equipo.
- ☐ Asumir los aciertos y errores del equipo.

CASO 28: EL REMERO

Cuentan las crónicas que en el año 94, se celebró una competición de remo entre dos equipos, uno compuesto por trabajadores del diario EL PAÍS el otro por sus colegas de una publicación similar japonesa.

Se dio la salida y los remeros japoneses se empezaron a destacar desde el primer momento. Llegaron a la meta y el equipo español lo hizo con una hora de retraso sobre los nipones.

“Se ha podido detectar que en el equipo japonés había un jefe de equipo y diez remeros, mientras que en el español había un remero y diez jefes de servicio, por lo que para el próximo se tomaran medidas adecuadas.”

En el año 95 se dio de nuevo la salida y nuevamente el equipo japonés se empieza a distanciar desde la primera remada. El equipo español llegó en esta ocasión con dos horas y media de retraso sobre el nipón.

Dirección se volvió a reunir, después del sonado rapapolvos de Gerencia, para estudiar lo acaecido y vieron que, este año, el equipo japonés se compuso nuevamente de un jefe y diez remeros, mientras que el español, tras las eficaces medidas adoptadas el año pasado, se compuso de un jefe de servicio, dos asesores de gerencia, siete jefes de sección y un remero. Por lo que, tras un minucioso análisis se llega a la siguiente

CONCLUSIÓN: EL REMERO ES UN INCOMPETENTE

En el año 96, como no podía ser diferente, el equipo japonés se escapó nada más darse la salida. La trainera que este año se había encargado al departamento de nuevas tecnologías, llegó con cuatro horas de retraso.

Tras la regata y a fin de evaluar los resultados, se celebró una reunión de alto nivel en la cuarta planta del edificio, llegándose a la siguiente conclusión:

“Este año el equipo nipón optó una vez más por una tripulación tradicional, formada por un jefe de equipo y diez remeros. El español tras una auditoría interna y el asesoramiento especial del departamento de informática, optó por una formación más vanguardista y se compuso de un jefe de servicio, tres jefes de sección con plus de productividad, dos auditores de Arthur Andersen, cuatro vigilantes jurados que no quitaban ojo a un único remero al que había amonestado y castigado, quitándole todos los pluses e incentivos por el fracaso del año anterior.”

Tras varias horas de reuniones se acordó que en la regata del 97, el remero será de una contrata externa, toda vez que a partir de la vigésima quinta milla marina se ha venido observando dicha dejadez en el remero de la plantilla, que roza el pasotismo en la línea de meta.

TRABAJO EN EQUIPO

La enseñanza de los gansos

Cuando un ganso agita las alas, da fuerza ascensional a los pájaros que van tras él. Volando en formación en “V”, la bandada en su conjunto puede volar una distancia 71% mayor, que si cada pájaro volase solo.

Cuando un ganso sale de la formación, nota de repente la pesadez y la resistencia de volar solo. Vuelve rápidamente a la formación para aprovechar la fuerza ascensional creada por el pájaro que va inmediatamente delante de él.

Cuando el ganso que va a la cabeza se cansa, gira y vuelve a una posición posterior en la formación, y otro ganso ocupa la posición de la punta.

Los gansos que vuelan en formación graznan para animar a los que van en punta a mantener la velocidad.

Cuando un ganso cae enfermo, herido, o es derribado, dos gansos salen de la formación y le siguen hacia abajo para ayudarlo y protegerle. Y permanecen con él hasta que pueda volver a volar, o hasta que muere. Entonces, vuelven a volar con otra formación o alcanzan a su bandada.

Los empleados que comparten una orientación común y un sentido de colectividad, pueden llegar a donde se dirigen con mas rapidez y facilidad porque viajan con el empuje de unos sobre otros.

Si tuviésemos tanto sentido común como los gansos, nos mantendríamos en formación con los que se dirigen hacia donde nosotros queremos ir. Estamos dispuestos a aceptar su ayuda y a dar nuestra ayuda a los demás.

Es beneficio turnarse en las tareas duras y compartir el liderazgo. Igual que los gansos, en los empleados existe una interdependencia mutua de las capacidades, técnicas y el conjunto de aptitudes, talentos o recursos especiales de cada uno, con los de los demás.

Tenemos que lograr que nuestro graznido sea estimulante. En los grupos en que hay un estímulo, la producción es mucho mayor. Nosotros buscamos una calidad de graznido que tenga capacidad de estimularnos (a sostener nuestros valores esenciales, y a estimular el corazón y la esencia de los demás.)

Si tuviésemos tanto sentido común como los gansos, nos apoyaríamos unos a otros en tiempos difíciles y también cuando nos sentimos fuertes.