



**cinépolis**

# LEARNIFY

Escuela de liderazgo



**MÓDULO 1**

## **LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES**



## MÓDULO 1

# LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES



## OBJETIVO

Identificar herramientas que favorezcan relaciones efectivas y responsabilizarse del impacto de las mismas, a fin de incidir positivamente en los resultados de su equipo y del negocio.

### ETAPAS DEL MÓDULO:

# 01

## ASIGNACIÓN PREVIA AL TALLER PRESENCIAL

Responder inventario de estilos de manejo de conflictos de Thomas Killman

# 02

## TALLER PRESENCIAL (6 HORAS)

“Liderazgo y gestión de las relaciones”

# 03

## TAREAS DEL MÓDULO (ENTRE EL TALLER PRESENCIAL Y LA SESIÓN REMOTA)

Guía de tareas y fechas de entrega al final del presente manual

# 04

## SESIÓN REMOTA (2 HORAS; 15 DÍAS POSTERIORES AL TALLER PRESENCIAL)

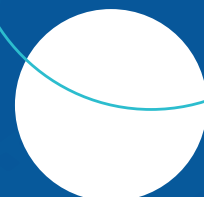
Espacio para resolver dudas y dar retroalimentación general de las tareas realizadas

	<b>1 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN</b>	<b>04</b>
	1.1. Afirmaciones, declaraciones y juicios	05
	1.2. El poder de la escucha	08
	<b>2 RELACIONES EFECTIVAS</b>	<b>10</b>
	2.1. Bloqueos en la construcción de alianzas	11
	2.2. Manejo de conflictos y negociación	15
	2.3. Ciclo de la promesa (en la interacción con pares, socios, jefe, colaboradores, etc)	17
	<b>3 EQUIPOS COMPROMETIDOS</b>	<b>19</b>
	3.1. Sinergia: “soy, porque somos”	20
	3.2. Herramientas efectivas para fortalecer relaciones: honestidad, confianza, motivación, sentido de pertenencia, empatía e integración de diferencias	22
	<b>4 EL IMPACTO DE LAS CONVERSACIONES EN MIS RESULTADOS</b>	<b>27</b>
	4.1. Modelo O-A-R (desde el observador hasta los resultados cuantitativos y cualitativos)	28
	4.2. El poder de las relaciones ante una organización en constante movimiento	30
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>33</b>
	<b>GUÍA DE APRENDIZAJE (TAREAS PREVIA Y POSTERIORES AL TALLER)</b>	<b>34-35</b>
	<b>ANEXOS:</b>	
	<b>Para realizar PREVIO al taller presencial:</b>	
	Anexo 1: Inventario de manejo de conflictos de Thomas Killman	36
	<b>Para realizar como tareas POSTERIORES al taller presencial:</b>	
	Anexo 2: Análisis: “Remember the Titans”	41
	Anexo 3: Bitácora de aprendizajes y compromisos	42
	<b>Lectura adicional (opcional):</b>	
	Anexo 4: “Un pavo real en el reino de los pingüinos”	43



**DESDE NUESTRO LENGUAJE  
PODEMOS ADQUIRIR  
COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD  
SOCIAL DE LO QUE DECIMOS,  
PUES EL HABLAR NO ES INOCENTE,  
GENERA ACCIÓN, HACE  
QUE SUCEDAN LAS COSAS,  
MODIFICA AL MUNDO  
Y GENERA REALIDADES.**

---



## 1. LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

# 1.1. AFIRMACIONES, DECLARACIONES Y JUICIOS

*“El rasgo distintivo del fenómeno humano es el lenguaje”*

*- Rafael Echevarría*

Hasta la primera mitad del siglo XX, creíamos que el lenguaje únicamente tenía la función de describir la realidad (y nos basábamos en el obsoleto modelo EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR).

Si tomamos esto como referencia, podríamos afirmar que:

- Cuando decimos “tengo 30 años”, “ese libro tiene 200 páginas”, “mi auto es modelo 2015”, se entenderían como descripciones de las propiedades de los distintos objetos.
- Y cuando decimos “lo siento”, “muchas gracias”, “eres lo máximo”, las entenderíamos sólo como descripciones de sentimientos.

Ahora bien, esta interpretación ha sido seriamente cuestionada desde la segunda mitad del siglo XX con la aparición de una rama de la filosofía llamada la Filosofía del Lenguaje; a partir de aquí, observamos por ejemplo a la frase “muchas gracias”, no sólo como una descripción de sentimientos sino también como la acción de agradecer.



Es precisamente aquí, cuando **Rafael Echevarría (autor de “Ontología del Lenguaje”)** afirma que uno de los postulados de la Filosofía del Lenguaje sea: “El lenguaje es GENERATIVO”. Es decir, *desde nuestro lenguaje podemos adquirir compromiso y responsabilidad social de lo que decimos, pues el hablar no es inocente, genera acción, hace que sucedan las cosas, modifica al mundo y genera realidades.*

En cualquier idioma todo el tiempo hacemos afirmaciones, declaraciones, pedidos, ofertas, promesas y juicios; a todo esto lo conocemos como actos lingüísticos y de acuerdo a su uso y aplicación, se convierten en competencias conversacionales.

Cuando podamos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de afirmaciones. Cuando suceda lo contrario, o sea, cuando podamos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones.

## HABLEMOS SOBRE LAS AFIRMACIONES

---

Estas corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos descripciones y tienen que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos. Las afirmaciones se hacen siempre dentro de un espacio de distinciones ya establecido.

Basándonos en esta definición, los seres humanos podemos distinguir entre afirmaciones verdaderas o falsas. Una afirmación verdadera es una proposición para la cual podemos proporcionar un testigo que puede coincidir con nuestras observaciones.

El testigo puede ser una persona que haya estado de manera presencial en el mismo lugar en ese momento, o un documento que certifique mi observación.

Una afirmación falsa es una proposición sujeta a confirmación, pero que cualquier testigo, podría refutar.

Algunas veces las afirmaciones no se pueden confirmar por no existir las condiciones necesarias para corroborarlas; en este caso, se convierten en indecisas o indeterminadas. Por ejemplo: el pronóstico del tiempo o una afirmación acerca del pasado (donde quizá ya no tenemos testigos ni a favor ni en contra).

*Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos normalmente el mundo de los datos y hechos.*

*Se relacionan con el mundo que describimos. Son verdaderas o falsas. El compromiso social al afirmar, es tener evidencia.*

Cada acto lingüístico se caracteriza por involucrar compromisos sociales diferentes. Como ya establecimos anteriormente, el hablar nunca es un acto inocente, por lo cual cada vez que hablamos adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad social de lo que decimos. En el caso de las afirmaciones, el compromiso social es con la veracidad de lo que decimos.

---

## HABLEMOS SOBRE LAS DECLARACIONES

---

Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, sino que generamos un mundo nuevo. La palabra genera una realidad diferente. Algunos ejemplos pueden ser la declaración de la independencia de cualquier país; la sentencia de un juez al declarar culpable o inocente a alguien; las decisiones de un árbitro durante un partido de fútbol; cuando un jefe contrata o despide a alguien.

**Como vemos las declaraciones están presentes en nuestra vida cotidiana, y no corresponden únicamente a un momento histórico importante. Lo primero que cambia una declaración es nuestro mundo personal, y el efecto puede expandirse de acuerdo con el poder de esa declaración.**

Si alguien sin poder, dijera: “los declaro marido y mujer” no tomaríamos en serio lo que esa persona dice. El mundo no cambiaría después de esa declaración.

*Por ello, las declaraciones no son verdaderas o falsas, son válidas o inválidas, según el poder de la persona que las hace. Una vez que una declaración fue hecha, las cosas dejan de ser como eran antes y el mundo se re-articula en función de la palabra. Sólo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones, si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir.*

Nuestro compromiso social al realizar una declaración es a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado. Nos comprometemos por la validez de dicha declaración.

## HABLEMOS AHORA SOBRE LOS JUICIOS U OPINIONES

Los juicios son un subgrupo de las declaraciones. Estos tienen un valor fundamental en la existencia del ser humano.

Hagamos una distinción: “viajar desde Buenos Aires a Mendoza toma 15 horas” es una afirmación, y decir “viajar desde Buenos Aires a Mendoza toma mucho tiempo” es un juicio. ¿Qué es mucho o poco tiempo? ¿Para quién? ¿Respecto de qué?

Durante mucho tiempo hemos tratado estas dos frases de la misma forma, sin distinción. Lo cual nos ha llevado a suponer que realmente sabemos lo que significa mucho tiempo, así como sabemos qué significan 15 horas. De la misma manera pretendemos saber qué está bien, qué está mal, qué es lindo, qué es feo; lo cual puede identificarse como una posible raíz del sufrimiento humano (en todas sus áreas de intervención: personal, social, laboral, etc.)

De hecho, el no distinguir juicios de afirmaciones nos hace sufrir más a menudo de lo que nos podemos imaginar; es el principal motivo de las fracturas en las relaciones laborales, del poco o deficiente trabajo en equipo y de la incompetencia para conciliar diferencias.

*El mayor problema en las relaciones humanas es creer que los juicios son afirmaciones y, por lo tanto, aceptarlos como verdad absoluta. “Mario es impuntual” es un juicio, no una afirmación.*

Decimos entonces que el juicio que hacemos sobre determinado hecho en particular, depende del observador que estamos siendo en ese mismo momento, más que del hecho en sí mismo:



*Los juicios hablan más de la carencia de quien los emite, que de la persona que está siendo “enjuiciada”.*

Si alguien me dice “no lo intentes, es muy difícil”, “eres un inútil”, “sigue así, vas bien”, “tú sí podrás lograrlo”; nos está emitiendo su juicio personal.

### **Todos los juicios son declaraciones, pero no todas las declaraciones son juicios.**

Como en las declaraciones, la eficacia del juicio reside en la autoridad que tengamos para hacerlo, y dicha autoridad puede ser otorgada por la ley o por la comunidad (como cuando un niño da autoridad a su padre). Pero esto no es suficiente. El compromiso social que asumimos al emitir un juicio es poder fundarlo. Los juicios pueden ser fundados o infundados, de acuerdo a la forma en que se relacionan con una determinada tradición, es decir, a la forma como se relacionan con el pasado y puedan sustentarse en hechos.

# 1.2. EL PODER DE LA ESCUCHA

“EL PUNTO NO ES QUÉ DIGO, SINO QUIÉN ME ESCUCHA”

- Neale Donald Walsch

“Demasiados (ejecutivos) piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa “escuchar” bien”.

- Peter Drucker

Cuando hablamos, lo hacemos para ser escuchados, por lo que sólo tiene significado si hay alguien que recibe lo que decimos. En otras palabras, el que escucha es quien valida y confiere sentido a nuestro hablar... es quien dirige todo el proceso de comunicación.

*El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a “transmitir información”.*

*Decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes.*

Comúnmente no nos preocupamos siquiera de verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquello que le da la persona que habla. Cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada, la gente llena esta “brecha crítica” con historias y juicios personales acerca de cómo son las otras personas.

Oír no es escuchar. Aunque lo primero sea un requisito para que lo segundo pueda darse, se oye con el oído, pero se escucha con la mente (desde la interpretación).

Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y, por lo tanto, interpretación. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno del escuchar.



El factor interpretativo es de tal importancia en el fenómeno del escuchar que es posible escuchar aun cuando no hay sonidos y, en consecuencia, aun cuando no haya nada que oír. Efectivamente, podemos escuchar los silencios.

# EL PROCESO DE ESCUCHAR

Escuchar es una actividad compleja (contra lo que comúnmente se cree) que se compone de tres elementos básicos:

## 1 ATENCIÓN

Es un proceso selectivo que implica ignorar ciertos estímulos y hacer caso parcialmente a otros en función de enfocar la conciencia sobre el estímulo o grupo de estímulos objeto de nuestro interés. Cuando, por ejemplo, conversamos con una persona en un restaurante, aunque oímos las conversaciones de las mesas próximas a la nuestra no las escuchamos, porque nuestra atención está centrada en lo que dice la persona que nos acompaña. Por supuesto, hay ocasiones en que es más interesante lo que se dice en la mesa de al lado; en casos así prestamos oídos parcialmente a quien nos acompaña y centramos nuestra atención en la otra conversación.

## 2 RECEPCIÓN

Implica la llegada del estímulo foco de la atención a los órganos auditivos. Es decir, supone el proceso físico de captación de los sonidos.

## 3 PERCEPCIÓN

Es la interpretación que damos a lo que oímos (aquí se generan infinidad de mundos interpretativos).

“

**Y MURIERON DE  
UNA SOBREDOSIS  
DE CONVERSACIONES  
VACÍAS...**

---

”

A decorative graphic in the bottom right corner consisting of a large light blue circle, a white circle, and a yellow circle, all overlapping. A thin yellow line also curves around the circles.

## 2. RELACIONES EFECTIVAS

# 2.1. BLOQUEOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

*“No hay que apagar la luz del otro, para lograr que brille la nuestra”  
- Mahatma Gandhi*

*Son creencias respecto a cómo debemos comportarnos, derivadas de mensajes recibidos en nuestra infancia/adolescencia y tomados como verdad absoluta o de comportamientos que fuimos desarrollando y nos acomodaron por el beneficio secundario que aportaron.*

En las interacciones que un equipo requiere para funcionar efectivamente éstas surgen de manera aparentemente involuntaria, hasta que nos hacemos cargo de ellas y conscientemente las modificamos.

Algunas de ellas son:



### CREENCIA: YO PUEDO SOLO (A)

#### FUNDAMENTOS

- Si necesito ayuda y la pido me vuelvo vulnerable y me comprometo.
- Si no soy autosuficiente e independiente es porque soy débil e inmaduro.
- Si pido ayuda o consejo admito mi ineptitud y muestro mis limitaciones.

#### CONSECUENCIAS

- Nos quedamos solos; creamos distancia, sospecha y mala voluntad.
- Perdemos de vista que todo ser humano cuenta con, además de habilidades y capacidades, con limitaciones.
- Perdemos la oportunidad de compartir con otras personas diferentes experiencias.



### CREENCIA: ¿EQUIVOCARME YO? ¡NUNCA!

#### FUNDAMENTOS

- Equivocarme es signo de debilidad.
- Si me equivoco soy tonto.
- Tengo que hacer las cosas bien para que no me critiquen.
- Yo tengo que saber todo.
- El error merece castigo y condena, no debo cometerlos nunca.

#### CONSECUENCIAS

- Produce angustia y cansancio; perdemos energía.
- Entre más pendientes estamos de no equivocarnos, caemos más en el error.
- Dejamos de disfrutar lo que hacemos.



## CREENCIA: YO SIEMPRE TENGO LA RAZÓN

### FUNDAMENTOS

- Qué me va a enseñar, si yo ya lo sé.
- Seguro está tratando de ponerme en evidencia.
- Él no sabe lo que dice.
- Las cosas deben ser como yo quiero... y las personas también.

### CONSECUENCIAS

- Perdemos la oportunidad de aprender a través de otras personas.
- Limitamos nuestra capacidad de crecer como seres humanos.
- Generamos a nuestro alrededor conflictos y soledad.



## CREENCIA: LA FELICIDAD NO SE HIZO PARA MÍ

### FUNDAMENTOS

- ¿Por qué me pasó esto a mí?
- Tengo mala suerte.
- Soy la única persona que tiene problemas.
- Me da miedo sentirme feliz, seguramente algo malo va a pasar.
- El sufrimiento garantiza una vida mejor en el más allá.

### CONSECUENCIAS

- Olvidamos tomar los problemas como oportunidades, más que como situaciones “terribles”.
- Perdemos nuestro estilo natural de ser feliz.



## CREENCIA: NO SOPORTO LA CRÍTICA (BUSCO SIEMPRE APROBACIÓN Y AFECTO)

### FUNDAMENTOS

- Es mejor agradar a los demás que a mí mismo.
- Si complazco a los demás me van a querer y a respetar.
- ¿Qué pensarán de mí?
- Mis necesidades no cuentan y mis sentimientos son importantes.

### CONSECUENCIAS

- Vivimos siempre preocupados por el “qué dirán”.
- Perdemos espontaneidad.
- Reflejamos sentimientos de inseguridad personal.
- Nos desviamos de lo que para nosotros es importante y valioso.



## CREENCIA: NO ME ATREVO

### FUNDAMENTOS

- Si me arriesgo me meteré en líos.
- Las cosas se arreglan solas.
- Es mejor que esté seguro a que sea feliz.
- Entre menos me conozcan, menos daño me pueden hacer.

### CONSECUENCIAS

- Logramos insatisfacción, apatía, irresponsabilidad.
- Nos arriesgamos a una depresión severa y a una vida sin dirección.



## CREENCIA: EXPLOTO, ¡¿Y QUÉ?!

### FUNDAMENTOS

- Mi frustración la voy a desquitar con otros.
- Solamente entienden si grito o amenaza.
- Los demás tienen la obligación de aguantarme.

### CONSECUENCIAS

- Desquitamos nuestra ira en los demás con el pretexto de “todos tenemos el derecho de expresar lo que “sentimos”.
- Perdemos la oportunidad de darnos cuenta de nuestros propios sentimientos.



## CREENCIA: NI MODO, ASÍ SOY Y NO PUEDO CAMBIAR

### FUNDAMENTOS

- Soy así porque así me educaron.
- Ese es mi destino, no lo puedo cambiar.
- Heredé el carácter de mi padre.

### CONSECUENCIAS

- Nos resulta muy cómodo justificar nuestras actitudes.
- Perdemos la oportunidad de tener el control de nuestra vida y caminar hacia la meta que deseamos.
- Nos guiamos por el dicho “más vale malo por conocido que bueno por conocer”.



## CREENCIA: ENTRE MÁS TENGO O LOGRO, MÁS VALGO

### FUNDAMENTOS

- Necesito demostrar que valgo
- Quiero un coche, ese vestido, etc., porque todos están comprando uno igual.

### CONSECUENCIAS

- Nos casamos con la idea de que más importa tener que ser.
- Luchamos constantemente por acumular todo lo posible, en lugar de utilizarlo para crecer y preocuparnos por nuestra superación personal.



## CREENCIA: NO DEBO MOSTRAR MIS SENTIMIENTOS, Y MENOS EN EL TRABAJO

### FUNDAMENTOS

- Si muestro mis sentimientos los demás se van a aprovechar de mí.
- Me pueden perder el respeto si expreso lo que siento.
- Nadie me va a entender.

### CONSECUENCIAS

- Perdemos nuestra capacidad genuina de expresar emociones.
- Nos aguantamos por largo tiempo y podemos provocar daño tanto físico como emocional.



## CREENCIA: YA SÉ LO QUE QUISO DECIR

### FUNDAMENTOS

- Ya sé a dónde quiere ir.
- Me está queriendo ver la cara.
- Ya le conozco y no se puede esperar nada diferente de él (ella).

### CONSECUENCIAS

- Sacamos conclusiones adelantadas: no escuchamos
- Interpretamos lo que las personas dicen o hacen y ello crea conflictos e inseguridad.
- No comprendemos el mensaje adecuadamente por querer “adivinar”.

# 2.2. MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

“NO SOMOS TÚ CONTRA MÍ, NI YO CONTRA TI. SOMOS LOS DOS FRENTE AL CONFLICTO”

- Anónimo

Por conflicto se entiende generalmente lucha, combate o antagonismo, etc. De ésta y otras maneras similares lo definen los diccionarios relacionando el conflicto con lo negativo o lo adverso. Cuán importante resulta, debido a esto, resaltar el hecho de que gracias al conflicto hay superación y crecimiento, desarrollo y prosperidad, mejoría y elevación; por lo que se torna en “positivo” y favorable.

**Debemos entender el conflicto como un proceso NEUTRAL, que no tiene signo positivo ni negativo. Por lo tanto, si el conflicto se da como real e inevitable, lo importante es cómo lo manejamos.**

Algunas ventajas y desventajas de los conflictos:

## VENTAJAS

- Motivan a las personas a buscar nuevos enfoques
- La confrontación de ideas opuestas puede generar ideas de mayor calidad
- Ayudan a aclarar nuestros propios puntos de vista

## DESVENTAJAS

- Pueden provocar el distanciamiento entre las personas a nivel personal o laboral
- Pueden provocar sentimientos de menoscabo o de frustración
- Pueden provocar rechazo hacia otras personas o hacia sus ideas

Algunos ejemplos del manejo adecuado e inadecuado del conflicto:

## MANEJO ADECUADO

- Aceptar la condición humana que hace de la vida una cadena de conflictos
- Cultivar el gusto de vivir y vencer las dificultades
- Fomentar en uno mismo y en los demás el concepto de “Ganar-Ganar”

## MANEJO INADECUADO

- Ordenar, mandar, imponer, dirigir, amonestar, amenazar
- Moralizar, sermonear, aconsejar, dar soluciones
- Persuadir con lógica, dar cátedra, juzgar, criticar, censurar

# ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS

(THOMAS KILLMAN)



Cabe enfatizar que todos los estilos tienen efectos positivos y negativos, sobre todo estos últimos utilizados en exceso. Por ejemplo:

ESTILO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<b>COMPETIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gusta tomar el mando y control.</li> <li>• Acepta retos y gusta de cosas difíciles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vuelve manipulador e impulsivo.</li> <li>• Impide autonomía de los demás.</li> </ul>
<b>EVADIR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza los riesgos de antemano.</li> <li>• Pondera todas las alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla parálisis por análisis.</li> <li>• Se mantiene obsoleto ante el cambio.</li> </ul>
<b>COOPERAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es humilde y confía en la gente.</li> <li>• Altos estándares para todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vuelve confiado e ingenuo.</li> <li>• Demasiado condescendiente.</li> </ul>
<b>COMPLACER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizar hacer las cosas adecuadamente.</li> <li>• Es sensible a las necesidades ajenas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se vuelve ambivalente y muy flexible.</li> <li>• Demasiado solícito con los demás.</li> </ul>
<b>CONCIILIAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abierto y dispuesto al diálogo.</li> <li>• Es mediador y actúa honestamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se frustra si no logra negociar.</li> <li>• Cede, aunque no logre objetivos.</li> <li>• Puede perder de vista el objetivo del conflicto y no tomar ninguna postura.</li> </ul>

## 2. RELACIONES EFECTIVAS

# 2.3. CICLO DE LA PROMESA

### COORDINACIÓN DE ACCIONES “PETICIÓN”:



### COORDINACIÓN DE ACCIONES “OFERTA”:



## REFLEXIONES SOBRE LA RELACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES:



- La calidad está fundamentada en la relación cliente-proveedor.
- El respeto mutuo, la apertura, la clarificación de roles, el cumplimiento de lo comprometido entre otras cosas, son determinantes para una buena relación interpersonal.
- Las buenas relaciones interpersonales a nivel funcional, facilitan el desempeño del trabajo diario.
- Uno de los pensamientos que más hacen fracasar en el compromiso es la externalización (culpar a todo y a todos); ello se da con frecuencia en las personas que se sienten víctimas, ya que piensan que sus errores y fracasos se deben siempre a factores externos y, por lo mismo, resienten mucho más los cambios que los demás.

## ¿CÓMO SE COMUNICA EL COMPROMISO?

El compromiso, tanto en el ámbito laboral como en el personal, nace dentro del individuo. El compromiso es un conjunto de actitudes confiables, predecibles y dedicadas que diferencian al éxito del fracaso. El compromiso en el trabajo, aunque no puede ser creado por los directivos, sí puede ser “inspirado”.

*Es la combinación de valores con pensamientos, palabras y acciones.  
Un compromiso verdadero se mantiene en forma consistente y con pasión;  
tiene que ver con la razón, pero también con el corazón, ya que muchos compromisos exigen una fe que nos haga ir en pos de lo desconocido y hacer ciertos sacrificios.*

Una de las razones por las cuales algunos compromisos fallan es porque las personas se involucran a medias en algo que no tiene un verdadero significado para ellos. El compromiso cobra especial importancia cuando en el proceso está involucrado el cliente; pues cuando hay inconsistencias en el servicio, se pierden la confianza y el cliente mismo.

A nivel de la organización es de suma importancia la comunicación continua de postulados, metas y objetivos, lo cual hace posible que tanto grupos como individuos midan los avances de sus metas; además se crea un clima de confianza en el que la gente siente que vale al mantenerla informada, generándose un patrón de responsabilidad compartida en la que la información clave no pertenece sólo a ciertos grupos, sino que está disponible para quien la necesite. Esto crea una visión compartida, indispensable para el compromiso sostenido.

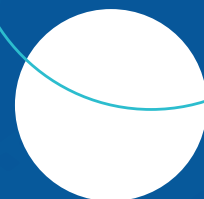
La comunicación abierta y sincera es, pues, el factor que contribuye al éxito del compromiso de las relaciones.

“

**NINGUNO DE  
NOSOTROS ES  
MÁS IMPORTANTE  
QUE EL RESTO  
DE NOSOTROS.**

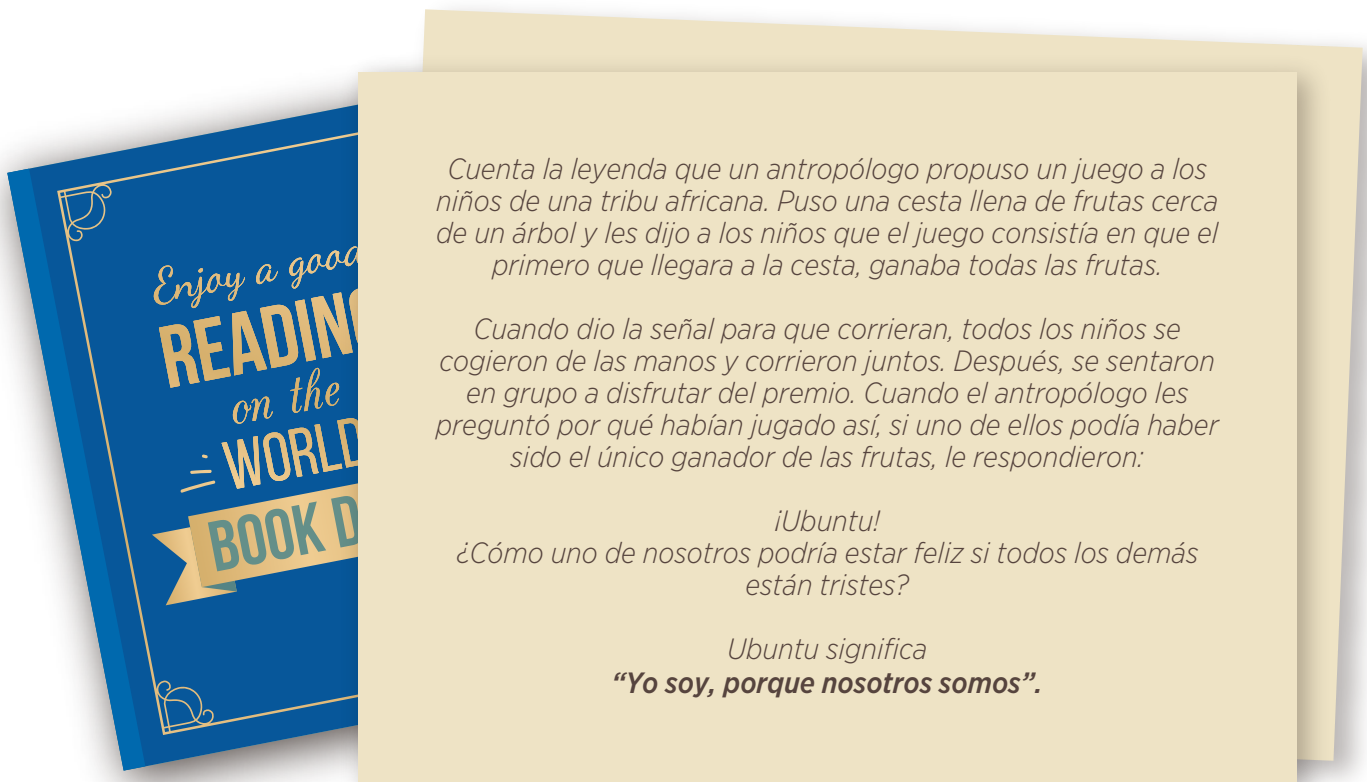
—

”



### 3. EQUIPOS COMPROMETIDOS

## 3.1. SINERGIA: “SOY, PORQUE SOMOS”



“Ubuntu” es una antigua palabra africana que se utiliza para hablar de la creencia de un enlace universal que conecta a toda la humanidad. Implica el hecho de tener en cuenta al otro. Como ideal, promueve la cooperación entre individuos, culturas y naciones. Es una forma de sentir en común, de trabajar en común y de poner a disposición, de todos o de muchos, lo que uno o unos cuantos han conseguido realizar y que puede contribuir con la creación de un mundo más igual.



Partiendo de que somos seres sociales, definamos, ¿qué es un equipo?

*Un equipo es una unidad básica de desempeño.  
Combina las habilidades, experiencias y puntos de vista de varias personas, y es  
complemento natural de la iniciativa y el desempeño individual,  
debido a que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.*

El propósito del equipo es una creación común que existe solamente debido al esfuerzo de colaboración; como tal, le da identidad e inspira orgullo y responsabilidad, a la vez que le proporciona un medio para la solución de desacuerdos entre los intereses individuales y los del equipo.

Asimismo, las metas de desempeño a corto plazo de un equipo deben relacionarse siempre de una manera directa con el propósito general; de otra forma, los miembros del equipo se confunden, se separan y vuelven a conductas mediocres.

## UNA MIRADA HACIA LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO:

 <b>GRUPO</b>	 <b>EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO</b>
Conjunto de personas agrupadas sólo con fines administrativos.	<b>Alto nivel en participación y compromiso.</b>
Los integrantes trabajan más de forma independiente.	<b>Los integrantes interactúan de manera interdependiente.</b>
Se les dice lo que tienen que hacer.	<b>Hacen suyos los objetivos comunes.</b>
Se producen “juegos” repetitivos como dinámicas habituales.	<b>La participación es obligatoria; se acepta la singularidad de cada cual.</b>
Enfoque: la conformidad.	<b>Enfoque: los resultados.</b>
“La obligación del jefe es luchar por los intereses del grupo”.	<b>Los integrantes se solidarizan y cuidan unos de los otros.</b>
Se observa pérdida de tiempo por abdicación de la responsabilidad.	<b>Se observa: corresponsabilidad.</b>
El conflicto persiste hasta que se vuelve ingobernable.	<b>Esfuerzo consciente para mediar en los conflictos antes de que se vuelvan destructivos. El conflicto se vive como normal y se entiende como una oportunidad.</b>
Se controla y se limita la comunicación.	<b>La comunicación fluye libremente, con apertura y honestidad. Se escuchan entre ellos y suman a las ideas.</b>
Se someten al “jefe”.	<b>La autoridad del equipo es un líder-coach: servidor, entrenador, liberador del potencial creador, facilitador, motivador.</b>

### 3. EQUIPOS COMPROMETIDOS

## 3.2. HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA FORTALECER RELACIONES



### 3.2.1. HONESTIDAD

***Honestidad es decir lo que es, sin lastimar, pero con sinceridad. Consiste en aceptar que las partes involucradas hablen su verdad y la digan genuinamente, especificando el hecho, su efecto en la continuidad de los procedimientos o en la interacción, la reacción emocional y los posibles compromisos que de ahí se puedan determinar.***

Los compromisos de beneficio mutuo se logran construir cuando las personas:

- Discuten cara a cara y de un modo directo sus requerimientos.
- Se dan la posibilidad de explorar los problemas que afectan a las partes.
- Comparten las necesidades de cada quién.
- Clarifican las fuerzas en juego y sus emociones -sin agendas ocultas-.

***Una sugerencia es recordar y utilizar el Triple Filtro de Sócrates:***

#### **#1 EL FILTRO DE LA VERDAD**

¿Estás totalmente seguro que lo que me vas a decir de mi amigo es verdad?

#### **#2 EL FILTRO DE LA BONDAD**

¿Es algo bueno eso que vienes a decirme de mi amigo?

#### **#3 EL FILTRO DE LA UTILIDAD**

¿Es útil para mí eso que vienes a contarme de mi amigo?



### 3.2.2. CONFIANZA

***La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.***

*- Rafael Echeverría*

Cada vez se escucha con mayor fuerza la necesidad de generar relaciones de trabajo fundadas en la confianza. El tema de la confianza gana adeptos y ha adquirido gran popularidad durante los últimos años. Se habla de la importancia de la confianza en círculos cada vez más amplios. La confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza.

***La confianza es un gran disolvente del miedo. Un disolvente del temor a las infinitas cosas que podrían suceder.***

***Con confianza yo abro mis brazos a otros, delego lo que tengo que hacer, coloco mi persona y mis posibilidades en otras manos.***

***Desde la confianza apuesto a que nada malo pasará. La confianza siempre implica una apuesta, pues nada garantiza la seguridad. Nada elimina las contingencias.***

Es importante aprender la prudencia, aquella competencia que nos ayuda a discernir cuándo corresponde confiar y cuándo es preferible desconfiar. No saber discernir puede llevarnos a la ingenuidad o a la desconfianza permanente.

Con ambas perdemos. La ingenuidad nos expone a amenazas que podríamos haber evitado. La desconfianza permanente nos cierra posibilidades, restringe nuestras relaciones.



### 3.2.3. MOTIVACIÓN

***La motivación es una actitud, un estilo de vida, un hábito del pensamiento; es una forma de ser que se genera y se mantiene por la realización del potencial que cada individuo tiene. Es la fuerza interna que hace que la gente actúe, se desempeñe y desee hacer algo. Representa el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción.***

Según David Mc Clelland, las personas se sienten motivadas en los equipos de trabajo al lograr satisfacer tres necesidades de carácter social:



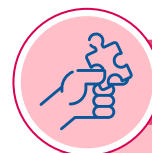
#### NECESIDADES DE PODER

Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado; disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.



#### NECESIDAD DE AFILIACIÓN

Deseo de establecer relaciones interpersonales; prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.



#### NECESIDAD DE LOGRO

Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito; son personas que buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

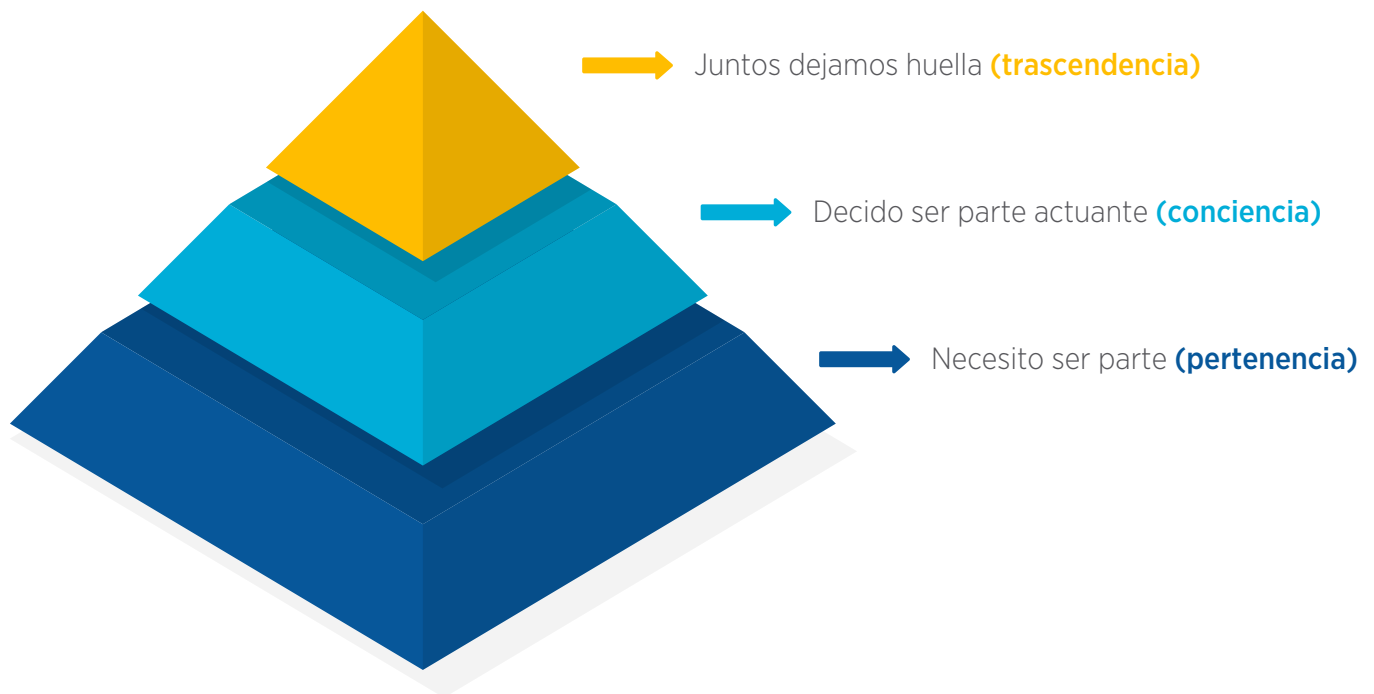
	CONDUCTAS POTENCIADORAS	CONDUCTAS INHIBITORIAS
<b>MOTIVACIÓN DE PODER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influir sobre otros.</li> <li>• Reencauzar conductas ajenas.</li> <li>• Ejercer autoridad personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar la autoridad.</li> <li>• Imponer voluntades.</li> <li>• Pisotear derechos ajenos.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar equipos de trabajo.</li> <li>• Claridad en objetivos.</li> <li>• Satisfacer estima y amor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptar sumisión sin razón.</li> <li>• Manipular los sentimientos.</li> <li>• Evasión de responsabilidades.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trascender en todos los campos.</li> <li>• Satisfacción en el presente.</li> <li>• Respeto a los derechos ajenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción constante.</li> <li>• Vivir en el futuro.</li> <li>• Ser intolerante con los demás.</li> </ul>



### 3.2.4. SENTIDO DE PERTENENCIA

*La pertenencia tiene la medida del deber y el sentido del amor. Es decir “nosotros” en lugar de decir yo o tú. La pertenencia es el vigor que se siente por ser parte de algo importante, como un aire vital que impulsa y contagia, sin egoísmo.*

Pertenecer significa sentir y creer que donde estamos es el mejor lugar en términos laborales y profesionales, porque nos permite resurgir cada vez, a través del esfuerzo de todos.





## 3.2.5. EMPATÍA

*Se trata de ser capaz de ver desde la perspectiva de otra persona. Es bueno reconocer las emociones de los demás (tristes, enojados, en éxtasis, confundidos), sin olvidar que se trata de las emociones de los demás, y no las nuestras.*

La empatía permite:

- Entender lo que otra persona quiere y necesita.
- Visualizar a otros desde su contexto.
- Comprender puntos de vista diferentes frente a una misma situación.

Es dejar afuera los puestos, y dejar adentro a las personas.

*“Si yo fuera tú lo habría hecho diferente”  
¡Mentira!  
Porque si de verdad yo fuera tú, lo habría hecho exactamente igual.*

La diferencia entre simpatía, empatía, egopatía y antipatía:

	TRATAS DE ESTAR DE ACUERDO	NO ESTAR DE ACUERDO
PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO	<p><b>SIMPATÍA</b></p> <p>(Te tratas de poner en el lugar del otro y estás de acuerdo con él desde tu parte simpática: “Ahhh, a mí me pasa igual, qué impresión... estamos taaaan conectados”).</p>	<p><b>EMPATÍA</b></p> <p>(Te pones en el lugar del otro, A PESAR de no estar de acuerdo: “Aunque lo veo diferente, lo respeto y comprendo cómo te hace sentir”).</p>
NO PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO	<p><b>EGOPATÍA</b></p> <p>(Tratas de estar de acuerdo con el otro, pero no eres capaz de ponerte en su lugar: “lo que te pasa no es nada comparado con lo que me pasó a mí...”).</p>	<p><b>ANTIPATÍA</b></p> <p>(No estás de acuerdo con el otro, ni te pones en su lugar: “¡Cómo crees! Para nada... estás totalmente mal”).</p>



## 3.2.6. INTEGRACIÓN DE DIFERENCIAS

*“Diferente no significa equivocado, sólo significa diferente”  
- Tom Peters*

***La comprensión de las diferencias individuales es el primer paso, y quizá el más importante, para dejar atrás las irritaciones y la confusión, y comenzar a construir equipos eficaces.***

Podemos considerar esas diferencias como rasgos singulares de personalidad. Al aceptarlos, los situamos en perspectiva y podemos aprovechar los talentos y valores de cada cual:

- Cada individuo es una amalgama muy especial de características.
- No hay nadie que sea exactamente igual a otro.
- Cada uno ve, piensa, actúa y reacciona de manera diferente.
- Cada cual enfoca el tiempo a su modo.
- Olvidar lo correcto y lo incorrecto.

Buscar la sinergia aprovechando las diferencias requiere considerar con honestidad:

- Que nuestros respectivos temperamentos sean distintos.
- Que somos lo que somos.
- Que requerimos fortalecer las propias virtudes y apuntalar aquellas zonas en las que tenemos defectos.
- Que subordinemos los intereses personales a los grupales.
- Que aceptemos que cuando las personas trabajan en común, son mucho más que la suma de sus partes.

“

**AQUEL QUE DIJO QUE  
“HABLAR ERA BARATO”,  
ESTABA EN UN ERROR.**

**CONVERSACIONES VAGAS  
RESULTAN INCREÍBLEMENTE  
CARAS PARA CUALQUIER  
TIPO DE RELACIÓN.**

- *SUSAN SCOTT*

---

”



## 4. EL IMPACTO DE LAS CONVERSACIONES EN MIS RESULTADOS

# 4.1. MODELO O-A-R

## (DESDE OBSERVADOR HASTA LOS RESULTADOS)

Para entender los resultados que hoy tenemos, necesitamos posicionarnos primero, en el observador que somos de nosotros mismos, de los demás y de la situación que enfrentamos.

*El “observador” no es un tipo de persona en especial, ni una “forma de ser”. El concepto del observador se refiere a una manera particular de interpretar lo que ocurre a nuestro alrededor. El observador significa la manera en que damos sentido a nuestro mundo, a lo que nos ocurre y, en función de eso, establecemos posibles rumbos de movimiento.*

**“No podemos intervenir en un mundo que no podemos observar” .**

Si observamos nuestras relaciones en el equipo como negativas, perturbadoras o inútiles, lo que haremos es actuar desde esa visión y, en consecuencia, los resultados que tendremos serán acordes a nuestras acciones (resultados negativos, perturbadores e inútiles). Si, por el contrario, observamos que la interacción es positiva, retadora, interesante, productiva o beneficiosa, nuestras acciones y resultados llegarán en consecuencia.



*“El verdadero descubrimiento no es ver nuevos mundos,  
sino cambiar de ojos”  
- Michael Proust*

## (\*) TRIÁNGULO DEL DRAMA DE KARPMAN



## 4. EL IMPACTO DE LAS CONVERSACIONES EN MIS RESULTADOS

# 4.2. EL PODER DE LAS RELACIONES ANTE UNA ORGANIZACIÓN EN CONSTANTE MOVIMIENTO

Por todo lo que hemos revisado, partamos de la siguiente premisa:

**YO SOY EL RESULTADO DE LA MANERA COMO ME COMUNICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN (SISTEMA).**

Nuestra esencia como seres humanos es la de estar continuamente constituyéndonos, creándonos y re-creándonos en todas las áreas de vida.

***Ahora bien, en una organización que se mueve todo el tiempo y no es estática, nuestra esencia como líderes, es la de estar continuamente constituyendo RELACIONES CON SENTIDO. Y ese sentido lo obtenemos al construir conversaciones efectivas.***

Es impresionante la cantidad de fallas en la construcción de relaciones porque cada uno dice y escucha lo que quiere decir y escuchar.

***“Yo digo lo que digo, pero tú escuchas lo que escuchas”.***

Si hiciéramos un ejercicio donde las respuestas sean las mismas, pero en un contexto diferente, ¿qué pasaría? Por ejemplo:

PREGUNTA ESCENARIO 1	RESPUESTA	PREGUNTA ESCENARIO 2
Hola, ¿qué haces? (por teléfono)	Estoy comiendo	¿Podríamos platicar acerca de nuestra discusión de ayer?
¿Me invitas?	¡Eres adivino!	Me imagino que estás molesto
¿Sabes cuándo terminan de arreglar la calle de tu casa?	La semana entrante	¿Regreso más tarde?
Bueno, de todos modos voy para allá. Ojalá que no haya mucho tráfico	Ojalá	Ojalá que ya estés más tranquilo



## ¿Qué conversaciones quieres construir, desde tu posición como líder para fortalecer las relaciones con tu equipo y con las demás áreas?

Si el lenguaje es acción y genera realidades en nuestras relaciones, entonces no sólo ponemos en juego palabras, sino también acciones (intenciones e inquietudes). La diferencia entre escuchar la intención (lo que hay antes o detrás de la acción) y escuchar la inquietud (lo que hay después o posterior a la acción), puede darle un sentido totalmente diferente al proceso de la relación. La inquietud reside en el que escucha... pero la intención reside en el que habla.

Si al establecer relaciones todos nos hiciéramos preguntas como: ¿para qué me está diciendo esto?, ¿de qué forma su mundo y mi mundo se re-articulan a partir de lo que me dijo?, ¿cuáles son las consecuencias de lo que está diciendo?, ¿qué posibilidades abrimos con esta conversación?, etc. las relaciones organizacionales serían otras.

Cuando construimos relaciones, no somos receptores pasivos... somos productores de historias (sujetas a cambios constantes). Y lo mejor de todo es que nos creemos adivinos de las inquietudes del otro y, desde ahí, creamos una serie de suposiciones que (ciertas o no) modifican nuestro entorno laboral y la percepción que tenemos de él.

De aquí que la organización está y estará, siempre, en constante movimiento. Tus conversaciones impactan en los demás de la misma manera que las conversaciones de los demás impactan en ti.

***Como líder, tienes la responsabilidad de ir construyendo relaciones que generen valor, sentido y nuevas maneras de abordar el constante movimiento.***

***Las conversaciones trascienden a lo dicho y acceden al SER HUMANO (líder) como la esencia de nuevas realidades dentro de la organización.***



**Susan Scott, en su libro “Fierce Conversations”** dice que hablar de conversaciones, es hablar de fuerza, de autenticidad, de honestidad y de verdaderamente querer crear, modificar, conocer o construir una relación.

Ella misma apunta:

- La conversación ES la relación. Cuando se termina la conversación, todas las posibilidades de la relación disminuyen y todas las posibilidades del individuo dentro de la relación, también disminuyen.
- Cada conversación que tenemos (con colaboradores, clientes, socios, jefe, pares, etc.) fortalecen o terminan la relación.
- Una “Fierce Conversation” es aquella en la que nos atrevemos a salir detrás de nosotros mismos y hacernos reales.
- Aquel que dijo que “hablar era barato”, estaba en un error. Conversaciones vagas resultan increíblemente caras para cualquier tipo de relación.
- “Fierce Conversations” es una actitud, un modo de ser y actuar. Un modo de ser líder. Un modo de vida.
- La calidad de nuestras vidas está, en mucho, determinada por la calidad de las preguntas que nos hacemos a nosotros mismos y a los demás; pero también, por la calidad de las respuestas que encontramos.

***“To be fierce means to be authentic, present, and real in day-to-day conversations. Real can be scary. Yet it is the unreal or missing conversations that are costly (in terms of morale, engagement, and performance). Be here, prepared, be nowhere else”***

*- Susan Scott*

# BIBLIOGRAFÍA

---

Scott, Susan.

**Fierce Conversations. Fierce, Inc.**

Scott, Susan.

**Fierce Leadership. Fierce, Inc.**

Echeverría, Rafael.

**Ontología del lenguaje. Dolmen Ediciones.**

Echeverría, Rafael.

**La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación.**

Senge, Peter M.

**La quinta disciplina. Ediciones Granica.**

Davis, Keith y John W. Newstrom.

**El comportamiento humano en el trabajo.**

Thomas, Kenneth y Ralph Kilmann.

**Instrumento de Modos de Conflicto.  
(Thomas-Killman Conflict Mode Instrument). CPP Inc.**

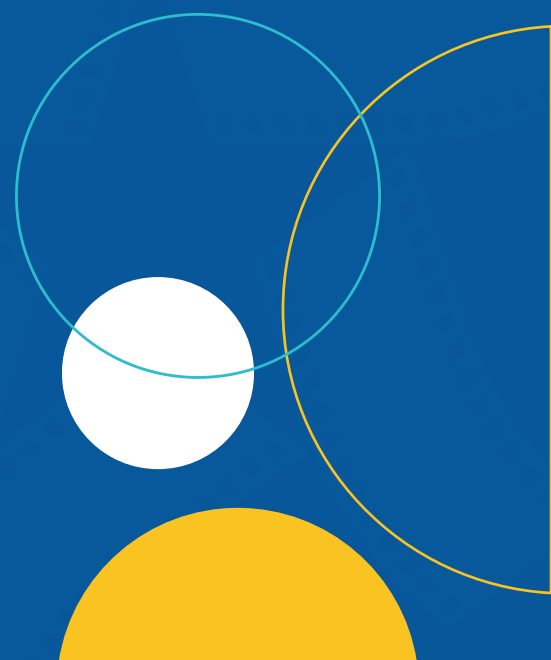
McClelland, David.

**Estudio de la motivación humana. Narcea.**



# GUÍA DE APRENDIZAJE Y ANEXOS

---



# GUÍA DE APRENDIZAJE

## TAREAS PREVIAS Y POSTERIORES AL TALLER PRESENCIAL

Previo al taller presencial:

ACTIVIDAD	DETALLES	FECHA ENTREGA
<b>INVENTARIO THOMAS KILLMAN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Responder el inventario de estilo de manejo de conflictos de Thomas Killman (anexo 1).</li></ul>	Llevar al taller presencial

Posterior al taller presencial:

ACTIVIDAD	DETALLES	FECHA ENTREGA
<b>TAREA 1:</b> Análisis “Remember the Titans”	<ul style="list-style-type: none"><li>Ver la película completa “Remember the titans”.</li><li>Responder y mandar por e-mail las preguntas relacionadas con el anexo 2: “Análisis Remember the Titans”.</li><li>El subject del correo será: “Mod1-Tarea1-GpoX-NombreApellido”</li></ul>	1 semana después del taller presencial
<b>TAREA 2:</b> Bitácora de aprendizajes módulo 1	<ul style="list-style-type: none"><li>Leer el presente manual, a manera de repaso, con el fin de integrar los conocimientos del módulo.</li><li>Responder y mandar por e-mail la “Bitácora de aprendizajes y compromisos” (anexo 3), por cada uno de los temas.</li><li>El subject del correo será: “Mod1-Tarea2-GpoX-NombreApellido”</li></ul>	1 semana después del taller presencial

Lectura adicional opcional:

ACTIVIDAD	DETALLES
<b>LECTURA:</b> “Un pavo real en un mundo de pingüinos”	<ul style="list-style-type: none"><li>Opcional: lectura individual para reafirmar lo aprendido. (Anexo 4)</li></ul>

Enviar las tareas al correo de tu instructora titular:

**Yamna González:** [yamnagonzalez@gmail.com](mailto:yamnagonzalez@gmail.com)

**Amapola Molina:** [amapola.molina@gmail.com](mailto:amapola.molina@gmail.com)

## ANEXO 1:

# “INVENTARIO DE ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS DE THOMAS KILLMAN”

*Nota: Responder y llevar contestado al taller presencial*

### INSTRUCCIONES

En aquellas situaciones en las que tus deseos difieren de los de las otras personas. ¿Cómo respondes generalmente?

En las siguientes páginas encontrarás varios enunciados que describen posibles comportamientos o reacciones ante estas diferencias. En cada par de respuestas circula la A o la B, de acuerdo con aquella reacción que sería la más característica de tu propio comportamiento.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B te parecerán muy representativos de tu comportamiento. En estos casos elige aquel que más se aproxime a la reacción que tendrías.

- A) En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema.  
B) En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos ambos de acuerdo.
- A) Trato de encontrar una solución en la que ambos hagamos concesiones.  
B) Intento satisfacer todos mis intereses, así como también los intereses de la otra persona.
- A) Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.  
B) Trato de apaciguar los sentimientos de la otra persona para conservar nuestra relación.
- A) Trato de encontrar una solución en la que ambos hagamos concesiones.  
B) Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
- A) Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.  
B) Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- A) Trato de evitar crearme una situación desagradable.  
B) Trato de imponer mi opinión.
- A) Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.  
B) Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
- A) Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.  
B) Expreso abiertamente todas mis preocupaciones y problemas de inmediato.
- A) Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.  
B) Me esfuerzo por ganar la discusión.
- A) Soy firme para lograr mis metas.  
B) Intento encontrar una solución en la que ambos hagamos concesiones.
- A) De inmediato intento sacar a la luz todos los problemas.  
B) Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona para conservar nuestra relación.

12. A) En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.  
B) Dejo que el otro conserve parte de su posición, si él me deja conservar algo de la mía.
13. A) Propongo transigir.  
B) Presiono para dejar bien clara mi posición.
14. A) Explico mis ideas a la otra persona y le pido que me explique las suyas.  
B) Intento demostrarle lo lógico y beneficioso de mis soluciones.
15. A) Me pongo en el lugar de la otra persona para comprenderla bien.  
B) Prefiero meditar concienzudamente antes de decidir qué hacer.
16. A) Cedó en algunos puntos con tal de dejar satisfecha a la otra persona.  
B) Defiendo con ahínco mi postura.
17. A) Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B) Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A) Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista si esto le hace feliz.  
B) Dejo que la otra persona gane algunos argumentos, si me permite ganar a mí algunos de los míos.
19. A) De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.  
B) Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensarlos.
20. A) De inmediato intento tratar nuestras diferencias.  
B) Intento encontrar una combinación justa de puntos ganados y perdidos para ambos.
21. A) Al abordar las negociaciones, intento ser considerado con los deseos de la otra persona.  
B) Siempre me inclino por tener una discusión abierta del problema.
22. A) Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.  
B) Impongo mis opiniones.
23. A) Usualmente me intereso en satisfacer todas nuestras necesidades.  
B) En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. A) Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para él, intento cumplir con sus deseos.  
B) Intento hacerlo transigir.
25. A) Intento mostrarle lo lógico y beneficioso de mi solución.  
B) Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
26. A) Propongo que ambos transijamos.  
B) Casi siempre me interesa satisfacer todas nuestras necesidades.
27. A) En ocasiones evito asumir posturas que puedan crear controversia.  
B) Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
28. A) Usualmente persigo mis metas con firmeza.  
B) Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar la solución.
29. A) Propongo que ambos transijamos.  
B) Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A) Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.  
B) Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

## HOJA DE RESPUESTAS

Circula la respuesta que colocaste en cada reactivo y, al final, suma la cantidad de letras por columna -independientemente si la respuesta fue A o B-

	COMPETIR	COOPERAR	CONCILIAR	EVADIR	COMPLACER
1.				A	B
2.	A				B
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A		B	
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.		A		B	
23.		B		A	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
SUMA					

## GRÁFICA DE RESULTADOS

Circula sólo el total que obtuviste en la tabla anterior, según cada columna; así podrás observar cuál(es) es(son) tu(s) estilo(s) predominante(s).

		COMPETIR	COOPERAR	CONCILIAR	EVADIR	COMPLACER
<b>ALTO</b> (75 A 100%)	100%	12 11 10		12 11 10	12 11 10	12 11 10
	90%		12 11			9 8
	80%	9 8	10	9	8	7
	75%		9			
<b>MEDIO</b> (25 A 75%)	70%	7		8	7	6
	60%					
	50%	6	8	7	6	5
	40%	5	7			
	30%	4	6	6 5	5	4
<b>BAJO</b> (0 A 25%)	25%	3			4	3
	20%					
	10%	2	5	4	3	
	0%	1	4 3 2 1 0	3 2 1 0	2 1 0	2 1 0
		0				

## INTERPRETACIÓN

Este instrumento está diseñado para evaluar la mezcla de estilos.

### 1. COMPETITIVO

Es afirmativo, pero no cooperativo, trata de hacer prevalecer sus propias opiniones, se encuentra orientado al poder, por lo mismo usa cualquier poder que parezca apropiado para ganar su propia posición.

Competir significa defender una postura que se considera correcta o simplemente tratar de ganar.

### 2. COOPERATIVO

Es afirmativo y cooperativo, implica tratar de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga los intereses de ambas partes.

Tiende a profundizar en una situación para identificar las preocupaciones subyacentes de las dos partes y encontrar una alternativa que satisfaga ambas preocupaciones, trata de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

### 3. CONCILIADOR

Es un intermedio entre asertivo y cooperativo. El objetivo es ubicar alguna solución oportuna y mutuamente aceptable que parcialmente satisfaga ambas partes. Está en un terreno intermedio entre cooperar y competir, al conciliar se cede más que al competir, pero no tanto como al complacer, se busca un intercambio de concesiones, o la rápida búsqueda de una posición intermedia.

### 4. EVASIVO

Es no afirmativo y no cooperativo, no persigue en forma inmediata, ni sus propios intereses ni los de otra persona.

No se enfrenta al conflicto, evadir podría tomar la forma de hacerse a un lado o posponer una situación amenazadora.

### 5. COMPLACIENTE

Muy cooperativo, lo opuesto a competir, existe un elemento de autosacrificio en esta modalidad, ya que no atiende a sus propios intereses para satisfacer los intereses de otra persona.

Implica una generosidad excesiva de obedecer una orden o hacer algo que preferiría no llevar a cabo.

## ANEXO 2:

# ANÁLISIS: “REMEMBER THE TITANS”

Regálate el tiempo para ver la película “Remember the Titans”. Si ya la viste, hazlo de nuevo, desde un observador diferente y más consciente.

Una vez terminada, responde las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
1. ¿Cuáles son los paradigmas más importantes a los que se enfrentaron ambos coaches, cada uno por su lado?	
2. ¿Cuál es la posible relación, semejanza o parecido de ambos coaches con la vida organizacional en Cinépolis?	
3. ¿Cuáles son los precios que hay que pagar o, dicho de otra manera, qué se tiene que hacer en la empresa para lograr hacer verdaderos equipos de alto desempeño?	
4. ¿Crees que tu postura de “escucha” afecta en tus relaciones de trabajo? Entonces, ¿cómo te calificas tú mismo? En todo caso, ¿qué necesitas fortalecer?	
5. ¿Qué juicios te has formado de ti mismo y de tu equipo, que han afectado las relaciones interpersonales y, por ende, el logro de resultados? ¿Cómo podrías modificar dichos juicios por otros funcionales que abran nuevas y mejores oportunidades?	
6. ¿Qué tan fácil o difícil te es conciliar diferencias y ser empático en la construcción de las relaciones efectivas?	
7. En un ejercicio muy honesto, ¿Qué te sucede a ti cuando los demás no están de acuerdo contigo o no comparten tus mismos puntos de vista? ¿Te has sentido “mejor que” otros?, ¿Detectas alguna coincidencia o común denominador cuando te sientes “superior”?	

## ANEXO 3:

# “BITÁCORA DE APRENDIZAJES Y COMPROMISOS”

TEMA	APRENDIZAJES	COMPROMISOS
1. Lenguaje y comunicación		
2. Relaciones efectivas		
3. Equipos comprometidos		
4. Impacto de las conversaciones en mis resultados		

## ANEXO 4:

# LECTURA OPCIONAL: “UN PAVO REAL EN EL REINO DE LOS PINGÜINOS”

### PROLOGO:

De vez en cuando sale a la luz un librito que trata un tema profundo de manera sencilla y elegante. Un pavo real en el reino de los pingüinos es uno de éstos. La obrita aporta una nueva perspectiva al muy discutido tópico de la diversidad en el lugar de trabajo, y lo hace de manera muy simpática. Mediante una fábula, este libro nos ayuda a ver qué puede pasar cuando tratamos de expresarnos abierta y valerosamente en un medio creado por ejecutivos y gerentes que ven el mundo desde una perspectiva muy diferente.

Ésta es la historia de Pedro, el pavo real, un ave vistosa, inteligente y talentosa, que viene a vivir al Reino de los Pingüinos. Pronto se ve en problemas porque éstos han establecido un frío clima organizacional, formal, burocrático y gobernado por un vasto conjunto de reglas escritas y no escritas. Aunque le reconocen su talento, su estilo diferente y poco habitual hace sentir incómodos a los pingüinos. La experiencia del pavo real refleja la de muchas personas “distintas” en las organizaciones actuales.

Aunque la valorización de la diversidad se predica continuamente por todas las partes, la retórica no siempre es igual a la realidad. Ser “diferente” es mucho más que una cuestión de raza o género. La diversidad, en su verdadero sentido, involucra toda una gama de singularidad humana – personalidad, estilo de trabajar, visión del mundo, manera de comunicarse, y mucho más. Valorar la diversidad quiere decir apreciar y estimular el que la gente sea ella misma, y ayudarle a desarrollar todo su potencial y utilizar su talento, sus habilidades, sus ideas y su creatividad.

Esta encantadora fábula corporativa, basada en la experiencia de personas reales, relata aventuras de Pedro, el pavo real, y otras aves exóticas al tratar de abrirse camino en el Reino de los Pingüinos. Su historia es divertida e instructiva.

Es un relato sobre los peligros y las posibilidades de ser “diferente” en un mundo que valora la comodidad, la seguridad, y la previsibilidad de la conformidad. Todos los que trabajen en una organización: ejecutivos, personal de recursos humanos, gerentes, supervisores, y el personal en general, deben leer este librito. ¡Contiene revelaciones importantes para todos!

Ken Blanchard.

---

## UN PAVO REAL EN EL REINO DE LOS PINGÜINOS

(Bárbara BJ Hateley y Warren H. Schmidt)

Érase una vez, y no hace tanto de eso, que los pingüinos dominaban muchas tierras en el Mar de las Empresas. Aunque no siempre eran sabios o estimados, siempre tenían el mando.

La mayoría de las empresas eran parecidas: los altos ejecutivos y los gerentes usaban el traje característico de los pingüinos; mientras que los obreros – aves de muchos tipos – se vestían con ropas y colores de acuerdo con su trabajo y su estilo de vida.

A las aves que aspiraban a ascender en su empresa se les incitaba a ser lo más parecidas posible a los pingüinos: a caminar con pasos cortos, a imitar su manera de andar, a usar el traje de pingüino y a seguir el ejemplo de sus jefes.

Los departamentos de desarrollo de los empleados ofrecían programas intensivos de capacitación sobre el comportamiento del buen pingüino.

Las reglas y las normas eran claras desde el primer día. De manera sutil, y a veces no tan sutilmente, los pingüinos aconsejaban: “Así hacemos las cosas aquí. El que quiera triunfar tiene que ser como nosotros y punto”.

Las aves que estaban interesadas en moverse dentro de la ley del más fuerte se esmeraban en poner cara de pingüino y en portarse como pingüinos. Pero incluso ellas comprendían que nunca llegarían a los puestos claves. Se daba por sentado que todos los pingüinos eran jefes naturales y que eran ordenados, leales y podían trabajar en equipo; y se sabía que anteponían los intereses de la empresa a sus asuntos personales. De las otras aves se creía que eran más volubles y menos confiables.

Por supuesto, esto nunca se decía en voz alta, ni por escrito. Porque, como en toda empresa, los pingüinos querían dar la impresión de estar siempre listos a estimular el talento, la dedicación al trabajo y los aportes de sus colaboradores. Pero en el fondo, todos sabían que los pingüinos siempre habían sido y seguirían siendo los mandamases.

Los mayores acostumbraban poner a los menores bajo su ala protectora y guiarlos por el camino del éxito. Los llevaban a jugar golf y a trotar, y hablaban con ellos de fútbol en los almuerzos de oficina. Se notaba a leguas cuáles eran los pingüinos más importantes. Y era evidente que se sentían mejor sólo cuando estaban entre ellos.

Todo era armonía en el Reino de los Pingüinos, siempre y cuando se aceptaran sus reglas del juego. Las demás aves de la empresa sabían cómo debían obrar para que los pingüinos se sintieran cómodos y seguros. Pero un día las cosas empezaron a cambiar en el Reino de los Pingüinos...

A los mayores les dio por recorrer otros lugares, donde conocieron unas aves muy interesantes que les llamaron la atención por su capacidad gerencial, su experiencia y sus realizaciones. “Estas aves no son pingüinos – pensaron los mayores –, pero quizá podrían convertirse en pingüinos si las llevamos a nuestro país y las entrenamos a nuestro acomodo... Con seguridad estas aves tan notables y extraordinarias podrán adaptarse a la forma de vida del Reino de los Pingüinos, y con su talento contribuir a que lleguemos aún más lejos. Nuestro clima es distinto – frío y desapacible –, y como nuestra tierra no hay otra: helada y yerma.

---

Pero si a pesar de las circunstancias, nosotros hemos sido capaces de salir adelante, quizá estas aves también puedan prosperar. Si son tan inteligentes como parecen, se acomodarán a nuestro clima y a nuestras costumbres”.

Y así fue como Pedro, el pavo real, llegó al Reino de los Pingüinos...

Claramente, Pedro no tenía nada que ver con los pingüinos. En realidad era la antítesis de la pingüinidad. Pedro era un pavo real: un ave llena de colorido, radiante y bullanguera.

Pedro era un pavo real muy talentoso que había hecho cosas importantes en su tierra. Sabía escribir, y manejaba bien sus presupuestos; era creativo, imaginativo, sensato y práctico. Tenía muchos amigos y admiradores en su propia tierra, y era muy popular y querido.

Los altos gerentes del Reino de los Pingüinos quedaron perplejos cuando conocieron a Pedro, el pavo real. “Sí, era distinto – pensaban – pero sus logros profesionales eran impactantes y sus posibilidades fabulosas. Sin duda tenía un gran potencial”.

Por su parte, a Pedro le interesaban los pingüinos por las maravillas que había oído y leído acerca de su reino: la promesa de llegar a ser alguien y de hacer fortuna, y la satisfacción de formar parte de una empresa grande y poderosa. Se trataba de un país rico, donde todas las aves estaban extremadamente bien pagadas. “En esta nueva tierra mi futuro será más brillante”, pensó.

Así, los pingüinos y el pavo real llegaron a un acuerdo: él se iría a trabajar con ellos, y juntos lograrían grandes cosas.

Al principio, todo funcionó a las mil maravillas. Los pingüinos estaban felices con su nuevo pupilo, quien se destacaba por los destellos de colores que despedía de vez en cuando. Y Pedro también estaba encantado con la novedad y la novelería. Los pingüinos lo tenían deslumbrado: ¡se veían tan importantes en sus trajes negros con blanco, especialmente cuando se reunían para seminarios y cócteles! ¡Qué trato! ¡Qué modales! Jamás había visto tanta ceremonia y cortesía.

Ahora bien, al principio el pavo real se cuidó de no hacer demasiada ostentación de su colorido natural. En su país lo habían puesto sobre aviso. Le habían advertido cómo eran las reglas y el estilo de gobierno de los pingüinos. De modo que mantenía las plumas recogidas la mayoría del tiempo, y sólo ocasionalmente las desplegaba en toda su extensión y vistosidad, para impresionar a los pingüinos.

Quería que lo tomaran en serio y tener éxito. Así que decidió doblegar su naturaleza de pavo real hasta que tuviera seguridad de que los pingüinos lo aceptarían totalmente. Tenía la esperanza de que cuando lograra los resultados esperados, sería acogido sin reservas – con todo su esplendor y su gloria de pavo real – y entonces sí podría pavonearse a su antojo y ser él mismo.

Porque las cosas eran muy distintas en el Reino del Aprendizaje, el sitio donde él había nacido. Allí había una variedad de aves: aves sabias (los búhos), poderosas (las águilas), aves de caza (los halcones), aves raras (avestruces), elegantes (cisnes) y extrañas (pájaros bobos). El país era muy poblado y bullicioso, hervía de actividad y en él abundaba la competencia. Los pájaros tenían que trabajar mucho, aprender rápido y ser ingeniosos, si querían salir adelante. ¡El ambiente era estimulante, pero duro!

---

El lema del Reino del Aprendizaje era: Imagina, Intenta, Prueba, ¡Realiza!. Todas las aves se esforzaban por demostrar sus capacidades para ganarse un lugar bajo el sol.

No todo era paz en el Reino del Aprendizaje. A veces había roces y peleas, pero los conflictos y las diferencias se apreciaban porque las aves creían que esa era la manera de poner a prueba las nuevas ideas. Ellas se valían de la discusión, el debate y el enfrentamiento para introducir cambios y progresar.

Daba lo mismo ser pingüino que pavo real, paloma o azulejo. Lo único que importaba era tener talento e inteligencia. La iniciativa, la creatividad y las realizaciones eran los valores máspreciados. Sólo contaba lo que cada cual aportara, sin distinción de clase o color de plumaje.

No obstante, Pedro el pavo real, tendría que enfrentar retos muy distintos desde el momento en que decidió dejar el Reino del Aprendizaje para irse a trabajar al Reino de los Pingüinos. Aunque estaba acostumbrado a trabajar duro, a pelear por sus ideas y a competir con toda clase de pájaros, nada en su experiencia anterior lo había preparado para el estilo y los métodos tan particulares del Reino de los Pingüinos. Pedro quería hacer las cosas bien y triunfar.

Se sentía halagado de que los pingüinos, tan poderosos y llenos de prestigio, lo hubieran alistado en sus filas, y quería caerles bien. Aprendió a caminar, a hablar y a moverse como pingüino. “Qué raro – se decía - ¡Todos son idénticos! ¡Parecen clones!” El pavo real estaba confundido y desconcertado. Y a medida que fue pasando el tiempo, empezaron los problemas...

Algunos pingüinos comenzaron a rezongar porque su voz de pavo real era muy fuerte. Los pingüinos hablan en voz baja y con tonos modulados, y las carcajadas y las exclamaciones llenas de emoción del pavo real quebrantaban sus cánones del decoro y la corrección.

Cuanto más duro trabajaba y más logros cosechaba, más resaltaban sus plumas. Para todos era un hecho que el pavo real era talentoso y productivo, y estaban contentos con los notables resultados de su trabajo, pero su naturaleza llamativa y vistosa incomodaba a algunos de los pingüinos mayores. Sin embargo, otros estaban encantados de tener entre ellos a esta nueva y extraña ave. La consideraban un “soplo de aire fresco”, y la acogieron con entusiasmo.

Algunos pingüinos jóvenes comenzaron a especular entre ellos cuánto duraría el pavo real en el Reino de los Pingüinos. Viendo lo poco pingüino que era, se preguntaban hasta cuándo lo tolerarían los mayores.

Un par de pingüinos mayores trató de tomarlo bajo su ala protectora e instruirlo:

- Nos gusta tu trabajo, pero hay uno que otro viejo incómodo con tu apariencia. ¿Por qué no te pones un traje de pingüino a ver si te pareces más a nosotros? – le dijeron.
- No me queda bueno – les contestó Pedro - . Me aprieta, me constriñe, me aplasta las plumas de la cola y no puedo mover las alas. Si no estoy cómodo no puedo trabajar. Los mayores insistieron:
- Entonces, ¿por qué no te pintas las plumas de negro y blanco como las nuestras? Así, por lo menos, no te verás tan distinto.
- ¿Qué tiene de malo que yo sea así? – preguntó Pedro, dolido y confundido - . Trabajo mucho y soy eficiente. Todo el mundo lo dice. ¿Por qué no se fijan en mi trabajo en vez de preocuparse por mis plumas? ¿No son más importantes mis logros que mi aspecto?

- 
- No es mucho pedir – insistieron los pingüinos - . Eres inteligente y recursivo. Te espera un futuro brillante. Simplemente tienes que portarte como nosotros para que los viejos se sientan mejor.
  - Ponte un traje de pingüino, habla con suavidad y da pasos más cortos. Mira a los demás pingüinos: ¿ves cómo caminan? Trata de ser como el resto de nosotros. Sus palabras lo herían a pesar de que Pedro se daba cuenta de sus buenas intenciones.
  - ¿Por qué simplemente no puedo ser como soy? ¿Por qué tengo que cambiar para que ustedes me acepten?
  - Porque aquí las cosas son así, y así son en el Mar de las Empresas. Tuvo la sospecha de que podían tener razón, pero en el fondo de su corazón no quería aceptarlo. Les dio las gracias por sus consejos, y se fue a su nido a reflexionar.

Pasaban los meses, y el seguía discutiendo su dilema con otras aves de confianza. También eran nuevas y habían sido contratadas por la misma época en que Pedro había llegado al Reino de los Pingüinos. Muchas estaban atravesando por la misma crisis...

Eduardo, el águila, se quejó de que a él también lo estaban presionando para que cambiara. Era muy inteligente y fuerte, muy hábil en su trabajo y hasta usaba el vestido de pingüino que exigían. Pero Eduardo no hablaba ni se comportaba como pingüino, cosa que molestaba a los viejos.

Como se avergonzaron de sus expresiones, lo mandaron a una universidad de gran prestigio, donde había un programa especial de entrenamiento especial para pingüinos ejecutivos. Pero no sirvió de nada. Siguió siendo un águila vestida de pingüino. No podía dejar de ser él mismo.

Helena, la gavielana, tenía los mismos problemas. Era hermosa y estaba llena de energía; inteligente, aguda y agresiva; hábil cazadora y con un instinto de competencia feroz. A veces le ponía algo más de color a su vestido de pingüino, pero era soportable.

Helena trató de adaptarse al estilo de los pingüinos, pero su naturaleza de gavielán siempre salía a flote. Tenía las garras afiladas, ojos penetrantes, relaciones intensas, el instinto de cazar siempre alerta. Y su estilito de pasar por encima de cualquiera que molestaba a los mayores.

Lo mismo sucedía con Miguel, el pájaro burlón. Era un pájaro excepcionalmente brillante, creativo, imaginativo, impulsivo, a quien le atraían las ideas de vanguardia. Volaba de prisa, trabajaba duro y revoloteaba por todas partes haciendo que pasaran cosas buenas en el Reino de los Pingüinos. Pero Miguel muy pronto se dio cuenta de que los pingüinos son aves que marcan su territorio, construyen imperios, imponen la ley del más fuerte y se sienten agraviados por el que aspire a ser parte del clan sin haber sido formalmente invitado.

Como Miguel no era pingüino, no entendía la política ni el manejo del territorio de los mayores. A veces ofendía con su tendencia a la creatividad y con su insistencia en que se consideraran otras posibilidades. Sus intrusiones eran una amenaza y una molestia para ellos. Lo mismo que Eduardo, el águila, y que Helena, la gavielana, Miguel se ponía su traje de pingüino y se esforzaba por copiar su estilo para ser aceptado. Pero al fin y al cabo, no podía dejar de ser él mismo.

Igual cosa sucedía con Sara, el cisne. Era una soñadora optimista con una visión poco común de lo que podía ser el futuro en el Reino de los Pingüinos. Tenía ideas interesantes. Ideas propias y buenas, pero como las exponía con mucha suavidad, casi nadie las oía. Era refinada y llena de gracia, por lo cual los pingüinos dudaban de su firmeza y su fortaleza.

---

Y había otras aves... Lo que todas tenían en común era que ninguna había crecido en el Reino de los Pingüinos. Habían sido traídas y contratadas en otras partes. Los pingüinos jefes habían tentado a los forasteros con sus promesas de éxito: “Estamos interesados en su forma diferente de pensar y en sus ideas innovadoras. Admiramos su trayectoria y queremos que realicen grandes cosas para nosotros”.

Pero apenas entraban en la empresa, los jefes sacaban sus vestidos de pingüino y empezaban a presionar a las aves recién llegadas para que hablaran, actuaran y pensara como pingüinos. “Somos partidarios de la diversidad”, decían los pingüinos, pero sus acciones los traicionaban.

Mientras tanto, las aves exóticas seguían discutiendo entre ellas sus frustraciones comunes, en busca de una solución. Varias decidieron tratar de cambiar la cultura en vez de dejarse cambiar por ella. “Trataremos de cambiar a nuestros jefes y a otros pingüinos claves, sin ser demasiado obvios, naturalmente”, se propusieron. Y así, todas desarrollaron estrategias para convertirse en “agentes de cambio” en el Reino de los Pingüinos.

Eduardo, el águila, puso en práctica una “Estrategia de Apoyo”: Sorprende a tu jefe cuando esté haciendo algo bien hecho... (o más o menos bien hecho). Cuando el jefe llegaba a aceptar alguna idea nueva, Eduardo se la machacaba diciéndole: “Aprecio mucho su buena voluntad para ensayar algo diferente. Su apoyo me recompensa y hace que mi trabajo sea más interesante”.

Helena, la gaviñana, tenía sus propios métodos para lograr el cambio. Ella aplicó la “Estrategia de la ilusión”: Actúa a partir de supuestos que quisieras que fueran verdaderos (con precaución, por supuesto). Helena empezó a enviarle regularmente a sus jefes recortes de prensa y artículos de revistas con una nota que decía: “Debido a su constante interés por aprender nuevas técnicas de marketing, pensé que le interesaría este artículo sobre Distribuidora S.A., publicado en la última entrega de la revista Negocios de Éxito”.

Miguel, el pájaro burlón, decidió intentar una estrategia bien atrevida; una “Estrategia de ignorancia calculada”: Viola la política pingüina, y si te pescan, sírvete de la “Respuesta pródiga en enigmas”. Cuando se le pedía a Miguel que tomara alguna decisión especial, ponía cara enigmática y describía el atajo por donde se podía llegar a aquello que todos habían considerado tan importante.

Sara, el cisne, mucho más suave en su trato, probó la “Estrategia del aprendizaje seguro”: Expón las nuevas ideas ante los pingüinos mayores en situaciones en que no les incomode tener que darles respuesta. Sara, entonces, mencionaba casualmente sus ideas y sugerencias en medio de conversaciones desprevenidas e informales. Así, ella “plantaba” sus ideas, las nutría lentamente y esperaba que progresaran.

Algunas de las otras aves – que estaban empeñadas en cambiar – se esforzaban muchísimo por volverse pingüinos. Caminaban a lo pingüino, hablaban el lenguaje pingüino. Se arreglaban las plumas y practicaban para lograr el resultado deseado. Pero, al final, terminaban fracasando, pues no podían dejar de ser ellas mismas.

Y unas cuantas, como Pedro, ni siquiera trataron de convertirse en pingüinos. En el fondo de su corazón, Pedro sabía que tenía que existir por lo menos un país en el vasto Mar de las Empresas, en donde pudiera ser un pavo real apreciado por su personalidad. Soportó los consejos y las presiones de los pingüinos, pero se mantuvo firme en su convicción de que debía ser valorado por sus resultados.

---

Con el tiempo, las cosas fueron empeorando para Pedro y para las demás aves raras en el Reino de los Pingüinos. Sus estrategias para cambiar la manera de hacer las cosas de los pingüinos eran recibidas con oposición y papeleo. Sus ideas y sus esfuerzos eran desaprobados y rechazados. A sus “¿por qué’s?” le respondían con un “Esta es la forma en que siempre se han hecho las cosas por aquí”.

Las aves raras aprendieron a través de su dolorosa experiencia que la cultura del país estaba profundamente arraigada. Las estructuras y los sistemas eran rígidos e inquebrantables. Las políticas y los procedimientos garantizaban la continuidad de las costumbres de los pingüinos. Finalmente se vio que los esfuerzos individuales por persuadir e influir eran tontos y vanos, ante una tradición y una estructura vigentes desde hacía tanto tiempo.

Las aves exóticas comprendieron que el estilo de trabajo de los pingüinos, desarrollado durante tantos años, no se podría cambiar fácil ni rápidamente. Las estrategias de las aves para cambiarse a sí mismas también se quedaron cortas, pues muy en el fondo, simplemente ellas no eran pingüinos. No podían cambiar lo que realmente eran. Se hallaban frustradas, decepcionadas y tristes. Ellas, que habían llegado al Reino de los Pingüinos con tantas esperanzas y expectativas, que habían querido colaborar y triunfar, ino recibieron son una crítica silenciosa, un conformismo asfixiante y un rechazo sutil!

Y así, una por una, Pedro y las demás aves nuevas, empezaron a caer en cuenta de lo mismo: que no podían ser ellas mismas en el Reino de los Pingüinos, y que tenían que irse. Su futuro estaba en otro lugar del vasto Mar de las Empresas. Algunas aves nuevas tomaron por sí mismas la iniciativa de irse del Reino de los Pingüinos. A otras las echaron los pingüinos mayores: “ustedes nos hacen sentir demasiado incómodos. Aquí no caben. Tienen que irse”.

Así partieron por voluntad propia u obligadas por los mayores; todas las aves que se fueron tenían una cosa en común: el dolor y la confusión de ser distintas, y la tristeza y la decepción de no ser aceptadas por lo que eran. Todas estas aves de diversos plumajes habían enfrentado el mismo dilema: ¿cuánto podrían o querrían cambiar para “encajar” y ser aceptadas en el Reino de los Pingüinos, y cuánto podrían ser ellas mismas? ¿Qué precio había que pagar para poder triunfar?

Los pingüinos también tenían su dilema: ¿cuánta diversidad podrían tolerar en su país para poder mantener su propio nivel de comodidad? ¿Todas estas diferencias no harían peligrar su armoniosa cultura corporativa?. Al fin y al cabo, los pingüinos llevaban años de prosperidad siguiendo sus tradiciones y su manera de hacer negocios. Eran reacios a cambiar el sistema que los había hecho importantes, y estaban decepcionados de que muchos de los trabajadores contratados últimamente no les funcionaran.

Pedro, el pavo real, fue el primero en partir. Muchos amigos de otros sitios le habían hablado de un lugar nuevo y maravilloso que habían conocido en sus viajes. Lo describían como “El Reino de la Oportunidad”. Le habían dicho que allí tendrían en cuenta su trabajo y sus aportes, y que su personalidad, en vez de ser criticada, sería elogiada. El podría ser todo lo colorido, extravagante y entusiasta que quisiera, que sería bien recibido. ¿Osaría esperar que tales nuevas fueran ciertas? ¿Sería ese el lugar de sus anhelos? Tendría que comprobarlo por sí mismo.

Cuando Pedro llegó al Reino de la Oportunidad, le pareció que no tenía nada que ver con el Reino de los Pingüinos. Allí, ni los trabajadores ni los jefes perdían tiempo ni energía tratando de aparentar lo que no eran.

---

Sabían que se necesitaban toda clase de aves para poder triunfar en el competitivo y turbulento Mar de las Empresas. Y sabían que para triunfar en una empresa son indispensables la aceptación y la confianza. Sentirse aceptado y gozar de la confianza de los demás permite que cada ave – aún aquellas que cantan con voz distinta – pueda cantar su propia canción con la esperanza de ser escuchada.

Todas las aves se expresaban libremente, y el vivo intercambio de opiniones era lo que garantizaba que su trabajo y su sistema mejoraran constantemente. Lo mejor de todo era que confiaban en sus jefes, aves de muchas clases que habían llegado a la posición en que estaban por su talento, su inteligencia y su capacidad. Allí el lema era: E pluribus maximus (La diversidad engrandece). Había aves que nadaban, muchas volaban, y una que otra tenía las patas bien plantadas en la tierra. Esto les daba una variedad de perspectivas del mundo que compartían de manera fácil y abierta. El conocimiento que compartían las hacía sabias, y su sabiduría las hacía triunfar. Pedro había encontrado un nuevo hogar.

A medida que fueron pasando los años, uno a uno, Eduardo, el águila, Helena, la gavielana, Miguel, el pájaro burlón, y Sara, el cisne, también se abrieron camino en el Reino de la Oportunidad. Le habían oído hablar a Pedro de la libertad y de la amplitud que allí había. En ese país, Eduardo podía ser libre de remontarse a las alturas tan rápido como se lo permitieran sus alas. Se admiraba su gracia y su poder, y se comentaba el ejemplo que constituía para las aves jóvenes que habían empezado desde abajo y soñaban con volar muy alto algún día. Nadie reparaba siquiera en su particularísima manera de hablar.

Helena, que había resultado inquietante para los pingüinos con su incesante parloteo y su agudo instinto de la competencia, encontró en el Reino de la Oportunidad un lugar donde fue bien recibida. Sus colegas valoraban sus habilidades de cazadora y su capacidad para descubrir las tendencias de cambio y nuevas oportunidades. Su elegancia y su carácter eran motivos de comentarios. Se ajustaba perfectamente a la nueva posición que llegó a ocupar en el Reino de la Oportunidad.

Miguel pudo finalmente experimentar el goce de crear saltando de un proyecto a otro, trabajando duro y aprisa y agitando nuevas ideas a su paso. Al dejar de estar encadenado al orden jerárquico rígido y a las limitaciones de los pingüinos, su productividad subió hasta las nubes, y todos quedaron maravillados de sus dotes.

El Reino de la Oportunidad también resultó ser un lugar receptivo para el estilo de trabajo idealista, reflexivo e imaginativo de Sara. Empezó a escribir y buscar ideas a través de formas que ya había desechado por imposibles en un lugar de trabajo. Otras aves quisieron colaborar con ella y compartir la realización de sus sueños. Les gustaba la libertad que les dejaba y su manera suave y gentil.

Estas aves diversas prosperaron y se desarrollaron como nunca. Se sentían seguras y apoyadas por la admiración que les demostraban las demás aves del reino. Experimentaban una nueva libertad que les permitía volar, cada una a su manera. Trabajaban duro y gozaban el fruto de su esfuerzo. Sobre todo, sintieron la dicha de poder ser ellas mismas.

Pedro, el pavo real, desplegaba su cola de colores. Eduardo, el águila, se remontaba por los aires, imponente y elegante. Helena, la gavielana, siempre alerta, se dedicaba a la cacería. Miguel, el pájaro burlón, daba rienda suelta a sus instintos creativos y a sus ideas renovadoras. Y Sara, el cisne, se dejaba arrastrar y nadaba con la corriente.

---

Pedro y sus amigos encontraron que el Reino de la Oportunidad podrían llevar una buena vida y tener un futuro brillante. Que allí podrían triunfar y cada uno, a su manera, hacer aportes que serían bien recibidos y tenidos en cuenta por sus colegas y sus compañeros de trabajo. Y comprendieron que el Reino de la Oportunidad, más que un lugar, es un estado mental. El Reino de la Oportunidad es un actitud. Es estar abierto a ideas nuevas, estar dispuesto a escuchar, ávido de aprender, con deseos de crecer y ser flexible ante el cambio.

El Reino de la Oportunidad es una nueva manera de relacionarse. Se vuelve real cuando dejamos de juzgarnos unos a otros superficialmente y empezamos a ver y apreciar a cada uno por su originalidad, su talento, sus capacidades y su valor. El Reino de la Oportunidad es el lugar en donde vivimos y trabajamos, cuando escogemos mirar con nuevos ojos y vivir con el corazón, y nos permitimos a nosotros mismos y a los demás ser lo que verdaderamente somos... Nosotros mismos.

FIN

## EPÍLOGO

... Y ¿qué fue del Reino de los Pingüinos? Su historia sigue desarrollándose día a día en corporaciones y empresas a todo lo largo y ancho del planeta...