



## “PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN”

**Competencia:** Habilidades comunicativas

**Nivel:** 1

**Tipo:** Final

### Objetivo

Resolver problemas de comunicación e intervenir asertivamente en el marco de una actividad de servicio.

### Recursos

- Apuntes con ejemplos (Anexo 1): Problema, solución, crítica, testimonio, solución mejorada y puntajes (uno para cada grupo).
- 6 hojas de papel en blanco
- lápices
- clips

### Modalidad

Grupal, mínimo 6 máximo cualquier número. Ideal: entre 10 y 30 (Los participantes son divididos en 6 grupos del mismo número de integrantes).

### Duración

30 minutos a 2 horas

### Descripción

Formar grupos de trabajo, idealmente con personas que no trabajan en el mismo grupo al prestar el servicio. Cada grupo debe contar con un secretario que escribe las tareas asignadas para cada ronda.

Explicar que la actividad consistirá en seis rondas y anunciar la asignación de tiempo para cada ronda. Indicar que los jugadores van a especificar un problema de comunicación en la primera ronda y durante las rondas posteriores estarán ocupados con sus problemas y soluciones.

Instruya a cada equipo para dilucidar un problema de comunicación real o ficticio en el lugar de la actividad de servicio. Pida a cada equipo describir el problema respondiendo brevemente a las siguientes preguntas:



- ¿Quién tiene el problema?
- ¿Cuál es el contexto para el problema?
- ¿Quiénes son las personas clave involucradas en el problema?
- ¿Cuál es la diferencia entre el objetivo deseado y el estado actual?

Pedir que escriban el problema en una hoja una vez que lo hayan discutido.

Anunciar un límite de tiempo para completar esta tarea.

Distribuya el apunte (Anexo 1). Entregue una copia del folleto a cada grupo. Enseñe la sección que presenta un problema de muestra. Pida a los equipos que utilicen esto como un ejemplo de lo que se requiere de ellos. Diga a los equipos que ignoren momentáneamente las otras secciones de la hoja.

Al final del plazo, pida a cada equipo que entregue su descripción del problema al equipo de su izquierda. Diga a los equipos que van a jugar el papel de los **consultores** de comunicación durante esta ronda. Explique la tarea pidiendo a los equipos que revisen las descripciones de los problemas que han recibido y que escriban algunas soluciones que les parezcan adecuadas. Anime a los equipos para que mantengan el resumen de la solución tan corto y específico como sea posible. A la vez disuádalos de usar tácticas dilatorias como pedir información adicional o sugerir un análisis más detallado del problema, para ello muestre la sección de *Solución* del Apunte. Anuncie un plazo para completar esta tarea.

Al final del plazo, pida a cada equipo que comparta la solución y el problema al siguiente equipo. Diga a los equipos que ahora desempeñarán el papel de los **críticos cínicos** durante esta ronda. Como crítico, cada equipo revisa el nuevo problema y la solución propuesta. El equipo identifica las debilidades, limitaciones y consecuencias negativas de la solución recibida y las registra en una pequeña crítica. Anime a los jugadores a hacer caso omiso de todos los aspectos positivos de la solución y acentuar lo negativo. Consulte la sección *Crítica* del Handout. Anuncie un límite de tiempo para completar esta tarea.

Al final del plazo, pida a cada equipo que entregue el paquete de tres elementos (problemas, soluciones, y la crítica) al siguiente equipo. Diga a los equipos que ahora van a jugar el papel de los **refuerzos**. Como refuerzo, cada equipo revisa el problema, la solución, y la crítica. Cada equipo identifica las fortalezas, virtudes, y las consecuencias positivas de la propuesta y las graba en forma de un breve testimonio. Se pide a los equipos de refuerzo pasar por alto todos los aspectos negativos de la solución. Enseñe la sección *Testimonio* del Handout. Vuelva a anunciar un tiempo límite para completar la tarea.

Al final del plazo, cada equipo hace rotar el paquete de cuatro ítems (problema, solución, crítica y testimonio) al próximo equipo. Dígame a cada equipo que va a jugar el papel de un **promotor**. En este papel revisarán el problema, la solución, la crítica y el testimonio y sugerirán una mejora a la solución del nuevo problema recibido. Refiera a los equipos a la sección de *Solución Mejorada* de la hoja informativa. Anuncie un límite de tiempo para completar esta tarea.



Al final del tiempo límite, instruya a cada equipo que vuelva a entregar al siguiente equipo los productos (problema, solución original, solución mejorada), pero deben reescribir en hojas distintas la solución original y la solución mejorada antes de entregarlas al siguiente jugador de manera que no hay ninguna indicación de que una es la original y la otra la versión mejorada. Dígame a cada equipo que van a jugar el papel de evaluador. En esta función, los miembros del equipo comparan de forma conjunta las dos soluciones recibidas y deben distribuir 200 puntos entre ellas para reflejar su relativa eficacia. Consulte la sección de *Puntajes* del Handout. Anunciar un límite de tiempo para completar esta tarea.

Concluya la actividad:

Tabule las puntuaciones de diferentes grupos mediante el registro de las calificaciones de la solución original y la solución mejorada. De cada par de soluciones al equipo que escribió la descripción del problema inicial. Invite a los equipos a revisar las dos soluciones a sus problemas originales y utilizarlos como base para llegar a sus propias soluciones. También estimule a los participantes a reflexionar sobre los seis papeles diferentes (propietario problema, consultores, crítico, de refuerzo, potenciador, y evaluador) que participaron durante la actividad y pensar en lo que han aprendido al jugar cada rol. Sugiera que deberían ser capaces de reproducir objetivamente las seis funciones la próxima vez que ellos resuelvan sus propios problemas.

### Referencia

Thiagarajan, S. (2006). *Thiagi's 100 favorite games*. San Francisco: Pfeiffer.

### Anexo

1.

#### **Problema**

Mi nombre es Max Power y soy el director de servicio al cliente en una organización de servicios financieros. Sam, uno de los cuatro líderes de los equipos que trabajan para mí, presenta un problema de rendimiento. Cuando recientemente recogimos datos de retroalimentación mediante un cuestionario de 360 grados, 6 de los 10 miembros del equipo de Sam califica su estilo de comunicación como inaceptable. Estos seis empleados son todas mujeres. Los cuatro miembros masculinos del equipo clasificaron el estilo de comunicación de Sam como aceptable. También he oído quejas sobre el comportamiento grosero de Sam de las empleadas en otros equipos. Mi meta de desempeño para Sam es que todos los miembros de su equipo, con independencia del género, califique su estilo de comunicación como aceptable.



## Solución

Enviar Sam a un taller de capacitación sobre la comunicación entre géneros que se centre en las habilidades relacionadas con la comunicación con las mujeres. También pedir a Sam que lea libros populares sobre las diferencias de género.

## Crítica

La solución propuesta supone que Sam se carece de habilidades y conocimientos. Es más probable que el problema de Sam es sobre todo actitudinal, que surja de la necesidad de mantener una imagen de macho. Sam percibirá el taller de capacitación como un castigo y un desafío. Sam probablemente quiere tratar a todos los empleados de la misma manera, independientemente de su género. Así que se puede tratar a la sugerencia como un ejemplo de comportamiento de la gestión políticamente correcta. De todos modos, la mayoría de los talleres sobre este tema sólo aumentan los niveles de conocimiento de los participantes, pero no proporcionan habilidades realmente útiles. Estos talleres son de carácter genérico y los ejemplos utilizados en ellos es probable que sean irrelevantes para las necesidades específicas de la organización de Sam. Combinando el taller con tareas de lectura es probable que Sam resulte irritado y frustrado. Algunos libros de psicología popular en este campo son escritos por autores que carecen de experiencia y una base empírica. Generalmente los principios y procedimientos presentados en estos libros tienden a contradecirse entre sí, y esta contradicción puede sumarse a lo que se enseña el taller de capacitación.

## Testimonio

Me gusta el enfoque de dos aristas: un taller de capacitación y libros populares. Hay muchos talleres eficaces que pueden aumentar el nivel de conciencia sobre el impacto del estilo de comunicación de Sam sobre la mujer. Ese seminario también proporcionará conocimientos útiles sobre las diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres. Lo más importante, el taller proporcionará habilidades prácticas. Hay muchos libros populares que son basados en investigación práctica. Algunos de estos libros han estado en las listas de los más vendidos, lo que sugiere un alto valor percibido.

## Solución mejorada

Tener una conversación de coaching con Sam, presentando un caso de negocio y un caso de personal para la reducción de las quejas de las mujeres empleadas. Establecer un objetivo común y mensurable en relación con la capacidad de comunicación entre géneros. Dejar que Sam trabaje en los detalles de cómo va a llegar a la meta y cómo demostrará su logro. Ofrecer un menú de varias estrategias, incluyendo talleres de capacitación, libros, asesoría del Programa de Asistencia al Empleado y discusión con los miembros de su equipo. Enfatizar el apoyo a Sam, pero explicar las consecuencias negativas que tendría continuar con las quejas constantes de las empleadas.

## Puntajes



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

Vicerrectoría Académica  
Centro de Desarrollo Docente

60 puntos para la solución original (taller de entrenamiento más libros).

140 puntos para solución mejorada (coaching y otros servicios de apoyo).

(Estos puntajes son sólo ejemplos).