

IMPACTO DEL COACHING EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS DISTRIBUIDOS

Autor: Leandro Larroulet

Tutora: Verónica Funes

Universidad Torcuato Di Tella

MBA Intensivo 2017

Abril de 2020

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, que siempre me apoyó y estuvo presente apoyando mis elecciones. A mi abuela Juanita, que siempre me va a iluminar desde donde esté.

A mis ex compañeros de trabajo, gracias a los cuales comencé el MBA y con los cuales sigo en contacto y aprecio mucho.

A mis compañeros de grupo de la UTDT, con los cuales compartimos divertidos e interesantes momentos durante, dentro y fuera de la cursada, y con los cuales hoy en día nos seguimos cruzando.

Al destino, por cruzarme con mi hoy pareja a quien conocí en el MBA.

A mi tutora Verónica, por guiarme con la tesis.

RESUMEN

Hoy en día muchas empresas se encuentran incursionando en la contratación de personal remoto. Esta práctica es muy común en empresas de sistemas, donde el talento es escaso y muy demandado. El hecho de ser escaso provoca que no se encuentren las personas requeridas en determinada ciudad o país y se necesite reclutar personas de cualquier parte del mundo.

Esta tendencia está en constante crecimiento dado que hay muchos beneficios asociados a este tipo de contratación (Remoters, 2019). Estudios indican que para el año 2025, en algunos países el trabajo remoto será rival del trabajo en las oficinas. (Kennedy, 2018)

El propósito de esta tesis fue investigar los aspectos a considerar ante este tipo de contrataciones y desarrollar los beneficios de emplear técnicas de coaching para aquellas personas encargadas de la gestión de personal distribuido.

Los principales resultados hallados por medio de las encuestas indicaron que las personas que trabajan de manera remota son en su mayoría visuales, sienten poca ansiedad respecto a la información que su cuerpo brinda al prójimo y son poco curiosos respecto del lenguaje corporal del prójimo. Mientras que el análisis que se desprende de las entrevistas indicó que según los managers la comunicación es el principal desafío por resolver al trabajar con personas remotas, esto abarca desde la calidad y performance los medios para comunicarse, como el soporte posterior y acceso a la información.

Se pudo apreciar que el coaching ofrece herramientas para mejorar los niveles de comunicación entre las partes, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

PALABRAS CLAVE

Trabajo Remoto, Equipos Distribuidos, Comunicación, Coaching

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO 1: EQUIPOS DISTRIBUIDOS.....	12
1.1 Beneficios del trabajo remoto	12
1.2 Desventajas del trabajo remoto	13
1.3 Recomendaciones para tener en cuenta	14
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN AL COACHING	16
2.1 Hechos e Interpretaciones	16
2.2 Modelo OSAR.....	17
2.3 Creencias	19
CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL	20
3.1 Inteligencia Emocional.....	20
3.2 Mindfulness / Conciencia plena	21
3.3 Lenguaje Corporal	22
3.4 PNL - Programación Neuro Lingüística	22
3.5 Sistemas representacionales.....	23
3.6 Postura Corporal	29
CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS DE COACHING.....	34
4.1 Escucha activa	34
4.2 Tipos de escucha	35
4.3 Escalera de Inferencias	36

4.4 Conversaciones descriptivas y generativas	39
4.4.1 Lenguaje descriptivo	39
4.4.2 Lenguaje generativo	40
4.5 El poder del lenguaje	41
4.6 Cuestionar con fuerza.....	42
4.7 Silencios	43
MARCO EMPÍRICO	44
5. Encuesta a empleados remotos	44
5.1 Valoración de aspectos del trabajo remoto.....	45
5.2 Sistemas representacionales.....	47
5.3 Ansiedad y curiosidad respecto al lenguaje corporal.....	50
6. Entrevistas	55
6.1 Desafíos al trabajar con personas remotas.	55
6.2 Beneficios del coaching en la gestión de recursos remotos	57
6.3 Herramientas de coaching	59
Conclusiones.....	60
Bibliografía	63
Anexos	65
1. Test de autoconocimiento - Lenguaje corporal (Cohen, 2007).....	65
2. Encuesta PNL (O'Brien, 1990)	66
3. Priorización de aspectos del trabajo remoto (Elaboración propia).....	68
4. Entrevista (Elaboración propia)	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Características de los sistemas representacionales.....	24
Tabla 2: Comportamientos de los sistemas representacionales.	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo OSAR	17
Figura 2: Expresiones faciales ‘felicidad’	30
Figura 3: Expresiones faciales ‘miedo’	30
Figura 4: Expresiones faciales ‘sorpresa’	31
Figura 5: Expresiones faciales ‘tristeza’	31
Figura 6: Expresiones faciales ‘desprecio’	32
Figura 7: Expresiones faciales ‘asco’	32
Figura 8: Expresiones faciales ‘enfado’	33
Figura 9: Escalera de Inferencias.....	37
Figura 10: Idioma elegido para la encuesta.	45
Figura 11: Aspectos de interés sobre el trabajo remoto.....	46
Figura 12: Sistemas Representacionales.....	48
Figura 13: Ansiedad sobre impresión según sistema representacional.	49
Figura 14: Curiosidad acerca del lenguaje corporal según sistema representacional...	50

Figura 15: Nivel de ansiedad que genera la impresión causada en otros..... 51

Figura 16: Nivel de curiosidad que genera el lenguaje corporal..... 52

Figura 17: Curiosidad según la ansiedad que genera la impresión en otros..... 53

Figura 18: Ansiedad que genera la impresión vs curiosidad sobre lenguaje corporal... 54

INTRODUCCIÓN

Con el correr del tiempo las empresas van adecuando su forma de trabajar según las tendencias indiquen. Actualmente, las empresas de sistemas se encuentran frente a una realidad: en ocasiones, el talento requerido para la ejecución de proyectos está distribuido por el mundo y no hay oferta a nivel local.

Esto implica que, para conseguir ese talento, o bien pueden esperar a conseguirlo de manera local, ya sea dejando pasar el tiempo, lo cual no es una opción aceptable dada la restricción temporal de los proyectos, o bien negociando condiciones especiales con los recursos, posiblemente afectando la rentabilidad del proyecto.

¿Qué hacer entonces? Hoy en día la opción principal es relajar esa restricción de exigir que el empleado trabaje físicamente desde la oficina y adoptar la cultura del trabajo remoto. Hay otras alternativas para la empresa como incluir políticas de cierta cantidad de días de home office y el resto de los días de la semana desde la oficina. Aun así, este tipo de políticas aplica a personas que puedan viajar hasta la empresa cierta cantidad de días a la semana. No aplica a personas que se encuentran en otra provincia o en otro país o simplemente a muchas horas de viaje hasta la oficina.

Esta nueva modalidad representa un cambio cultural importante en la empresa que vale la pena atravesar, dado que este tipo de contratación trae muchos beneficios. Además de acceder a una mayor variedad de talentos, el trabajo remoto reduce costos para las empresas, pues es un espacio físico menos utilizado en la misma, traduciéndose en menor consumo energético de sistemas de iluminación, aire acondicionado, calefacción, etc. (Kiocera, 2017)

Desde el punto de vista del empleado, se obtienen beneficios tales como reducción de tiempos de transporte al lugar de trabajo, que se traduce a su vez en una reducción del gasto de combustible y contaminación acústica y ambiental.

Trabajar a distancia tiene también otras ventajas para el empleado, beneficios para la salud física y su equilibrio emocional lo cual impacta sin dudas en su motivación y productividad. También se eliminan esas distracciones que pueden surgir en un entorno compartido, como conversaciones casuales, ruidos ambientales, reuniones innecesarias, etc. (Kiocera, 2017).

A pesar de los beneficios, el trabajo remoto presenta algunos desafíos a gestionar, entre ellos: la comunicación, la gestión de los propios tiempos, las distracciones en la casa.

Hay factores que pueden incidir en el nivel y calidad de la comunicación con personas trabajando de manera remota. Entre estos factores se pueden encontrar, falta de información en mensajes (el contenido de un mensaje está acompañado por el mensaje en sí, tono del mensaje, gestos, etc.), diferencias culturales (los miembros del equipo están distribuidos en el mundo), lenguaje (formas de hablar, significado de términos, conceptos, etc.), distintos husos horarios, etc.

Por lo cual, si se considera que uno de los principales problemas en las empresas es el nivel de comunicación (Drucker, 1967), ahora se suma una nueva capa de complejidad, la comunicación virtual.

Sin dudas las conversaciones cara a cara, en persona, son las que más información brindan. El hecho de tener una conversación virtual limita la cantidad de datos que las personas pueden captar para evaluar la comunicación.

Conversaciones por chat o email impiden apreciar expresiones faciales, posturas corporales, tonos de voz, reacciones.

Conversaciones por teléfono / llamada virtual sin cámara, permiten apreciar los tonos de voz, silencios, pausas.

Conversaciones incluyendo una webcam suman la apreciación de gestos y, aun así, quedan fuera del espectro visual partes del cuerpo que podrían brindar más información.

Las personas en general, ante la falta de datos en una determinada situación, tienden a completar con información basada en la forma de pensar propia de la persona.

Los principales interrogantes resueltos durante esta investigación fueron:

- ¿Qué desafíos enfrentan aquellas empresas que adoptan la cultura de trabajo remoto?
- ¿De qué forma se ven beneficiadas las empresas que capacitan a managers en habilidades blandas y herramientas de coaching?
- ¿Cómo se ve reflejada la aplicación de ese tipo de conocimientos en la gestión de equipos remotos?

El objetivo de esta tesis fue describir los beneficios que las herramientas de coaching pueden sumar a fines de mejorar la efectividad de las comunicaciones aplicado en la gestión de equipos remotos, indagar los aspectos más relevantes a considerar desde el punto de vista de empleados remotos mediante encuestas y entrevistar a managers a cargo de gestionar empleados remotos acerca de sus experiencias y resultados tras emplear herramientas de coaching para la gestión.

A efectos del presente trabajo, se utilizó un diseño de análisis cuasi experimental donde se buscó establecer los aspectos más relevantes apreciados por los individuos que trabajan de manera remota y luego se analizaron casos de personas gestionando este tipo de recursos. La metodología de investigación empleada fue cualitativa descriptiva ya que se buscó identificar, vincular, establecer y medir la relación entre las variables bajo análisis.

Para llevar a cabo esta tesis de investigación, en el capítulo 1 se abordó una introducción a los equipos distribuidos, detallando algunas cualidades necesarias para los mismos, beneficios y desventajas de trabajar de manera remota y se vieron algunas recomendaciones. En el capítulo 2 se hizo una introducción al coaching y algunos conceptos básicos relacionados tales como hechos, interpretaciones y creencias, con una explicación del modelo del observador. Durante el capítulo 3, se sumaron conceptos acerca de la inteligencia emocional, programación neuro-lingüística, lenguaje del cuerpo,

sistemas representacionales. Y para cerrar el marco teórico, en el capítulo 4 se explicaron algunas herramientas de coaching.

A lo largo del marco empírico, se analizaron los resultados de las encuestas realizadas a empleados remotos, y se analizaron las entrevistas realizadas a distintos managers formados en coaching, que gestionan personas remotas.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EQUIPOS DISTRIBUIDOS

Un equipo distribuido es aquel donde algunos o todos los miembros están en ubicaciones diferentes. Es decir, no se encuentran de manera física en la misma ubicación.

Según empresas con experiencia en esta modalidad de trabajo, los 3 ingredientes para una configuración exitosa de equipo trabajo remoto son:

- Equipo
- Herramientas
- Procesos

En lo que respecta al **equipo**, no cualquier persona puede trabajar en un ambiente remoto ni cualquiera puede gestionar un equipo remoto. Es importante que las personas contratadas sean personas proactivas, confiables, sepan priorizar tareas correctamente, que sepan escribir y documentar debido a que, en un ambiente remoto, mucha de la información será compartida de forma escrita.

Las **herramientas** correctas que se necesitan son aquellas que permiten asegurar que todos estén alineados y puedan ejecutar su trabajo sin necesidad de una persona físicamente próxima a ellos.

Por último, definir los **procesos** correctos ayudarán a proveer estructura y dirección para lograr que las cosas se hagan. (Foster, 2019).

1.1 Beneficios del trabajo remoto

Como se ha mencionado anteriormente, entre los beneficios de adoptar esta modalidad de trabajo, se destaca la posibilidad de emplear **talentos alrededor del mundo**. Deja de existir la limitación geográfica para encontrar a aquella persona que mejor pueda satisfacer el rol necesitado por la empresa. Accediendo mediante las herramientas de

contratación adecuadas, se pueden evaluar perfiles de alrededor del mundo a tan solo unos clicks de distancia.

El hecho de encontrarse trabajando en un entorno seguro y agradable como su hogar, brindando beneficios para la salud física y su equilibrio emocional, se traduce en una mejora de la motivación y productividad personal y del equipo.

El empleado ahorra tiempo de viaje a la oficina, obteniendo más tiempo libre a su disposición. Tiene la posibilidad de conciliar mejor su vida personal y profesional, ya que aumenta su capacidad de concentración dado que se eliminan algunas distracciones tales como conversaciones informales entre compañeros, ruido ambiente inevitable, reuniones improvisadas, etc.

Desde el punto de vista ecológico, al haber menos personal en la empresa, se reduce el consumo energético de los sistemas de iluminación, aire acondicionado, calefacción, agua, etc. De la misma forma supone una reducción en el gasto de combustible de vehículos y una reducción de contaminación acústica y ambiental. (Kiocera, 2017)

1.2 Desventajas del trabajo remoto

El principal inconveniente que se puede encontrar cuando se trabaja con personas remotas es que se **dificulta la comunicación interna**. La ausencia de comunicación verbal y no verbal se puede traducir en una pérdida de la sensación de pertenencia al equipo, una desafección emocional entre los diferentes equipos de trabajo, una merma en la implicación y la productividad. (Kiocera, 2017).

Desde el punto de vista del empleado, uno debe ser **dueño de sus propios proyectos**. Si una persona espera siempre que le digan que hacer y esa persona está en un huso horario distinto (probablemente durmiendo), entonces es posible que esta persona no avance hasta que la que le indica que hacer esté disponible.

Se **necesita flexibilidad**, ya que las reuniones pueden ser en cualquier momento, temprano, tarde. (Foster, 2019).

1.3 Recomendaciones para tener en cuenta

Cuando se trabaja con equipos distribuidos, hay nuevos desafíos a considerar.

Personas trabajando en distintas ubicaciones probablemente implique que se encuentren en **distintos husos horarios**. Las zonas horarias (timezones), según la diferencia entre ellas, pueden llevar a **problemas de comunicación o performance**. Ya que, por ejemplo, si una persona en horario laboral de Argentina debe interactuar con una persona en India, la diferencia horaria es de 8 horas y media más tarde en India, con lo cual, una consulta realizada luego de las 10 am ARG, probablemente deba esperar hasta el día siguiente a obtener su respuesta. Si la resolución de esa consulta bloquea el trabajo a realizar, entonces se convierte en un problema. Es una buena idea tener al alcance un reloj que indique la hora actual en las otras ubicaciones. (Foster, 2019)

En varias empresas se ofrece libertad de elegir el momento y lugar de trabajo para mejorar la productividad. En ocasiones hay personas que rinden más de noche que de día, ya sea por ausencia de interrupciones o distracciones como por costumbre.

Otro desafío de los husos horarios es la **coordinación de reuniones virtuales**. Se pueden encontrar muchas recomendaciones online para optimizar los resultados de una reunión, no fue la idea tratar esto en detalle en esta tesis. (Foster, 2019)

Un beneficio de trabajar en diferente horario con otras personas es la posibilidad de trabajar en soledad. Las mañanas de aquellos que comienzan 'más temprano' que el resto de los integrantes del mundo, pueden ser más tranquilas, con menos interrupciones, pudiendo concentrarse sin ser distraído por chatear con colegas.

La **flexibilidad** es muy valorada en estos contextos ya que es posible que algunas reuniones ocurran tarde (o temprano). (Foster, 2019).

Adoptar **procesos ágiles**, tales como reuniones diarias para sincronizar tareas, reuniones de refinamiento de tareas y planeación, es imprescindible. (Fried, 2013).

Dar visibilidad acerca de la **disponibilidad** de las personas en las políticas de la empresa. Ya sea que la empresa requiere un horario particular o que los empleados

eligen un horario de trabajo, debe ser especificado para que otras personas sepan cuándo encontrar a sus compañeros de trabajo.

Respecto a los **tiempos de respuesta**, es recomendable acordar los posibles tiempos y medios de respuesta, de manera tal que se puedan gestionar las expectativas de manera acorde.

La empresa debe especificar que **equipamiento** brinda a sus empleados y si establece algún requerimiento respecto a la velocidad de la conexión a internet necesaria para trabajar de manera efectiva.

También es importante establecer **medidas de seguridad** para la protección de datos dado que existe la posibilidad que la conexión a internet utilizada por el trabajador no sea segura, por ejemplo, si en alguna ocasión se encuentra trabajando desde un café. (Remoters, 2019).

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN AL COACHING

“El coaching es un proceso conversacional que ocurre en nuestro lenguaje y que tiene por objetivo que nuestro interlocutor cambie su interpretación acerca de lo que le está pasando. El objetivo es que, desde esta nueva interpretación, pueda generar nuevas alternativas o acciones para obtener el resultado deseado.” (Sanjurjo, 2012).

Esta definición tiene muchos aspectos a ser analizados para entender las partes involucradas en el coaching.

Comienza indicando que es un proceso conversacional, involucrando 2 o más personas en un acto de comunicación entre las mismas. Esta conversación ocurre en un lenguaje común entre ambas partes.

El objetivo de una conversación de coaching es ayudar al interlocutor a cambiar su interpretación sobre algo que le está pasando, de manera tal de poder generar alternativas para alcanzar un resultado deseado.

La finalidad de cambiar una interpretación está fundamentada en que en el coaching la realidad de una persona está compuesta por hechos e interpretaciones:

Realidad = Hechos + Interpretaciones.

2.1 Hechos e Interpretaciones

Un **hecho** es cualquier evento que se pueda comprobar al percibirlo mediante los sentidos, es verificable, es la parte objetiva de la realidad, no depende de quién lo observa. Un hecho incluye las convenciones sociales de los objetos que nos rodean, ya que para poder comunicarse y relacionarse, se debe estar de acuerdo en nombrar a ciertas cosas de la misma manera. Un hecho no puede cambiar y no depende de quién lo observe. Puede ser verdadero, falso o incierto.

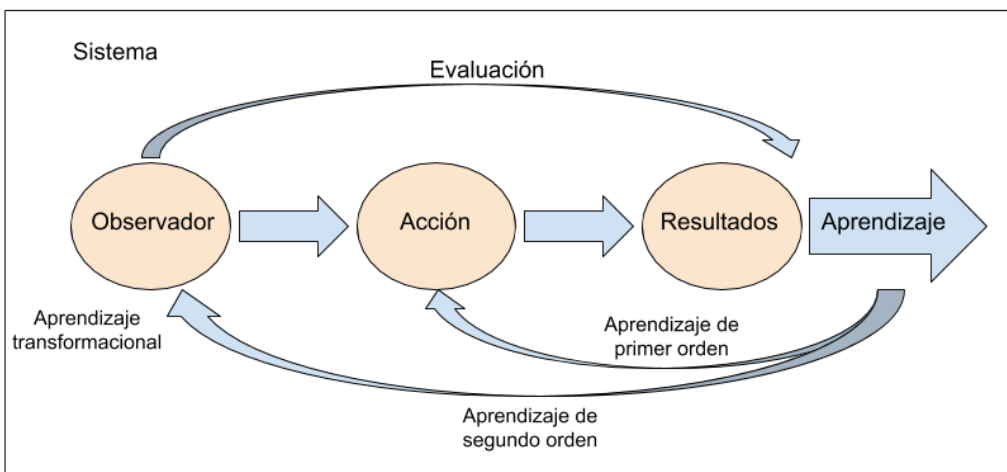
Una **interpretación** es la parte subjetiva de la realidad y depende pura y exclusivamente del punto de vista de la persona. Una interpretación no es ni verdadera ni falsa, tan sólo se puede estar de acuerdo o no con ella. (Sanjurjo, 2012).

Descriptos los términos del lado derecho de la fórmula, se aprecia que los hechos son un término fijo, mientras que lo que puede cambiar son las interpretaciones. Esto significa que la realidad va a depender de la interpretación que se le dé a una situación en particular.

2.2 Modelo OSAR

El coaching tiene como centro al ser humano como observador del mundo. El modelo OSAR (Observador, Sistema, Acción y Resultados) desarrollado por Rafael Echeverría, busca explicar los distintos órdenes de aprendizaje (Echeverría, 2009). Como se puede apreciar en la Figura 1:

Figura 1: Modelo OSAR



Fuente: Echeverría, R. (2009). El Observador y su mundo. Vol.1. Argentina: Comunicaciones Noreste Ltda.

Según este modelo, la persona está siempre observando. Y en función del observador que es en ese momento (**ser**), las acciones que toma (**hacer**) y de estas, los resultados que obtiene (**tener**).

Cuando no se obtiene el resultado que se quiere o bien se pueden modificar las acciones (conducta) o bien se puede modificar la manera en que se observan las situaciones (observador).

El aprendizaje de primer orden es una forma de aprender en la cual una persona cambia las acciones con la finalidad de obtener el resultado deseado. Este tipo de aprendizaje se denomina de primer orden porque todas las acciones que toma van a estar surgiendo desde el mismo tipo observador.

En cambio, si tras cambiar las acciones aún no se alcanzan los resultados esperados, o si se necesita conseguir resultados muy diferentes de los que actualmente se están obteniendo, se requiere un aprendizaje más profundo que el anterior, denominado aprendizaje de segundo orden.

Este ocurre cuando se modifica el tipo de observador que se está siendo. Para poder modificarlo, primero se necesita identificar el tipo de observador actual.

¿Cómo se puede cambiar el **tipo de observador**?

- Identificando y cambiando el significado de las creencias limitantes
- Identificando, aceptando y accionando desde diferentes estados de ánimo o emociones
- Reconociendo y adoptando diferentes corporalidades. (Echeverría, 2009)

“Cuida tus pensamientos, ellos se convierten en palabras.

Cuida tus palabras, ellas se convierten en acciones.

Cuida tus acciones, ellas se convierten en hábitos.

Cuida tus hábitos, ellos se convierten en carácter.

Cuida tu carácter, él se convierte en tu destino.” (Proverbio chino).

2.3 Creencias

Una creencia es una forma de interpretar una situación y tiene origen en la formación de una persona, su historia, su educación y las situaciones que ha vivido y las cuales la ha formado a lo largo de su vida.

Por ejemplo, para una persona, el silencio de otra persona puede significar enojo mientras que para otra persona puede significar que esa persona está pensando. Depende de las vivencias que el observador haya atravesado, las interpretaciones que tendrá de una situación.

Una creencia puede ser **limitante** o **habilitante**, según el tipo de observador que la persona esté siendo en ese momento.

Limitante significa que el observador está dándole una connotación negativa.

Habilitante, por el contrario, una connotación positiva.

“Las creencias son filtros perceptivos que dan forma a nuestro mapa de la realidad. Estos filtros permitirán pasar a la conciencia solo las experiencias que la confirman.” (Moreschi, 2013)

El poder identificar, aceptar y accionar desde distintos estados de ánimo o emociones, significa ser capaces de poner nombre a las propias emociones y estados de ánimo. Son las emociones las que ayudan a descubrir los pensamientos que llevan a estas creencias. (Moreschi, 2013).

Finalmente, reconocer y entender qué beneficios puede brindar el hecho de adoptar diferentes corporalidades.

Este proceso de autoobservación ayuda a comprender lo que se está interpretando, el estado emocional y la corporalidad ante una determinada situación.

CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.1 Inteligencia Emocional

En sus orígenes, la inteligencia emocional surge como una nueva forma de comprender la inteligencia y como una herramienta para alcanzar metas y objetivos, tanto personales como organizacionales.

Se entiende a la inteligencia emocional como la capacidad de identificar y controlar emociones propias y ajenas.

La emoción es el punto de unión entre lo físico y lo mental. Un pensamiento se ‘encarna’ cuando se expresa emocionalmente.

Cada emoción es un camino para acceder al interior de la persona. Es por este motivo que es importante conocer, saber diferenciar y comprender qué significa cada emoción. Es probable que personas juzguen a las emociones, categorizándolas en buenas y malas. La realidad es que todas las emociones son indicadores y brindan información valiosa sobre lo que se experimenta frente a una situación.

“Solemos creer que las emociones son el problema. Y no es así. Cada emoción es como una luz en el tablero del automóvil, que se enciende y nos indica que algo está pasando. El no aprender aún cómo leer y aprovechar la información que nos transmite esa emoción, es lo que provoca los problemas” (Levy, 1999).

Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional comprende dos tipos de inteligencia:

- **Intrapersonal:** es la capacidad para conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos y reconocerlos, además de controlar la propia motivación.
- **Interpersonal:** implica reconocer las emociones de los demás y manejar las relaciones. (Goleman, 2014)

Siguiendo el ejemplo del Dr. Levy, el hecho de no entender las señales que las emociones brindan es lo que se entiende como ignorancia emocional, también conocida como 'analfabetismo emocional'. Esta falta de conocimiento puede verse reflejada en:

- Una falta de capacidad para entender y gestionar las propias emociones
- Dificultad para comprender las emociones de las otras personas
- Reacciones desmedidas ante 'problemas'.
- Falta de empatía, dificultad de situarse en la mirada ajena, comprender otras realidades distintas a las propias.

No fue la intención de esta tesis ahondar en las definiciones de cada emoción, sino más bien mencionar la existencia de estas y reforzar lo útil que es ser capaces de reconocerlas. Entre algunas de ellas se mencionan: angustia, apatía, bronca, celos, culpa, decepción, envidia, esperanza, frustración, humillación, impotencia, indignación, ira, miedo, preocupación, remordimiento, resentimiento, tristeza, entre otras.

Si bien son palabras que pueden parecer conocidas, existen personas que son incapaces de identificarlas y de distinguir la diferencia entre sus significados.

Resumiendo, la inteligencia emocional implica la capacidad de identificar las emociones propias y ajenas, nombrar a las emociones y entender cómo se manifiestan en el lenguaje verbal y en la corporalidad.

3.2 Mindfulness / Conciencia plena

La práctica de mindfulness, también conocida como conciencia plena, es el acto de ser testigos, observadores sin prejuicios de lo que sucede en el interior del cuerpo y la mente, sin juzgar, sin intervenir.

Es un acto donde se registra todo lo que sucede en el cuerpo, dejando pasar los pensamientos sin detenerse ni engancharse con ellos.

El hecho de llevar a cabo esta práctica ayuda a alejarse del automatismo.

En muchas ocasiones, se viven experiencias de manera automática (al comer, al viajar, al ejercitar, etc.). Uno de los objetivos de practicar mindfulness, es poder estar atentos a cómo se está viviendo ante un determinado momento y poder aceptar lo que sucede con responsabilidad y tener la opción de hacer algo diferente. (Moreschi, 2013)

3.3 Lenguaje Corporal

De la misma forma que las emociones brindan información de lo que se piensa y siente, el cuerpo también brinda información importante no sólo de los otros sino también de uno mismo.

Se dice que, en una comunicación, el mensaje tiene la siguiente composición:

- 7% son las palabras habladas
- 38% es el significado y paralingüístico
- 55% es el lenguaje corporal.

Considerando el alto porcentaje del cual es parte en la comunicación el lenguaje corporal, es evidente la importancia de ser capaces de interpretar las señales corporales (tanto propias como ajenas), ya que, teniendo conocimiento de estas, incluso es posible elegir la postura respecto al mensaje que se desea transmitir.

Desde la posición en la que una persona se encuentra parada mientras conversa con otra, la distancia que mantiene con su interlocutor, la forma en la que se encuentra (parado, sentado), la inclinación corporal (erguido, inclinado hacia adelante, reclinado hacia atrás), la mirada, los gestos faciales, la actividad de las manos, la actividad de los pies; todo puede estar brindando información importante para entender cómo se está interpretando una conversación. (Dreeke, 2013)

3.4 PNL - Programación Neuro Lingüística

PNL es una disciplina que aporta un modelo de cómo funciona la mente y la percepción humana. Ayuda a entender cómo uno procesa la información y las experiencias que vive.

Abarca también la comunicación con los demás y con uno mismo. Es el estudio de lo que se percibe por medio de los sentidos (oído, vista, olfato, gusto y tacto), como una persona organiza el mundo a partir de cómo lo percibe y como realiza y filtra mediante sus percepciones.

Su nombre PNL se refiere a tres aspectos básicos de la experiencia humana.

- **Programación:** la manera en que una persona organiza las acciones para alcanzar objetivos.
- **Neuro:** se refiere a la neurología, al sistema nervioso por el cual la persona percibe y experimenta lo que le sucede. Refiere a la mente y el modo en que se piensa.
- **Lingüística:** se refiere al lenguaje verbal y no verbal, por el cual uno piensa y se comunica con uno mismo y otras personas. Las palabras y frases específicas reflejan los mapas mentales de la persona. (Korzybski, 1933).

3.5 Sistemas representacionales

Son formas de representar de manera interna las propias experiencias externas e internas. Actúan como filtros que seleccionan los estímulos que luego ingresan por cualquier de los sentidos: visual, auditivo y kinestésico.

Esta información es organizada y representada en el cerebro de la persona en una forma que puede manejar simplemente.

Los principales sistemas representacionales son:

- Visual
- Auditivo
- Kinestésico. (Bandler, 1979)

Las principales características de cada sistema se detallan en la Tabla 1: Características de los sistemas representacionales:

Tabla 1: Características de los sistemas representacionales

Visual	Auditivo	Kinestésico
Piensan en imágenes que representan ideas.	Piensan de manera lineal, una idea por vez.	Asocian la información con sensaciones y emociones.
Pueden pensar en varias cosas al mismo tiempo sin que éstas tengan necesariamente una secuencia.	Piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra	Conocen más a través de lo que sienten que de lo que piensan.
Hablan y escriben muy rápidamente porque tienen la percepción de que el tiempo no le alcanza para decir y/o escribir todo lo que está en su pensamiento.	Hablan más lentamente que los visuales. Hacen una cosa por vez.	Expresan sus sentimientos.
Habilidad para percibir la comunicación no verbal o gestual.	Se expresan bien oralmente	Son personas que perciben con mucha facilidad sus estados internos (emociones, sentimientos)
Necesitan mirar y ser mirados, contacto visual.	Necesitan escuchar y ser escuchados.	Necesitan tocar y ser tocados.

Fuente: Sanjurjo, A. (2014). Conductas en el aula [Material de clase]. Escritura creativa, Escuela Formación de Líderes, CABA, Buenos Aires.

En la Tabla 2: Comportamientos de los sistemas representacionales., se puede apreciar el comportamiento según distintos aspectos:

Tabla 2: Comportamientos de los sistemas representacionales.

	Visual	Auditivo	Kinestésico
Aprendizaje	Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a dónde va. Le cuesta recordar lo que oye	Aprende lo que oye, a base de repetirse a sí mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida de un solo paso se pierde. No tiene una visión global.	Aprende con lo que toca y lo que hace. Necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad. Es profundo y tiende a no olvidarse (memoria muscular). Se necesita más tiempo para aprender.
Lectura	Le gustan las descripciones, a veces se queda con la mirada perdida, imaginándose la escena.	Le gustan los diálogos y las obras de teatro, evita las descripciones largas, mueve los labios y no se fija en las ilustraciones.	Le gustan las historias de acción, se mueve al leer.
Memoria	Recuerda lo que ve, por ejemplo, las caras, pero no los nombres.	Recuerda lo que oye. Por ejemplo, los nombres, pero no las caras	Recuerda lo que hizo, o la impresión general que eso le causo, pero no los detalles.

Imaginación	Piensa en imágenes. Visualiza de manera detallada	Piensa en sonidos, no recuerda tantos detalles	Las imágenes son pocas y poco detalladas, siempre en movimiento.
Almacena la información	Rápidamente y en cualquier orden.	De manera secuencial y por bloques enteros (por lo que se pierde si le preguntas por un elemento aislado o si le cambias el orden de las preguntas.	Mediante la "memoria muscular".
En períodos de inactividad	Mira algo fijamente, dibuja, lee.	Canturrea para sí mismo o habla con alguien.	Se mueve
Se distrae	Cuando hay movimiento o desorden visual, sin embargo, el ruido no le molesta demasiado.	Cuando hay ruido.	Cuando las explicaciones son básicamente auditivas o visuales y no le involucran de alguna forma.
Gestos y Posturas	Cabeza hacia adelante	Cabeza hacia atrás o inclinada	Cabeza hacia abajo
	Inclinado hacia delante	Postura "del teléfono"	Postura distendida

	Hombros hacia arriba	Hombros posición intermedia.	Hombros hacia abajo
	Se señala los ojos	Se señala la zona de las orejas	Se toca el pecho o abdomen
	Gesticula mucho hacia fuera	Se toca labios y barbilla	Gesticula hacia sí mismo
	Movimientos rápidos, manos móviles	Brazos cruzados	Cuerpo relajado
	Parado apoya el peso en el metatarso.		Pies bien apoyados
	Se sienta en el borde de la silla	Se sienta con el cuerpo derecho	Se sienta hacia atrás, a veces exagera.
Voz y Respiración	Volumen alto	Volumen medio	Volumen bajo
	Habla rápido	Habla despacio, hace pausas.	Habla lentamente, pausas largas.
	En la parte alta del pecho. Rápida y superficial.	En la parte media del pecho (Diafragma). Regular. A veces suspira.	Baja. Abdominal. Profunda y lenta.

Fuente: Sanjurjo, A. (2014). Conductas en el aula [Material de clase]. Escritura creativa, Escuela Formación de Líderes, CABA, Buenos Aires.

En función de las características mencionadas en las tablas anteriores, es posible aplicar este conocimiento para establecer empatía (rapport) durante una conversación. La forma

de lograrlo es acompasar a la otra persona, estableciendo contacto con ella (tanto a nivel consciente como inconsciente al mismo tiempo). Acompasar crea confianza y credibilidad cuando se iguala el lenguaje verbal y no verbal. (Dreeke, 2013).

Para poder acompasar de manera eficaz se puede igualar el lenguaje verbal, gestos, posturas, movimientos, mirada, ritmo de respiración. También se puede adaptar a un tono y volumen de voz similar.

En su libro, Robin Dreeke explica 10 sugerencias acerca de cómo generar empatía en las conversaciones.

1. **Establecer límites temporales artificiales:** permitir a la persona a la cual se dirige sentir que hay un fin de conversación en vista.
2. **Acomodar la comunicación no verbal:** asegurar que tanto el lenguaje corporal como la voz no son amenazantes.
3. **Enlentecer el ritmo del habla:** se pierde credibilidad al hablar muy rápido y puede resultar amenazante.
4. **Tema de empatía:** los humanos están genéticamente codificados para proveer asistencia y ayuda. También ayuda al ego del otro el sentir que saben más que uno.
5. **Suspender el ego:** técnica muy efectiva, aunque difícil de implementar. Evitar tener la razón en todo.
6. **Validar al prójimo:** el ser humano desea estar conectado y ser aceptado. Pocas personas saben validar y esto genera gran empatía.
7. **Pregunta: ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Por qué?** Cuando se quiere escarbar profundo y generar una conexión, realizar estas preguntas provocan que la otra persona cuente lo que desean contar.
8. **Conectar por medio de la compensación:** algunas personas son más reservadas que otras. Permitirles sentirse a gusto al contarles un poco sobre uno mismo.

9. **Dar un obsequio:** Da un obsequio, ya sea tangible o intangible y busque una conversación y empatía a cambio
10. **Manejar las expectativas:** evite la desilusión asegurando que el beneficio es para el prójimo y no uno mismo. El foco debe estar puesto en el prójimo, de esta forma, eventualmente uno ganará la empatía que busca. (Dreeke, 2013)

3.6 Postura Corporal

En lo que respecta a postura corporal, es interesante distinguir e identificar señales que el cuerpo del otro brinda.

Las expresiones faciales, los movimientos de la cabeza, el ángulo del cuerpo con relación al prójimo, los gestos de las manos, gestos y posiciones de los brazos, las rodillas, los pies, tics o estar disperso, entre muchas más, son señales que dan información.

Asentir o negar con la cabeza durante una conversación, puede ser hecho de manera consciente como inconsciente y puede indicar estar de acuerdo o en desacuerdo con lo que otra persona está expresando. (Dreeke, 2013)

Las expresiones faciales pueden expresar emociones básicas como felicidad, desagrado, tristeza, miedo, rabia, sorpresa. Esto se ejemplifica desde la Figura 2 a la Figura 8.

Figura 2: Expresiones faciales 'felicidad'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 3: Expresiones faciales 'miedo'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 4: Expresiones faciales 'sorpresa'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 5: Expresiones faciales 'tristeza'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 6: Expresiones faciales 'desprecio'



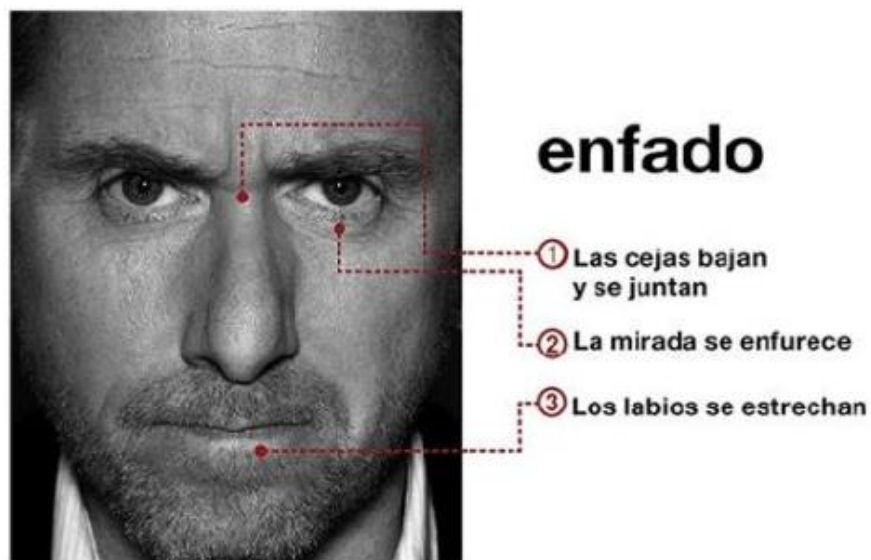
Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 7: Expresiones faciales 'asco'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

Figura 8: Expresiones faciales 'enfado'



Fuente: Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>

El ángulo del cuerpo es fundamental, puede adoptar una forma abierta o cerrada, receptiva o defensiva.

Los gestos de las manos pueden usarse de muchas formas, para enfatizar una idea, para expresar disconformidad, incomodidad (está estudiado que en situaciones donde la persona se siente incómoda tiende a realizar caricias a sí mismo). Según como se coloquen las palmas, abierta hacia arriba sugiere vulnerabilidad, cerrada hacia abajo sugiere firmeza. La forma en que se da la mano (saludo) expresa una relación de poder, desde la fuerza aplicada sobre la otra mano hasta la posición de una mano sobre la otra. (Cohen, 2007)

CAPÍTULO 4: HERRAMIENTAS DE COACHING

Hasta aquí se realizó una introducción a la inteligencia emocional, creencias, emociones, lenguaje corporal y PNL. Estos conceptos serán útiles para analizar en detalle los resultados de la encuesta realizada en el marco empírico, además de ayudar a conocerse uno mismo y brindar información sobre el prójimo.

Procesar los conceptos ya vistos y practicar hasta lograr identificarlos en uno mismo es un camino que requiere práctica y dedicación. Es importante destacar la importancia de atravesar este camino, ya que, el poder que brinda contar con esta información beneficia al comunicarse con personas que jamás incorporaron estos conceptos.

4.1 Escucha activa

Una persona puede entrenarse y practicar para dar un mensaje, aunque esto no garantiza que su interlocutor escuche exactamente lo mismo que quiere transmitir.

La escucha es un proceso donde la persona percibe e interpreta. La percepción es un proceso fisiológico, mientras que la interpretación, un proceso lingüístico.

Como se vio en el capítulo anterior, una interpretación es subjetiva y es propia de la persona que escucha.

Aprender a escuchar requiere también conocerse uno mismo durante una conversación. Es importante destacar que la escucha es un proceso activo y aprender a equilibrar el habla y la escucha en un proceso conversacional es primordial. En ocasiones, la persona puede pensar que hablar es un proceso más activo que escuchar, llevándola a generar contextos donde no escucha a su contraparte.

Son varios los obstáculos que pueden evitar una escucha efectiva.

Puede suceder que durante una conversación la persona tenga **prejuicios negativos** sobre su contraparte. Esto logrará condicionar negativamente la recepción del mensaje.

“Uno dice lo que dice, el otro escucha lo que escucha.” (Maturana, H., 2007)

Por ejemplo, durante una negociación: si una persona cree que la otra parte siempre busca sacar ventaja de las situaciones, ante cualquier propuesta de su contraparte va a estar pensando '¿De qué forma está intentando sacar ventaja en este momento?'

Puede suceder también que no se tenga interés en el tema conversado con la contraparte, esto conduce a que deje de escuchar y tendrá un impacto negativo en la comunicación.

Las **interrupciones**, son un ejemplo frecuente y generan un efecto destructivo y de incomodidad en la persona que habla.

La **impaciencia en la conversación** es otro obstáculo, ya sea porque el otro habla más despacio de lo que los pensamientos de la persona ocurren, o al revés.

Es importante identificar el tipo de proceso mental mediante el cual se procesa la información. Como se vio en el capítulo anterior, ayuda a una mejor comunicación el acompañar a la otra persona.

La **ansiedad por responder**, en ocasiones no se escucha al interlocutor porque la persona está preparando una respuesta en su mente. El hecho de estar preparando la respuesta mientras el otro habla, provoca que la persona no esté escuchando de manera efectiva lo que el otro tiene para decir.

Otro posible obstáculo para una comunicación efectiva es la postura corporal se adopta. Es posible que la persona esté prestando atención, pero si las señales de su cuerpo indican lo contrario, el interlocutor puede sentirse desmotivado a seguir adelante con la conversación. (Sanjurjo, 2012)

4.2 Tipos de escucha

Escucha previa: En caso de tener juicios previos sobre el interlocutor, estos actuarán como un filtro sobre lo que la otra persona diga. En este tipo de escucha, el foco está puesto en la persona que escucha, ya que lo hace desde sus creencias y juicios.

Escucha emocional: Es cuando se escuchan las emociones de la otra persona, sin juicios, reconociendo sus emociones y validándolas. Este tipo de escucha ayuda a la construcción del vínculo, generando confianza y empatía.

Escucha comprometida: cuando se escucha el propósito desde el cual habla el interlocutor, sus intereses, motivaciones personales. Se escucha sin prejuicio al observador que está siendo.

El poder identificar el tipo de escucha que se está adoptando es útil para conocer el compromiso que se tiene en la conversación. (Sanjurjo, 2012)

4.3 Escalera de Inferencias

La escalera de inferencias desarrollada por Argyris en 1982 es un modelo que muestra cómo se asciende mentalmente, desde las observaciones hasta tomar una decisión.

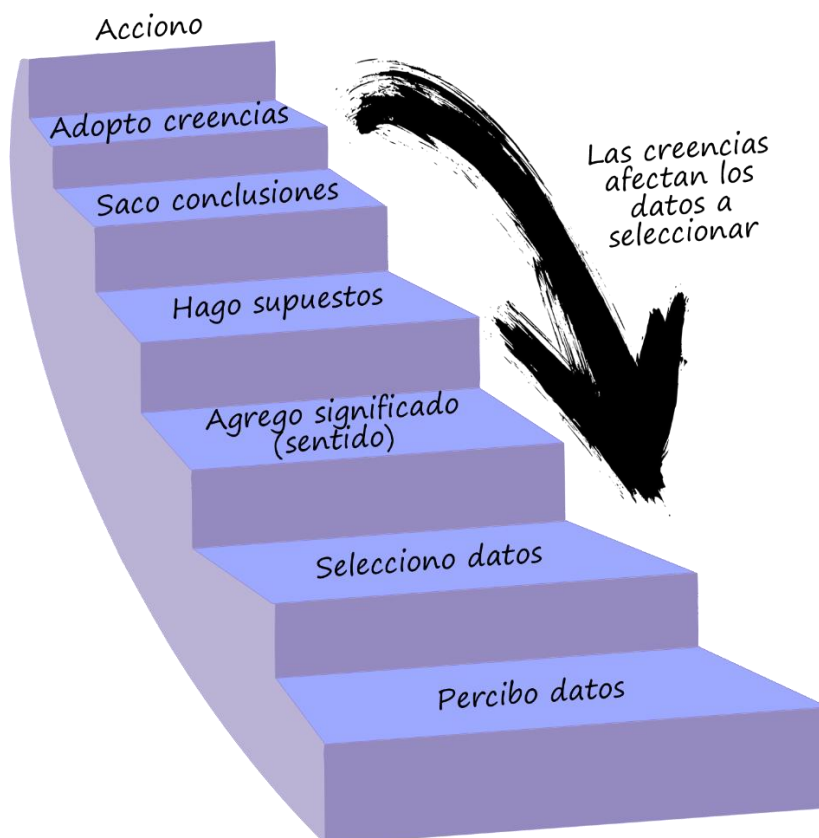
La mente de una persona puede procesar aproximadamente 7 más menos 2 elementos de los infinitos estímulos internos y externos a los que es sometida en cada momento.

Este modelo permite entender el proceso que siguen estos elementos que se perciben mientras se los procesa.

Desde que una persona **percibe datos**, **selecciona algunos** (ignorando otros), **les agrega un significado**, luego **hace supuestos**, **saca conclusiones**, **adopta creencias** y, por último, **acciona**. Las creencias adoptadas luego afectan los datos que selecciona la persona, generando un ciclo reflexivo.

Las conclusiones pueden parecerle obvias a la persona que atraviesa este proceso, al punto tal de no ver la necesidad de volver sobre los pasos que llevó de los datos seleccionados a la conclusión.

Figura 9: Escalera de Inferencias.



Fuente: Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational. Estados Unidos: Wiley.

Aplicando los pasos del proceso mental al siguiente ejemplo: una video llamada con varios miembros del equipo de desarrollo.

“Estoy reunido virtualmente con un equipo remoto vía Skype, todos tenemos la cámara encendida. Noto que una persona en particular está mirando hacia un costado mientras yo hablo. Prácticamente no participa de la reunión. Claramente no me está prestando atención. Debe estar en otra cosa. O probablemente

se considera superior como para escuchar lo que estoy transmitiendo. No es la primera vez que está en otra mientras expongo un tema. Cree que soy un incompetente. Que irrespetuoso. Una pena tener un miembro así en el equipo. Voy a pedir que lo cambien de equipo apenas termine el próximo sprint¹”.

Analizando los pasos del proceso mental:

- **Selección de datos:** no mira a la cámara, no participa en absoluto.
- **Interpretación:** no presta atención, se cree superior.
- **Supuesto:** está aburrido.
- **Conclusiones:** esta persona considera que soy incompetente.
- **Acciono:** voy a pedir que lo retiren del equipo.

La utilidad de esta herramienta, además de mejorar la comunicación, ayuda a entender al interlocutor, para indagarlo en forma efectiva, invitándolo a analizar su escalera de inferencias, explicando los datos elegidos, razonamientos, conclusiones y sugerencias. De esta forma se podrá conocer los datos que ha elegido, las interpretaciones que realizó, las suposiciones que tomó y en función de esta información, la conclusión a la que arribó y sus acciones asociadas. (Argyris, 1982).

¹ Sprint en equipos de desarrollo se denomina a un período de X días, en el cual se planificó un alcance a desarrollar, probar y entregar al usuario final. Proviene de una metodología ágil, donde a diferencia de la metodología de desarrollo tradicional en cascada, en lugar de entregar funcionalidad al cliente al finalizar el proyecto, se priorizan pequeñas entregas incrementales que permitan al cliente brindar una devolución tras cada Sprint o iteración.

4.4 Conversaciones descriptivas y generativas

4.4.1 Lenguaje descriptivo

En ocasiones uno puede encontrarse ante personas que, frente a un resultado poco efectivo, tienden a enumerar los motivos que llevaron a esa poca efectividad, a quejarse o justificar algo que pasó o está pasando en el presente.

Ejemplo: Un Project Leader de una empresa de desarrollo dice: “Este cliente es muy complicado, no entiende nada, se queja de todo y quiere todas para él. No es mi culpa que estemos atrasados si siempre me dan principiantes para llevar adelante el proyecto.”

En esta forma de hablar de una persona, la palabra no tiene efecto sobre los hechos, sólo los describe. Se podría estar un largo tiempo describiendo situaciones del pasado o del presente, sin que esas situaciones cambien.

Es importante identificar aquellas personas que dediquen una buena parte de su tiempo a describir situaciones. Esas personas están comprometidas a no generar cambios.

Los motivos por los cuales una persona puede elegir este tipo de lenguaje, es porque los mantiene dentro de la zona de confort. Una persona que se queja se siente cómoda no haciéndose cargo de su parte en la responsabilidad y de esta forma no hay cambios. No necesariamente la está pasando bien, pero se encuentra en un espacio conocido, de posible comodidad. (Echeverría, 2009)

4.4.2 Lenguaje generativo

Contrariamente al lenguaje descriptivo, el lenguaje generativo busca abrir posibilidades. En lugar de buscar excusas para justificar el no accionar, busca ofrecer alternativas para cambiar una situación o realidad con la cual se está descontento.

Es un sinónimo de proactividad, una alternativa positiva a una situación.

Si se identifica a una persona hablando en lenguaje descriptivo, la misma está describiendo el pasado o el presente, una simple pregunta como “¿Qué te gustaría que sucediera con esta situación?” hará que la persona piense en el futuro y deberá realizar una declaración al respecto.

Una vez que se cambia el foco hacia el futuro, se puede identificar lo que hace falta para alcanzar lo que se desea. Luego, se detalla exactamente las opciones que ayudarían a alcanzar esa meta. (Echeverría, 2009)

Esto se puede lograr mediante 2 preguntas:

- **¿Qué quieres que pase con tal situación?** Mediante esta pregunta se busca cambiar el foco. Cuando se habla de forma descriptiva, el foco generalmente está puesto en el pasado o en el presente. Con esta pregunta se busca que la persona se coloque en el futuro. Por la forma que está hecha esta pregunta, se debe responder con una declaración, no con una queja. Y las declaraciones son instrumentos del lenguaje que generan contexto para accionar.
- **¿Qué exactamente puedes hacer para alcanzar tu meta?** La única forma de responder esta pregunta es por medio de pedidos, ofrecimientos y propuestas. Es el lenguaje de la acción, que muestra compromiso personal a poner manos a la obra.

Las formas disponibles en el lenguaje para ejecutar lo anterior, son los pedidos, ofrecimientos y propuestas. (Sanjurjo, 2012)

Según estadísticas, 67% de los ejecutivos ven las reuniones como fracasos (Dempsey, 2020). Uno de los beneficios de esta herramienta es que ayuda a optimizar tiempos y eficiencia en reuniones.

4.5 El poder del lenguaje

Previamente se ha explicado el concepto de 'creencia', ese mandato interno que lleva a una persona a actuar / interpretar de una determinada manera.

Es importante entender que el interlocutor es un observador diferente y puede pensar distinto a como uno piensa.

Es por eso por lo que es importante, mediante la escucha activa, detectar posibles creencias en el interlocutor e indagar hasta entender específicamente lo que intenta comunicar.

Es recomendable evitar las generalizaciones intentando ser lo más específico posible. Por ejemplo: si se realiza un reproche a un compañero que "siempre llega tarde" lo más probable es que esta persona busque en su memoria las veces que, por el contrario, llegó temprano. En cambio, si se le explica el impacto que tuvo sobre una determinada situación el hecho de haber llegado tarde determinado día (sin juicios personales, sólo hecho e impacto), solo resta reflexionar al respecto y de ahí en más o bien esta persona toma conciencia, o es posible realizar un pedido para evitar estas situaciones en el futuro: "Te voy a pedir por favor, que, para este tipo de reuniones, estés conectado puntual para el comienzo de la misma".

Al expresar el impacto de las acciones, se evita que el interlocutor tome los comentarios como críticas a él.

Es importante evitar emitir juicios personales acerca del interlocutor, ya que es probable que el mismo se ponga a la defensiva. De la misma forma es recomendable hacerse cargo de las emociones. Ejemplo: "Me siento triste por lo que sucedió.", en lugar de "Me hiciste entristecer con lo que hiciste."

Por último, en las conversaciones, es útil chequear de a momentos lo que va entendiendo la otra persona. De esta forma, se pueden detectar posibles desvíos en la comunicación. Una forma de llevar esto a cabo es mediante un pedido: ¿Podrías explicarme lo que entendiste hasta ahora? Con esta simple pregunta se invita al interlocutor a analizar, reflexionar y explicar con sus palabras lo que entendió de una conversación. (Sanjurjo, 2012)

4.6 Cuestionar con fuerza

Aprender a cuestionar con fuerza refiere a la capacidad de hacer preguntas que revelen información necesaria. Hay varias claves a mencionar que ayudan a realizar **preguntas efectivas**, uno de ellos es saber realizar **preguntas abiertas**. La diferencia entre una pregunta abierta y una cerrada es que la cerrada sólo admite ‘Sí’ o ‘No’ como respuestas. En cambio, una pregunta abierta invita al interlocutor a desarrollar una respuesta. (Dreeke, 2013).

Otra clave para preguntar es con **curiosidad**, preguntar sin juicios, con inocencia y desde el no-saber. Ser claro con la pregunta a formular, primero pensarla y luego hacerla. Es recomendable buscar que la pregunta sea **concisa y precisa**. Realizar de a **una pregunta a la vez**, sabiendo distinguir de la presuposición implícita en la pregunta.

Cuando se logra realizar una pregunta efectiva, la misma crea impacto, mueve a la acción, crea conciencia, reflejando la escucha activa y la comprensión del interlocutor. Formas de mostrar este aspecto pueden ser parafraseando las palabras del interlocutor o preguntar utilizando las palabras que mencionó. (Sanjurjo, 2012).

Aprender a preguntar cuando el mensaje del interlocutor no es claro, ayuda a entender el mensaje. Por ejemplo, si la otra persona está generalizando, preguntar por la situación específica a la cual hace particularmente referencia.

4.7 Silencios

Los silencios son una parte fundamental de toda conversación. El silencio del interlocutor puede tener innumerables significados: “No me escuchó”, “Está pensando”, “No sabe qué contestar”, “No le interesa el tema”, “El que calla otorga”. En función de la interpretación que se haga acerca del silencio del otro, se podrá decidir la próxima acción. Es muy importante comprender que una cosa es un silencio del otro, y otra cosa muy diferente es la interpretación que se hace de ese silencio. (Sanjurjo, 2012).

MARCO EMPÍRICO

En los últimos años se ha observado una tendencia creciente de empresas adoptando la modalidad del trabajo remoto. Esto ha llevado a las mismas a aprender cómo enfrentar situaciones de gestión y comunicación desconocidas anteriormente.

En este caso particular, se buscó analizar los aspectos valorados por los empleados remotos (Anexo 3), así también como sus formas de aprendizaje (Anexo 2) y relevancia que dan al lenguaje corporal (Anexo 1).

En función a estos resultados, se relacionaron las herramientas de coaching vistas en el marco teórico y se analizaron los beneficios de aplicarlas en cada caso.

Finalmente, se procedió a realizar entrevistas a managers que hayan sido capacitados en coaching y entender los impactos que la aplicación de éste tuvo en su gestión.

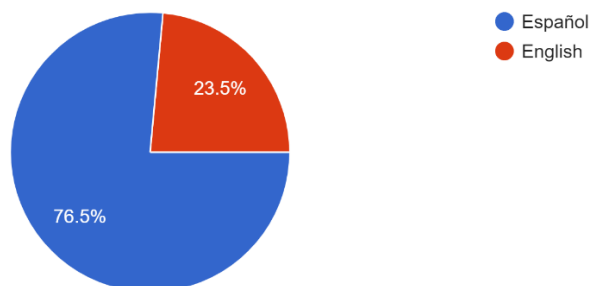
5. Encuesta a empleados remotos

En esta sección se procedió a realizar una encuesta anónima a personas que trabajan de manera remota 3 o más días a la semana. Dichas encuestas pueden encontrarse en los anexos 1, 2 y 3.

La forma de distribución fue por medio de redes sociales y ex alumnos de la Universidad Di Tella.

Según se observa en la Figura 10, se obtuvo una cantidad de 72 respuestas, de las cuales 23,5% eligieron responder en inglés, mientras que el 76.5% optó por responder en español.

Figura 10: Idioma elegido para la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de esta encuesta fue evaluar, de manera anónima, aspectos relacionados a Programación Neuro Lingüística -sistemas representacionales-, lenguaje corporal y distintos aspectos del trabajo remoto.

5.1 Valoración de aspectos del trabajo remoto

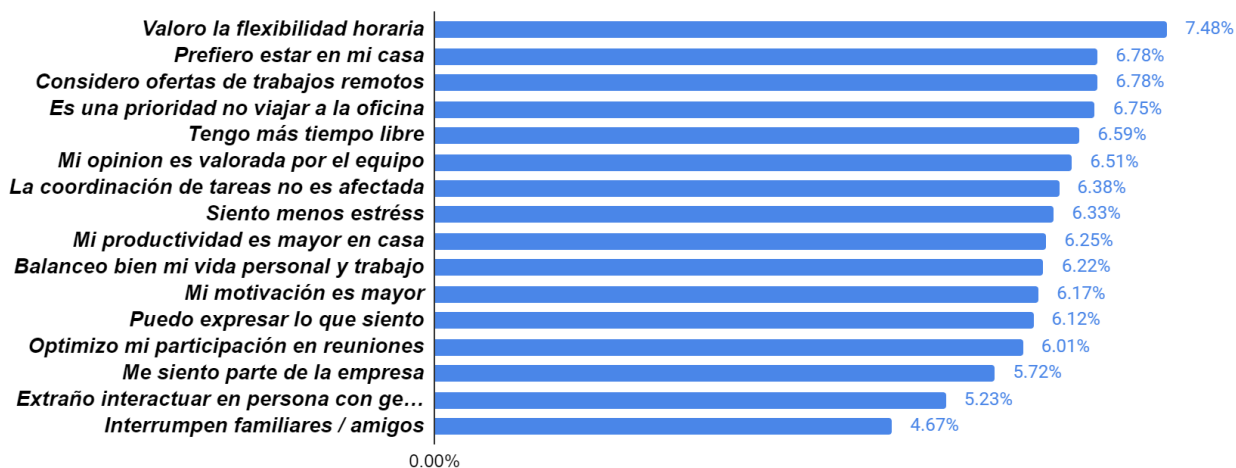
Entre los 5 aspectos más valorados del trabajo remoto, se encontró según se aprecia en la Figura 11,

- La flexibilidad horaria
- Preferencia de estar en su casa
- Consideran ofertas de trabajos remotos
- Priorizan no viajar a la oficina
- Tener más tiempo libre

Partiendo de la base que la mayoría reconocieron priorizar este tipo de modalidad cuando reciben ofertas laborales (dentro de los trabajadores remotos), se deduce que los aspectos más valorados por los trabajadores remotos son aquellos que les permiten administrar mejor sus tiempos (flexibilidad horaria, no viajar a la oficina, disponer de más tiempo libre).

Figura 11: Aspectos de interés sobre el trabajo remoto.

Evaluación de distintos aspectos del trabajo remoto



Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, los aspectos menos votados por los encuestados fueron:

- Interrumpen familiares / amigos
- Extraño interactuar en persona con gente
- Me siento parte de la empresa
- Optimizo mi participación en reuniones
- Puedo expresar lo que siento

De estas respuestas se desprende que la mayoría no ven interrumpidas sus tareas por familiares o amigos, lo cual puede interpretarse como algo positivo.

En segunda posición, se pudo apreciar que la gran mayoría no extraña interactuar con otra gente en persona.

En tercera posición, indicaron que no se sienten parte de la empresa. Esto puede analizarse desde varios puntos de vista. Desde el hecho de que pueden estar siendo

gestionados por personas que no realizan su aporte para integrar a estas personas remotas, son personas que, al no sentirse parte de la empresa, tranquilamente pueden cambiar de trabajo ante una mejor oferta laboral.

En cuarto puesto, indicaron que no sienten su participación en reuniones sea óptima. Si bien este es un problema a nivel global, herramientas del lenguaje como las vistas anteriormente pueden ayudar a llevar a cabo reuniones más eficientes.

Por último, en la quinta posición, indicaron que pocas veces pueden expresar lo que sienten. Este punto es de gran importancia, ya que, entre los desafíos de gestionar equipos remotos, desarrollar pertenencia, validar lo que les sucede, aprender a escucharlos, darles espacio para expresar lo que sienten es lo que lleva a un líder a desarrollar confianza con estos empleados.

5.2 Sistemas representacionales

En lo que respecta a sistemas representacionales, según la encuesta de PNL (O'Brien, 1990), en la Figura 11 se aprecia que en el 61,3% de los encuestados, el canal de aprendizaje predominante es **visual**. Esto se relaciona directamente a la forma de comunicarse con las personas, donde el uso de cámara web es de suma importancia ya que este tipo de personas necesitan ver y ser vistos. Es importante que la comunicación sea llevada a cabo en un ambiente con pocas distracciones, particularmente para evitar que el interlocutor se distraiga con cosas que pueda ver detrás de la persona hablando.

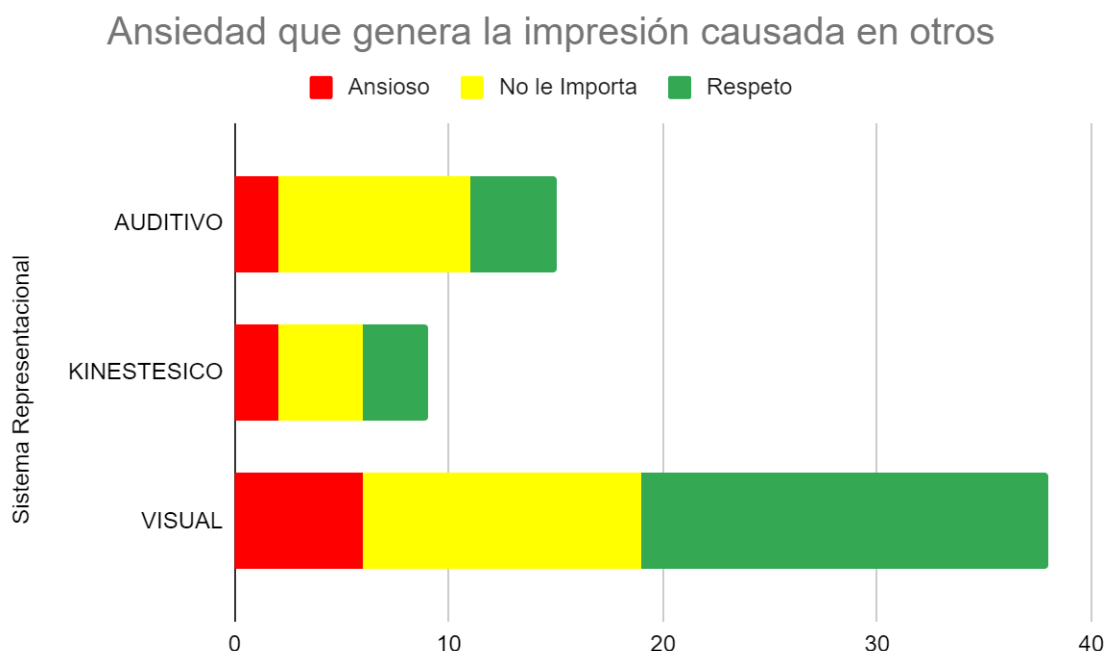
Figura 12: Sistemas Representacionales.



Fuente: Elaboración propia.

De aquellas personas 'visuales', a un pequeño porcentaje le genera ansiedad la impresión causada en otros (Figura 12), es decir que si bien necesitan mirar al prójimo, probablemente no pendientes de la información que verlos a ellos pueda brindar. Este comportamiento aplica a los 3 sistemas representacionales: el porcentaje de personas a las que le genera ansiedad, ya sea visual, auditivo o kinestésico, es bajo.

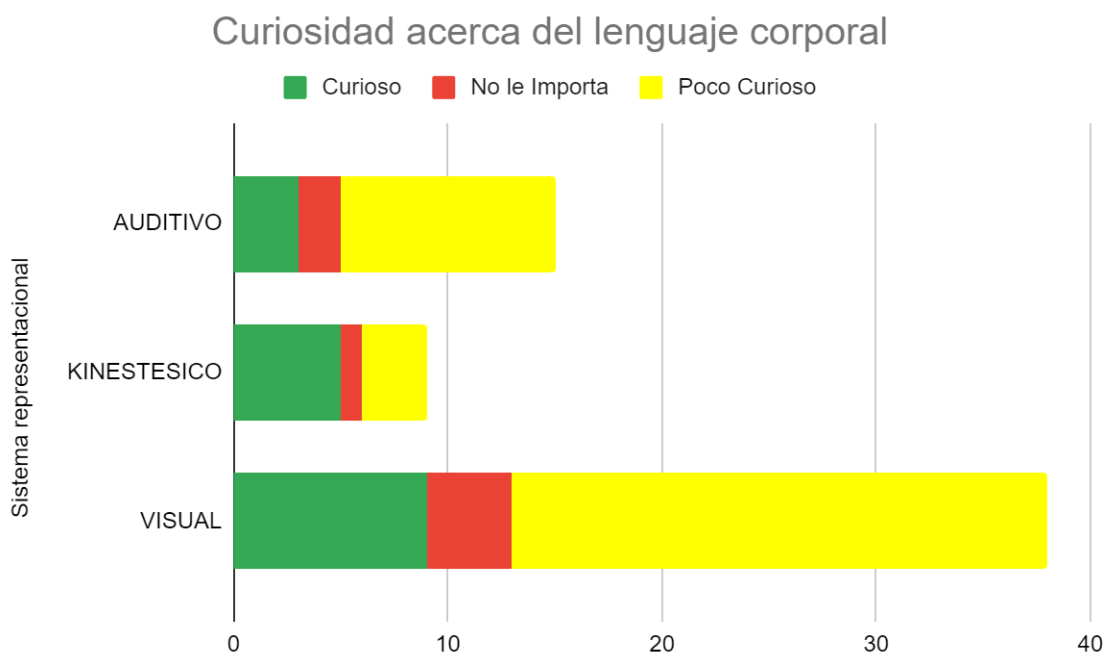
Figura 13: Ansiedad sobre impresión según sistema representacional.



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la curiosidad, se observó que, en proporción, los kinestésicos son los más curiosos, aquellos que están más atentos al lenguaje corporal del interlocutor (Figura 13). Si bien dentro de estas personas predomina la ‘poca curiosidad’, está estudiado que la postura corporal de la persona que quiere transmitir un mensaje, influencia en el mensaje, ya sea que el interlocutor sólo sea un espectador en la conversación.

Figura 14: Curiosidad acerca del lenguaje corporal según sistema representacional.



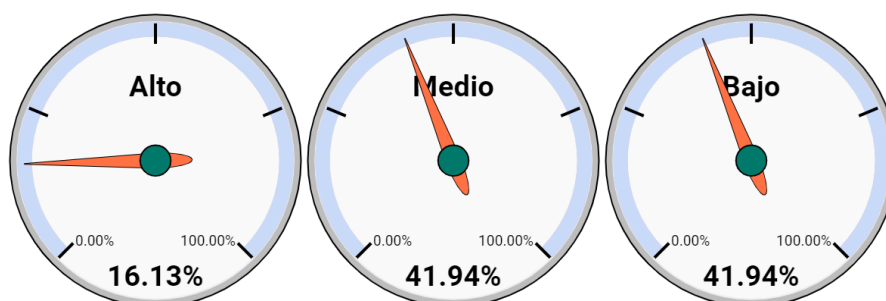
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Ansiedad y curiosidad respecto al lenguaje corporal

Independientemente de los sistemas representacionales, un bajo porcentaje (16,13%) indicó que le genera ansiedad la impresión causada en otros. Mientras que un 41,94% siente un nivel medio de ansiedad y por último, otro 41,94% sienten poca ansiedad o nada (Figura 14).

Figura 15: Nivel de ansiedad que genera la impresión causada en otros.

Nivel de ansiedad que le genera la impresión causada en otros

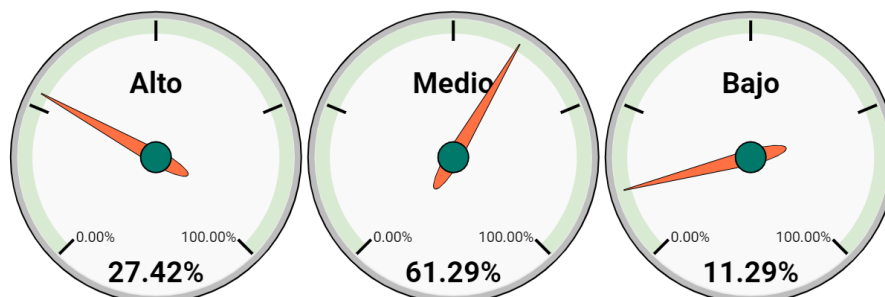


Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la curiosidad que le genera el lenguaje corporal, un 27,42% marcó un nivel alto de curiosidad (en comparación con el nivel de ansiedad, significa que levemente están más atentos a las señales del interlocutor que de las propias). La mayoría en este caso, 61,29%, siente un nivel medio de curiosidad. Tan sólo un 11,29% expresó sentir un bajo nivel de curiosidad.

Figura 16: Nivel de curiosidad que genera el lenguaje corporal.

Nivel de curiosidad que le genera el lenguaje corporal

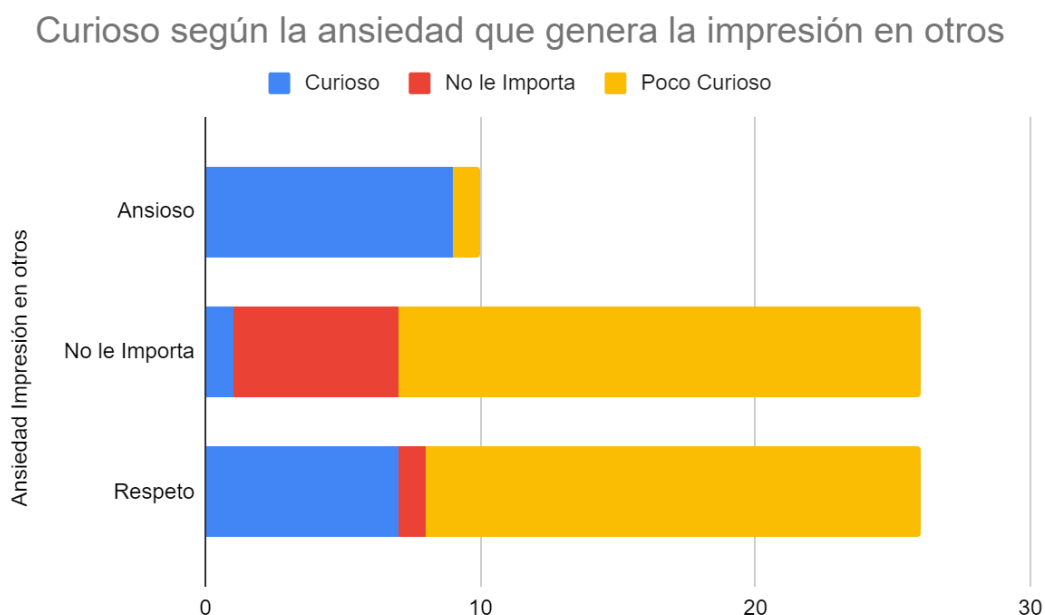


Fuente: Elaboración propia.

En función de los resultados anteriores, se procedió a relacionar ambas respuestas buscando datos a deducir al respecto. Según se puede apreciar en la Figura 17, aquellos a quienes no les importa la impresión generada en otros, también les importa poco o nada el lenguaje corporal de la otra persona.

Estadísticamente hablando, son los menos los que sienten ansiedad y que a la vez sean curiosos por el lenguaje corporal del interlocutor.

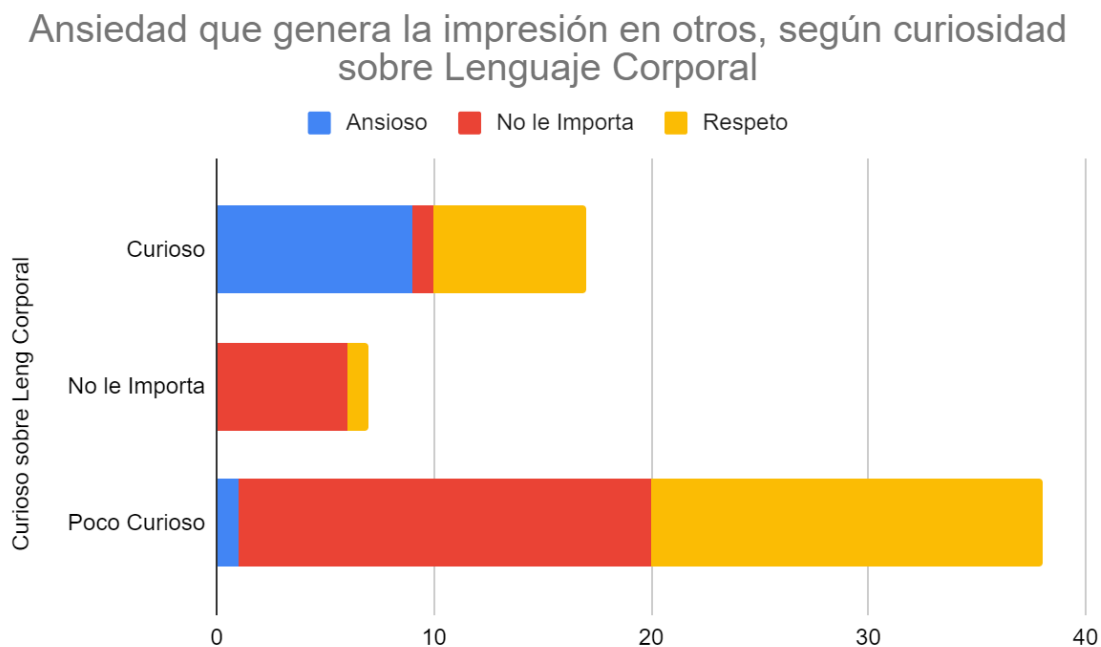
Figura 17: Curiosidad según la ansiedad que genera la impresión en otros.



Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, invirtiendo la relación de análisis, según se observa en la Figura 18, la gran mayoría expresa poca curiosidad o que no le importa, sintiendo poca ansiedad al respecto. De aquellos curiosos, aproximadamente a la mitad le genera ansiedad la impresión causada en otros.

Figura 18: Ansiedad que genera la impresión vs curiosidad sobre lenguaje corporal



Fuente: Elaboración propia.

6. Entrevistas

Para el desarrollo de esta sección, se procedió a diseñar una entrevista (ver Anexo 4) cuya finalidad fue conocer el punto de vista de managers respecto a la cultura del trabajo remoto, y, al ser personas capacitadas en coaching, indagar si consideraban que la empresa fue beneficiada al capacitar en coaching y los impactos específicos sobre la gestión que hayan percibido.

Se entrevistó a 3 profesionales de una empresa de desarrollo de software.

Aclaración: Como prerrequisito esta entrevista fue realizada a managers que hayan realizado alguna carrera de coaching. Por cuestiones de privacidad, se reserva el nombre de la empresa.

Las personas entrevistadas fueron: Nicolás, Sergio y Andrés.

6.1 Desafíos al trabajar con personas remotas.

En referencia a los desafíos los tres entrevistados concordaron que el desafío más importante es a nivel comunicación.

“No me preocupa en controlar que la gente esté o no todo el día frente a la computadora, puede ir a hacer compras o trámites en horario laboral y es algo que no voy a estar controlando. Estamos enfocados en trabajar por objetivos, por lo cual salvo en determinados momentos del día donde hay reuniones organizadas y salvo que algún miembro de su equipo particular lo necesite, no exigimos 100% disponibilidad.

No me gusta hacer ‘micro-management’. Hay una cuestión de confianza hacia el empleado.” (Nicolás, comunicación personal, 26 de febrero de 2020).

Por su parte Andrés considera que parte del desafío de esta modalidad de trabajo es asegurar constantemente que toda la información necesaria esté disponible para todos. Si bien menciona a todos los empleados, hace hincapié en los remotos, dado que estos

no pueden acercarse a un compañero a consultar en persona. Considera que, por el hecho de estar remoto, se produce una sobrecarga que hace que todo sea un poquito más difícil: “Durante las reuniones virtuales hay pérdidas de tiempo durante la preparación de la llamada, demoras en la comunicación por diferencias de velocidad en la conexión, personas que se conectan tarde a la llamada, si en ocasiones se utiliza un pizarrón, hay que asegurarse que los remotos también puedan verlo por la cámara.” (Andrés, comunicación personal, 28 de febrero de 2020).

Y coincidió a la vez con Nicolás en que es necesario documentar mucho más, preparar minutas, dejar registros de lo conversado siendo lo más claro posible para evitar dejar datos a la libre interpretación.

Nicolás destacó la necesidad de tener las herramientas lo mejor preparadas posibles para que la otra persona se sienta parte. Si se tiene que comunicar algo, se debe utilizar un canal donde el mensaje llegue a todos. Al final, todo depende de una buena conexión a internet.

Andrés comentó que el hecho de contratar personas remotas le permitió acceder a personas que, sino no podrían contratar y menciona que permite un nivel de flexibilidad muy alto, hace a la diversidad y permite mezclar culturas.

Por su parte, Sergio analizó los desafíos desde su persona: “El paradigma de control, hay un montón de variables en una comunicación con Skype (mi conexión, la conexión del otro, la plataforma, que haya distracciones), que, al no poder controlarlas, si yo pretendo que el llamado salga perfecto como yo quisiera, que no haya interrupciones (que me ha pasado), hay muchos momentos de tensión, de exigencia, que no cambia nada porque no puedo controlar esas variables. Creo que el mayor desafío pasa por soltar el control y no pretender controlar como salga la comunicación.” (Sergio, comunicación personal, 29 de febrero de 2020).

6.2 Beneficios del coaching en la gestión de recursos remotos

En lo que respecta a coaching, Nicolás admitió no haberse percatado de los beneficios a nivel empresa, él cree que hay gente que conoce más de la teoría con la cual puede hablar en otros términos y que de alguna manera secunda o soporta cuando se utilizan conceptos de coaching. Considera que algunas personas no creen en eso, que no les importa.

A nivel personal, considera que el coaching lo ayuda a ser un observador más positivo. No sólo a nivel laboral, sino también a nivel familiar, con sus amigos, en la vida en general. “Me ayuda a entender el observador que está siendo la otra persona. A nivel de gestión me parece muy importante. Me ayudó a entender que uno es responsable de lo que dice y cómo impacta en la otra persona.” (Nicolás, comunicación personal, 26 de febrero de 2020).

Reconoció que el coaching lo ayudó a ser preciso en la comunicación, a comprender qué entiende cada uno sobre las situaciones que estén discutiendo.

Andrés por su parte, expresó que el coaching lo ayuda en el día a día a comprender la ceguera cognitiva. De la misma forma, que lo ayuda a mejorar la escucha. “Creo que la gente que 'recibe' coaching, aprende a escuchar más al otro, a uno mismo.”. (Andrés, comunicación personal, 28 de febrero de 2020).

También descubrió que le es de gran utilidad ubicarse constantemente en zona de aprendizaje. Estas herramientas lo ayudaron a lograr empatía con aquellas personas que no están presentes. Considera que el coaching sirve para generar más empatía y entender que el otro necesita más visibilidad o un esfuerzo del equipo para poder estar en nivel. Si hay un problema de performance, es probable que haya un problema en el canal de comunicación.

Sergio por su parte comentó: “El principal beneficio es elegir, distinguir para elegir. En un primer paso, el autoconocimiento, si uno aprende a auto observarse sin juicio (mindfulness), se conoce muchísimo, las creencias, las formas de pensar, podemos

conocer qué creemos sobre determinadas cosas. Todo ese autoconocimiento se puede llevar a cabo por medio del coaching, y te da la posibilidad de elegir qué hacer con eso que descubriste de vos, con la manera de pensar, con la manera que te estás relacionando, con la forma de hablar, de escuchar, si hablo de manera generativa, si estoy describiendo. El ponerle nombre a partir de la auto observación a todas esas partes mías, me permite a partir de ahí, poder elegir a posteriori si elijo cambiar o si elijo mantener eso que descubrí.” (Sergio, comunicación personal, 29 de febrero de 2020).

Entre los impactos que tuvo el hecho de incorporar estos conocimientos sobre su nivel de comunicación, Sergio respondió: “Tuvo muchísimo impacto, cuando estaba cursando la carrera de coaching pensé que escuchaba, cuando hice el segundo año, me hice consciente que no escuchaba la mayor parte de lo que la otra persona decía, sino que lo que hacía era escucharme a mí mismo, lo que a mí se me disparaba cuando el otro empezaba a hablar. Gran parte de lo que la otra persona decía, no lo escuchaba, porque yo estaba escuchando mi conversación interna. Entonces, mucho de lo que la otra persona había dicho, yo no lo había registrado. Y cuando contestaba, contestaba no en función de lo que había dicho el otro sino de la interpretación y la conversación interna que había en el medio. ¿Cuál era el impacto? Era una conversación de mi parte, una conversación de sordos. Porque era una conversación más conmigo que con el otro.” (Sergio, comunicación personal, febrero de 2020).

Entre otros de los beneficios, Sergio mencionó: “Coaching me ayudó a diferenciar cuando la otra persona está hablando de sí misma, o está contando parte de la historia. Escucha comprometida, si habla del historiador o de la historia, eso me ha servido para tener más foco y en lugar de interpretar a través de la historia, poder escuchar lo que le pasa a la persona que tengo adelante, dicho con sus propias palabras y no con mi interpretación.” (Sergio, comunicación personal, febrero de 2020).

6.3 Herramientas de coaching

Nicolas expresó que en los momentos en que debe presenciar una llamada remota, opta siempre por encender la cámara y busca lugares con pocas distracciones (tanto por él como por su interlocutor). Trata de ser asertivo y suele apreciar el PNL de la otra persona. Admite que en reuniones grupales le cuesta bastante mantener la concentración.

Andrés, por su parte, comentó que siempre lo ayuda el chequear el mensaje, validar lo que entiende el interlocutor, pedirle que repita, entender la escalera de inferencias de la otra persona que lo lleva a tomar determinadas decisiones. Coincidió en la importancia de la comunicación visual, analiza PNL (tanto con personas locales como remotas), solicitarle al otro que encienda también la cámara, escuchar no sólo las palabras sino también leer al cuerpo.

"Yo antes no lo hacía, me parecía que era mejor tapar la cámara. Hoy siento que por más que el otro no quiera prender la cámara, que uno la prenda, transmite un montón de cosas, comunica mucho. Hace que el otro se sienta más confiado, da mejor visibilidad." (Andrés, comunicación personal, 28 de febrero de 2020).

En lo que respecta a Sergio, reconoció que el estar presente y escuchar a quien o quienes tenga del otro lado, ahora lo puede hacer en automático. Presencia, escucha, cuestionar con fuerza lo que dice la persona que está del otro lado. El mirar al interlocutor también. También mencionó que utiliza los silencios como herramienta: "Los silencios, hoy por hoy estoy amigado con los silencios y los utilizo en las conversaciones comunes, cuando antes era un causal para yo llenarlo con palabras. Por ahí interpretaba cosas acerca del silencio del otro y en función de eso, lo llenaba." (Sergio, comunicación personal, febrero de 2020).

Conclusiones

Se comenzó esta tesis preguntando sobre los desafíos que enfrentan las empresas que adoptan la cultura de trabajo remoto, los beneficios al capacitar a managers en habilidades blandas y herramientas de coaching; y cómo se ve reflejada la aplicación de este tipo de conocimientos en la gestión de equipos remotos.

A partir de estos interrogantes, se procedió a dar una introducción a los equipos distribuidos, se explicaron conceptos de coaching, inteligencia emocional y herramientas de coaching. En conjunto con la teoría, mediante encuestas a trabajadores remotos y entrevistas a profesionales de empresas de desarrollo de software se concluyó que los principales desafíos que enfrentan las empresas que adoptan la modalidad del trabajo remoto son:

- La comunicación con sus empleados
- Garantizar los medios de comunicación
- Garantizar la calidad de los medios de comunicación

De las entrevistas se pudo apreciar que los tres profesionales coinciden que uno de los desafíos principales es la comunicación, tanto con personas locales como con personas remotas, acentuada en los remotos por el hecho de no estar presentes. Es por este motivo que se concuerda que la documentación y minutas debe ser accesibles en todo momento. También se concuerda que el uso de cámara web es muy importante durante las comunicaciones con personas remotas, dado que la información que brinda el hecho de poder apreciar su lenguaje corporal y el análisis de PNL es muy beneficioso.

En lo que respecta a la calidad de los medios, abarca desde los medios (físicos y virtuales) para comunicarse, el lenguaje verbal y no verbal utilizado para transmitir un mensaje, la persistencia y disponibilidad de la información post comunicación.

Desde el punto de vista de los empleados, el desafío es garantizar la calidad de la conexión (ya sea que trabajan desde su hogar o desde otra ubicación, como un bar, por ejemplo), lograr independencia y proactividad a tal nivel que eviten quedar bloqueados ante la ausencia temporal de un compañero; e intentar mantener un buen nivel de comunicación a nivel chat y documentación.

El incorporar el uso de lenguaje generativo sumado a la diferenciación entre hechos e interpretaciones, con certeza suma un aporte positivo a la claridad en la comunicación.

En lo que respecta a la información obtenida en las encuestas se desprende que un gran porcentaje de los trabajadores remotos se desempeñan mayormente bajo el sistema representacional visual. De esta mayoría, un gran porcentaje admite ser poco curioso acerca de la impresión causada en otros, es decir, no sienten curiosidad acerca de lo que su cuerpo, su aspecto, sus formas causen en otras personas. De la misma forma, otro gran porcentaje admite no sentir curiosidad respecto del lenguaje corporal del otro. En lo que respecta específicamente al lenguaje corporal, sin importar el sistema representacional, más del 80% prácticamente no siente ansiedad sobre la impresión generada en otros. Más del 70% sienten poca curiosidad respecto al lenguaje corporal. Con estos datos se deduce que las empresas que capacitan a managers en habilidades blandas y herramientas de coaching pueden verse beneficiadas ante esta ausencia de curiosidad y ansiedad respecto de la información que el lenguaje corporal puede brindar por parte de las personas remotas, dado que aprendiendo a interpretar esta información pueden gozar de una mayor cantidad de datos durante las conversaciones.

Sumado a lo anterior, este tipo de capacitaciones mejora los niveles de comunicación, mediante mejoras en el nivel de escucha y el nivel de lenguaje manejado por estas personas. Aplicar silencios, aprender a leer el lenguaje corporal del prójimo, comprender los diferentes tipos de escucha, aprender a ayudar a la otra persona a descifrar su escalera de inferencias y la forma en la que arriba a conclusiones, validar las emociones

del otro; todo esto suma a la calidad de comunicación y al trato para con los empleados, ayudan a legitimar al prójimo como persona y a que se sienta considerado y parte de la empresa.

En lo que respecta a aplicar herramientas de coaching en la gestión de equipos remotos, se concluye que aportan positivamente a una comunicación más clara, precisa y efectiva. Brinda conceptos clave para aprender a escuchar lo que las otras personas (e incluso uno mismo) buscan transmitir. Enseña a validar los mensajes y evitar malentendidos tanto por medios escritos, como en el habla y en la escucha. Ayuda a dirigir las preguntas con precisión a fines de conseguir una comunicación eficaz.

Ayuda a entender, interpretar y analizar el lenguaje corporal de las personas, y a su vez, comprender bajo qué sistema representacional se desenvuelve su interlocutor. Adicionalmente, capacitarse en coaching ayuda a desarrollar la escucha de la misma forma que aporta aspectos positivos a la gestión y a la comunicación, ayuda a definir objetivos, mejora las relaciones, ayuda a gestionar el tiempo, ayuda a la motivación y al autoconocimiento. Y todo esto es aplicable tanto a personas remotas como locales, así también como a la vida misma de la persona que adquiere estos conocimientos. También ayuda a las personas a clarificar objetivos de la organización y planificar estratégicamente las metas.

Si bien el tamaño de la muestra analizada en esta tesis no se considera representativa, aun así se destaca la importancia de capacitar al personal en coaching, dado que con seguridad generará un impacto positivo en el nivel de comunicación, en la productividad y en el desempeño de la organización.

Bibliografía

- Kennedy, J. (2018) Remote working will rival fixed office locations by 2025, recuperado de URL <https://www.siliconrepublic.com/careers/remote-flexible-working-fixed-offices-future-of-work>
- Kyocera, (2017) Trabajo remoto: ventajas e inconvenientes para la productividad de tu compañía, recuperado de URL <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/trabajo-remoto-ventajas-e-inconvenientes-la-productividad-compania/>
- Remoters, (2019) Las tendencias del trabajo remoto para el 2019: Su presente y futuro, recuperado de URL <https://remoters.net/es/las-tendencias-del-trabajo-remoto-para-el-2019-el-presente-y-el-futuro-del-trabajo-remoto/>
- Cohen, D., (2007). A linguagem do corpo. O que você precisa saber. Brasil: Vozes.
- Dempsey, L., (2020). Meeting stats that may surprise you, recuperado de URL <https://www.cornerstonedynamics.com/meeting-stats-that-may-surprise-you/>
- Dreeke, R., (2013). It's Not All About "Me": The Top Ten Techniques for Building Quick Rapport with Anyone. EEUU: People Formula.
- Fried, J. y Heinemeier Hansson, D., (2013). Remote. Office not required. EEUU: 37Signals, LLC.
- Sanjurjo, A., (2012). Sentido de líder: claves y herramientas para construir un liderazgo de excelencia. Argentina: Federico Ast.
- Goleman. D., (2014). La inteligencia emocional en la empresa. España: Liberdúplex, S.L.U.
- O'Brien, L., (1990). Test para determinar visual, auditivo y kinestésico, recuperado de URL: <https://www.pnliafi.com.ar/test-para-determinar-visual-auditivo-kinestesico/>

- Levy, N. (1999). La sabiduría de las emociones. España: Plaza & Janes Editores, S. A.
- Moreschi, G. (2013). Si el otro cambiara. ¿Por qué construimos vínculos que nos atrapan? Argentina: Urano.
- Sanjurjo, A. (2014). Conductas en el aula [Material de clase]. Escritura creativa, Escuela Formación de Líderes, CABA, Buenos Aires.
- Espinoza, F. (2017). Facebook enseña a su Inteligencia Artificial a reconocer expresiones humanas, recuperado de URL: <https://www.tekcrispy.com/2017/09/06/facebook-inteligencia-artificial-expresiones-humanas/>
- Echeverría, R. (2009). El Observador y su mundo. Vol.1. Argentina: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational. Estados Unidos: Wiley.
- Foster, W. (2019). The ultimate guide to Remote Work. Lessons from a team of over 200 remote workers. Recuperado de: <https://zapier.com/learn/remote-work/>
- Drucker, P. (1967). El ejecutivo eficaz. Estados Unidos: Harper Collins.
- Korzybski, A. (1933). Science and sanity. Estados Unidos: Institute of general semantics.
- Bandler, R. (1979). Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming. Estados Unidos: Real People Press.
- Bayern, M. (2018). The 10 rules found in every good remote work policy, recuperado de URL <https://www.techrepublic.com/article/the-10-rules-found-in-every-good-remote-work-policy/>

Anexos

1. Test de autoconocimiento - Lenguaje corporal (Cohen, 2007)

Indicar en una escala del 1 al 5

- 1 nunca me sucede
- 2 me sucede esporádicamente
- 3 a veces me sucede
- 4 me sucede mucho
- 5 siempre me sucede

¿Qué puntaje asignaría a las siguientes preguntas?

1. Me preocupa lo que las personas piensan de mi
2. Me cuestiono sobre mi comportamiento
3. Me miro al espejo antes de salir
4. Me pongo nervioso/nerviosa cuando alguien que considero amigo actúa de manera que no entiendo
5. Me preocupa ser vanidoso/vanidosa
6. Me pongo nervioso/nerviosa cuando entro a un lugar donde no conozco a nadie.
7. Me gusta intentar percibir lo que otras personas están pensando.
8. Existen ciertas cosas del lenguaje corporal de otros que siempre percibo.
9. Creo que es importante ser una persona calma, controlada y contenida.
10. Quisiera ser diferente, una persona considerada más bonita, pero no pierdo el sueño por eso.
11. Tengo dificultades para concentrarme u oír lo que otros tienen que decir.
12. Me genera ansiedad la posibilidad de no causar una buena impresión.
13. Me gusta observar a las personas.
14. Me gusta observar a otros cuando no se dan cuenta.

15. Me preocupa que otros puedan adivinar lo que pienso con sólo mirarme.

Respuestas

Teóricamente, se pueden totalizar 75 puntos.

Preguntas 1 a 6, 12 y 15, miden la ansiedad que genera la impresión causada en otros.

Si se estuviera siempre ansioso sobre estas cuestiones, la persona puede totalizar 50 puntos. Los que no son ansiosos, totalizan 8.

Un total de 30-40 sugiere que la persona es muy ansiosa sobre cómo se presenta su lenguaje corporal.

Un total de 20-30 sugiere que la persona ansía respeto.

Menos de 20 sugiere que la persona no se preocupa por esto.

Las preguntas 7-11, 13 y 14 se refieren al desprendimiento y curiosidad sobre el lenguaje corporal. Se puede totalizar 35 puntos.

Entre 25 y 35 puntos, se es muy curioso sobre el lenguaje corporal de otros y muy desapegado.

Entre 15 y 25, medianamente curioso y desapegado.

Menos de 15, no le interesa el lenguaje corporal de otros, se está perdiendo datos fascinantes sobre el comportamiento de las personas.

2. Encuesta PNL (O'Brien, 1990)

Lee cuidadosamente cada oración y piensa de qué manera se aplica en ti. Escribe el número que mejor describe tu reacción al final de cada oración.

Casi siempre: 5 Frecuentemente: 4 A veces: 3 Rara vez: 2 Casi nunca: 1

1. Puedo recordar algo mejor si lo escribo
2. Al leer, oigo las palabras en mi cabeza o leo en voz alta.
3. Necesito hablar las cosas para entenderlas mejor.

4. No me gusta leer o escuchar instrucciones, prefiero simplemente comenzar a hacer las cosas.
5. Puedo visualizar imágenes en mi cabeza.
6. Puedo estudiar mejor si escucho música.
7. Necesito recreos frecuentes cuando estudio.
8. Pienso mejor cuando tengo la libertad de moverme, estar sentado detrás de un escritorio no es para mí.
9. Tomo muchas notas de lo que leo y escucho.
10. Me ayuda MIRAR a la persona que está hablando. Me mantiene enfocado.
11. se me hace difícil entender lo que una persona está diciendo si hay ruidos alrededor.
12. Prefiero que alguien me diga cómo tengo que hacer las cosas que leer las instrucciones.
13. Prefiero escuchar una conferencia o una grabación a leer un libro.
14. Cuando no puedo pensar en una palabra específica, uso mis manos y llamo al objeto “coso”.
15. Puedo seguir fácilmente a una persona que está hablando, aunque mi cabeza esté hacia abajo o me encuentre mirando por una ventana.
16. Es más fácil para mí hacer un trabajo en un lugar tranquilo.
17. Me resulta fácil entender mapas, tablas y gráficos.
18. Cuando comienzo un artículo o un libro, prefiero espiar la última página.
19. Recuerdo mejor lo que la gente dice que su aspecto.
20. Recuerdo mejor si estudio en voz alta con alguien.
21. Tomo notas, pero nunca vuelvo a releerlas.
22. Cuando estoy concentrado leyendo o escribiendo, la radio me molesta.
23. Me resulta difícil crear imágenes en mi cabeza.
24. Me resulta útil decir en voz alta las tareas que tengo para hacer.

25. Mi cuaderno y mi escritorio pueden verse un desastre, pero sé exactamente dónde está cada cosa.
26. Cuando estoy en un examen, puedo “ver” la página en el libro de textos y la respuesta.
27. No puedo recordar una broma lo suficiente para contarla luego.
28. Al aprender algo nuevo, prefiero escuchar la información, luego leer y luego hacerlo.
29. Me gusta completar una tarea antes de comenzar otra.
30. Uso mis dedos para contar y muevo los labios cuando leo.
31. No me gusta releer mi trabajo.
32. Cuando estoy tratando de recordar algo nuevo, por ejemplo, un número de teléfono me ayuda formarme una imagen mental para lograrlo.
33. Para obtener una nota extra, prefiero grabar un informe a escribirlo.
34. Fantaseo en clase
35. Para obtener una calificación extra, prefiero crear un proyecto a escribir un informe.
36. Cuando tengo una gran idea, debo escribirla inmediatamente, o la olvido con facilidad.

Resultado del test para determinar si eres visual auditivo o kinestésico

Cuidadosamente transfiere los resultados en cada línea

- Visual: 1,5,9,10,11,16,17,22,26,27,32,36
- Auditivo: 2,3,12,13,15,19,20,23,24,28,29,33
- Kinestésico: 4,6,7,8,14,18,21,25,30,31,34,35

Convertir los totales de cada categoría a porcentajes.

3. Priorización de aspectos del trabajo remoto (Elaboración propia)

Indicar en una escala de 1 al 5

- 5 - Totalmente en acuerdo
- 4 - Algo de acuerdo

- 3 - Neutro
- 2 - Algo en desacuerdo
- 1 - Totalmente en desacuerdo

Aspectos a evaluar:

- Balanceo bien mi vida personal y trabajo
- Considero ofertas de trabajos remotos
- Es una prioridad no viajar a la oficina
- Extraño interactuar en persona con gente
- Interrumpen familiares / amigos
- La coordinación de tareas no es afectada
- Me siento parte de la empresa
- Mi motivación es mayor
- Mi opinión es valorada por el equipo
- Mi productividad es mayor en casa
- Optimizo mi participación en reuniones
- Prefiero estar en mi casa
- Puedo expresar lo que siento
- Siento menos estrés
- Tengo más tiempo libre
- Valoro la flexibilidad horaria

4. Entrevista (Elaboración propia)

Aclaración: Como prerrequisito esta entrevista será realizada a managers que hayan realizado alguna carrera de coaching.

- ¿Qué desafíos enfrentan aquellas empresas que adoptan la cultura de trabajo remoto?
- ¿De qué forma se ven beneficiadas las empresas que capacitan a managers en habilidades blandas y herramientas de coaching?
- ¿Cómo se ve reflejada la aplicación de ese tipo de conocimientos en la gestión de equipos remotos?
- ¿Considera que la carrera de coaching le ha traído beneficios a su gestión? En caso afirmativo, ¿cuáles?
- ¿Qué herramientas de coaching aplicó o aplica usualmente durante conversaciones con personas remotas?