



Desarrollo  
Humano

## Cambiando las preguntas

“Una clave poderosa para construir equipos de alto desempeño”

*“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto nos cambiaron todas las preguntas”*

*Mario Benedetti*

Una de las mayores dificultades que enfrentamos las personas con responsabilidad de liderar equipos de trabajo es mantener nuestra capacidad de diálogo y claridad en momentos difíciles, en situaciones donde las personas no responden, no trabajan como se espera y la organización lo necesita. Cuando todo funciona, es una maravilla, el buen humor se hace presente, al igual que una sensación de trabajo en equipo, tenemos buenos sentimientos y como se dice, todo parece color de rosa. Sin embargo esto no dura mucho tiempo, todos sabemos que en algún momento los problemas y las dificultades aparecen en los equipos. En mi experiencia, solemos tenerle miedo a esos momentos; se nos hace muy difícil afrontarlos, esquivamos el conflicto y postergamos incluso la toma de decisiones. Nadie quiere tener problemas, nadie quiere tener enfrentamientos, porque no sabemos qué hacer y en general nos hacen sentir muy mal. Esto es una gran paradoja, porque el conflicto es inherente al ser humano, tenemos razones biológicas y hasta psicológicas que lo explican. Es a través de procesos conflictivos que la humanidad se ha desarrollado a lo largo de su historia, que las empresas y organizaciones crecen y avanzan. En esencia, los llamados **“equipos de alto desempeño”**, los que obtienen resultados superiores han desarrollado herramientas para abordar el conflicto, son muy buenos en eso y por eso son mejores.

Como decía un amigo, en una sencilla pero clarificadora reflexión, “Si tengo conflictos todos los días con mi mujer, y somos dos, ¡no los voy a tener con el equipo de trabajo!”. El conflicto siempre está sobre la mesa, siempre está presente, pero no es el problema real, la dificultad radica en cómo lo vemos, cómo nos enfrentamos a él, cómo lo gestionamos.

Muchos son los libros y propuestas de formación en el mundo organizacional y del desarrollo humano, que toman el tema de la **“resolución de conflictos”** como un punto central, y muchos son los abordajes posibles de este tema. En este momento, quiero detenerme en algo que para mí es base fundamental de la gestión de conflictos y de la creación de equipos de alto desempeño. Me refiero a la mirada que los líderes tienen sobre las personas -en particular, a cómo ven a las personas que están bajo su mando. Este punto es clave, determinante, la base de la gestión de conflictos sobre la cual poder construir procesos de desarrollo humano sanos, de alta exigencia y grandes resultados. De una manera u otra, el cómo miramos a las personas, determina **nuestro comportamiento** como Líderes, las características del ambiente laboral que creamos, los resultados que obtenemos y nuestra calidad de vida.

A lo largo de los años, una y otra vez me encuentro con Líderes que gestionan equipos, -que tienen bajo su mando y responsabilidad a un grupo de personas- con miradas terriblemente descalificadoras de sus colaboradores. Ven a las personas como vagos que no quieren trabajar, no competentes, no comprometidos y teniendo un sinfín de juicios negativos. En mi

experiencia y teniendo en cuenta ciertos matices, en general es muy difícil ser ajeno a no pensar negativamente cuando las personas no hacen lo que deberían hacer, lo que se necesita de ellas. En general, las emociones negativas nos suelen tomar rápidamente, y como un volcán la ira, el enojo, la agresividad (en diferentes formas) se apoderan de nuestro carácter. Asimismo, resulta de gran importancia entender, que en muchas de esas situaciones tenemos mil argumentos valederos que nos justifican, que efectivamente confirman que **es verdad** que la persona en cuestión es muy complicada. **¡Es verdad!** Hay hechos concretos y razones suficientes para estar muy enojados, nadie lo puede negar, y por cierto, no se trata de negarlo.

En algún otro artículo mencioné que no se puede hacer trabajar a quien no quiere hacerlo, a quien por la razón que fuera no está disponible. Si efectivamente eso así, si no estamos suponiendo cosas, si hay hechos concretos que demuestran el mal comportamiento y desempeño de una persona, deberíamos entonces dejar de pelearnos con la realidad, aceptarla y tomar la decisión que corresponda con esa persona. Porque de lo que no nos damos cuenta, es de la enorme influencia negativa que tienen en nuestro carácter, estos pensamientos y juicios, del terrible desgaste e impacto en nuestra calidad de vida y el devastador efecto sobre nuestro liderazgo. Desde ese lugar, estamos en un callejón sin salida, donde los juicios (¡que son verdad!), nos confirman una y otra vez el estar enojados.

Debemos tener en cuenta, que a medida que la mirada y juicio negativo y descalificador, se va instalando, sin que podamos encontrarle la vuelta a poder escapar del círculo de autoconfirmación. Existe el riesgo de que eso nos afecte, y poco a poco, sin percatarnos, nos vamos transformando en líderes desconfiados, duros, intransigentes, intolerantes, agresivos, alguien con quien nadie desea trabajar (salvo por necesidad).

Esta es una situación que un Líder o cualquier persona no debería permitirse. En esencia, como me dijo el coach Imanol Ibarrodo, ***“se trata de que la gente quiera trabajar con nosotros y no de hacer trabajar a la gente”***. Es muy importante entender esta diferencia, tener personas que quieran trabajar con nosotros, ***“seguidores voluntarios”***, es un factor de inestimable valor para un líder transformador, para el trabajo en equipo y el alto desempeño. Ante todo, un ***“Líder Transformador”*** es un creador de ambientes laborales saludables orientados al alto desempeño, en donde se habilita a las personas, las personas quieren estar, se sienten a gusto, respetadas, valoradas, comprueban que pueden opinar aportando valor, discuten sin ser juzgadas.

Existe un pequeño giro en el lenguaje, en nuestra forma de pensar, que resulta vital a la hora de ayudarnos a correr, salir, liberarnos del círculo de enojo y frustración dado por estar anclados a la verdad del mal desempeño de las personas. ***Se trata de “questionarnos nuestras preguntas”***. No es si las personas trabajan bien o mal, si eso es verdad, la pregunta que importa o debemos hacernos. De hecho ya sabemos cuál es nuestra respuesta frente a esta pregunta y a dónde nos lleva.

De nuevo, ***“No importa, si es verdad o no nuestra creencia, sino el poder que ella tiene sobre nosotros, o sea, a que nos conduce pensar de ese modo”***. Es imprescindible hacernos nuevas preguntas que habiliten nuevas posibilidades de acción, el surgimiento de una nueva y potente mirada. En ese sentido podríamos preguntarnos y reflexionar profundamente con

preguntas como: ¿En qué me ayuda pensar de esta manera?; ¿Quién estoy siendo pensando de esta manera?; ¿En quién me estoy convirtiendo?; ¿Quién sería sino pensara de esta manera?; ¿Qué no estoy haciendo?; ¿Qué podría hacer distinto?...Son ejemplos de preguntas poderosas, porque encierran la posibilidad de un cambio de mirada, de un nuevo espacio de acción que no estábamos viendo encerrados en nuestra verdad tóxica sobre las personas.

El **“aprender a pensar mejor”** es tal vez, uno de los mayores e impostergables desafíos que tenemos las personas con tareas de liderazgo orientado al alto desempeño de los equipos. Debo confesar, que puede parecer muy duro ese trabajo; ¡y en algún sentido lo es! Sin embargo, vale la pena el esfuerzo, y la buena noticia es que como en todo, ¡se puede lograr!

Al final, como ya sabemos por experiencia propia, no se puede hacer trabajar a la gente si esta no quiere trabajar, no hay quien nos convenza si queremos tener razón. Y esto es algo válido para todos, incluidas las personas con tareas de liderazgo.

MV, MSc Juan Manuel Ramos Rama \*

\*Médico Veterinario, Coordinador de Grupos y Coach Gestáltico  
[jmramosrama@gmail.com](mailto:jmramosrama@gmail.com) / [www.desarrollohumano.uy](http://www.desarrollohumano.uy)

#### Artículos relacionados

- Ramos Rama JM. (2019) Atentos a nosotros y dejando de suponer. Serie Tambo Inteligente N°2. Disponible en : [www.desarrollohumano.uy](http://www.desarrollohumano.uy)
- Ramos Rama JM. (2019) De peras al olmo frustraciones y enojos, Serie Tambo Inteligente N°3. Disponible en : [www.desarrollohumano.uy](http://www.desarrollohumano.uy)
- Ramos Rama JM (2022). Liderazgos Transformadores. “Un desafío ineludible para obtener resultados superiores” Disponible en: [www.desarrollohumano.uy](http://www.desarrollohumano.uy)
- Ramos Rama JM (2022). Lechería de alto desempeño. “Incorporando nuevas herramientas.” Disponible en : [www.desarrollohumano.uy](http://www.desarrollohumano.uy)
-