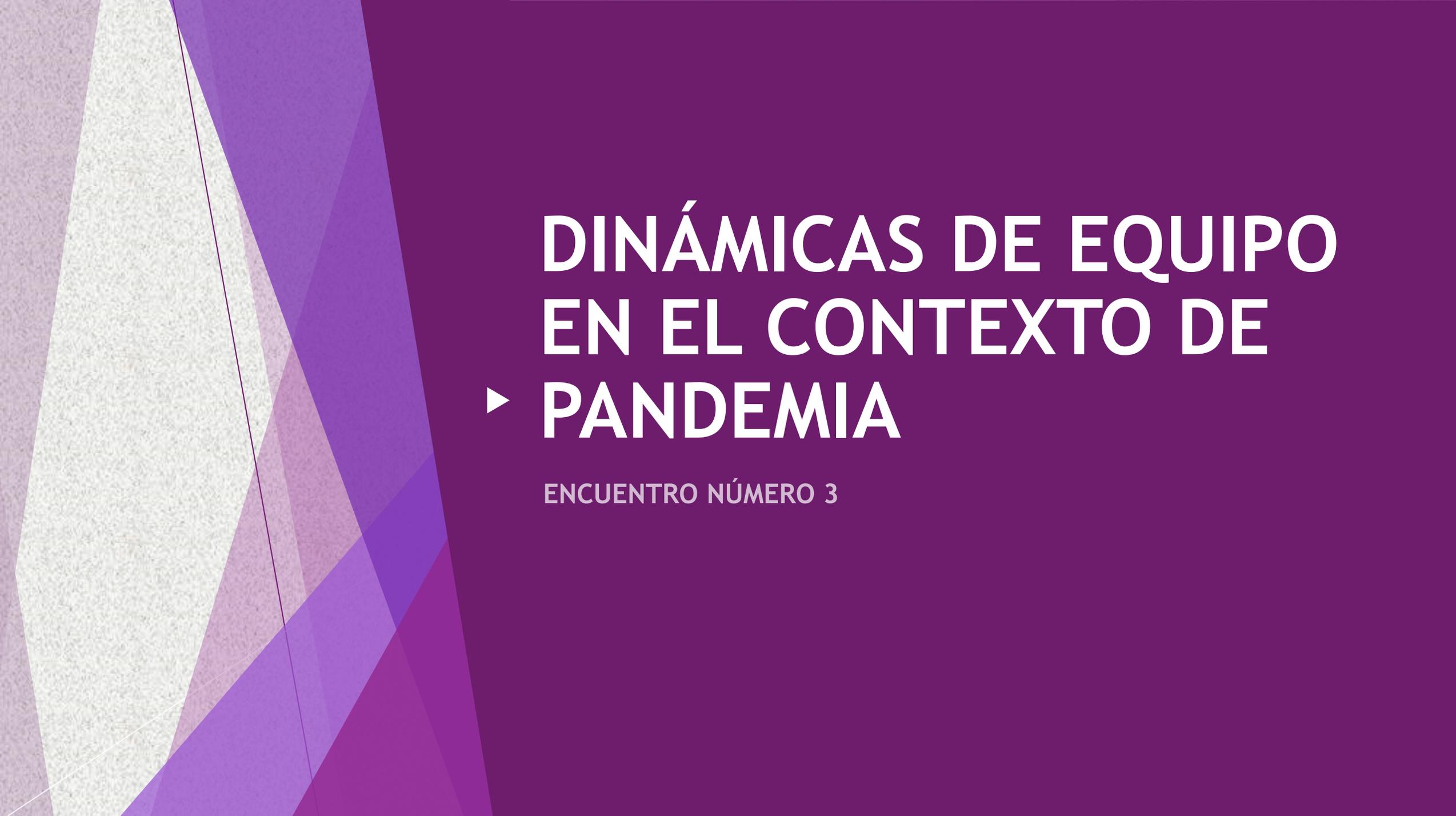


GESTIÓN DEL CAMBIO EN ORGANIZACIONES JUDICIALES

ANDREA FABIANA POCH - EVA AVELLANEDA

SUBSECRETARÍA DE CONTROL DE GESTIÓN SCBA



DINÁMICAS DE EQUIPO EN EL CONTEXTO DE ▶ PANDEMIA

ENCUENTRO NÚMERO 3

Presentación:

Prosecretaria de la Subsecretaría de Control de Gestión SCBA,
-Area Control de Gestión Jurisdiccional-



- Abogada (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales UNLP).
- Especialista en Derecho Social -Trabajo y (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales - UNLP).
- Coach Ontológico con PNL (Facultad de Ciencias Económicas - UNLP- Programa avalado por International Coach Federation -ICF-).
- Facilitadora en Sistemas de Gestión de la Calidad (Instituto Argentino de Normalización y Certificación -IRAM-).
- Profesora de Introducción al Derecho en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Católica de La Plata (1994- 2008);
- Profesora de Filosofía del Derecho en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP (2000-2002);
- Profesora de Introducción al Derecho en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad del Este (2010 al presente).

Hoja de ruta

Primer encuentro

- Definición de Organización. Características: evolución en el tiempo (desde una mirada mecanicista a una mirada humanista);
- Cultura Organizacional y cambio organizacional: resistencia al cambio;
- Noción del Observador “vemos las cosas en realidades interpretativas”;
- Miedo al cambio: distintas etapas;
- Cambio y pandemia: adaptabilidad al cambio según las generaciones;
- Análisis FODA para afrontar el cambio.

Segundo encuentro

- Emocionalidad;
- Emociones básicas;
- Gestión de emociones;
- Ciclo de la comunicación;
- Barreras comunicacionales;
- Comunicación efectiva: escucha activa y empatía.

Tercer encuentro

- ▶ Noción de transparencia y quiebre.
- ▶ Tipos de conversaciones:
 - ❑ Conversaciones sobre juicios personales;
 - ❑ Conversaciones para coordinación de acciones;
 - ❑ Conversaciones para posibles acciones;
 - ❑ Conversaciones para posibles conversaciones.
- ▶ Diseño de conversaciones efectivas.
- ▶ Coordinación de acciones en los equipos de trabajo.
- ▶ Importancia del “feedback”.
- ▶ Coordinación de acciones en el trabajo a distancia.

¡Comencemos!

Comencemos con una reflexión:

¿Qué se llevaron del encuentro anterior?

Transparencia, quiebres y problemas

- ▶ Hablamos de **transparencia** ante la actividad no-reflexiva, no pensada, un actuar con un mínimo de conciencia, que constituye la base de la acción humana.
- ▶ Un **quiebre**, en cambio, es una interrupción en el fluir transparente de la vida.
- ▶ Aquello que antes nos era transparente emerge ahora en nuestro campo de atención, tomamos conciencia de ello y concita nuestro pensamiento. Comenzamos a pensar en **cómo reestablecer la transparencia perdida**.
- ▶ Todo quiebre involucra un juicio de que aquello que ocurre no es lo que esperábamos.
- ▶ Decimos quiebres y no problemas (aunque muchos quiebres se refieren a problemas) porque:
 - ❖ los quiebres pueden ser negativos o positivos; los problemas tienen una carga negativa;
 - ❖ el problema no siempre conduce a la acción; en el quiebre, en cambio, lo habitual es que nos lleva a la acción.

Tipos de conversaciones disponibles cuando tenemos un quiebre:

Conversaciones de juicios personales;

Conversaciones para la coordinación de acciones;

Conversaciones para posibles acciones, y

Conversaciones para posibles conversaciones.



Conversaciones de juicios personales

Se trata de conversaciones que se limitan a enjuiciar el quiebre, queremos actuar pero no lo hacemos. Nos mantenemos en él.

Buscamos culpables y justificativos.

No nos hacemos cargo.

La emocionalidad será negativa y quedará en el fuero interno a punto de estallar.

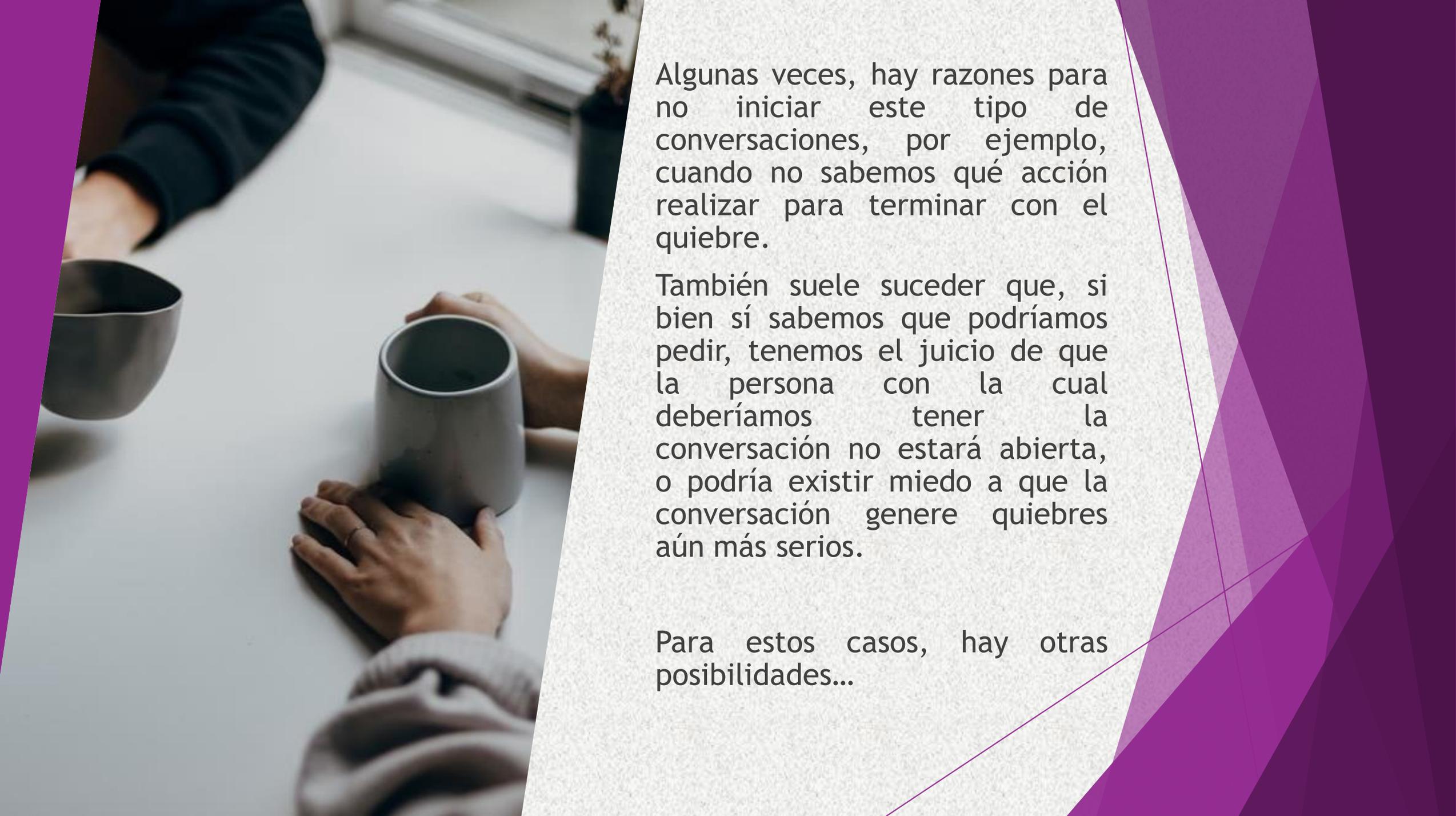
Encontramos a quien culpar y emitimos juicios sobre él. Así evitamos el aceptar nuestra cuota de responsabilidad en que algo ocurra.

El quiebre puede así tomarse desde tres dominios:

De responsabilidad	Ver a quien hago responsable del quiebre	VS	Hacerme cargo de resolverlo
De inclusividad	Usar el quiebre que ocurrió en un ámbito para una descalificación global	VS	Asumir que el quiebre o currió en "un" ámbito
De temporalidad	Plantearnos consecuencias de permanencia	VS	"ocurrió así hoy"

- ▶ En este tipo de conversación generamos acciones futuras para hacernos cargo del problema existente. Su objetivo es lograr que algo pase; procuramos cambiar lo que produce el quiebre o hacernos cargo de sus consecuencias. Si tenemos éxito, el quiebre será superado.
- ▶ Siempre estamos coordinando acciones con “otros”.
- ▶ Nos permiten identificar pedidos, ofertas, promesas o reclamos;
- ▶ Abrir posibilidades y mostrar oportunidades;
- ▶ Revisar juicios y confianza;
- ▶ Reflexionar sobre origen, proceso y resultados e inquietudes;
- ▶ Flexibilidad para escucha y aprendizaje;
- ▶ Registrar disposición o emocionalidad.

Conversaciones para la coordinación de acciones

A photograph of people sitting around a table with coffee cups, overlaid with a white text box. The image shows a person's arm in a dark sweater holding a dark cup on the left, and another person's hands holding a light-colored cup in the center. The background is a bright, slightly blurred indoor setting. The text box is white with a thin purple border and contains three paragraphs of text.

Algunas veces, hay razones para no iniciar este tipo de conversaciones, por ejemplo, cuando no sabemos qué acción realizar para terminar con el quiebre.

También suele suceder que, si bien sí sabemos que podríamos pedir, tenemos el juicio de que la persona con la cual deberíamos tener la conversación no estará abierta, o podría existir miedo a que la conversación genere quiebres aún más serios.

Para estos casos, hay otras posibilidades...

ASÍ TENEMOS OTRAS POSIBILIDADES...

Cuando no sabemos qué acciones realizar para tratar un quiebre, tenemos la posibilidad de iniciar este tipo de conversación, la cual no aborda directamente la coordinación de acciones para enfrentarlo, sino que se orienta a explorar nuevas acciones y posibilidades a fin de resolverlo.

**Conversaciones
para posibles
acciones**



CONVERSACIONES PARA POSIBLES ACCIONES

- ▶ Orienta para identificar qué hacer, hacia dónde es posible ir;
- ▶ Diseñar diferentes formas de realizar algo;
- ▶ Permitir y propiciar lluvias de ideas;
- ▶ Reflexionar sobre recursos necesarios para las acciones;
- ▶ Clarificar posibles consecuencias o resultados de las diferentes acciones;
- ▶ Orientación al futuro.

Cuando juzgamos que no podemos sostener una determinada conversación con alguien, aún podemos sostener una conversación, no acerca del quiebre primitivo, sino acerca del quiebre de no ser capaz de abrir o concluir la conversación que, a nuestro juicio, deberíamos sostener.

**Conversaciones
para posibles
conversaciones**



CONVERSACIONES PARA POSIBLES CONVERSACIONES

Sirven para:

- ▶ Superar la dificultad para mantener conversaciones con el “Otro”;
- ▶ Generar nuevos repertorios conversacionales;
- ▶ Evitar juicios y explicaciones injustificadas;
- ▶ Posibilitar la creación de encontrar más sentidos al conversar teniendo en cuenta el respeto y la legitimación por el “Otro”;
- ▶ Siempre tener presente la emocionalidad y la corporalidad.

Para tener en cuenta:

- ▶ Cada vez que enfrentamos un quiebre cabe preguntarse:
 - ❑ «¿Qué conversación —y con quién— debo iniciar para tomar las acciones que me lleven a superar esta situación?»
 - ❑ «¿Qué conversación puede alejarme de la recriminación constante en la que me encuentro a raíz de este quiebre?» O,
 - ❑ «¿Qué conversación está faltando para hacerme cargo de este quiebre?»



Algunos de los secretos del trabajar y vivir con otros, tienen que ver con el ser competentes en diseñar estas conversaciones, aprender a juzgar cuándo es conveniente abrir una conversación y cerrar otra y saber moverse de una conversación a otra.

Conversaciones en la organización

- ▶ Se puede comprender una organización examinando las conversaciones -pasadas y actuales-.
- ▶ La fortaleza de una organización nos conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones, la debilidad de una organización también.
- ▶ Cualquiera sea el problema que una organización este enfrentando, puede ser examinado observando su estructura conversacional. Aunque no se trate de temas que, a simple vista, sean comunicacionales, en el trasfondo suele haber conversaciones que no se llevaron a cabo y que hubieran evitado, anticipado o mejor tratado el inconveniente.
- ▶ Las competencias comunicativas determinan en un alto grado el éxito o fracaso de la organización;
- ▶ El éxito o fracaso de una jefatura es función directa de su competencia conversacional.

Concluyendo... Diseño de Conversaciones

- ▶ **Definir el propósito:** Tener claro y presente el objetivo de la interacción, respondiendo la pregunta «¿qué quiero que pase al final de ella?»
- ▶ **Generar el espacio emocional:** Identificar el estado de ánimo propio y del interlocutor y evaluar si es conveniente llevar a cabo la conversación, así como tener disposición, ganas de dedicar atención para escuchar a la otra persona y otorgarle las respuestas correspondientes.
- ▶ **Definir previamente el resultado:** Saber cual es el resultado esperado y prevenir las reacciones emocionales.
- ▶ **Escoger el espacio físico y/o momento adecuado:** Elegir un sitio o un momento donde no haya interrupciones, dónde pueda fluir la conversación.
- ▶ **Coordinar acciones:** Una vez terminado el intercambio, identificar los resultados y definir si es necesaria otra conversación.

▶ ¡MUCHAS GRACIAS!