



LIDERAZGO PROFESIONAL

Autor:

Cristina LABORDA

Profesora

Prólogo

El propósito de esta recopilación de material es reflexionar sobre las relaciones humanas, en tanto es una necesidad para nuestro trabajo y para nuestro ser y hacer. En el mundo laboral en el que actuamos mejorar las relaciones humanas favorece los desempeños, mediante el buen entendimiento de los distintos estamentos que interactúan en una organización.

El trabajo desarrolla aspectos conceptuales básicos sobre Administración, Organización, así como los ámbitos de liderazgo, comunicación y resolución de conflictos. En relación al liderazgo, expone las características y clasificaciones de los líderes y los jefes con el equipo de trabajo. Con respecto a la comunicación, analiza postulados básicos, las acciones, los distintos tipos de habla y las emociones complementando lo teórico con ejercicios que facilitan y enriquecen la comprensión.

Esta recopilación y elaboración de material escrito es realizado por la docente de la asignatura Liderazgo en el marco del concurso de pasaje de grado de Sargento 1ero a suboficial ayudante.

El objetivo general es poner a disposición de los concursantes material básico de lectura sobre la temática de la asignatura.



INTRODUCCION TEMATICA

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la organización por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos.

El hecho de ser líder implica el ayudar a otras personas a encontrar el propio norte de sus vidas y a recorrer el camino para conseguirlo.

El liderazgo no tiene nada que ver con conducir ciegamente a las personas en función de la visión del líder sino en descubrir la visión dentro de cada persona y en ayudarles a recorrer el camino que lleva a ella.

Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo, sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

Como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Lo importante en todo caso es reconocer tales dificultades y buscar los caminos para superarlas transformando los obstáculos en oportunidades de crecimiento institucional.



Módulo I:
“Administración y Organización”:

"La tarea básica de la ***Administración*** es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente".

Idalberto Chiavenato

“Organización, es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.

Isaac Guzmán Valdivia



Módulo II:

“Comunicación”

“La palabra Comunicación deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo”.

Hernán CRISALA

Módulo III

“Liderazgo”



“Liderazgo, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Idalberto Chiavenato

“Liderazgo, proceso de influir sobre si mismo, el grupo o la Organización, a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

J. Santos

Módulo IV

“Trabajo en Equipo”

Trabajo en equipo es una palabra que algunos jefes y capacitadores usan para realmente decir:
“ haz lo que yo te diga.”

- Seth Godin

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”

Proverbio Japonés

“Un equipo es un conjunto de personas – pocas – con capacidades complementarias, comprometidas en un propósito común, con un conjunto de objetivos en cuanto a resultados y con un enfoque, de todo lo cual, se consideran conjuntamente responsable.”

La responsabilidad conjunta del equipo se basa en las **promesas sinceras** que cada uno hace a sí mismo y a los demás. Promesas en las que se fundamentan tres de los elementos más importantes del equipo: **la intención, el compromiso y la confianza.**

Módulo V



1. Objetivo del Liderazgo.
2. Importancia del Liderazgo.

Módulo I:

“Administración y Organización”:

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, señala que la palabra administración, se deriva del latín **administratio**, que significa acción de administrar, palabra que a su vez proviene de dos vocablos latinos: **ad** (hacia, dirección, tendencia) y **ministrare** (servir) por lo tanto administrar es servir a o al servicio de.¹

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

✚ La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Esta **definición** contiene cinco partes fundamentales que a continuación se detallan:

1. *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.* Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

✚ **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros

En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

✚ *Organización:* Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

✚ *Dirección:* Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

✚ *Control:* Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

2. *Uso de recursos:* Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.
3. *Actividades de trabajo:* Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. *Logro de objetivos o metas de la organización:* Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
5. *Eficiencia y eficacia:* En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

ORGANIZACIÓN:

- ✚ La palabra **organización** tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego “*organon*” que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Concepto de Organizar

Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: Establecerla estructura y coordinar. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a ser que cosa y cómo va a hacer la coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Conceptos de Organización.

- ⊞ " Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituido para alcanzar fines específicos"
- ⊞ " Organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"

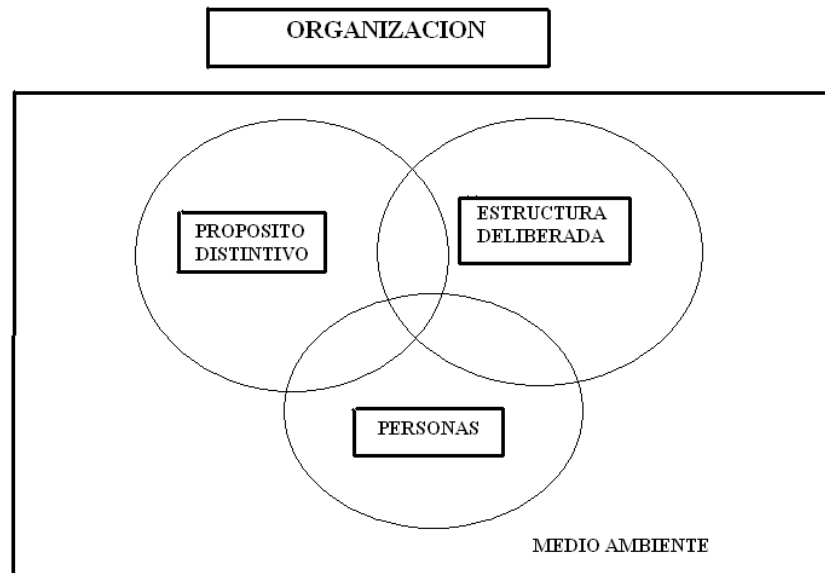


También puede considerarse a la Organización como una “Agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito”

El propósito de la organización.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente distintivo.



Los elementos básicos del concepto son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la **organización formal** pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: **organización informal**.

✚ **Importancia:** Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).

Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Evita lentitud e ineficiencia.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

✚ **Factor humano en la Organización:** La razón principal por la que el RR.HH. puede ser entendido como el recurso más preciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, Chiavenato (2002) explica: //“... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”//.

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; ¿Quién diseña y planifica los productos, quién gestiona el proceso, quién es el responsable directo de la comercialización de un producto o servicio? .El recurso humano establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual.

Al tratar de definir al ser humano dentro del ámbito laboral y cómo éste ha llegado a ser considerado el factor estratégico para el desarrollado, nos permitirá entender su verdadero rol dentro de las empresas.

Gallardo y Alonso (1996), nos muestran a cabalidad la evolución de la concepción del ser humano a través de los escritos realizados en 1978 por Schein, en los que se pueden distinguir cuatro nociones básicas. En un principio se consideraba al trabajador como ser racional-económico; es decir, una prolongación más de las máquinas; posteriormente se adoptaron posturas más humanistas donde se enfatizaban las relaciones sociales del ser humano y posteriormente se tomó en consideración sus motivaciones como hombre que se auto realiza; finalmente se hizo necesario adoptar una postura más integral la que dio origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

Este último concepto se refieren al ser humano como un microsistema individual y complejo que cuenta con muchas formas de motivación que están afectadas por las características de cada organización y por sobre todo, por su percepción, valores y motivos de cada individuo; es decir, por sus sistemas individuales; cabe mencionar que estos sistemas no son estáticos, sino que cambian constantemente de acuerdo a la experiencia adquirida de cada ser humano.

Por lo que se hace necesario, considerar la capacidad intrínseca de cada persona en el trabajo; la psicología define al ser humano dentro de tres parámetros esenciales: lo biológico, lo psicológico y lo social; estos aspectos rigen y determinan sus conductas, motivaciones, aptitudes, actitudes, etc.

Elementos que componen a una organización.

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano.
- Recursos.
- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como *organizaciones*, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.
- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre si en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

Con estos conceptos, podemos definir a la organización como:

"Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar".

La relación Institución-Organización:

No se trata de una relación unidireccional, sino de determinación recíproca. Las organizaciones, en un tiempo y lugar determinados, materializan el orden social que establecen las instituciones.

Es decir que las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos. Esta noción de atravesamiento implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones.

Esta dimensión vertical impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas relativizando su autonomía.

Se llama transversalidad a la existencia de este orden horizontal en las organizaciones, posibilitado por la existencia de las propias coherencias internas.

Organizaciones y grupos:

Un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen de forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuado a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

La consideración de las actitudes y motivaciones de cada uno de los miembros son esenciales para la calificación de un grupo como sujeto o como objeto.

La relación grupo-Organización

Según las características de sus integrantes, de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que atraviesan, los grupos presentarán alternativamente alguna de las siguientes tendencias:

a) TENDENCIA A LA AUTONOMIA. Constituye al grupo en una modalidad autoafirmativa. Subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus coherencias internas.

b) TENDENCIA A LA INTEGRACION. El grupo considera su quehacer a la luz de la pertenencia a la organización. Tal circunstancia se da no sólo por determinación externas, sino fundamentalmente por su propia convicción.

Organización e individuos:

Vivimos en organizaciones. Trabajamos, jugamos, nos educamos y nos curamos en ellas. Lo que constituye a la organización es la comunicación, y lo que constituye al grupo es la interacción. Las personas van mas allá; los seres humanos son el entorno de los sistemas sociales y establecen con ellos relaciones de interpenetración y observación, porque para reconocer las instancias organizacionales y grupales, el sujeto debe ejercer una capacidad reflexiva que le permita observarse a si mismo y a los demás actuando en ellas.

La participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se estructura en función de desempeño de roles, los cuales nos permitirán entender la relación que los articula.

El concepto de Rol:

El concepto puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción.

Se distinguen en un rol su función y su status. La función se refiere al para que, mientras que el status alude a su ubicación relativa en una estructura. La comunicación en sentido amplio se constituye en el marco dentro del cual opera este proceso.

Toda actividad organizacional tiene un valor semántico añadido, y es posible de ser constituida como referente a los efectos de entender cómo se debe asumir un rol.

Los llamados procesos de inducción, aquellos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos en ese sentido. Existen en este sentido dos competencias que se ponen en interacción: la de la organización para denotar y connotar, y la del individuo para decodificar la llamada competencia social organizacional.

Es esta última en definitiva la que determina la eficacia de la primera, ya que el destino de todo signo está ligado a la capacidad del sujeto para desentrañarlo. La organización pondrá sistemas de estímulo al desarrollo de esta capacidad y sancionará la incapacidad, pero en última instancia no podrá trascender la capacidad cognoscitiva o la voluntad participativa del sujeto. El rol solo se configura a través de los mecanismos de adjudicación organizacional o grupal y los de asunción individuales. Se produce así un encuentro entre lo organizacional, lo grupal y lo individual.

Rol y desempeño:

El rol organizacional presenta dos exigencias en cierto modo antagónicas.

a) La primera es de carácter estático. El rol es desde la organización una estrategia para afrontar todo tipo de situación que se repiten a menudo y

exigen a quienes lo detentan comportamiento estables tendientes a la consecución de un fin.

b) La segunda exigencia es de carácter dinámico. El carácter situacional exige flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan estos roles.

Entonces debemos distinguir los conceptos de rol (estable) y desempeño (dinámico y flexible). El reconocimiento de las demandas cambiantes, entre estática y dinámica, pone de manifiesto la existencia de dos capacidades:

1) La de la organización para inducir el cumplimiento de los roles prescriptos dentro de las pautas fijadas sin inhibir por ello la autonomía de los miembros en cuanto a la elección de los comportamientos más adecuados.

2) La del sujeto para enmarcar su autonomía dentro de las exigencias de la organización.

La estereotipia en el desempeño de un rol puede estar causada tanto por la organización como en los propios sujetos y hasta por ambos a la vez en muchas oportunidades.

Módulo II

“Comunicación”:



✚ Definición

"Es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o a varias) personas, en el emisor, con una (o varias) personas, el receptor, con el objeto de alcanzar determinados objetivos" (D. Anzieu).

Comunicar:

EMISOR ← emite información → RECEPTOR recibe y devuelve.-

Características útiles: Precisión, que lo que digo se entienda como tal.

Persuasión, lograr que otro haga, convencerlo. Diferente de manipulación, que lo haga por orden. La persuasión, es el uso adecuado de los cuatro factores, verbal, tonal, corporal y de los símbolos.-

Lenguaje Corporal: Del cien por ciento, 55% corporal, 38% tonal y 8% de las palabras.-

Manos y brazos expresivos: palmas hacia arriba y adelante: actitud receptiva

Palmas hacia delante: rechazo

Puño cerrado: hostilidad

Brazos cruzados: defensa, condicionado por la supervivencia

Puede ser discordante, la palabra dice una cosa y el gesto otra.-

Tronco: Paralelo al interlocutor, de frente: frontal, obliga a prestar atención

Oblicuo: mixta, se pierde atención.

De espaldas: nula, origen en supervivencia, de espaldas no ataca generalmente.-

Cabeza: asentir al hablar, lo que se dice impacta doblemente, se coordina con lo que se habla.-

Distancias: (proxémicas)

Cuatro distancias: Personal: largo del brazo

Intima: largo del antebrazo

Pública: dos brazos

Impersonal: mayor, no se determina específicamente a quien se habla.-

Si se quiere presionar, ingresar a distancia íntima.

De persuasión entre las distancias personal y pública.-

Como ingresar a las distancias: rápidamente es agresivo, no cordial.

Se debe buscar lo que se quiere, por ejemplo si se busca obediencia puede ser hostil y agresivo.-

Señalar: se debe evitar señalar con los dedos, llamar por el nombre es lo aconsejable.-

Palabras: Utilizar el “pero” cambia el sentido, todo lo comunicado queda anulado, en cambio si se utiliza “y” se aprovecha lo anterior.-

Para rebatir utilizar “pero”, para sumar utilizar “y”.-

“Cuando” es casi imperativo, para inducir, no da opciones

“Si” es opcional, condicional, puede hacerlo o no.-

Preguntador dirige la conversación, el que responde con preguntas es manipulador, se comienza nuevamente.-

“Disco rayado”, preguntar en forma monótona, una y otra vez, sin emociones, con el mismo tono de voz, generalmente se tolera unas siete veces, y se termina por contestar.-

Técnica de Persuasión: Falsa opción: se le da la ilusión al individuo de que opta, A y B, lo mismo con diferentes palabras, con la letra “o” en el medio. Cuando se elige, compromete al individuo, lo hace pensar que eligió, no se analiza lo que se dice, el cerebro toma una opción, toma la que le quedó mas clara, pero se busca el mismo objetivo.-

“Técnica de venta irresistible”: Ya sea que A o que B, o que C, se dice lo mismo, luego se hace una broma, y se termina con “no le parece”, siempre termina contestando “si”, se genera una confusión y se contesta a la A, B, o C.-

“No le parece” es una pregunta de acuerdo.-

Unir objetivos Personales con los de la Institución: Base para obtener el Liderazgo.-

Problemas que se enfrentan para Liderar:

- 1) Dificultad para decidir: Típico de la comunidad, cuesta tomar decisiones, se dilata el control sobre la decisión. El error al tomarla es una eventualidad de la acción, se debe tolerar, pero a su vez hay que enseñar con él.-
- 2) Lentitud: Característica de la comunidad. Marcar tiempo para hacer las cosas.-
- 3) Dificultad para hacerse responsable, dificultad de una tarea colectiva. Individualismo implica responsabilidad.-
- 4) Completar tareas: Típicamente no se terminan los trabajos que se empiezan.-

Líder debe marcar tareas, chequear como se hace, y controlar su cumplimiento.-

Una vez finalizada la tarea la tarea, se evalúa, si se hizo bien, se gratifica (condicionamiento operante de Skinner), el individuo tiene una tendencia a repetirla, es un principio humano que se reitera en el hombre.-



"La comunicación eficaz puede definirse sencillamente como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y la intención de un mensaje por el remitente y el receptor" (C. Basil Douglas).

"Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala". (E. Pichón. Riviere).

1. "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto". (Z. M. Zorín).

La Comunicación Humana.-

El **proceso comunicativo** implica la **emisión de señales** (sonidos, gestos, señas, etc.) con la intención de dar a conocer un **mensaje**. Para que la comunicación sea exitosa, el **receptor** debe contar con las habilidades que le permitan **decodificar el mensaje** e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo).

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la **actividad psíquica**, que deriva del **pensamiento**, el **lenguaje** y del desarrollo de las **capacidades psicosociales de relación**. El intercambio de mensajes

(que puede ser **verbal** o **no verbal**) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el **código** (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el **canal** (el medio físico a través del cual se transmite la información), el **emisor** (quien desea enviar el mensaje) y el **receptor** (a quien va dirigido).

La comunicación puede ser afectada por lo que se denomina como **ruido**, una perturbación que dificulta el normal desarrollo de la señal en el proceso (por ejemplo, distorsiones en el sonido, la afonía del hablante, la ortografía defectuosa).

El proceso de comunicación:

Los elementos básicos para lograr una comunicación efectiva son:

1. Comunicador. Es la fuente de la información o el medio por el cual se va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:
 - Presentar el contenido informativo lo más apegado posible a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas: prealimentación.
 - Tener en cuenta la habilidad, recursos culturales, escolares, etc. y calidad de las personas que hagan las veces de receptor.
 - Transmitir el mensaje con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.
2. Mensaje. Una vez establecido el primer elemento de la comunicación, conviene definir con precisión qué es lo que se tiene que decir; conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en condiciones de transmitir la misma idea con diferentes palabras. Seis son los aspectos principales que debe contener un mensaje, a fin de evitar toda posible deformación en su transmisión: a) Credibilidad. O sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor sea real y veraz, de manera que éste

descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información. b) Contenido. La finalidad de la información será dar información útil y precisa. c) Claridad. Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que lo transmita con simplicidad y nitidez. d) Continuidad y consistencia. Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia se pueda lograr el objetivo de la comunicación. e) Canales. En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización, es necesario conocer y emplear los canales más adecuados. f) Disposición del auditorio.

Es válido el principio de que la comunicación tiene la máxima efectividad cuanto menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captarlo. De tal manera una comunicación asequible dispone el auditorio a captar la noticia; una forma oscura que implique grandes esfuerzos por parte del receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

3. Canal. Es el vehículo o medio que transporte los mensajes: memorado, cartas, teléfono, conferencias, juntas, películas, radio, etc. Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo. En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no sólo en que llegue información al empleado (comunicación descendente), sino en enviarla hacia fuera, a otras instituciones; así que para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, es preciso ocupar los medios específicos de los que la organización dispone para esta función: los canales de comunicación.

Pueden ser:

Informales, los cuales surgen espontáneamente en la organización. No son planteados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización.

Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Formales, los cuales deben plantearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal será menor la informal.

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones:

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

4. **Perceptor.** Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por lo tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del statu quo en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o, en su defecto, la modifican de manera que esto sea aceptable. En tal situación, debemos hablar del perceptor en término de sus habilidades comunicativas. Si éste no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente emitió. La cultura y la situación del perceptor en el sistema social, su estatus, y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes.

 ***La comunicación humana implica un sistema complejo de códigos interdependientes:***

- **Verbales:** compuesto por el código oral y el escrito.
- **No verbales:** compuestos por mímica, mirada, movimientos, ropa, aspecto personal...
- **Señales paralingüísticas:** Volumen y tono de la voz, pausa y silencio.

La enseñanza de la lengua oral es uno de los primeros objetivos de la enseñanza de la lengua. La interacción comunicativa y el diálogo es la base del aprendizaje.

La cinésica estudia los movimientos corporales y la gestualidad:

- Gestos y movimientos: enfatizar, complementar y matizar significados.
- Gestos con brazos y manos: marcadores del ritmo, apoyos descriptivos del tamaño, la forma, la posición, y mantener la atención.
- Expresiones del rostro: reacciones que provoca en el receptor, como sonrisas, movimientos de los ojos...
- Acciones táctiles: grado de familiaridad y relación entre interlocutores, como caricias, golpes, toques...
- Indicadores de afectividad: como son los besos, abrazos, golpes en la espalda...
- Posición corporal: nos indica el grado de implicación en la comunicación, interés, neutralidad o distanciamiento.

La proxémica estudia el territorio personal y el espacio y la distancia establecida entre los interlocutores. La proximidad indica el grado de formalidad y familiaridad entre interlocutores.

El paralenguaje estudia las cualidades no verbales de la voz, como son el timbre, la intensidad, el volumen, el ritmo... Está condicionado por factores biológicos, psicológicos y socioculturales. El paralenguaje busca mantener la atención y el interés del receptor.

Principios y requisitos de la comunicación:

Principios:

Principio de la organización de las comunicaciones Es necesario precisar los canales a través de los cuales tiene lugar las comunicaciones, los instrumentos utilizados, la forma, los remitentes, los destinatarios.

Principio de la diferenciación de los canales:

Individualizar y emplear los canales más adecuados para cada tipo de comunicación, lo que posibilita una mejor recepción.

Principio de selección de momento / Principio de la eficiencia. Deben tener en si mismos los elementos necesarios para obtener los efectos que se proponen.

1. Requisitos.

Claridad. Fácilmente comprensibles y sí es posible, con ejemplos prácticos o casos demostrativos. **Precisión.** Completa y precisa en todas partes, sin lagunas u omisiones.

Adecuada redacción. Lenguaje adaptado a la mentalidad y capacidad del receptor y, además adoptar una forma interesante y la forma mínima de extensión posible.

Objetividad. Tanto de parte del comunicador como del receptor. **Difusión.** Llegada efectiva a todos los interesados en el momento más oportuno.

Comunicación Organizacional:

Concepto e importancia: La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define

como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Flujo de comunicación en las Organizaciones

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

Comunicación Descendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Se trata de un medio útil para tener información preventiva sobre las decisiones a tomar, reducir la distancia entre dos puntos de vista diferentes y obtener datos útiles sobre la eficacia de la gestión. El flujo ascendente casi con frecuencia se ignora o recibe poca importancia.

Comunicación Horizontal: Llamadas también laterales, son las que existen dentro de una organización entre las personas pertenecientes a un mismo nivel

jerárquico. Este tipo de comunicación atraviesa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin que sea necesario utilizar los canales formales de autoridad, primero en sentido ascendente y luego descendente. Agilizan el funcionamiento de la estructura organizativa.

Generalmente la información horizontal está constituida por los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel jerárquico, pero de diferentes departamentos.

Abarca juntas, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Comunicación Diagonal: Se verifican cuando un jefe debe entrar directamente en relaciones con los subalternos jerárquicos de otro jefe. Permiten ganar tiempo, evitando una línea jerárquica excesivamente larga y complicada, pero debería recurrirse a este tipo de comunicación sólo en casos extremos, ya que puede provocar conflictos de competencia.

Respecto del canal utilizado por el mensaje, las comunicaciones se clasifican en formales e informales.

Comunicaciones formales: Tienen lugar a través de una serie de canales y de medios convenientemente dispuestos a tal fin, cuya existencia y modalidad de funcionamiento se ponen en conocimiento de todos. Su fin principal es hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente, con el fin de conservar y mejorar la eficiencia de la estructura organizativa.

Comunicaciones informales: No se sirve de los canales establecidos y son directas, rápidas, espontáneas y flexibles, gozando de un elevado grado de credulidad entre sus receptores. Pueden llevar informaciones distorsionadas y murmuraciones y existen debido a los intereses personales y de grupo de los individuos. Su modalidad más representativa es el rumor.

Módulo III

“Liderazgo”:



Concepto de Líder y Liderazgo:

El término **líder** suele atribuírsele a cualquier persona que se destaque en cualquier área de la vida. Es un concepto que lo encontramos en todas partes, en todos los medios, en todas las áreas y en todas las culturas. En ocasiones es usada de forma inconsciente o sin pensarla, sin embargo, su uso es para denominar a personas que se han destacado en algo.

Existe una enorme diferencia entre ser líder (lo que requieren las organizaciones modernas) y ser un simple jefe, que se limita a cumplir directivas superiores y buscar que su personal haga lo requerido. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él construye las mejores condiciones para que la empresa avance, dando siempre el ejemplo, diagramando y poniendo en práctica proyectos de cabo a rabo. Él sabe interpretar lo que pasa dentro y fuera de la empresa, y logra, merced a su dinamismo, visión emprendedora y enorme capacidad de gestión, tornar sumamente competitiva a su compañía. Por eso el verdadero liderazgo está tan solicitado en el mundo de negocios moderno. Analicemos, entonces, lo que distingue al líder.

Sin embargo, según los tratadistas del tema, aseguran que este tema tomó mayor auge a partir de la primera guerra mundial, convirtiéndose esto en un tema de interés para los investigadores. Hoy día es muy común emplear el término líder. Se emplea para designar a quien se destaca en un área, en una comunidad, en la clase, en un partido político, en una religión, o en un equipo deportivo.

Es por ello que hoy se habla de diferentes tipos de líderes: líderes políticos, líderes religiosos, líderes deportivos, líderes académicos; en fin, en todas las áreas del saber humano. No obstante, aunque este concepto se usa en diferentes escenarios, denota grandeza y capacidad a quien se le califica con ella.

Lo dicho anteriormente, nos autoriza para argumentar que este término es asimilado por la mayoría de las personas como algo que queremos ser, pese a eso, hay que señalar que con toda la literatura existente, y con el alto nivel de usabilidad en todos los ambientes, muchas veces tenemos conceptos errados sobre lo que es un líder, y por ende el liderazgo, sin embargo, documentarnos con fuentes responsable y con mucha autoridad no es difícil, ya que hoy día, son muchos los escritos que versan sobre este tema.

¿Qué es un líder?

Si en cualquier grupo social preguntáramos ¿qué es un líder? de seguro que encontraríamos respuestas variadas, pero con elementos muy afines.

Lo mismo ocurre si consultamos diferentes fuentes y teorías, cada uno tendrá su punto de vista para definir este concepto, pero todos tendrán elementos en común.

La primera definición es la redactada por el Diccionario de la Real Academia Española (2005), quien define a un líder como **“La persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”**.

Tuleja (2002) lo define como: “la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición”.

Por su parte, Carrasco Esquivel (2006) un líder es: “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”.

Si buscamos elementos comunes en estas tres definiciones podemos afirmar, sin temor a equivocarnos que un líder es, aquella persona que primero influye en los demás y segundo tiene seguidores.

Las definiciones como su concepto son varias y desde la simpleza podríamos decir que confluyen; en la capacidad personal para actuar como guía de otros, desde el punto de vista de las *ciencias de la conducta*.

Aplicado a los niveles organizacionales una definición establece como liderazgo a “*la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*”. (Idalberto Chiavenato)

Así cuando se hace referencia al liderazgo gerencial, éste se enfoca como un proceso a través del cual, se establece una guía destinada a influir sobre todas la actividades laborales, en las distintas áreas de la empresa involucradas en el logro de objetivos.

De lo que podría desprenderse que “el Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento oportuno, trasmitirlas con estímulo, consiguiendo el apoyo del entorno laboral logrando su compromiso en el proceso, alcanzando así los objetivos específicos”.

Definición de Liderazgo

Se entiende por *Líder*; a la persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, constituyéndose en un modelo a seguir, a través del positivismo, la sencillez, la veracidad, la comunicación, los códigos o principios, etc., que en el conjunto se traduce en *carisma*.

En medio de tantas ópticas sobre el tema saliendo del mundo especializado y llegando a la filosofía popular se diría que:

“Líder es aquel que no solo sueña, sino que hace sus sueños realidad”

Ahora bien, recordemos que aún la persona más introvertida puede influenciar a miles de personas en el transcurso de su vida. De ahí entonces que no se trata de si tiene influencia en pocas o muchas personas, sino cómo usar esa influencia para provocar un mayor impacto, y tal como lo plantea Carrasco Esquivel, alcanzar las metas y los objetivos que se persiguen.

Para que un líder pueda lograr, las metas y objetivos de cualquier institución, debe cultivar unas características que le garanticen lograr una interacción entre líder y dirigidos.

Entre éstas, se pueden enumerar: creatividad, innovación, espíritu empresarial, flexibilidad, brindar confianza, veracidad, credibilidad, consideración de los

demás, inspirar confianza, pero sobre todo capacidad de comunicar y que sea abierto a los cambios de los nuevos tiempos.

El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que éste abandona el escenario; el liderazgo es hacer cosas, considerar liderazgo y dirección por separado no tiene ningún sentido.

El pensador Steven Covey (1993), quien se refiere al liderazgo basado en principios, entendiendo que “los líderes centrados en principios desarrollan características que sirven a todos como símbolo de progreso para la vida”. Se trata entonces de un liderazgo que eleva los valores éticos y morales.

Características de un líder

- **Dedicación:**

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.

- **Pasión:**

Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión.

Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible. Están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de la compañía o a sostener la robustez y vigor de la institución pública. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo

cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.

- **Credibilidad:**

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. No solamente son creíbles sino previsibles. No hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes los discuten con su equipo. En efecto, esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los tipos.

- **Aptitudes extraordinarias:**

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

- **Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso:**

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución.

El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos, producción, ventas, etc. El plan le indica al equipo cómo tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos. No pueden describir cada actividad de la compañía, sin embargo, deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de qué manera y en qué momento deben ser ejecutadas. Todas las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, a corto y a largo plazo, son responsabilidad del líder estratégico.

- **Flexibilidad y disposición para dejar el poder:**

El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

- **Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado:**

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El motor estratégico deberá especificar qué cualidades se requieren. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

Una vez que tiene un equipo, el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente.

Algunos equipos requerirán gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tienen pleno control sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Es probable que las correspondientes recompensas del equipo no sean de un agrado personal del líder. Pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.

La continuidad involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico. Muchos líderes carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria o de otra índole. Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos. Los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes.

Atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes del equipo. Terminan considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar, y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso. Los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive, abiertamente hostiles. Un líder al que se lo aplaude como salvador, se lo proclama genio creativo o simplemente se lo convierte en el "hombre de negocios del año" deberá inmediatamente comenzar a planificar su retiro o dedicarse a una nueva profesión.

El líder, nos conduce hacia:

1. El descubrimiento de sus propósitos.
2. El establecimiento de sus objetivos.
3. La asignación de las responsabilidades.
4. La orientación del planeamiento.
5. La indicación de los recursos disponibles.
6. La prosecución continuada de la acción.
7. La coordinación dinámica del progreso.
8. La evaluación del progreso logrado.

Conviene señalar que, en cuanto el contexto en el que un líder debe desenvolverse, "no hay cualidades que garanticen un liderazgo exitoso en todas las situaciones".

✚ **Los cuatro elementos fundamentales de un líder:**

Hay cuatro ingredientes que tienen los líderes y que sostienen su condición de tal, y son los siguientes:

1. **Constancia:** Aún cuando los líderes mismos puedan sufrir sorpresas, no le crean sorpresas al grupo. Los líderes son coherentes; mantienen el curso señalado.
2. **Congruencia:** Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna, y la vida que lleva.
3. **Confiabilidad:** Los líderes están en su puesto cuando los necesitan. Están siempre dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo, en los momentos críticos.
4. **Integridad:** Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas.

✚ **Tres elementos para un liderazgo eficaz**

- a) Competencia en la tarea, (habilidades, conocimientos, experiencia, antecedentes).
- b) Competencia interpersonal (habilidad social, eficacia comunicativa, y poder de persuasión).
- c) Carisma (apariencia física, entusiasmo, humor, vivacidad, fervor y presencia de ánimo, ejerciendo un poderoso impacto en las personas y los acontecimientos).

El líder responde a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos hacer en un momento determinado.

✚ **Estilos de Liderazgo:**

Aunque no existe una manera “correcta” de dirigir, es posible identificar los estilos más comunes de dirección y cómo afecta la forma en que funcionan los grupos bajo distintas circunstancias. La mayoría de los líderes tienden a ser ya sea con orientación hacia el deber (autoritario) o con orientación hacia la gente (democráticos).

El líder orientado hacia el deber ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la presentación del tema. Realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera

procederá el grupo para llegar a una decisión; es probable que reseñen las tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que quieren que ellos representen.

El líder democrático o con orientación hacia las personas puede proponer matrices del tema, sugerir el procedimiento y ofrecer tareas y cargos para los individuos. Pero en cada faceta del debate, el líder con orientación hacia la gente promueve la participación del grupo para determinar lo que en efecto se llevará a cabo.

Todos se sienten con la libertad de ofrecer sugerencias para modificar las propuestas del líder, lo que el grupo realice con el tiempo se determinará por el mismo. Estos líderes tienden a escuchar, estimular, facilitar, aclarar y apoyar; en el análisis final, sin embargo, es el grupo el que decide.

El Liderazgo y la Organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva enfatiza "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos".

Según esta perspectiva el líder es el resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros; cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios, por ello para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas,

tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Liderazgo

Crea el futuro

No espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad.

Promueve y encauza los cambios en la organización

Está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa precisa dicho cambio. Pero no sólo lo sugiere, ni lo bosqueja: se pone a la cabeza para llevarle adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

Es carismático. Desarrolla la empatía

Sociable, buen comunicador y carismático, el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero.

Sabe delegar responsabilidades

Estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando les ve preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Les ayuda en temas menores, pero hasta cierto punto, de manera que no pierdan la capacidad de volar solos.

Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos

Si alguien piensa que no puede lograr algo, de seguro no lo hará. Si un grupo carece de la suficiente confianza en su capacidad para alcanzar un determinado objetivo, toda formación, experiencia o destreza particular que ostente le servirá de muy poco, pues de seguro fracasará. Por ello, el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible.

Puede, de hecho, liderar otras áreas

Por sus habilidades directivas, puede perfectamente desempeñarse con éxito en áreas distintas. Si bien deberá aprender los pormenores de procesos y funciones que hasta ahora no conoce, su capacidad de gerenciar le brindará las herramientas esenciales para llevar adelante al nuevo sector.

Organiza eficientes equipos de trabajo

Instrumenta objetivos claros y expone los mecanismos de evaluación y control que se utilizarán. Compara con el grupo las desviaciones entre lo real y lo estimado, y juntos analizan e implementan las soluciones pertinentes. Hace que el trabajo sea estimulante para cada colaborador. Abre paso a toda iniciativa. Promueve el aporte de ideas que hagan crecer el proyecto manejado por el grupo. Brinda reconocimiento público a la labor, y alienta a cada integrante a que se supere, otorgándole la posibilidad de capacitarse y asumir mayores responsabilidades. A la hora de dar el ejemplo, está siempre a la cabeza.

Sabe destacar y recompensar los logros de sus colaboradores

Si es necesario, concibe nuevas formas de recompensar el aporte y desempeño de su grupo. No le pasa por alto que detrás de la concreción de un objetivo ambicioso hay muchas horas de sacrificio y entrega del grupo, y de ciertos miembros en particular. Por ello, y en la medida que puede, intenta que la gratificación sea significativa para el colaborador.

Es tolerante con los errores ajenos

Ha aprendido que lo importante es mejorar el desempeño, y que esta mejora se sustenta muchas veces en cometer errores y aprender de ellos. De hecho, da ejemplo de sus propios errores. Sabe que una crítica destructiva sólo hará que la persona tenga miedo de equivocarse, se paralice y pierda su confianza. Por ello, no critica, sino ayuda a mejorar. Estimula a seguir avanzando con mejores herramientas.

Cambia las reglas de juego cuando considera que ya no son útiles

Si la situación no puede resolverse con el actual esquema de reglas (sean éstas mentales o de tradición institucional, por ejemplo) no teme romperlas y cambiarlas para lograr hacer frente al nuevo escenario. Entiende que a veces hay que construir nuevos caminos, sobre todo cuando los existentes nos alejan demasiado de nuestro destino.

Es flexible, adaptativo y cambiante, incluso con su forma de ver las cosas

Conservando sus principios, sustentados sobre bases éticas, no teme cuestionar su propia manera de encarar los negocios, de cambiarla si es necesario, y siempre está dispuesto a aprender, a desarrollar nuevas habilidades y a poseer una visión multidisciplinaria.

Colabora efectivamente con otros líderes

Integra un equipo directivo donde prima la capacidad e idoneidad para resolver problemas, no los cargos y ambiciones personales de cada uno. Entre todos buscan aprovechar las sinergias que se producen, porque saben que varias cabezas piensan más y mejor que una sola. Bajo un plan definido, brindan valiosas soluciones y mejoras a la organización.

Trabaja con excelentes profesionales, incluso de mejor formación que él, y no teme a esto

Sabe perfectamente que no puede ser el mejor en todo; de hecho, estimula a sus colaboradores a que le superen en formación. No busca destacar por sus títulos; busca ser el mejor jefe. Sus habilidades pasan por otro lado. Por eso se rodea de excelentes profesionales, capaces de asumir proyectos ambiciosos y brindar un alto valor agregado a la organización.

Es seguido por su ejemplo, valores personales y la confianza que pone en sus objetivos, lo que motiva y estimula al grupo

El líder no obliga a nadie a que le siga, ni que lo tome como modelo. El líder hace, da el ejemplo, influye positivamente y es seguido por sus enormes valores, tanto personales como profesionales. Pero no por ello corta las alas a sus subordinados, o se rodea sólo de obsecuentes. Nada de eso. Estimula el disenso y la crítica productiva que conlleva una mejora de las cosas, es humano y solidario, y es por ello que es preferido a cualquier jefe a la antigua. Brinda libertad y se limita a dirigir la mirada hacia el camino, hacia donde se debe llegar. Él irá primero, y acompañará activamente a su grupo.

Reduce todo a lo esencial. No muere en un mar de detalles y posibles complicaciones

Sabe mirar la esencia de las cosas. Ataca el nudo del problema. No se distrae con los detalles o posibles dificultades para llegar a la meta, ni tampoco permite que le desmoralicen y aparten de su objetivo. La vida es simple, y son los hombres quienes la complican, sería su frase preferida.

Asume riesgos controlados y actúa

No se queda en proyectos e ideas; busca llevarlos a la práctica. Todo involucra cierto riesgo y él lo sabe. Pero cuando está mayormente seguro, luego de establecer las medidas para prevenir y acotar posibles contingencias, avanza directamente hacia el objetivo. ¿Que surgen otros problemas en el camino? Es lógico que así sea, pero él confía en su capacidad de trabajo y resolución, y en el profesionalismo de sus colaboradores. De seguro les resolverán.

A) 12 SUGERENCIAS PARA MEJORAR SU LIDERAZGO

1) Desarrolle una poderosa fuerza de voluntad

El secreto para lograr las cosas en la vida pasa, muchas veces, por una férrea voluntad. Una gota de agua que cae sobre la poderosa roca puede, humildemente y con tesón, perforar totalmente la piedra. Sea entonces como el agua, dúctil, renovada y tenaz, sobre todo tenaz. Nuestra voluntad marca la diferencia entre llegar a la meta, o desanimarnos y desistir. Es la poderosa palanca que mueve nuestro universo. Acrecentarla día a día, en cada acto cotidiano, constituye la mejor inversión.

2) Busque potenciar las fortalezas y subsanar los defectos

Sufrir por lo que carecemos, en vez de ver nuestras fortalezas (y todo lo que podríamos generar con ellas), sólo nos llevará a la inacción. Todos tenemos puntos fuertes y débiles; potenciemos entonces los primeros y corriamos los segundos. Apoyémonos en lo que hacemos mejor, buscando oportunidades para aprovechar nuestras fortalezas. Porque en ese ámbito usted puede dar lo mejor de sí. Además, es lo que le gusta hacer, y para lo que está en mejor forma.

Resta un consejo: en esa área en la que usted es muy bueno, evite caer en las garras de otro enemigo poderoso y también paralizante. ¿Adivina cuál es? Es el excesivo perfeccionismo. Muchas veces, en la idea de no lograr el ansiado nivel, se dejan de hacer cosas al considerarse que saldrán demasiado imperfectas. Ni lo uno, ni lo otro.

3) Triunfos y aprenda de sus errores

Los éxitos constituyen un poderoso estímulo, cierto es. Pero de los errores se aprende, y mucho, si les tomamos como escalones necesarios para ascender a la meta. Aquí no cabe la soberbia, el amor propio herido, y mucho menos la negación. Hay que aceptar las fallas, preguntándonos qué pasó. ¿Plazos muy ajustados? (¿Por qué se aceptó de esa manera?; ¿Qué otras alternativas de reducción de tiempos no se instrumentaron?) Luego, convocar a todos aquellos que puedan brindar solución, ideas e iniciativas para mejorar, a reuniones especiales, y trabajar sobre el problema.

4) Conviva con la incertidumbre

En el contexto actual, los cambios se suceden vertiginosamente. Se acabó la antigua seguridad que se tenía en décadas pasadas, donde no se producían modificaciones sustanciales hasta pasado cierto tiempo, y éstas eran, dentro de todo, predecibles. Terminó la renovación de productos por otros más grandes o con alguna prestación adicional, para dar paso al tiempo de la Innovación Total. Aparecieron escenarios (como Internet, por ejemplo) que modificaron ciento por ciento la concepción de los negocios, que pasaron de ser locales a globales, utilizando comunicaciones instantáneas de muy bajo coste. Y a su vez, esto aceleró la producción de numerosos cambios asociados.

En este ámbito, muchas veces se debe convivir con la incertidumbre. Pero esta incertidumbre es relativa, en tanto y en cuanto podamos afrontarla con estudios y análisis de tendencias, un poderoso know-how e instalaciones

reutilizables para proyectos diferentes, un equipo profesional altamente motivado y eficiente, y sobre todo, nuestra mirada siempre puesta en lo que precisa la sociedad para anticiparnos a ello...

5) Aprenda a ver oportunidades en momentos de crisis

¿Crisis... u oportunidad? Depende en buena medida de nosotros. En toda crisis surgen nuevas facetas para explotar. Lo importante de todo esto es nuestra actitud hacia la crisis. Es evitar verla como el derrumbe de todo lo que hemos construido, para considerarla directamente como una excelente oportunidad de replantear nuestro trabajo.

6) Confíe en sí mismo, y no dude de sus posibilidades y aptitudes

Quien a cada paso se cuestiona sus actos, duda de sí mismo, y no confía plenamente en sus cualidades, lleva consigo el peor demonio de cara a su vida profesional y personal. Porque esta falta de confianza le impedirá desarrollarse y potenciar sus dotes. Por ello, no importa en qué contexto estemos, o qué crisis nos toque pasar; nuestra confianza y seguridad deben ser valores inamovibles, sobre los que podamos sustentar todo proyecto presente y futuro.

No importa si caemos al suelo una y más veces; con igual fuerza y determinación nos levantaremos para continuar dando batalla. No importa tampoco si debemos deshacer lo andado, cambiar de rumbo, mudar de ropas. Si nuestra confianza es sólida, de seguro podremos afrontar cualquier desafío. Y cuando las dudas aparezcan, haga desfilar ante sus ojos todos sus triunfos y logros a la fecha. ¿Lo ve? Todo eso lo construyó usted. Entonces, ¿qué le impide avanzar por más?

7) Tenga un fuerte espíritu organizacional

Condición primordial en todo buen directivo. Busque nuevas posibilidades en la organización sea expandiendo herramientas de conocimientos institucionales o sociales. Esto facilita las interacciones con la comunidad

8) Sea una persona organizada

Planificar constantemente es un requisito esencial. No se elabora un Plan de trabajo al inicio de un desempeño, o cuando se debe presentar ante un posible jerarca; se planifica siempre. Debe hacerse tiempo para ello. Pero además, sea metódico y ordenado.

9) Oriéntese a la concreción de objetivos debidamente cuantificados

No diga "debo trabajar más", pues eso no constituye un objetivo; a lo sumo, es una expresión de deseos. Cuantifique y ponga plazo a cada objetivo. Toda acción debe buscar la concreción de un objetivo determinado, porque si no es así, puede caerse en el peligro de ir hacia ninguna parte.

10) No trabaje en exceso, sino eficientemente

Quien requiere de más horas para concretar una tarea demuestra que algo falla en su concepción del trabajo. O pierde el tiempo (por falta de método u organización), o privilegia tareas que no son ni urgentes ni tampoco importantes. Nunca crea que llevarse trabajo a su casa es signo de extrema productividad; muy por el contrario, esto demuestra que no ha administrado bien su tiempo en la oficina.

11) Aprenda y mejore a través de la formación continua

Capacitarse y estar al día son requisitos indispensables para actuar en el cambiante mundo de los negocios. Pero esto no debe relegarlo a la formación que pague o promueva su empresa; usted debe preocuparse por su cuenta. Suscríbase a revistas de su especialidad, y asista a cuanto curso le resulte provechoso. Utilice Internet, a través del E-Learning. Amplíe sus horizontes, porque hoy en día hacen falta perfiles generalistas que puedan adaptarse y navegar en diferentes áreas, y por ello, los conocimientos de distintas especialidades (aun de manera somera) le resultarán muy útiles. No se conforme con su disciplina.

12) Posea una visión optimista de las cosas

Dos profesionales técnicamente similares, con idénticas posibilidades, pueden, a lo largo de su vida laboral, obtener resultados totalmente opuestos. Mientras uno busca siempre cómo amoldarse mejor a las circunstancias y aprovechar cuanta oportunidad se presenta, el otro se debate en una madeja de supuestas dificultades, viendo oscuridad donde tal vez sólo falte un poco más de luz. La manera de ver las cosas de cada uno influirá en los resultados finales; el optimista luchará siempre con renovados bríos por lograr su objetivo, y si debe amoldarse a circunstancias negativas, lo tomará como una excelente posibilidad para explotar nuevas facetas hasta ahora dormidas; pero el pesimista se quedará siempre mirando la vida pasar frente a su ventana, criticando lo mal que van las cosas (las suyas) aunque el resto avance."

Módulo IV

“TRABAJO EN EQUIPO”:



Quienes tienen responsabilidad de ejercer liderazgo son quienes impulsan el desarrollo de la cultura organizacional, apoyando y fomentando una gestión de calidad como proceso fundamental para la mejora de procesos que ocurren en una organización.

En este sentido, se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego.

Para ello es necesario que sean buenos comunicadores, que inspiren gran fe y confianza tanto en ellos mismos como en la visión que sostienen.

Los líderes se hacen así mismos mediante el esfuerzo personal y el afán de mejorar. Para liderar, una persona tiene que demostrar que tiene pericia y empatía. La empatía es la cualidad de ponerse en el lugar de la otra persona. La pericia es el fruto de la destreza y del trabajo arduo. La mayoría de los

líderes primero alcanzan la maestría en un área funcional y luego avanzan hacia el ámbito generalista. Un requisito para ser un buen líder es ver el liderazgo con responsabilidad.

Es necesario situar al líder dentro de la complejidad y peculiaridad de las organizaciones, relacionándolo con conceptos de cambio y mejora, en la cual intervienen diversas dimensiones, estrategias, procesos y agentes.

El “liderazgo instructivo”, capaz de articular una visión compartida y de apoyo a los actores para lograr una productividad efectiva, centrando las tareas en el currículo, supervisándolos y dinamizando el trabajo conjunto, esforzándose por mejorar el nivel organizativo de la institución como totalidad, destacándose un líder dinamizador y promotor del cambio organizativo.

Intenta generar condiciones internas que promuevan el desarrollo de la propia organización; las metas compartidas y el liderazgo son base de la mejora, situando a los actores como agentes de desarrollo curricular y provocando un desarrollo organizativo interno que afecta tanto a lo que ocurre en el trabajo o tarea como al aprendizaje de los mismos.

Estos énfasis generan una noción de “liderazgo transformacional o transformador”, donde el líder se presenta como una persona capaz de generar una visión compartida de la organización, de crear una cultura fuerte y de guiar el modo en que los miembros piensan sobre la organización.

Todo esto, con miras a construir un contexto organizativo más dinámico, adaptado a las demandas de un mundo cada vez más cambiante.

Esto obliga a delegar responsabilidades en otros miembros, favoreciendo la toma de decisiones compartida como objetivo clave de la reestructuración de la institución.

Este tipo de liderazgo puede contribuir también a transformar la cultura dentro de la organización, aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver problemas, así como identificar fines y prácticas adecuadas para lograrlo.

El líder no ejerce sobre sus seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica del liderazgo.

Es necesario pasar de una dinámica de mejoramiento a una de “transformación cultural”, donde se integre una nueva lógica de emprendimiento.

Este aspecto requiere que el líder comprenda y se desarrolle en una continua adaptabilidad respecto de las demandas culturales del entorno en el cual trabaja, nutriéndose de información y a su vez retroalimentando los conocimientos, para mantenerse actualizado en un mundo dinámico, para eso necesitará un staff de personas que filtren la información conveniente,

productiva y relevante, descartando aquella de menor importancia, esto provocara que la organización como el líder se mantengan en un nivel competitivo, de no hacerlo correrá riesgo de desaparecer llevando al fracaso a la organización y a todo el medio social que encierra.

Organización y Trabajo en Equipo:

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la organización de aprender a trabajar en equipo, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo.

Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Por ejemplo, los equipos de baseball o de otras disciplinas deportivas.

Pero los equipos en ambientes de trabajo, poseen un numero más reducido de personas, pueden intercambiar funciones y actividades con flexibilidad de mutuo compromiso entre el equipo y la organización, y han aprendido a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque.

Un equipo ha invertido tiempo significativo en aprender a trabajar unido, juntos.

Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan.

Igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de las organizaciones, dependen mucho de los esfuerzos de sus participantes. Ej. Los grupos de mejora, los equipos de planificación estratégica.

Más que una voluntad o deseo de ser miembros de un equipo de trabajo, se tiene que aprender a serlo.

Trabajar en Equipo:

Para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivos comunes y acordados, claramente definidos y compartidos.

2. Tareas definidas y negociadas, desempeños claros y acodados a conformidad con los miembros.
3. Procedimientos explícitos para la solución de problemas, la toma de decisiones el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez.
4. Buenas relaciones interpersonales. Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia.
5. Alto grado de interdependencia. Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación.

Los grupos en su transición hacia la constitución de equipos de trabajo, pasan por etapas, tales como:

- ✚ Etapa de dependencia (a la autoridad formal).
- ✚ Etapa de contradependencia (deseo de instaurar otras formas de liderazgo, los miembros tienen menos ansiedad y menos referencia del líder Formal).
- ✚ Etapa de independencia (Aparente cohesión, lucha entre la individualidad y la organización, hostilidad entre los miembros).
- ✚ Etapa de interdependencia, (Estabilidad del grupo que permanece, sano manejo de las diferencias interpersonales, conciencia de la capacidad de aportar y de nutrir como equipo a su organización, estima personal, clara diferencia entre el aporte individual y la fuerza de los otros aportes del grupo. Es una relación ganar / ganar).

✚ **Habilidades personales para trabajar en equipo:**

Es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- Escuchar: No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales.
- Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.
- Preguntar: Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Resumir : Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.

- Ser flexible: Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
- Proactivo: Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- Asertivo: Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- Abierto a la crítica: Recibir la crítica, la información de retorno o feedback, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.

Dentro de los procesos de interacción en los equipos de trabajo, hay que tener presente las condiciones y en ambiente donde desarrollan su acción. Por ejemplo, el espacio organizacional de una institución o empresa educativa para niños en edad preescolar, es el escenario de aquellos grupos o equipos que trabajan en ese lugar.

Dimensiones de los Equipo de Trabajo:

Por ello es importante tener presente, tres dimensiones claves: La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.

La tarea: En sentido amplio es una palabra que resume qué cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.

El procedimiento (es cómo lo hará, operaciones y actividades -secuencias- que permitan lograr realizar las tareas.

El Proceso socio-afectivo: Las relaciones humanas dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo.

Para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

Ventajas del trabajo en equipo:

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

Desventajas de la solución de problemas en equipo:

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características socio-psicológicas y de personalidad de cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

Módulo V

“Generalidades”:



El papel como líder y su éxito es juzgado sobre su capacidad de entregar resultados o alcanzar sus objetivos; entonces ¿qué se puede hacer para maximizar la posibilidad de alcanzar los objetivos?

Las personas necesitan esperanza e ilusión. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza.

El liderazgo no tiene lugar en una burbuja o despacho aislado, sino conviviendo con personas. No puede mantenerse si no crea entre los seguidores identificación e implicación con el proceso de cambio que se intenta llevar adelante.

- *Ser claro:* Esto podría parecer declarar lo obvio pero la realidad consiste en que los líderes son a veces vagos cuando se refiere a objetivos claros y por otro lado son específicos y mensurables en cuanto a si ellos se han alcanzado o no.
- *Tomar riesgos deliberados:* Nadie dijo que la administración era fácil, tiene que estar listo y dispuesto a tomar medidas muchas veces; la toma de medidas requiere que el líder tome riesgos deliberados habiendo sopesado las ventajas y desventajas.
- *Estar preparado para fallar:* Todos los líderes más exitosos están dispuestos a fallar, ellos preferirían decir que ellos lo intentaron más bien que decir que se sentaron y no hicieron nada. A no ser que el líder esté preparado para fallar, aplazará, no emprenderá

cosas y permanecerá en su zona de seguridad como hasta ahora.

- *Dividirlos*: El líder podría tener un objetivo total de cuota de mercado creciente o el crecimiento de dinero de caja por un periodo de tiempo. Para alcanzar este objetivo total tendrá que tomar un número de pasos intermedios para alcanzar el objetivo total, usar estos pasos intermedios para crear sub objetivos.

El líder tiene que tener una actitud de permanente aprendizaje. .Es fundamental ser humilde admitir que no se conocen todas las respuestas y que por tanto se necesitan el capital de experiencias y conocimientos de tos los implicados en cualquier proyecto.

Rodearse de la gente adecuada: No importa lo bueno que el líder es individualmente, igual como todos los demás, sus puntos fuertes y débiles. Debe rodearse por la gente que complementa lo que hace bien y puede ayudarle a alcanzar sus objetivos.

- *Reconocer sus logros*: En el deseo de conseguir el objetivo final, es demasiado fácil perder de vista sus logros a lo largo del camino, por lo tanto debe encargarse de celebrar los logros a lo largo del camino.

Valor del Liderazgo:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.