

F. O. L.

CURSO: 2013 – 2014

SEMANA: 5ª

TEMAS: 17 (Liderazgo), 18 (Equipos de trabajo), 50 (Negociación)

Material elaborado por René Franco Martínez

Durante la sesión en la que se repasan los temas antes mencionados los candidatos a opositores trabajarán con la siguiente documentación:

- 1.- La asertividad: es un extracto del apartado llamado "La comunicación asertiva" del tema 48 (La comunicación en la empresa)
- 2.- Un ejemplo sencillo de comportamiento asertivo
- 3.- Un ejemplo del libro de D. Cawood sobre asertividad
- 4.- Tipos de liderazgo
- 5.- Copias reducidas de ilustraciones sobre equipos de trabajo y dirección de reuniones
- 6.- Propuesta de ejercicios prácticos
- 7.- Respuesta de los ejercicios prácticos

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

(Extracto del tema 48: La comunicación en la empresa)

Las técnicas de comunicación hacen referencia a qué hacer para que la comunicación se realice de la mejor manera posible. En consecuencia, hay que hablar de cómo debe hacerlo el emisor, cómo debe actuar el receptor y cómo deben emplear las técnicas que son aprovechables por cualquiera de los dos.

a.- Técnicas que puede emplear el *emisor* para lograr una comunicación excelente:

- Utilizar los mejores recursos lingüísticos: vocalización adecuada, empleo de pausas y silencios para separar frases y contenidos, subir y bajar el tono de la voz para no caer en la monotonía.
- Flexibilidad para introducir las modificaciones pertinentes a medida que vamos recibiendo el feed-back o los impactos del entorno. No cabe llevar las conversaciones por un camino determinado si descubrimos que no es eficaz.
- Actitud positiva hacia el receptor. Si tenemos una actitud negativa hacia una persona probablemente el contenido y la forma de los mensajes se verán influenciados por esa actitud.
- Demostrar un gran interés por el tema tratado. Es más, si uno no está convencido de algo o no lo siente profundamente le resultará difícil convencer o entusiasmar a los demás.
- Captar la atención del receptor sea con la orientación de la mirada, con el tono de la voz y de los silencios o sea con el empleo de diversos recursos materiales.

b.) Técnicas a emplear por el receptor en el proceso de una comunicación excelente:

- Evitar los disparos automáticos, es decir, no interrumpir al emisor para defendernos de algo de lo que creemos que se nos está acusando o para ponernos en contra de lo que estamos escuchando. Hay tiempo para elaborar la mejor y acertada respuesta.
- Incluimos aquí también el evitar prejuicios y evaluaciones, es decir, mantener una actitud positiva hasta haber recibido la totalidad del mensaje, por lo menos.
- Prestar atención: se demuestra manteniendo un contacto visual, o tomando notas, asintiendo con la cabeza o mediante alguna expresión.
- Saber hacer preguntas. Podemos preguntar para recoger el máximo de información sobre un tema determinado (preguntas abiertas) o para verificar y contrastar lo que ya conocemos o para asegurarnos de que no estamos equivocados (preguntas cerradas).
- No interrumpir a menos que sea necesario (por habérselo pedido el emisor o por no entender lo que el otro está manifestando). Conviene tomar notas si los mensajes son muy largos o tienen muchos contenidos.

c.) **EI FEED-BACK**, retroinformación o reacción: es la información verbal o no verbal que una persona o un grupo nos ofrece acerca de cómo nuestro mensaje verbal o no verbal les afecta y cuáles son sus sentimientos o percepciones. Se habla de una retroinformación directa (cuando se da cara a cara, de forma inmediata, a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales) y de una indirecta (a través de síntomas como el aumento de la producción o disminución del absentismo los receptores demuestran que están de acuerdo con los nuevos planes comunicados por la empresa).

d.) **La comunicación no verbal** o el lenguaje del cuerpo. Resumamos algunos aspectos importantes:

- El lenguaje no verbal es sin duda una forma de comunicación.
- Esa comunicación es consciente o no consciente.
- La parte visible de un mensaje es al menos tan importante como la audible.

La comunicación asertiva

Podríamos decir que la comunicación asertiva, al igual que una negociación asertiva, sería el paradigma de una buena comunicación interpersonal, sea una comunicación de tú a tú como una reunión. Esta reúne todas las técnicas de comunicación antes analizadas y plantea un modelo de conducta que, según los expertos, es la mejor forma de comunicación, la mejor forma de influir en los demás y la mejor forma de aprovechar el elemento comunicación al servicio de la buena marcha de la empresa.

Desde el punto de vista estratégico bien podemos entender la asertividad como una vía válida para demostrar liderazgo e interés por las personas, para persuadir, para mantener una excelente capacidad de comunicación o para evitar conflictos. Para entender mejor todo esto analicemos el concepto de asertividad.

Asertividad es una manera de ser o de actuar de la persona. Esa manera de ser o de actuar abarca todos los posibles comportamientos, como por ejemplo: expresar deseos, opiniones, sentimientos, quejas, etc. pero de forma directa, apropiada y positiva, de modo que se facilite el clima laboral positivo o las buenas relaciones con terceros sin que por ello la persona renuncie a ser ella misma. Por el contrario, con esa forma de ser o de actuar se favorece el desarrollo personal/laboral de los demás y se ayuda a superar situaciones difíciles de la vida. En el caso de que la persona asertiva sea parte de un conflicto hará lo posible para que se logre una solución satisfactoria para la otra parte y para ella misma.

No importa si los demás no son o no actúan de esta manera porque yo, con mi manera de ser influiré y les ayudaré a que también ellos, a largo plazo, lleguen a ser asertivos, por lo menos en su relación conmigo. Este tipo de comportamiento hace que los demás dejen de ser agresivos, tímidos o pasivos y se acerquen a este modelo o traten de imitarlo, entre otras cosas porque es muy aceptado socialmente y porque en lugar de poner trabas ayuda a impulsar las tareas hacia delante. Ante la actitud del agresivo o del pasivo los trabajos tienden a paralizarse porque pasa a ocupar el primer plano el factor emocional. En cambio la actitud asertiva impulsa a los demás a la acción y, si se trabaja en grupo, se puede lograr el alto rendimiento.

Advertencia. No creamos que por no querer pisotear a los demás demos la impresión de que se nos puede pisotear a nosotros porque nos mostramos blandos. Justamente esto es lo que pretende evitar la asertividad. Como yo obro correctamente y sin lesionar a los demás puedo decir lo que pienso, manifestar lo que siento, criticar o rechazar críticas, etc. Estoy en el pleno ejercicio de mis derechos.

Cómo afrontar diversas situaciones con estrategias asertivas (Esquemas)

<p style="text-align: center;">Conductas asertivas según las situaciones</p> <p>Recordemos: la asertividad es una forma de ser y de actuar, una serie de habilidades que me permiten decir, hacer y ejercer todos mis derechos pero sin herir al otro.</p>	<p style="text-align: center;">Cómo defender opiniones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diga: "Entiendo tu manera de ver..., comprendo tu postura, sin embargo pienso que ..." - Diga, si es el caso: "En parte estoy de acuerdo..." - (Resuma la idea del otro y luego) "No estoy de acuerdo porque..." (aporto razones sólidas y pruebas) - Con la nueva información que recibo puede Usted reafirmar su opinión o cambiarla
<p style="text-align: center;">Cómo emitir críticas (estrategia DESC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describa el hecho base de la crítica, de forma precisa, con pruebas, pero sin descalificar al otro. - Exprese el sentimiento que eso le produce, la dificultad que eso supone para la organización, o las consecuencias negativas de ello - Sugiera o establezca una solución (precisa, concreta en tiempo y lugar). Cabe preguntar al otro si encuentra una solución mejor. - Consecuencias positivas de la solución adoptada o señalada (las destaco, "las vendo"). <p>Son 4 pasos para criticar una acción sin dañar las buenas relaciones</p>	<p style="text-align: center;">Cómo recibir críticas</p> <ul style="list-style-type: none"> Pida más detalles de la conducta que el otro critica. Evite decir ¿por qué me sueltas eso?, ¿quién eres tú para criticarme? - Reconozca sus fallos (si es el caso): "Tienes razón me equivoqué..." - Pida sugerencias (si es el caso): "Según tu opinión, ¿cómo se podría hacer mejor?" - Al mostrar su desacuerdo sea positivo: "Sí, te comprendo pero no estoy de acuerdo"
<p style="text-align: center;">Capacidad de escucha plena</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mirar a los ojos del interlocutor 2.- Acompañar a lo que él dice con movimientos de cabeza en demostración de que está muy atento 3.- Usar palabras como: "sí, ajá, claro, en efecto, así es, le entiendo" 4.- Usar la empatía, en caso necesario: "Comprendo que se sienta así", "noto que está preocupado", etc. 5.- Resumir el mensaje del otro antes de responderle (Si estoy defendiendo algo, por ejemplo: "Me dice Ud. que... ¿es así? Bien, sin embargo pienso que...") 	

Ejemplo para comprobar los resultados del comportamiento asertivo

Se presenta a continuación un caso con tres tipos de reacciones. Se trata de analizar y comentar qué tipo de reacción es y qué consecuencias acarrea cada una.

Los esposos De Lorenzo van a comer a un restaurante muy famoso para celebrar los 25 años que llevan casados. De segundo plato la esposa, Ana María, pide lubina a la plancha y el señor De Lorenzo pide un solomillo poco hecho. Cuando el camarero les pone los platos delante el esposo nota claramente que el solomillo está demasiado hecho.

1ª Reacción.

El señor De Lorenzo le comenta a su mujer: "¡Vaya con el restaurante famoso! Uno no puede fiarse de nada ni de nadie. Te juro que no volveremos aquí jamás." Pero cuando tiene que pagar la cuenta, le dice al encargado: "Bien, muy bien, aunque la carne quizá estaba muy hecha, pero bueno..." La decepción es notoria cuando los esposos llegan a casa. Él, porque ha tirado el dinero por algo que no pidió, y ella porque su marido no abre el pico cuando debe hacerlo ("Es un calzonazos", piensa).

2ª Reacción.

El señor De Lorenzo se levanta de la mesa muy alterado y a gritos llama al camarero y cuando él está delante le dice: "¡Pero qué es esto, caramba! Me dan ganas de tirarle este solomillo a la cara. ¡Vaya una porquería! ¿Es que se está burlando de mí? ¿Sabe lo que le digo? Que ustedes y su restaurante se vayan a

De camino a casa piensa el señor De Lorenzo que con él no se juega y que una vez más se ha mostrado como todo un hombre. Su mujer, en cambio, se manifiesta muy enfadada y le dice al marido: "Desde luego, eres un auténtico desagradable. ¿Qué necesidad tenías de montar el numerito por el dichoso solomillo? ¿Es que tienes ganas de dejarme en ridículo con ocasión de nuestro aniversario? Pues lo has conseguido, ¿sabes?".

3ª Reacción.

El señor De Lorenzo llama al camarero y con voz firme, pero con amabilidad y acercándose a él le dice: "Le ruego que me cambie este solomillo por otro poco hecho, tal como le pedí, ¿recuerda? Muchas gracias."

(Del libro "Técnicas asertivas de dirección de personal" D. Cawood Ed. Deusto)

Ejemplo. El jefe acaba de llamar a su despacho a uno de los empleados. Esta es la *primera* conversación que tiene el jefe con el empleado a propósito del problema:

		Técnicas y resultados
Empleado:	Buenos días. ¿Qué desea?	
Jefe:	Hola, buenos días, Kelly. Tome asiento. Hay una cuestión que quiero comentar con usted. Acabo de volver de una reunión con otros directores del grupo de planificación de recursos humanos, en la que he tenido que atravesar una situación realmente difícil. Me sentí violento porque no puede llevar el equipo y el material que necesitábamos. Fui a buscar blocks de notas y unas cassettes vírgenes para grabar la reunión, y no había nada de nada en las baldas. Necesitábamos también unas fotocopias del informe de recursos humanos, y no aparecieron por ningún lado. No es la primera vez que ha sucedido esto. Me pregunto si podría usted aclararme un poco dónde cree que radica el problema.	<p>Dar información; describir.</p> <p>Exponer sentimientos; hablar en primera persona. Exponer necesidades.</p> <p>Buscar información.</p>
Empleado:	Tengo un problema con eso, desde luego. Son tantas las personas que van allí y cogen la que necesitan que, a menos que me pasara allí el día entero, no puedo estar al tanto de todo. Trabajo en dos sitios, ya sabe usted, y es en mi despacho donde hago el resto del trabajo, mientras que los materiales están en un cuarto contiguo. Ya sé que soy el responsable, pero la gente se lleva lo que quiere.	Resultado: no tan a la defensiva, deseoso de dar información.
Jefe:	Parece que está muy molesto con la forma en que está organizado su trabajo ahora. El problema que tengo yo es que no puedo permitir que me dejen sin materiales. ¿Se le ocurre a usted alguna idea, algo que se pudiera hacer para resolver el problema? Necesito contar con material suficiente en todo momento.	<p>Mostrar empatía; reflejar los sentimientos, definiéndolos.</p> <p>Exponer necesidades. Buscar información. Exponer necesidades; centrarse en lo que se desea.</p>

- Empleado: Lo sé. También yo me sentiría mejor; ya sé que hemos empezado con un nuevo sistema y que yo tengo que contactar con los proveedores y tener las baldas llenas, pero no está dando resultado. Tal vez, si pudiera tener los materiales bajo llave, o si pudiéramos guardarlos en la misma habitación en que yo trabajo, podría controlarlos mejor. Pero, mientras estén donde están ahora, no puedo controlarlos cuando estoy trabajando en mi despacho.
- Jefe: O sea, que me dice usted que entra mucha gente allí y se llevan lo que necesitan. ¿Cuándo suele suceder esto? ¿Cómo podríamos atajarlo?
- Empleado: Bueno, supongo que será porque no quieren entretenerse en firmarme un comprobante. O tal vez quieran tener libre acceso a los materiales, o no quieren pedírmelos. No estoy seguro. Pero otro problema es que no puedo tener un remanente adecuado. No tengo suficiente presupuesto para hacerme con los materiales que necesitaríamos para tener existencias para dos o tres meses. Especialmente de cassettes. Se utilizan muchas, y no tengo dinero suficiente.
- Jefe: De acuerdo. Me parece que hay dos problemas en esta situación. Uno, que tenemos que hacer más difícil el acceso de la gente a los materiales, y darle un poco más de autoridad allí. ¿Es eso lo que me está diciendo? Y dos, que tenemos dificultades con los proveedores. Me encargaré del primero inmediatamente. Enviaré un comunicado informando a todos del nuevo procedimiento y pidiéndoles que recurran a usted para las peticiones de materiales y equipo. Y le daré una llave de los almacenes. ¿Hay algo más que podamos hacer?
- Empleado: ¿Sabe lo que también sería útil? Algunos no me informan con antelación, especialmente cuándo van a utilizar más cassettes para un programa. Si pudieran darme por anticipado una lista general de sus planes, yo me haría una idea mejor de lo que tengo que pedir. Tal como funcionamos ahora, todo lo que puede hacer es suponer. No tengo una idea clara de lo que quiere la gente.
- Resultado: se siente comprendido, escuchado. Deseoso de dar opiniones (todavía provisionales).
- Demostrar que se escucha; reflejar el contenido; buscar información; pedir datos.
- Resultado: deseoso de dar su opinión y dar información.
- Deseoso de dar su opinión y dar información.
- Demostrar que se escucha; reflejar, no reaccionar. Comprobar la interpretación hecha. Indicar decisión; declarar su postura. Propiciar la flexibilidad. Buscar información.
- Resultado: deseoso de dar información. Exponer necesidades.

- Predomina, sin embargo, la eficacia, un alto rendimiento y la agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea.
- En el momento en que desaparece o se afloja el control, se produce la desbandada y la dispersión porque nadie se siente vinculado al grupo ni claras las metas comunes.
- Las relaciones entre los miembros del grupo suelen estar enmarcadas entre la permanente subversión y la sumisión lo que genera enfrentamientos y divisiones internas.

2. *Perfil Laissez Faire.* Algunos autores identifican este estilo con el de «Buena persona». Suele representar al directivo amable, condescendiente, cómodo, que permite a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento.

- No suele ejercer ningún tipo de supervisión y las normas surgen espontáneamente del grupo sin que nadie las controle.
- A veces bajo la actitud *laissez faire* se esconde incompetencia profesional e incapacidad para dirigir un grupo.
- La ausencia de normas internas provoca inseguridad y sensación de ineficacia en el colectivo que termina desanimándose y disminuyendo el rendimiento. En este ambiente suele sacar adelante la tarea la minoría responsable que finalmente se sentirá el chivo expiatorio de la mala organización.

3. *Perfil Democrático.* El director es el líder institucional elegido por la mayoría de su grupo, al que representa en otras instancias. Ejerce la autoridad que el grupo le delega convenciendo con razones y respetando tanto la opinión de las minorías como las decisiones mayoritarias que ejecuta y controla aunque no hayan sido propuestas por él.

- Promueve la iniciativa personal de cada grupo y la creatividad, provocando un *feed-back* entre los mínimos normativos que hace que todo el mundo respete y las zonas de autonomía que permiten la libre experimentación y creación.
- Favorece las conductas cooperativas, creando y promoviendo estructuras de apoyo a la participación.
- Ejerce el control y la supervisión de las tareas individuales.

4) *Perfil Burocrático.* Se identifica con el puro administrador que dirige el proceso educativo a golpe de Boletín Oficial del Estado. Dice Owens que este estilo es una rara combinación entre autoridad, democracia y *laissez faire*.

- Su estilo de relación personal suele ser frío y objetivo, creándose en el ambiente profesional la obsesión por la interpretación estricta de la legislación que a veces funciona como un rodillo sobre las iniciativas personales, la creatividad y el mundo de los sentimientos.

5. *Perfil Carismático.* Suele coincidir en formas paternalistas y personalistas, entre autoritario y democrático.

- Es propio de líderes en los que se da un gran atractivo personal y una buena preparación profesional y técnica, muy superior a la media de sus subordinados que le admiran y respetan. Cuida especialmente las relaciones personales y la imagen exterior.

TIPOS DE LÍDERAZGO

(“EL EQUIPO DIRECTIVO”
MANUEL ÁLVAREZ)

A) EL ENFOQUE PERSONAL (Ya clásico, de Robert G. Owens⁷).

Parte de un experimento previo de Kurt Lewin y Lippitt (1930-40) que consistió en dividir un grupo de muchachos en edad escolar en 3 subgrupos de 5 miembros. Cada grupo debería hacer trabajos manuales dirigidos por distintos tipos de mando y liderazgo.

En el primer grupo, el director daba normas claras y tajantes, no se permitía el intercambio de opiniones entre los miembros. Se fijó un tiempo límite para terminar y se indicó claramente la forma de realizar los trabajos.

En el segundo grupo, el líder estimulaba la participación de los muchachos para fijar la forma de trabajar y las normas de funcionamiento. Todas las decisiones se tomaban en equipo.

En el tercer grupo, el líder no intervenía sino cuando era requerido por los miembros del grupo, no se establecieron normas de funcionamiento ni métodos de trabajo.

Los resultados de cada grupo fueron muy distintos, no atribuibles a la capacidad, inteligencia o condiciones sociales. Se demostró que los resultados del rendimiento correspondían más bien a la distinta forma que tenían los líderes de conducir al grupo.

Lewin distinguió tres estilos que los demás autores fueron matizando y ampliando:

1. Estilo autoritario o autocrático.
 2. Estilo *Laissez faire* o condescendiente.
 3. Estilo democrático o social integrado.
- Robert G. Owens añade:
4. El estilo burocrático y,
 5. estilo carismático.

Vamos a definir brevemente las variables características más incidentes en cada uno de los perfiles.

1. *Perfil autoritario.* Toda la dinámica del grupo se estructura desde el líder que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar, establece las normas y estilo de funcionamiento, controlando personalmente la realización de cada actividad a través de un sistema.

- Este estilo crea actitudes infantiles dependientes y agresivas en los miembros subordinados del grupo, coartando la creatividad y la iniciativa.

⁷ OWENS, R. G. *Op. cit.*, pág. 203.

- El funcionamiento y la organización del centro tiene la impronta del líder imprescindible. Por eso la sucesión se vive como un cataclismo.
- El rendimiento y la eficacia suelen ser altos.

Owens plantea⁸ que en cada estilo el líder puede elegir de entre una lista de cuatro métodos para dirigir o influir en el grupo:

- La fuerza* que proporciona sentirse líder institucional, el representante de la estructura jerárquica que en definitiva controla el flujo de la información.
 - El paternalismo*: en el que a veces se esconde el líder autoritario, pero que no quiere parecerlo. Juega con dos recursos de apoyos-favores, miedo-obediencia.
 - Negociación*: es la fuerza que da el juego recíproco de intereses mutuos.
 - Los Recursos de cada estatus*. La seguridad de saber que tanto el líder como el grupo luchan por los mismos objetivos con parecidos medios.
- No existe un perfil puro ni estrictamente negativo, nadie encarna un solo estilo. Casi todos los directores conllevan y soportan una mezcla de distintos perfiles. Normalmente no se conoce cuál predomina hasta que uno se encuentra en situaciones límites en que se juega el poder o el prestigio.
- La capacidad del líder para acomodarse a la situación, al grupo y a su propia personalidad determinarán a la larga el éxito de su gestión.

B) ENFOQUE GERENCIAL

Este enfoque parte de la actitud predominante del líder respecto a los dos tipos de roles que más suelen incidir en la dinámica grupal. Los roles de tarea y los roles de mantenimiento se inspiran en la teoría de los hombres X y los hombres Y de Mc-Gregor.

Owens identifica a los directivos centrados en la tarea con el liderazgo de estructura y a los líderes centrados en el mantenimiento con el liderazgo de consideración.

Describamos brevemente cada uno de ellos:

- 1) *Liderazgo de tarea o estructura*. Es el liderazgo orientado hacia la consecución de objetivos y resultados. Se preocupa del rendimiento y la eficacia del grupo. Está muy centrado en el desarrollo del proceso creativo, incentiva la iniciativa y la actividad proporcionando toda la información necesaria al grupo para que alcance resultados óptimos.
- El líder de estructura es organizador, y gestor; condiciona las relaciones humanas y afectivas a la consecución brillante de la tarea; suele ser un buen técnico en planificación y organización.

⁸ OWENS, R. G., *Op. cit.*, pág. 203.

2) Liderazgo de mantenimiento:

- A este perfil le preocupa fundamentalmente la consecución de un buen clima de participación en el que el grupo se sienta a gusto, satisfecho y gratificado.
- El objetivo del líder es la estabilidad del grupo que intenta conseguirla animando, motivando, provocando la mutua expresión de sentimientos y valorando los éxitos y el trabajo de cada miembro.
- Se preocupa personalmente por las necesidades de su grupo y su realización personal y profesional.
- Media en los problemas rebajando la tensión y reconvirtiendo conflictos.

C) ENFOQUE SITUACIONAL

En *el enfoque situacional* se analiza el estilo de liderazgo desde la situación real en que se mueven los distintos subgrupos de un colectivo de forma dinámica y cambiante y que exigen un tipo distinto de liderazgo para cada situación y momento.

El término situación se refiere en general a las variables del medio ambiente que afectan al grupo tal como: *el clima organizacional; las relaciones personales dentro del grupo; la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo a realizar una tarea; los estímulos socioeconómicos que condicionan el cambio o la superación de dificultades; el tiempo que los miembros del grupo llevan en la institución, etcétera.*

Según el modelo de liderazgo situacional ideado por Hersey y Blanchard⁹, no existe ningún estilo de liderazgo mejor ni peor de los anteriormente descritos. Ninguno de ellos es en sí mismo válido para todas las situaciones, lo que existen son distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar diferentes modelos de dirección.

El mejor líder sería aquel que tuviese la sensibilidad y capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrece su grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que le ha tocado conducir.

A) DEFINICIÓN DE INDICADORES QUE PERMITEN OBSERVAR Y DIAGNOSTICAR A LOS GRUPOS.

— *Aspectos que definen el indicador «SABEN»:*

- Experiencia previa en las tareas y en los temas que se manejan en el trabajo.
- Conocimientos de los objetivos fijados por el grupo y de las metas de la institución.

⁹ HERSEY P. y BLANCHARD K. «del Centre for Leadership» de la universidad de Oficio. Cedido por Consultores Españoles.

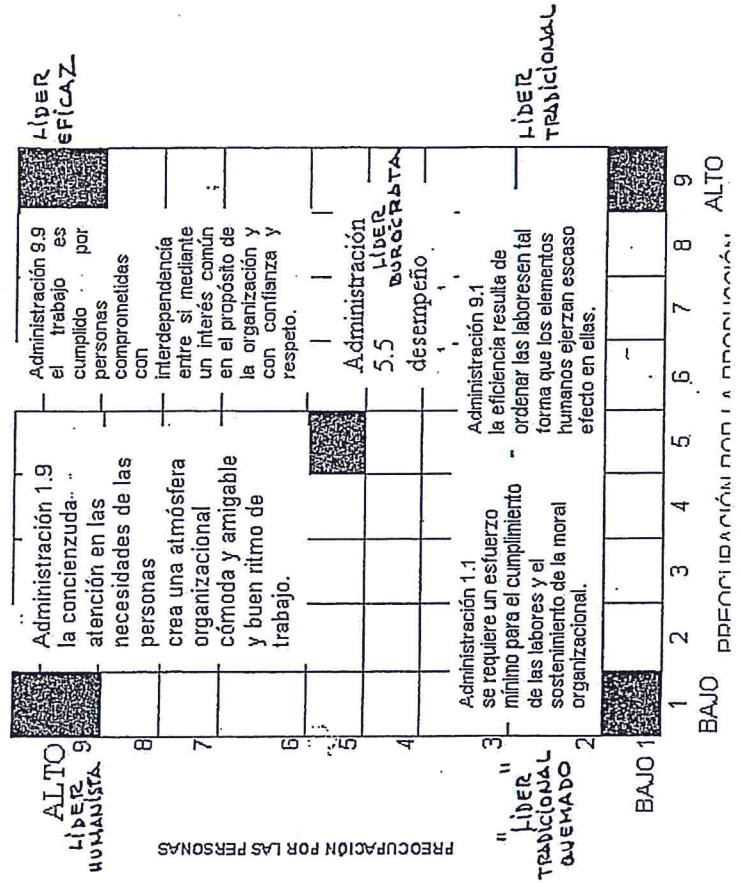
LA REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

DIMENSIONES DE LA REJILLA

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA

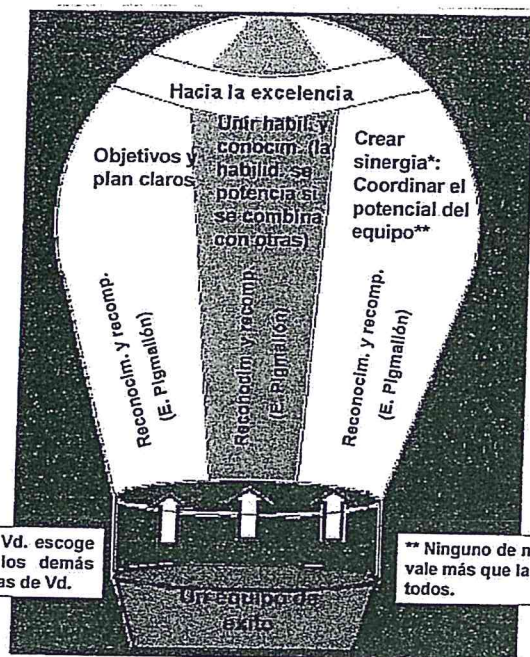


- Conocimientos y destrezas técnicas.
 - Capacidad y recursos para resolver adecuadamente los problemas que se presentan.
 - Necesidad de supervisión o capacidad de autocontrol.
- Aspectos que definen el indicador «QUIEREN»:
- Identificación con los objetivos comunes del grupo y con las metas de la institución.
 - Motivación por el logro.
 - Actitud positiva hacia la actividad a realizar.
 - Independencia y criterios de actuación.
 - Constancia y diligencia.
 - Fidelidad y actitud positiva hacia la institución.
 - Seriedad a la hora de cumplir los horarios y los plazos fijados.

FIEDLER

Su teoría del liderazgo consiste en que el individuo es líder eficaz no sólo por sus cualidades personales sino también por la interacción de éste con sus miembros y por los factores situacionales. El autor desarrolló un cuestionario para comprobar si el líder está orientado más a las relaciones personales, a la tarea o a su posición de poder (contratar, despedir, ascensos, incrementos de salario). El agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de los elementos situacionales (variables moduladoras). Considera que el estilo individual de liderazgo es fijo. Si una situación requiere un líder orientado a la tarea y él está orientado a las relaciones o se modifica la situación o se quita al individuo si se quiere lograr la eficacia óptima. El estilo de liderazgo es innato en la persona. Usted no puede cambiar su estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes.

Sobre los equipos de trabajo



Para que el alumno aprenda a trabajar en equipo

- 1º El clima laboral de un equipo depende, básicamente (en un 70%), de la manera de ser y hacer de quien lo dirige o coordina (Mc Clelland).
- 2º El **empowerment** (fuerza interior) no supone otorgar poder al personal. Es lograr que esa fuerza interior se proyecte hacia fuera (Blanchard).
- 3º Los retos u objetivos ^{y de logro} cortos, inmediatos, que exigen la aportación de habilidades de todos los miembros, son los que producen el compromiso, no el mero deseo de trabajar en equipo.
- 4º Para que los alumnos se motiven habría que:
 - Marcarles el objetivo de cada capítulo, los apartados a resolver y documentos o recursos a manejar
 - Darles un margen de tiempo muy corto para cada pequeña acción (el objetivo dividido en pequeños pasos).
 - Pedirles que presenten en público el resultado de su trabajo, utilizando papelógrafo, panel, retroproyector, ordenador y proyector, etc. Eso ayuda a esforzarse y a competir sanamente.

Dirección de reuniones

Etapas de una reunión

- 1.- Preparación
- 2.- Ejecución:
 - Inicio
 - Desarrollo
 - Cierre
- 3.- Evaluación

Ejecución de la reunión

Desarrollo

- Estimular la participación
- Controlar el ritmo
- Centrarse en el tema
- Tener en cuenta los aspectos emocionales
- Resumir
- Hacer frente a las situaciones difíciles

Preparar la reunión

- Análisis previo (responder a 5 cuestiones: qué, quién, cuándo, dónde, cómo) y convocatoria
- Organizar y repartir los documentos necesarios
- Ayudas: chart, retroproyector, vídeo.....
- Sala: nº de sillas y mesas, papel, bolígrafos.....

Cómo afrontar las situaciones difíciles

- Anote las aportaciones y en sus resúmenes tome en cuenta todas
- ¿Participan muchos? Establezca rondas de interven.
- ¿Se equivocó? Pida disculpas una sola vez
- ¿El asunto afecta sólo a uno? Trátelo fuera de la R.
- ¿Se calienta el ambiente? Utilice con fuerza el F/B
- ¿Le ofenden? No caiga en la trampa. Repita la idea del otro dulcificándola (estrategia del yudo)

Ejecución de la reunión

Inicio

- Romper el hielo (crear ambiente de confianza)
- Repaso del orden del día (asuntos, informadores, decisiones a tomar)
- Comentar la documentación que se repartió y asunto al que afecta
- Resto de las "reglas del juego" (duración de la reunión, descanso intermedio.....)

Ejecución de la reunión

Cierre

- Encaminar al cierre (resumir, detectar posibilidad de consenso)
- Comprobar que existe acuerdo
- Fijar la forma de realizar los acuerdos (responsables, fechas.....)
- Documentar la reunión (acta)
- Reforzar al grupo (felicitarle por su participación)

PRACTICAS Nº 1: asertividad, inteligencia emocional, liderazgo, equipos de trabajo y negociación

1.- ASERTIVIDAD

A.- Defensa de opiniones (desde la letra A hasta la D conteste por escrito, en dos palabras, empleando el documento 1º del material entregado en clase, en especial los cuadros).

1.- Una vez más su jefe le asigna un trabajo que viene desde arriba. A Vd. le parece que eso es una pérdida de tiempo y que carece de utilidad. Su jefe inmediato (el mando intermedio) está de acuerdo con usted pero prefiere dejar las cosas como están antes que enfrentarse a su superior. El jefe superior está convencido de que lo que solicita sigue mereciendo la pena. ¿Qué le dice usted?
.....

2.- Su superior le comunica que se va a producir un cambio en la contratación de servicios externos. A partir de ahora el departamento de Servicios Centrales se encargará de coordinar todas las solicitudes. Usted no está de acuerdo con todo el papeleo que hay que tramitar porque da la impresión de que eso va a suponer mucha pérdida de tiempo. Por otra parte, usted es un gran defensor de la participación y de la gestión del talento. ¿Qué le va a decir usted?
.....

B.- Recibir críticas

1.- Un cliente interesado en la compra de algo muy cuantioso acaba de manifestarle que la oferta que Vd. le presenta no es competitiva y que puede perder completamente el interés en ella. ¿Qué le manifiesta usted?
.....

2.- El superior de producción ha venido a verle para comentar sobre las fechas de entrega que ha señalado Vd. para responder ante un pedido muy importante. Esto es lo que le comenta: "En menudo lío nos ha metido al aceptar enviar el pedido el viernes de la próxima semana". ¿Qué le responde usted?
.....

C.- Emitir críticas

1.- Durante una reunión con el equipo habitual, dos de los asistentes no hacen más que hablar en voz baja mientras que otro está dando lectura a su informe. Esta conversación está dificultando la escucha del informe. Vd. está coordinando la reunión. ¿Qué les dice?
.....

2.- Uno de sus empleados últimamente ha cogido la costumbre de llegar tarde por las mañanas. Aunque casi siempre recupera el tiempo hay otros compañeros que no pueden hacer nada hasta que él llega. ¿Qué le dice?
.....

D.- Empatía

1.- Un auxiliar administrativo se queja ante usted de no haber ascendido en la empresa o cambiado de puesto de trabajo. Dice: "Llevo cinco años aquí haciendo las mismas cosas. Me da la impresión de que las hago casi mecánicamente. Pensé que tras los dos primeros años había la posibilidad de ascender o pasar a otro departamento en un puesto de más responsabilidad, tal como se me dijo cuando entré en esta empresa. Por la razón que fuera eso no ha sucedido. No sé qué futuro me espera". ¿Qué le responde usted?
.....

2.- Un colega de la dirección se enfrenta a dificultades para conservar al personal más capacitado de su departamento. Durante la comida se lamenta ante usted con estas palabras: "Con los sueldos que pagamos no hay manera de conservarlos una vez formados. Estoy harto de empeñarme en hacer un trabajo decente con la mitad de lo que necesito para ello". ¿Qué le dice usted?
.....

E.- Preguntas del examen de Extremadura en 2006

1.- ¿Qué es la asertividad?

2.- ¿En qué consiste la técnica de asertividad del "disco rayado"?

F.- La mejora de la convivencia en los centros

Son frecuentes las quejas, y con razón, de que los docentes tienen una inadecuada formación para atender a los alumnos y hacerse con la clase; indudablemente inadecuada para mantener el imprescindible equilibrio que debe existir entre autoridad y relación positiva con los alumnos. Si hacemos caso a Mc-Clelland y llevamos una de sus afirmaciones al aula cabe decir que un setenta por ciento de las relaciones positivas entre el profesor y los alumnos depende del primero. Ante los alumnos de ahora debemos ser unos estrategas de la comunicación. Esa es una condición previa a la de ser profesores de matemáticas, de lengua o de FOL. En la actualidad el profesor debe orientarse hacia el empleo estratégico de la comunicación, en el sentido señalado por Peter Drucker. Este autor considera que los cambios deben ser siempre el resultado de un "pensamiento estratégico". Eso significa, en nuestro caso, que el afán de comunicarse de forma positiva y respetuosa con los alumnos, debe estar siempre presente en la mente del docente, como una obsesión, y así debe manifestarse en su forma de actuar, a través de un comportamiento asertivo.

Es posible que a más de uno le surja un interrogante: entonces, si aplicamos la asertividad ¿no cabe utilizar el procedimiento sancionador para las conductas contrarias a la convivencia? Todo lo contrario. No se puede dejar impune ningún comportamiento que lesione la convivencia porque estaríamos discriminando al alumnado por censurar a unos y dejar pasar a otros. Pero lo más importante de nuestro comportamiento asertivo es poder aplicar sanciones sin mostrarnos amenazadores. Nosotros no sancionamos, la sanción sobreviene al alumno como resultado de una acción contraria al reglamento del centro escolar. Nosotros somos gestores activos de ese proceso cuando la situación infractora se produce. El respeto a la dignidad del alumno, la capacidad de escucha y la ausencia de agresividad ayudarán a mantener las cosas en su sitio, sin que se generen nuevos problemas.

Para adoptar conductas asertivas ante situaciones específicas es necesario un entrenamiento a través de estos pasos:

- 1.- Seleccionar la situación y decidir sobre el momento oportuno, el tiempo de duración de la prueba, las fórmulas de la situación asertiva que se eligen para practicar
- 2.- Establecer el objetivo para luego comprobar si se ha conseguido el resultado deseado
- 3.- Repasar lo que hay que hacer en el momento previo al desarrollo
- 4.- Controlar el nerviosismo y lo que se nos pasa por la mente, durante el desarrollo (éste es un ejemplo claro de práctica de la tolerancia)
- 5.- Evaluar los resultados

Pregunta.- En el caso de abrir un procedimiento sancionador al alumno, ¿en qué tipo de situación de estas cuatro estaríamos pensando?: defensa de opiniones, criticar, recibir críticas, capacidad de escucha. En esa situación usaríamos la estrategia llamada: ..., y sus pasos son: ...

2.- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A.- Agustín era un profesional brillante y creativo pero, lastimosamente, era arrogante insoportable. Los que trabajaban con él decían que para nada era simpático. En cambio, Mateo académicamente no fue tan brillante pero caía muy bien a la gente de su trabajo. El hecho es que cuando terminó los estudios recibió cinco ofertas de trabajo. Por el contrario, Agustín fue despedido de su primer empleo al cabo de un año. Agustín carecía de lo que tenía Mateo: inteligencia emocional. Está claro que cuanto más complejo y de mayor responsabilidad sea un trabajo mayor es la importancia de la I. E. Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente.

Pregunta.- Diga qué es una persona con inteligencia emocional y describa sus principales rasgos.

B.- El Sr. Figueredo organizó una reunión en la que los participantes debían convencer a los demás de la necesidad de que le eligieran a él para optar por una semana extra de vacaciones que concedía el jefe de la empresa. Entre ellos estaba un colaborador suyo, muy buen actor, que participaba sólo para exponer sus argumentos empleando 4 claves emocionales: entusiasmo, capacidad de escucha, enfado y agresividad, con la intención de contagiar al grupo.

Pregunta.- Dado que se dice que los sentimientos positivos se contagian más fácilmente que los negativos y sus efectos son muy saludables, describa en qué consisten el entusiasmo y la capacidad de escucha, dos de las antes mencionadas, que se supone que usted las utilizará ante el tribunal de oposiciones en sus exámenes orales.

3.- LIDERAZGO

A.- El liderazgo y la sinergia

"Cuando se logra generar sinergia, la repercusión que tiene en el grupo es tal que puede hacer que éste obtenga resultados espectaculares... Pero, ¿cuál es el vínculo entre liderazgo y sinergia?, ¿cómo generarla? El liderazgo ha sido tema de interés para los científicos sociales, particularmente para los de la gestión empresarial. Definir el concepto de liderazgo no es fácil, a pesar de que el uso del término está tan generalizado. El liderazgo puede entenderse como el proceso (acciones) de influir en las actividades de un grupo para el logro de unas metas. Analizando la definición dada de liderazgo pueden identificarse tres elementos: El líder (influencia), el grupo y la meta.

El líder

Debe manejar adecuadamente muchos factores, como por ejemplo:

La comunicación.- ¿Podría un líder generar sinergia si su grupo desconoce los objetivos que tiene que alcanzar?, ¿podría el grupo identificarse con su líder si no lo conoce?, ¿qué papel juega la imagen que tienen los colaboradores en la generación de sinergia?

El tiempo.- ¿Tienen la misma percepción del tiempo el líder y su grupo?, ¿podría generarse un proceso de sinergia con un líder ineficiente en el manejo de su tiempo?, ¿cómo afecta en el ejercicio del liderazgo la creciente velocidad y el agobio con que realizamos las distintas tareas?

El equipo

Los grandes logros sociales o empresariales son el resultado de un trabajo en equipo, en el cual se comparten objetivos, se suman talentos, se combinan especialidades y se multiplica la eficiencia para la obtención del objetivo.

La meta

Nunca debe perderse el objetivo final que es la misión por la cual se trabaja. Partiendo de la misión, se fijan los objetivos a corto y medio plazo (de uno a tres años) y de ahí se fijan las metas a plazo no mayor de un año. Una vez fijadas las metas, éstas se desgajan y ejecutan entre las diferentes estructuras organizativas y, dentro de éstas, entre los empleados.....

No es suficiente con una clara definición de metas, es también necesario hacer un seguimiento a la consecución de las mismas y, al final, se debe hacer una valoración de cómo fue nuestro rendimiento frente a las metas para así poder tomar las medidas correctivas necesarias o para entender que lo estamos haciendo bien".

Preguntas.-

- 1.- ¿Qué significa sinergia en el ámbito del liderazgo y los equipos de trabajo?
- 2.- ¿Quién tiene que generar esa sinergia?, ¿cómo debe generarla?
- 3.- La expresión "se suman talentos, se combinan especialidades..." ¿qué tiene que ver con la estrategia "gestión del conocimiento", estrategia muy mencionada actualmente?
- 4.- Al líder (muy asertivo, entre otras habilidades) le llega este comentario, emitido ayer por un trabajador tras un nuevo reparto de tiempos y tareas: "que venga él y lo haga para que sepa lo que se tarda". ¿Qué le correspondería hacer?

B.- El jefe de un hotel de cinco estrellas le dice a la responsable comercial justo cuatro minutos antes de la hora que ella va a salir a comer: "Colóquese en la puerta de salida de la sala y reparta a cada uno de los asistentes esta documentación. Son 85 directores de todos los hoteles de la cadena en España. La reunión está a punto de acabar". Le responde la comercial que hubiera sido bueno decirle antes para buscar otra solución a lo de la comida y quedarse allí todo el tiempo que hiciera falta. Éste le contesta: "Yo le diría que lo haga porque así, de paso, va repartiendo currículums suyos. Es una buena ocasión". ¿Es una velada amenaza de despido?

Pregunta.- Tras analizar este hecho diga qué tipo de líder es, según el enfoque personal de Owens y según la rejilla administrativa de Blake y Mouton. Aunque no se puede clasificar a nadie por una sola acción resolvamos el caso.

C.- Preguntas del examen de Madrid en 2000

Los responsables del departamento de Recursos Humanos de una empresa, después de realizar un análisis exhaustivo, llegan a la conclusión de que el nivel de madurez de los trabajadores es muy alto. Por ello se plantean modificar su estilo de liderazgo. Partiendo de la teoría del "liderazgo situacional" (la pregunta del examen ponía "enfoque" en lugar de liderazgo):

- 1.- Indique y explique (¿?) el concepto de madurez profesional
- 2.- ¿Cuál es el estilo de dirección más adecuado? Explíquelo.

D.- Pregunta del examen de la C. Valenciana en 2001

Según la teoría de Hersey y Blanchard indicar los niveles de madurez profesional y los estilos directivos adecuados a cada uno de ellos.

4.- EQUIPOS DE TRABAJO**A.- Pregunta del examen de la C. de Madrid en 2010**

Exponga brevemente las fases de una reunión.

B.- En la película "El método" (Esp.-Arg. 2005), siete aspirantes a un alto puesto ejecutivo se presentan a una prueba de selección de personal. En un momento dado, el que ha sido nombrado coordinador por los propios asistentes le dice a uno de ellos, que no quiere decir donde trabaja, durante la ronda de presentaciones: "Bueno, yo creo que debemos decirlo porque así nos identificamos mejor y eso va en beneficio del grupo". ¿Qué grupo, le contesta el otro, si aquí hemos venido a competir por el puesto.

Preguntas

1.- ¿Es o no es un grupo?

2.- ¿Qué requisitos deberían darse para que pudiéramos decir que allí existe un grupo?

C.- ¿Cómo resolvería usted una situación difícil a la que se ha llegado en una reunión que usted está coordinando? (mutuos ataques entre dos subgrupos)

D.- Pregunta del examen de la C. de Castilla- León en 2006

1.- ¿Cómo debería el gerente preparar la reunión a celebrar con sus colaboradores?

2.- ¿Cómo debería secuenciar la reunión?

E.- Grupo y equipo de trabajo. Se suele usar indistintamente los términos grupo y equipo de trabajo. ¿Podría señalar 4 diferencias entre ellos?

5.- NEGOCIACIÓN

A.- Las personas dotadas de la competencia negociadora tratan a las personas difíciles y las situaciones tensas que suelen provocar con diplomacia y tacto. Reconocen los posibles conflictos y fomentan la disminución de la tensión. Alientan el debate y buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan a todos los implicados. Los buenos negociadores saben percibir y conceder fácilmente ciertos aspectos de acercamiento al fondo al tiempo que presionan para conseguir aquellos otros que no se hallan tan cargados emocionalmente. Y todo ello exige empatía.

Pregunta.- Estas dos estrategias de negociación (de Goleman): renuncia equitativa a algo e imposición hay que lograr encajarlas en las cuatro situaciones básicas señaladas en el tema 50, según la teoría comúnmente aceptada. ¿A cuáles se parecen?

B.- ¿Qué son las señales de un proceso de negociación? (pregunta del examen de Madrid en 2008)

- ¿En qué fase de negociación suelen darse?

Otras preguntas:

- ¿Qué recomendaría ante los bloqueos?

- ¿Cuáles son las 4 etapas básicas del modelo abreviado?

- ¿Por qué llevar adelante el regateo en condicional?

C.- Pregunta del examen de la C. Valencia en 2001

Explicar el estilo de negociación asertivo

