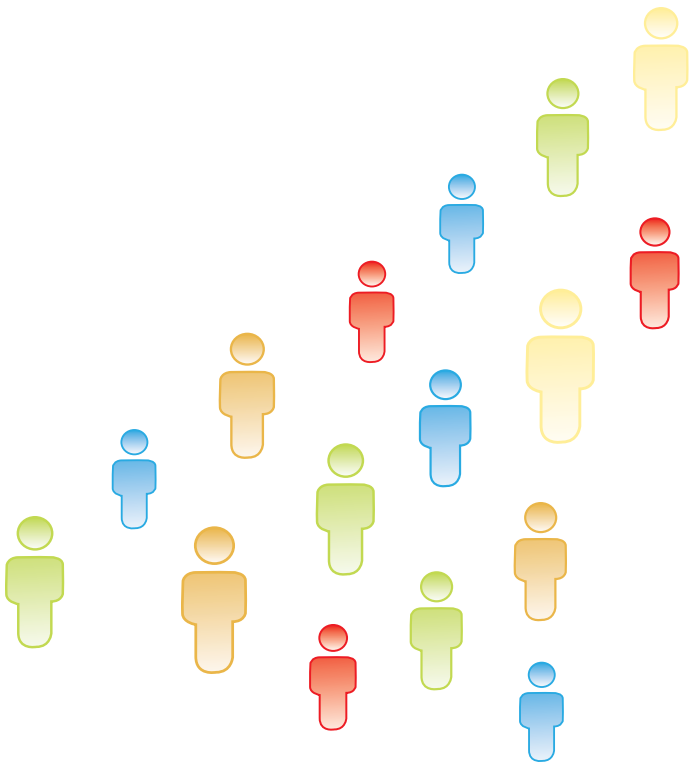
ROTARY INTERNATIONAL®

DESARROLLO
DEL LIDERAZGO

Guía para organizar un programa



Este impreso ha sido preparado por la División de Capacitación y Formación de Líderes de Rotary International. Toda consulta o comentario deberá enviarse a la siguiente dirección:

Leadership Education and Training Division
Rotary International
One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698, EE.UU.
Correo electrónico: leadership.training@rotary.org
Teléfono: +1 847 866 3000
Fax: +1 847 866 9446

"Una de las responsabilidades de los líderes es descubrir y desarrollar el potencial de los socios que, por razones varias, nunca han tenido una verdadera oportunidad de mostrarlo".

Clem Renouf
Presidente de RI, 1978-1979

Para comenzar

El programa de capacitación para el liderazgo para uso de los clubes fue creado con el objeto de aguzar la eficacia de la actuación de los rotarios en el seno del club y en el ámbito profesional mediante la perfección de sus dotes de liderazgo. Este programa podría beneficiar especialmente a los rotarios que normalmente no tienen la oportunidad de supervisar el desempeño de otras personas o participar en programas de formación organizados por sus empresas.

Este programa es de participación optativa, pudiendo organizarse como seminario de un día entero o una serie de reuniones breves a lo largo del año. Asimismo, se podrá disponer la celebración de sesiones en persona o realizarlas por medio de Internet, o combinar ambos medios. Los clubes y distritos que implementen el programa deberán adaptarlo a su situación concreta, a fin de que los participantes lo aprovechen al máximo.

El presente impreso contiene un resumen general de 10 temas sobre liderazgo que se recomiendan para el programa.

- Técnicas de comunicación
- Estilos de liderazgo
- El liderazgo y la motivación de voluntarios
- Mentores
- Administración eficaz del tiempo
- Fijación de metas y rendición de cuentas
- La planificación estratégica
- La ética y La Prueba Cuádruple
- Procedimientos para lograr consenso
- Trabajo en equipo

Para cada tema se incluyen una introducción sucinta, puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones, preguntas para analizar y actividades sugeridas. Aproveche estos recursos al diagramar sus sesiones, seleccionando los puntos de referencia, las preguntas para analizar y las actividades sugeridas. Organice estos elementos para su presentación coherente y el desarrollo de un programa ágil e interesante. Además de recurrir a estos componentes generales, tendrá que investigar los temas más a fondo y modificar las sesiones para que sean relevantes para los participantes en su entorno cultural.

Recursos

Existen numerosos recursos a su disposición para ayudarlo a presentar un programa de capacitación para el liderazgo en el entorno de los clubes. El *Manual de instrucción distrital* (246-ES), por ejemplo, incluye información sobre planificación y realización de una reunión de capacitación. Asimismo, considere la posibilidad de consultar un programa de desarrollo del liderazgo preparado por otro rotario como modelo [para más información, visite la Training Best Practices Database (base de datos de las mejores prácticas para la capacitación) del sitio web www.rotary.org]. También se dispone de muchos materiales impresos y a través de Internet que le podrían resultar provechosos al personalizar e perfeccionar su programa de liderazgo. Independientemente de los materiales que usted seleccione, cerciórese de que sean aptos para el entorno cultural del club.

Evaluación de las necesidades

Antes de poner en marcha un programa de desarrollo del liderazgo, analice los puntos que sus consocios considerarán útiles y lo que el club desea lograr. La evaluación de las necesidades lo ayudará a determinar los objetivos del programa y seleccionar las habilidades y conocimientos en los que los participantes querrán concentrarse. Consulte el *Manual de instrucción distrital* (246-ES) para encontrar excelentes sugerencias sobre las evaluaciones de las necesidades y un modelo de cuestionario. Un programa de capacitación bien diseñado y que se conforme a las necesidades de los participantes contribuirá a garantizar que los socios del club se muestren entusiastas cuando asistan al evento.

Seguimiento

Al final del seminario, a los efectos de ayudar a los participantes a utilizar lo que aprendieron, indíqueles que tracen un plan de medidas para tomar y, más adelante, contacte con ellos para verificar que aplican sus nuevos conocimientos en su entorno rotario y profesional. Entre los métodos que podría utilizar para reforzar los conocimientos adquiridos se incluyen los siguientes:

- Organizar un programa de mentores para los participantes
- Realizar, con intervalos de dos o tres meses, entrevistas o visitas con los participantes para enterarse del progreso logrado
- Organizar una reunión de seguimiento a los seis meses y al año de concluido el programa, a fin de informarse sobre cómo los participantes utilizan los conceptos tratados

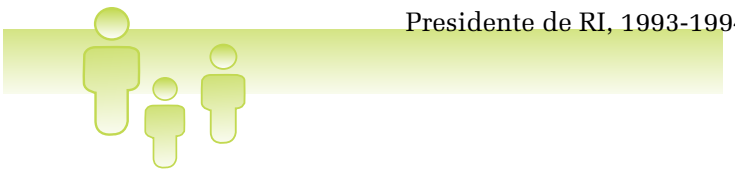
Recuerde, las sugerencias que se incluyen aquí representan sólo una selección limitada de las posibilidades. Al igual que el programa de capacitación en sí, el seguimiento ha de adaptarse a las necesidades y el ambiente y tradiciones de cada club.

Evaluación

Pida a los participantes que rellenen un cuestionario de evaluación al finalizar el programa, puesto que la información recogida le será de utilidad al planear futuras reuniones. También podría considerar la posibilidad de pedirles que participen en otra evaluación después de entre seis meses y un año tras la conclusión del seminario, a fin de determinar lo que aprendieron, averiguar cuáles nuevos conocimientos utilizan y descubrir los temas que necesitan más atención.

"En una organización ideal, el rango más alto —el cuerpo directivo— debe mantenerse en permanente contacto con todos los integrantes".

Robert Barth
Presidente de RI, 1993-1994



TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

La habilidad de poder comunicar una visión y propósito a las personas, ya sea a título individual o en grupos, contribuirá de manera significativa a que los rotarios logren el apoyo del público y alcancen sus metas, tanto en sus actividades rotarias como en las profesionales. Los rotarios se ganan la confianza del público y fomentan el compañerismo al saber escuchar a los demás, comprender la situación y compartir sus opiniones e impresiones.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Explicar la manera en que los dirigentes de los clubes son responsables de organizar la información y transmitirla a los socios y líderes de los clubes, así como con la comunidad.
- Analizar diferentes estilos de comunicación:*
  - Directo: La persona habla con resolución, expone con firmeza sus convicciones, va al grano.
  - Entusiasta: La persona expresa fácilmente sus opiniones, se concentra en la visión amplia del tema, puede ser muy persuasiva.
  - Sistemático: Enfoca la atención en detalles concretos, usa un vocabulario muy preciso, pone énfasis en los hechos y cifras en lugar de las emociones.
  - Considerado: Escucha con atención, utiliza lenguaje verbal familiar y comprensivo.
- Repasar las características de la comunicación eficaz, incluidas las de "escuchar activamente", expresar e intercambiar opiniones, y reconocer los obstáculos que entorpecen la comprensión.
- Describir y discutir el significado de los diversos métodos de comunicación no verbal, incluidas las expresiones faciales, los gestos, el silencio, el contacto visual y el uso del espacio.

Preguntas para analizar

¿Cómo describirían su estilo de comunicación?

¿Cómo se cercioran de que logran comunicarse con eficacia?

¿Cómo pueden cerciorarse de que todos los socios de su club estén informados?

¿Qué ocurre cuando ocurre una ruptura y no se logra el objetivo de la comunicación? ¿Cómo puede superarse el colapso?

Actividades sugeridas

Dramatizaciones: Divida a los participantes en grupos de tres y dígales que analicen el proceso de la comunicación. Una persona asumirá el papel de disertante, otra será la oyente y la tercera participará como observador. Al comunicarse el disertante y el oyente, el observador tomará nota de las características de su manera de comunicarse y, al final, les ofrecerá a los dos sus impresiones sobre su intervención. Los observadores deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos, entre otros: ¿Se transmitió con claridad el mensaje? ¿Usó uno u otro de los participantes un estilo determinado de comunicación? ¿Fueron evidentes las características de la comunicación eficaz?

Trabajo grupal: Agrupe a los participantes de dos en dos y pídales que cada pareja realice una lluvia de ideas sobre obstáculos comunes para la comunicación que podrían surgir en el curso de un proyecto de servicio. Una vez que todos hayan redactado una lista de obstáculos, dígales que intercambien ideas sobre cómo superarlos.

*Técnicas basadas en trabajos de investigación publicados en *Human Resource Development Quarterly,* las cuales pueden sustituirse con estilos de comunicación que se utilizan con más frecuencia en su entorno.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Un estilo de liderazgo incluye la manera en que una persona brinda guía y orientación, implementa un plan o motiva a otras personas. A fin de lograr sus objetivos, los líderes eficaces suelen alternar entre diferentes estilos, según la situación.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Describir los estilos de liderazgo* y sus características:
  - Inclusivo: Se intenta lograr que participen otras personas.
  - Situacional: Cambia el estilo de liderazgo según cada caso.
  - Transaccional: Se basa en estructuras jerárquicas y sistemas de recompensa y castigo.
  - Transformacional: Lidera por inspiración, proyecta energía y entusiasmo.
  - Servicial: Sirve a los demás en vez de exigir servicio para sí.
- Explicar las ventajas del liderazgo sólido en el entorno de los clubes y distritos rotarios.

Preguntas para analizar

¿Qué cargos de liderazgo han ocupado tanto en forma profesional como personal? ¿Qué habilidades o conocimientos fueron importantes en aquellas situaciones?

¿Cómo modifican el estilo de liderazgo según lo aplican en su vida profesional o privada?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que utilizan?

¿Podrán aprender a funcionar como líderes? ¿Tendrán la flexibilidad de adaptar su estilo de liderazgo según las condiciones?

Actividades sugeridas

Trabajo grupal: Separe a los participantes de dos en dos y pídales que describan a un líder excepcional con quien hayan trabajo, especificando sus tres cualidades de liderazgo más importantes. A continuación, pida al grupo entero que compile una lista exhaustiva de las cualidades eficaces de liderazgo.

Trabajo individual: Diga a los participantes que analicen su propio estilo de liderazgo. (Prepare un ejercicio para este fin o compre un modelo estándar preparado para uso de empresas.)

*Fuente: trabajos de investigación de Kurt Lewin y Rensis Likert; pueden sustituirse con estilos de liderazgo que se utilizan con más frecuencia en su entorno.

EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN DE VOLUNTARIOS

Los voluntarios motivados y entusiastas son esenciales para el éxito de la gestión de los clubes y distritos rotarios. El saber cómo inspirar a los rotarios promoverá la participación en los proyectos y programas.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Discutir factores comunes para motivar a los voluntarios, incluidos el servicio, el compañerismo, el establecimiento de contactos y el reconocimiento.
- Enumerar dificultades concretas que se presentan cuando una persona desempeña las funciones de líder o dirigente entre amigos o colegas.
- Repasar algunas de las características de los líderes eficaces y motivadores, por ejemplo: ganarse la confianza de los demás, formar relaciones sólidas con otras personas, brindar inspiración y una visión amplia de los objetivos, y liderar con el ejemplo.

Preguntas para analizar

¿Hay alguna diferencia entre liderar y motivar?

¿Qué es lo que los motiva a ustedes? ¿Cuáles son algunos de los obstáculos que les dificultan la dedicación de más tiempo a Rotary?

¿Qué diferencia existe entre la motivación que se debe generar en los empleados de una empresa y la que se debe generar en los voluntarios?

Citen algunas situaciones problemáticas que han tenido que enfrentar al motivar a sus compañeros rotarios.

Actividades sugeridas

Estudio de un caso práctico: Presente a los participantes el caso que se describe a continuación: Recién han asumido la presidencia del club. Una de sus prioridades es inaugurar una serie de proyectos de protección ambiental en la comunidad local. A pesar de que muchos socios del club disfrutan del compañerismo que les ofrece Rotary, a lo largo de los años se han mostrado bastante vacilantes para prestar servicio en algún proyecto del club. ¿Cómo lograrán motivar a los socios para que participen de manera directa en la iniciativa propuesta?

Dramatizaciones: Tras agrupar a los participantes de dos en dos, pida que uno asuma el papel de un socio poco entusiasta al que el otro intentará motivar para que participe en un proyecto o actividad organizada por el club.

MENTORES

Todo programa de mentores depende de que una persona con experiencia colabore con otra y la oriente en el proceso de desarrollo de ideas y formación. Es una excelente manera que ambas personas pueden aprovechar para perfeccionar sus habilidades, consolidar su relación y avanzar en la esfera profesional. Un programa de mentores puede utilizarse con buenos resultados en actividades como la orientación de socios nuevos, promoción del trabajo en equipo para los comités del club y planificación de sucesión de funcionarios en los respectivos cargos.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Presentar a los participantes el objetivo de los programas de mentores y su relevancia para Rotary.
- Definir la relación entre un mentor y la persona a la que aquél sirve de mentor.
- Repasar las responsabilidades de ambas partes.
- Explicar por qué los socios del club deben compartir sus experiencias y pericia con los demás. Entre los motivos se incluyen el logro de mejores resultados respecto a retención y captación de socios, elevar la moral del cuadro social, acelerar la formación de líderes, promover el trabajo en equipo y ampliar el caudal del conocimiento colectivo sobre Rotary.

Preguntas para analizar

¿De qué manera podría influir en su desarrollo personal la participación en un programa de mentores, ya sea como mentor o como receptor del apoyo de un mentor?

¿Qué diferencia hay entre servir en calidad de mentor o desempeñar el papel de supervisor?

¿Cómo podría desarrollarse un programa de mentores en sus clubes?

Actividades sugeridas

Trabajo grupal: Primero, agrupe a los participantes en pequeños grupos y pídales que hablen de situaciones, tanto en el entorno personal como profesional, en las que intervinieron como mentores o beneficiarios de la guía de un mentor y el provecho que sacaron de la experiencia. A continuación, dígales que intercambien opiniones sobre situaciones en las que la intervención de un mentor sería una ventaja, ya sea en círculos rotarios o profesionales.

Trabajo individual: Diga a los participantes que escriban una carta a una persona que quisieran fuera su mentor o a una persona a la que ellos quisieran ayudar en calidad de mentor, y que anoten algunas metas que quisieran lograr y describan la manera en que colaborarían.

ADMINISTRACIÓN EFICAZ DEL TIEMPO

La administración eficaz del tiempo requiere la firme observación de un conjunto de principios, prácticas y recursos para el uso prudente del tiempo, con el objeto de mejorar la calidad de vida. Para que participen activamente en Rotary, alcancen el éxito en el ámbito profesional y participen en las actividades de la familia y disfruten de sus pasatiempos preferidos, los rotarios necesitan administrar su tiempo de manera eficaz.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Discutir las características de la administración eficaz del tiempo, incluidas la fijación de prioridades, establecimiento de límites y comprensión de la manera en que uno actualmente administra su tiempo.
- Explicar las ventajas de la administración eficaz del tiempo en la esfera rotaria y la profesional.

Preguntas para analizar

¿Qué técnicas de administración del tiempo utilizan ustedes actualmente?

¿Cuáles son algunas de las maneras de cerciorarse de que están haciendo lo que quieren y necesitan lograr, tanto en su trabajo como en la casa y en Rotary?

¿Cómo priorizan su programa de actividades diarias?

Actividades sugeridas

Trabajo grupal: Tras indicarles a los participantes que formen pequeños grupos, pídales que cada uno formule tres sugerencias que considera útiles para la gestión del tiempo.

Trabajo individual: Entregue a cada uno de los participantes unas tarjetas para anotar apuntes y pídales que enumeren las tareas que deben cumplir durante el mes en curso. Dígales que las ordenen según la prioridad que revista cada tarea y que analicen el motivo por el cual asignaron más importancia a una actividad que a otra. ¿Será que una verdaderamente es más importante que otra, o será que sencillamente es más fácil de realizar? Tras el análisis, disponga que todos vuelvan a priorizar las tareas anotadas según crean necesario.

FIJACIÓN DE METAS Y RENDICIÓN DE CUENTAS

La fijación de metas garantiza que el tiempo, el esfuerzo y los recursos se utilicen de manera estratégica con miras a lograr objetivos que revisten importancia para un club rotario o un socio a título individual. Deberán participar en la fijación de las metas aquellas personas que se verán afectadas por ellas. La rendición de cuentas contribuye a asegurar que todos se esfuercen por lograr las mismas metas.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Explicar las ventajas de fijar metas. Presentar un panorama del proceso de:
  - Evaluación de sus puntos fuertes y aspectos negativos a través de la fijación de metas
  - Establecimiento de las metas
  - Desarrollo del plan de acción
  - Seguimiento y evaluación
- Describir las características de las metas eficaces, las cuales deben ser:
  - Compartidas: Quienes fijan y desarrollan las estrategias para el logro de las metas deben comprometerse a implementarlas.
  - Mensurables: Las metas deben proporcionar un objetivo claro y tangible al que se pueda aspirar.
  - Estimulantes: La meta debe ser lo suficientemente ambiciosa como para ir más allá de los logros realizados por el club en años anteriores.
  - Alcanzables: Los rotarios deberán ser capaces de lograr la meta con los recursos disponibles.
  - Lograrse dentro de un plazo específico: Deberán atenerse a un plazo o cronograma establecido al efecto.
- Esbozar la manera en que ha de prepararse el plan de acción destinado al logro de una meta concreta.
- Discutir la manera en que los líderes pueden responsabilizarse y lograr que los demás también se responsabilicen de rendir cuentas respecto a las metas que hubieran fijado juntos.

Preguntas para analizar

¿Siguen sus clubes un plan organizado al efecto cuando fijan sus metas? ¿Cuáles son los pasos que siguen durante el proceso?

¿Han fijado sus clubes alguna vez una meta poco realista? Si así fuera, ¿qué ocurrió y qué lecciones aprendió el club como consecuencia?

¿De qué manera pueden responsabilizarse ustedes y pedir a sus compañeros rotarios que rindan cuentas al respecto cuando se trata de intentar lograr una meta difícil?

Como líderes, ¿con qué frecuencia evaluarán las metas fijadas?

Actividades sugeridas

Estudio de un caso práctico: Tras formar pequeños grupos, pida a los participantes que comenten sobre la manera en que encararían la situación en la que un socio del club no cumpliera con el trabajo que se le encargó dentro del plan de acción.

Trabajo grupal: Tras organizarlos en pequeños grupos, solicite a los participantes que planteen un ejemplo de meta para un club y que analicen la eficacia de tal meta. Pídales que especifiquen los pasos que deben tomarse, decidan quiénes serán responsables de cada etapa y conversen sobre la manera en que se logrará la meta.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un recurso que los clubes o los rotarios a título individual pueden aprovechar para ayudarlos a desarrollar una visión de largo plazo y trazar una estructura para el establecimiento de los objetivos. Las metas estratégicas deben examinarse anualmente y actualizarse cada tres a cinco años.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Definir lo que significa planificación estratégica.
- Discutir los beneficios que reporta la planificación estratégica, por ejemplo: lograr que trabajen al unísono todas las personas que comparten una visión común, esbozar una estructura para las metas anuales, mejorar la distribución de recursos y disponer la continuidad de un año a otro.
- Describir el proceso de la planificación estratégica:
  1. Solicitar una "lluvia de ideas" para determinar las cualidades clave que caracterizarán a los individuos pertinentes o al club, según corresponda, al cabo de cinco años.
  2. Redactar una declaración de visión y propósito de una sola oración sobre la base de dichas características.
  3. Enumerar lo que el club o la persona de la que se trate sabe hacer muy bien.
  4. Solicitar a los participantes una "lluvia de ideas" sobre estrategias clave para el logro de la declaración de visión y propósito.
  5. Priorizar las estrategias seleccionadas.
  6. Establecer una escala de logros escalonada para las principales prioridades.
  7. Fijar metas anuales que se relacionen con dichos logros periódicos.
  8. Establecer un plan para el logro de metas, en el que se incluyan plazos, personas responsables y recursos necesarios.
- Repasar la manera en que un plan estratégico afecta las actividades diarias, explicando asimismo que todas las decisiones se toman con el fin de apoyar el plan y que se necesitarán recursos específicos para poder avanzar.

Preguntas para analizar

¿Qué beneficios reportaría un plan estratégico a ustedes o sus clubes rotarios?

¿Quiénes deben participar en el establecimiento de un plan estratégico para sus clubes?

¿Cómo pueden garantizar la continuidad y el progreso permanente de la implementación del plan estratégico?

Actividades sugeridas

Trabajo individual: Los participantes trazarán un plan estratégico para sí mismos o su club rotario.

Trabajo grupal: Tras disponer que formen grupos de dos en dos, pida a los participantes que debaten las maneras en que se podría motivar a los socios del club a que apoyen el proceso de planificación estratégica.

LA ÉTICA Y LA PRUEBA CUÁDRUPLE

La ética, un conjunto de valores compartidos por un grupo de personas, siempre ha jugado un papel importante en la determinación de cómo han de administrarse los clubes rotarios y cómo los socios han de comportarse en el desempeño de sus profesiones.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Definir la ética.
- Destacar el énfasis que pone Rotary en la observancia de los preceptos éticos en la vida profesional; referirse a La Prueba Cuádruple, el Objetivo de Rotary y la "Declaración de normas que los rotarios deben observar en su profesión o negocio".
- Explicar que la ética se hace patente a través de las acciones de una persona. Incluir un relato o anécdota para ilustrar el concepto.

Preguntas para analizar

¿Cuáles son los beneficios de tomar decisiones basadas en la ética en el desempeño de sus profesiones? ¿Y en sus clubes rotarios?

¿De qué manera puede una persona influir en otras personas a efectos de promover el comportamiento ético?

¿Cómo pueden influir en sus comunidades las elevadas normas de ética de Rotary?

¿Cómo pueden influir en nuestra imagen pública las elevadas normas de ética de Rotary?

¿Cómo responden ustedes ante una situación en la que se ha tomado una decisión inmoral o poco honrada?

Actividades sugeridas

Estudio de un caso práctico: Tras dividir a los participantes en grupos de dos o tres, describa una situación hipotética ocurrida en el entorno de un club rotario o un lugar de trabajo donde no se hubieran observado los preceptos de ética. Pida a los grupos que intercambien opiniones sobre la manera de resolver la situación.

Trabajo grupal: Pida a los participantes, separados en pequeños grupos, que analicen la manera en que puede aplicarse en sus medios profesionales la "Declaración de normas que los rotarios deben observar en su profesión o negocio".

LA PRUEBA CUÁDRUPLE

De lo que se piensa, se dice o se hace:

1. ¿Es la VERDAD?
2. ¿Es EQUITATIVO para todos los interesados?
3. ¿Creará BUENA VOLUNTAD Y MEJORES AMISTADES?
4. ¿Será BENEFICIOSO para todos los interesados?

El Objetivo de Rotary

El Objetivo de Rotary es estimular y fomentar el ideal de servicio como base de toda empresa digna y, en particular, estimular y fomentar:

PRIMERO. El conocimiento mutuo como ocasión de servir.

SEGUNDO. La observancia de elevadas normas de ética en las actividades profesionales y empresariales; el reconocimiento del valor de toda ocupación útil, y la dignificación de la propia en beneficio de la sociedad.

TERCERO. La puesta en práctica del ideal de servicio por parte de todos los rotarios en su vida privada, profesional y pública.

CUARTO. La comprensión, la buena voluntad y la paz entre las naciones, a través del compañerismo de las personas que en ellas ejercen actividades profesionales y empresariales, unidas en torno al ideal de servicio.

Declaración de normas que los rotarios deben observar en su profesión o negocio

En mi calidad de rotario, en mi profesión o negocio, deberé:

- Considerar mi vocación como otra oportunidad de servicio.
- Acatar el código de ética de mi ocupación, así como las leyes de mi país y normas morales de mi comunidad.
- Hacer todo lo que esté a mi alcance para dignificar y promover los más altos niveles éticos en mi profesión u ocupación.
- Ser justo con empleadores, empleados, socios, competidores, clientes y toda persona con la que mantengo vínculos comerciales o profesionales.
- Respetar y honrar todas las ocupaciones dignas y útiles a la sociedad.
- Utilizar mi talento para brindar oportunidades a los jóvenes, mitigar las necesidades del prójimo y mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- Observar las normas de honestidad en la publicidad, así como en todas mis presentaciones públicas de carácter profesional o empresarial.
- En mis relaciones profesionales o comerciales, no procurar obtener de un compañero rotario, ni concederle, privilegios o ventajas que normalmente no adjudicaría a otras personas.

PROCEDIMIENTOS PARA LOGRAR CONSENSO

Los procedimientos para lograr consenso consisten en encontrar una solución que satisfaga a todas las personas que participan en determinada actividad, especialmente entre aquellas que tienen opiniones opuestas; sin embargo, no significa avenencia ni capitulación. Encauzar a los demás hacia en consenso lleva a una decisión viable y sostenible.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Definir el consenso o relatar su experiencia en una situación en la que tuvo que lograr unanimidad entre un grupo de personas.
- Explicar las ventajas de discutir abiertamente las diferencias de opinión, lo cual puede llevar a un mejor análisis del problema y permitir que todos expresen su punto de vista.
- Discutir los beneficios de la consecución del consenso, por ejemplo: se podría lograr que los participantes adquieran un sentido de interés solidario en el desarrollo del proyecto y descubran soluciones nuevas.
- Citar las etapas del proceso de lograr consenso:
  1. Indicar lo que cada una de las partes desea obtener.
  2. Repasar los puntos que cada una de las partes considera críticos y los que considera menos importantes.
  3. Intercambiar ideas a fin de encontrar nuevas soluciones.
  4. Discutir las consecuencias de dichas soluciones.
  5. Reconsiderar las soluciones propuestas y otras decisiones relacionadas para subsanar las carencias críticas.

Preguntas para analizar

¿Por qué es importante el consenso en sus profesiones y en sus clubes rotarios?

¿Cómo pueden cerciorarse de que al intentar lograr el consenso el proceso no termine en avenencia? ¿Cómo se puede satisfacer a todos?

Actividades sugeridas

Trabajo grupal: Divida a los participantes en pequeños grupos para que analicen un estudio de caso concreto. Asigne a los miembros de cada grupo un punto de vista diferente y designe a uno de ellos como moderador e indíquele que deberá lograr el consenso entre todo el grupo.

Trabajo individual: Pida a los participantes que reflexionen sobre una situación en la que tuvieron que esforzarse para lograr el consenso. ¿Cómo funcionó el proceso y quedó satisfecho con el resultado?.

TRABAJO EN EQUIPO

Para cumplir con la mayoría de sus deberes, ya sea en Rotary o en su entorno profesional, la gente ha de recurrir al trabajo en equipo. Cuando las personas trabajan en consonancia, pueden lograr mucho más que trabajando por sí solas.

Puntos de referencia para los dirigentes de las sesiones

- Analizar los tipos de equipos:
  - Pseudo equipo: Se ha dispuesto que los miembros del grupo colaboren en determinada tarea, pero ninguno se ha comprometido respecto al logro de una meta común.
  - Tradicional: Los miembros del grupo acuerdan trabajar juntos, pero les parece que hay pocas ventajas al hacerlo.
  - Alto rendimiento: Éste es un grupo que trabaja con eficacia y supera todas las expectativas.
- Repasar las etapas del desarrollo de los equipos, según Tuckman* (el Dr. Bruce Tuckman creó este modelo para explicar el desarrollo de los equipos de trabajo y el comportamiento de sus integrantes):
  - Formación: Los miembros del equipo se percatan del comportamiento de los demás y comienzan a fijar normas y pautas para el equipo.
  - Enfrentamientos: El equipo participa vigorosamente en determinar la manera en que logrará sus metas.
  - Normalización: Los miembros del equipo adquieren confianza, comienzan a tomar decisiones y se responsabilizan de sus propias acciones.
  - Desempeño: El grupo va transformándose de un grupo de individuos en un verdadero equipo.
- Describir las estrategias de la formación de los equipos:
  - Interacción: Ofrecer actividades estructuradas que ayuden al grupo a conocerse y comunicarse de manera positiva.
  - Reuniones positivas y eficaces: Hacer partícipes a todos los miembros del equipo en los procesos de planificación y toma de decisiones.
  - Resolución de conflictos: Comunicarse de manera positiva y constructiva en lugar de intervenir con críticas destructivas.

Preguntas para analizar

¿Promueven sus clubes el trabajo en equipo? ¿Qué estilos de liderazgo propician ese tipo de participación?

¿En qué equipos han participado en su lugar de trabajo o en Rotary?

¿Cómo definirían a un equipo eficaz?

¿Cómo pueden lograr la creación de un equipo de alto rendimiento?

Citen algunos problemas comunes que enfrentan los equipos cuyos miembros han de trabajar en consonancia. ¿Cómo podrían evitarse?

Actividades sugeridas

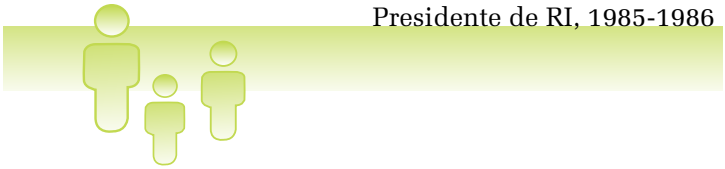
Actividad para "romper el hielo": Comience con un ejercicio que ilustre el valor del trabajo en equipo. Entregue a cada participante una lista de 10 artículos que una persona necesitaría al hacer un viaje. Pídales a todos que cada uno individualmente anote los artículos según el orden de importancia. Luego, tras dividirlos en pequeños grupos, dígales que trabajen en equipo para llegar a un consenso sobre los artículos que el viajero deberá llevar consigo.

Trabajo grupal: Divididos en grupos de tres o cuatro, pida a los participantes que intercambien opiniones sobre los obstáculos que dificultan el trabajo en equipo; a continuación, pídales que anoten sugerencias para superar dichos problemas.

*Fuente: trabajos de investigación de Bruce Tuckman; pueden sustituirse con etapas de formación de equipos que se utilizan con más frecuencia en su entorno.

"Una de las mayores ventajas de Rotary es la capacitación permanente que brinda a sus afiliados, la cual permite que esta organización tan sólida y dinámica crezca y se fortalezca cada año y siempre cuente con un nuevos dirigentes entre sus filas".

Edward F. Cadman
Presidente de RI, 1985-1986



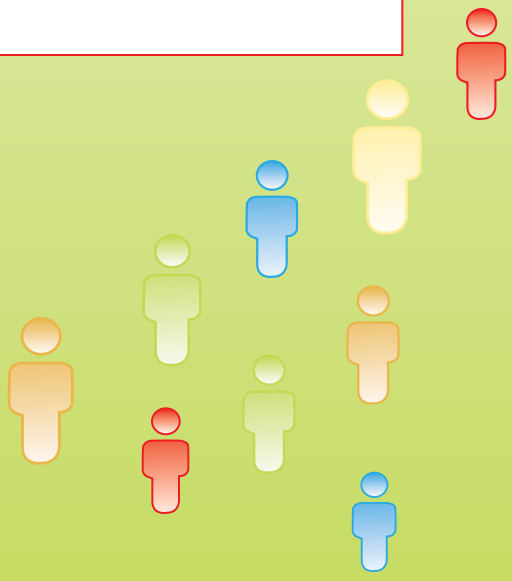
"Un programa de desarrollo del liderazgo puede contribuir al desenvolvimiento personal de todo rotario, además de perfeccionar sus dotes de liderazgo. Como consecuencia, los rotarios podrán servir mejor a sus comunidades, sus familias y sus iniciativas empresariales. Es una magnífica estrategia para la retención del cuadro social".

Irving "Sonny" Brown
Presidente del Comité para el Desarrollo del Cuadro Social, 2006-2009
y ex vicepresidente de RI

Desarrollo del liderazgo: Guía para organizar un programa incluye pautas e ideas para la presentación de sesiones sobre los siguientes temas:

- Técnicas de comunicación
- Estilos de liderazgo
- El liderazgo y la motivación de voluntarios
- Mentores
- Administración eficaz del tiempo
- Fijación de metas y rendición de cuentas
- La planificación estratégica
- La ética y La Prueba Cuádruple
- Procedimientos para lograr consenso
- Trabajo en equipo

Cada tema se concentra en la manera en que determinadas dotes de liderazgo pueden utilizarse en su club rotario y en el entorno profesional de los rotarios a título individual. Considere la posibilidad de organizar un programa para su club y contribuya al desarrollo de las habilidades de liderazgo que posee cada rotario.



ROTARY INTERNATIONAL

One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698, EE.UU.
www.rotary.org

250-ES—(308)