

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentros número 1 y 2 :

Que es el liderazgo ?

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teorico:

Desde el principio de los tiempos preocupa a la humanidad la cuestión del liderazgo.

Algunos historiadores enunciaron, que el transcurso de la historia humana esta sujeto a la acción de líderes privilegiados, únicos, y que la historia de los pueblos no es sino la biografía de estas personas.

Otros pensaron, que estos grandes personajes son simplemente un simbolo, una expresión, un instrumento o inclusive un resultado de las leyes de la historia.

De una u otra manera el desarrollo social y cultural es el resultado de la interacción existente entre dos factores: el lider como un factor humano; y el transfondo socio-económico en el que se desenvuelve.

El deseo de asegurar una continuidad de cultura de liderazgo basada en valores culturales judaicos y valores democráticos, nos compromete a la programación de una estrategia educativa que le otorge al joven - futuro lider - el deseo de vivir de acuerdo a estos valores, conciente de la ventaja que el sistema democrático tiene sobre otros sistemas y conciente tambien del precio que este sistema nos demanda.

El joven experiencia muchas veces el cargo de líder en los diferentes marcos. No siempre esta experiencia otorga resultados que contienen bases solidas de comportamiento democrático. Grandes desengaños, frustraciones por acciones que no salieron bien, choques con el mundo de los mayores que no siempre exterioriza el mismo mensaje, critica de sus pares - todo esto puede hacer escapar a los jovenes del camino del liderazgo.

En el sistema democrático otorga una suprema importancia a la intervención y la participación de las personas. El tipo de liderazgo que se utiliza es el que va a influir en la vida pública.

Por eso es importante la educación de los jovenes sobre la importancia del liderazgo, de la crítica pública y del control general. Estos son temas que se estudian en muchas materias, lo que esta materia viene a ofrecer en forma renovadora, es el estudio por intermedio de la ejercitación.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

La ejercitación pone a prueba las declaraciones verbales, descubre las dificultades y la complejidad de la vida pública. Con enseñanza y asistencia suelen los jóvenes aprender a enfrentar situaciones difíciles, al mismo tiempo que cuidan de mantener sus valores, respeto por las personas, justicia y tener en cuenta al prójimo.

Clases 1 + 2

Técnica a utilizar.

Luego de una introducción teórica al tema, se divide al grupo en dos subgrupos.

A cada uno de ellos se les otorga una cantidad de pañuelos para cubrirse los ojos igual a la cantidad de miembros menos uno.

El objetivo de cada grupo es el de pasar el agua que hay en un balde dentro del aula a otro vacío que se encuentra a 50 o 60 metros de distancia, todos con los ojos tapados menos uno. No pueden ayudarse de ninguna materia fuera de pequeñas bolsas de nylon.

Todo este proceso será filmado en video.

Este trabajo es una competencia entre los dos grupos.

Luego de efectuada la tarea - a la cual se le pondrá un tiempo límite de 15 minutos - se pasa a ver la película filmada y analizar la acción.

Preguntas a tratar :

Como se eligió al líder ? Fue elección grupal ? Estaban todos de acuerdo ? Que cosas tuvieron en cuenta en la elección ? Que cosas piensan ahora que deberían haber tenido en cuenta ? Como se sintieron los participantes de los ojos tapados ? Que sentimientos tenían hacia el líder ? Confianza-desconfianza-libertad de acción - de opinión.

Como se sintieron los líderes ? Que cualidades necesita una persona para ser un buen líder en momentos difíciles ? Como se adquieren esas cualidades ? Que aprendieron del ejercicio ?

Inmediatamente el ejercicio continúa con la división de la clase en pequeños grupos (5 o 6) a los cuales se les reparte la FUENTES, tanto universales como judaicas, cada subgrupo deberá estudiar estas frases, debiendo decidir cuáles son las características del líder que se expresan en ese párrafo.

Se presentan los diferentes trabajos de los grupos, se debaten dichas características, teniendo en cuenta lo hablado anteriormente cuando se analizó el ejercicio del agua.

Se hace una lista con aquellas que resultan indispensables y se les pide que por grupos traten de escribir un trabajo a presentar : El estatuto del Buen Líder (Judio).

Análisis final de lo realizado en las dos clases, y programa de acción del curso a seguir y como se relaciona este programa con el estatuto por ellos escrito.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUENTE NUMERO 1

EXTRAIDO DE: "El mundo habla y los chicos mueren"

POR: Ron Ben Ishai (periodista)

"Mira", me dice Hussein Saadat, refugiado Kurdo, maestro de inglés, al mismo tiempo que me muestra una olla llena de nieve sucia: "la larga mano de Sadam Hussein, nos persigue hasta acá, la negra suciedad que ves viene de Kuwait, el espeso y negro humo que se levanta de los incendiados campos de petróleo, cae aquí en forma de lluvia y nieve." "Los americanos nos traicionaron porque no tenemos petróleo, pero la basura del petróleo nos la tenemos que beber nosotros de cualquier manera".

La falta de organización y orden en el seno de los refugiados empeora aún más la situación. Decenas de miles de familias - como toda la población de Holon y Bat Yam - no poseen líderes ni representantes. No hay quien intente negociar con los gobiernos, o intentar poner orden cuando se reparte comida. Nadie se preocupa por mínimas condiciones sanitarias en el precario campamento.

Defecaciones humanas y restos de cabritos que se han comido, se esparcen entre las carpas. Solo el frío congelante impide que se disperse cualquier epidemia.

"Nosotros los Kurdos, somos personas espontáneas e individualistas sin arreglo" me dice Saadat, mientras caminamos embarrándonos en la suciedad. La expresión en mi cara debe de haberme delatado y entonces me explica en un tono de voz que parecería ser una disculpa: "Si, así es, la mayoría de nosotros actúa como individuos o como colectivo de acuerdo a las sensaciones del momento, sin pensar que pasará más adelante. Esa es la razón por la cual nos encontramos acá."

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUENTE NUMERO 2

EXTRAIDO DE: "Enciclopedia de ciencias sociales"

Han fracasado los intentos por descubrir cualidades específicas en los líderes o descubrir pautas de personalidad "liderantes" de por sí.

Esta comprobado que determinadas personas que son líderes en un grupo determinado en otro grupo pasan a ser liderados y viceversa.

Determinadas cualidades personales, que singularizan al "líder", se han encontrado en diferentes miembros del grupo, algunos de los líderes del grupo y también en los que no lo son.

En nuestros días la investigación se basa en la suposición que el liderazgo va en función a cargos determinados y no a cualidades personales determinadas.

En otras palabras: La capacidad de liderar y el grado de validez de dicho liderazgo se deduce del cumplimiento de determinados cargos dentro de un grupo social, que los ve como cargos imprescindibles para su existencia, su comportamiento y su bienestar.

FUENTE NUMERO 3

EXTRAIDO DE: "Gobierno"

POR: Bertrand Russell (pag. 16)

La desigualdad en la repartición del gobierno existe en la sociedad humana desde siempre, hasta donde llega nuestro conocimiento. Existe, en parte por cuestiones externas y en parte por factores existentes en el alma humana.

La mayoría de las empresas conjuntas son imposibles de realizar sino están dirigidas por un cuerpo gobernante. Si se debe construir una casa, es necesario que alguien determine su planificación, si se debe hacer viajar trenes sobre los rieles, no se puede concebir que los horarios dependan del estado de ánimo de los conductores, si se debe pavimentar un nuevo camino alguien tendrá que decidir en que dirección.

Inclusive un gobierno electo en forma democrática debe gobernar, por lo tanto existe la necesidad, por razones que no tienen nada que ver con la psicología humana, que haya personas que den órdenes y que haya personas que cumplan órdenes, y esta es la condición para el éxito de todas las empresas conjuntas.

Esta situación es por cierto posible, aunque también es cierto que el nivel de desigualdad en el gobernar va más allá de las necesidades técnicas, lo que nos sirve para deducir que esta diferencia está determinada por los factores psicológicos y fisiológicos del ser humano. Existen personas que por naturaleza tienden a mandar y hay personas que por naturaleza tienden a ser mandados. Entre estos dos polos se extiende la gran masa humana, que en situaciones conocidas tienden a dar órdenes y en otras situaciones prefieren rendirse al líder.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUENTE NUMERO 4

EXTRAIDO DE: "La fábulas de Esopo" - Las ranas exigen un rey.

POR: Esopo

Las ranas sufrían del desenfreno y libertinaje que reinaba entre ellas y mandaron enviados a Zeus, para que les confiera un rey. Vio Zeus su inocencia y les arrojó un tronco al medio del lago. Al principio se asustaron las ranas por el ruido del golpe y se sumergieron hasta el fondo del lago. Pero luego de un tiempo cuando el tronco flotaba tranquilamente sobre las aguas aparecieron nuevamente en la superficie y comenzaron a despreciarlo y llegaron a tal punto que se subieron sobre el para sentarse.

Se entristecieron las ranas al ver que tipo de rey habían recibido y volvieron a presentarse ante Zeus reclamándole que les cambie el líder por otro, ya que el que tenían era demasiado débil.

Enojose Zeus y les mando una serpiente de agua, que atrapo a las ranas y se las comió.

FUENTE NUMERO 5

EXTRAIDO DE: "La ideología de Mao - Tze - Tung"

POR: Amikam Gurebitz

Aprendan "a tocar el piano". Cuando uno toca el piano todos los diez dedos están en movimiento, no podrán tener éxito si mueven algunos y otros no. Pero cuando tocan con todos los diez dedos al mismo tiempo, tampoco tienen música.

Para tocar buena música deben moverse los diez dedos rítmicamente y dentro de una coordinación mutua.

La comisión del partido debe mantener fuertemente su función central y al mismo tiempo desarrollar alrededor de esta función central todo tipo de trabajos en diferentes regiones. Debemos de ocuparnos de muchas regiones, que haya trabajo en todos lados, en todos los cargos, públicos, civiles y militares.

No podemos dedicar toda nuestra atención a pocos problemas, a cuenta de no ocuparnos de otros existentes. En cada lugar que existe un problema, debemos de poner sobre el nuestro dedo, este es el sistema que debemos aprender y aplicar.

Algunos tocan en el piano buena música y otros muy mala, y hay mucha diferencia entre los dos tipos de música que escuchamos.

Los miembros de las comisiones del partido deben aprender "a tocar el piano"

FUENTE NUMERO 6

EXTRAIDO DE: "Dirección y liderazgo"

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

POR: Mija Poper.

Las personas no quieren ser dirigidas.

Ellas quieren ser lideradas.

Has escuchado alguna vez a un líder mundial ? Si !

Lideres educativos, lideres politicos, lideres religiosos, lideres militares, lideres obreros, lideres empresariales.

Ellos son lideres; no son dirigentes.

El azucar vence siempre al latigo, preguntale a tu caballo.

Puedes liderarlo hacia el rio, pero no podras dirigirlo a tomar el agua.

Pero si de cualquier manera quieres dirigir algo...

Dirigete a ti mismo.

Hazlo bien, y estate preparado para dejar de dirigir y comenzar a liderar.

FUENTE NUMERO 7

EXTRAIDO DE: "Discursos de Winston Churchill"

Siempre he estado seguro, que el destino de la humanidad en su grandioso viaje se determina para bien y para mal - en su mayoría para bien - por grandes hombres en grandes momentos. (9.1.41)

Se ha dicho que los lideres desde su altura deben dirigir sus oidos hacia el murmullo que ocurre en el suelo. Estoy seguro que el pueblo britanico, no podrá seguir a aquellos lideres, que descubran en que miseria ellos se hallan. (30.9.41)

Hay una gran diferencia entre el comportamiento de una persona particular y el comportamiento que se debe exigir de una persona con cargo público.

El uso de sus poderes para su bienestar personal, sera considerado, justamente, como una falta indescendente, sin importar cual sera su castigo por ley. (3.2.49)

FUENTE NUMERO 8

EXTRAIDO DE: "Sindrome de Dulcinea".

POR: Shulamit Har Even.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Carisma solamente no es liderazgo: es una promesa permanente de liderazgo, una promesa que no se realiza en la realidad sino solo a corto plazo.

Por alguna razón las personas necesitan estas promesas, una y otra vez. Y para poder escucharlas una y otra vez están dispuestos a borrar todos aquellos casos, que van aumentando con el tiempo, en los que su líder prometió y no cumplió, abandonó su compromiso o simplemente mintió.

O sea, la primera imagen es la que queda grabada. Estamos hablando de un determinado juego mutuo, en el que los dos lados trabajan sobre problemas del otro; cuando el carismático pide dar no menos la necesidad del público que quiere recibir, y viceversa. El juego se nutre de una mutua alimentación. Que tiene que ver todo esto con liderar? que tiene que ver con liderazgo democrático que debe mantenerse por años y no solamente medirse en el aquí y ahora ?

Napoleón, que en su nombre y por su bienestar murieron miles de soldados, en realidad los odiaba; no podía estar a su lado porque no podía soportar su olor, el olor de sus soldados, y cuando estos eran heridos ordenaba sin dudar abandonarlos.

Así como solamente carisma no puede ser un barómetro de un verdadero liderazgo, tampoco lo puede ser por supuesto, la falta de carisma; no es verdad que toda persona carismática sea líder, ni que aquella que no tiene carisma, no lo sea. Esto no es lo relevante para un liderazgo democrático. El carisma, a diferencia del verdadero liderazgo, es el resultado de muchas cosas no objetivas, la primera - el deseo de ser liderado por el padre ideal, emotivo, que entiende, que nos otorga una sensación de familia- cuando en la realidad descubrimos que este líder no es sensible, no es comprensivo, no le importa tanto de nosotros, y es falta de empatía.

Por lo tanto podemos nosotros, aunque no es obligación, elegir una persona carismática o sin carisma, eshkenazi o no, ordenado o desordenado, alto o bajo, con pecas o pálido, "nuestro" o "extraño", nada de esto garantiza el verdadero liderazgo en un futuro. Cada una de estas cualidades o todas juntas no son relevantes, ya que liderazgo no es cuán héroes somos o algún título de nobleza, sino solamente eso : liderazgo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUENTE NUMERO 9

EXTRAIDO DE: "La elección del destino nacional"

POR: Yaacov Jorguin

El liderazgo de maldad de los tiranos, del tipo de Hitler, Musolini o Stalin, adulteró el concepto de líder en general, hechando basura sobre su reputación, pero no ha podido negar su esencia histórica.

No existe ninguna nación entre las naciones, que no halla creado de su seno un líder que la guie, en un determinado momento de peligro histórico.

Este momento extrae al líder del abismo de la masa y el anonimato y lo coloca en la cuspide de la lucha.

Por lo tanto el líder es la elección del destino de una nación. Puede suceder muy a menudo, que los ojos de la masa no vean al verdadero líder, inclusive cuando se encuentra al descubierto y trabajando.

No es secreto que las masas son cortas de vista, y que les sea difícil diferenciar entre el líder, el elegido por el destino de la nación, y el funcionario, el elegido de la coyuntura.

No como este funcionario, es el líder, el portavoz del mañana, del espacio histórico, del gran balance general, que sus desiciones seran el pronostico del futuro nacional.

Su lógica es la lógica de la existencia nacional, de la finalidad del pueblo, y ante ello se descoloca cualquier cuestión de perdidas o ganancias, o conveniencias.

En este lugar es preciso alas, intuición, imaginación, fe; en una palabra: visión de futuro.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUENTE NUMERO 10

EXTRAIDO DE: "El liderazgo de Moises"

POR: Mijael Keren

Quien es Moises?

Mas de lo que aprendemos del texto biblico, quien es Moises, descubrimos quien no es: no es un heroe...

"Quien soy yo" el pregunta "como para ir al Faraón y sacar al pueblo de Israel de Egipto?"

(Shmot guimel- 11)

El texto marca una y otra vez la dudas y la humildad, las preocupaciones del líder con respecto a la responsabilidad que le será impuesta.

"No se expresarme y tartamudo soy" (Shmot dalet- 10), dice el que en un futuro dira discursos impresionantes.

La modestias descrita en estos parrafos, es para enseñarnos algo, ya que cuando fue elegido para este cargo, Moises ya era conocido, sino en la función de líder, por lo menos con el enojo de un rebelde. (Ya habia matado por lo menos a un egipcio que golpeaba a un israelita). Pero no podemos comparar la programación estrategica para liberar un pueblo con el liderazgo de una rebelión de esclavos, y entender esta diferencia es la clave de cualquier liderazgo efectivo.

Moises tiene un diálogo permanente con sus hombres, y este diálogo no se interrumpe inclusive cuando las peores protestas y denuncias ya sacan de quicio al propio Dios.

La intervencion de Moises a favor de los protestantes en muchos casos, inclusive en los que las pericias del desierto hicieron que todos quisieran dejar el camino a la tierra prometida, emana de dos cualidades necesarias en un lider con visión:

La primera es la sensación de resolución, que lo lleva a perseverar en su tarea inclusive cuando el pueblo no cumple con sus expectativas, la segunda es simple compasión humana y comprensión del sufrimiento de aquellos, a los que dirige hacia el objetivo.

Moises utiliza su comprensión hasta los limites de lo humano, para asegurar que la política que lleva a cabo sea siempre responsable.

Esta comprensión es igual a la genialidad, esta basada en la estimación anterior y basica, en terminos de posibilidades futuras y limitaciones actuales.

Moises no era un genio estratega, pero era un lider, que sus descisiones estaban basadas en una revisión general de la situación, en una clara visión de las limitaciones y de las connotaciones circundantes, a las que estaba subordinado, y a la capacidad de diferenciar entre lo importante y lo secundario en el camino al objetivo.

CARACTERISTICAS DE LOS PARRAFOS

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| Nombre de la fuente | Particularidad |
|---|---|
| 1 El mundo habla y los chicos mueren | La importancia del liderazgo |
| 2 Enciclopedia de Ciencias Sociales | Liderazgo es en función de un cargo y no en función de cualidades personales |
| 3 Gobierno - Bertrand Russell | La necesidad de liderazgo |
| 4 Las fábulas de Esopo | Las expectativas hacia el líder y su precio |
| 5 La ideología de Mao Tze Tung | Grupo líder - ventajas y dificultades |
| 6 Dirección y Liderazgo | Líder versus dirigente. |
| 7 Discursos de Winston Churchill | El comportamiento del líder |
| 8 El síndrome de Dulcinea | El carisma del líder |
| 9 La elección del destino nacional | El líder debe tener visión |
| 10 El liderazgo de Moisés | Que es liderazgo y como se mide ? |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 3 :

Estilos de Liderazgo

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teorico:

La efectividad y la utilidad de los diferentes estilos de liderazgo es un tema ampliamente debatido y polemico.

Mas de una vez se escucha jovenes que dicen: “Se necesita alguien que haga orden...” y casi en la misma frase continuan:...”que se piensa, que puede decidir sin consultarnos...”

Uno de los objetivos de esta actividad es presentar a los participantes tres diferentes estilos de liderazgo. Este ejercicio les permitirá comprobar en que medida estan satisfechos y si son o no efectivos y útiles como liderados, que deben obedecer diferentes tipos de lideres.

Por otro lado les permitirá comprobar las ventajas y desventajas de cada uno de los sistemas, y por supuesto hacer una elección valorativa de cual debe ser el estilo que se debe tomar en sus respectivos lugares de trabajo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Técnica a utilizar.

Indicaciones para el coordinador.

- 1º) Preparar materiales para construcción (Lego o fosforos y goma de pegar o papel de diario y ganchitos o pajitas y ganchitos)

Objetivo:

Construcción de la torre mas alta o mas bonita.

Esta torre se debe sostener por si misma, impidiendo que este apoyada en algun objeto o amarrada del piso o del techo. Para cumplir este objetivo tienen 25 minutos y la actividad se debe realizar en varias aulas separadas segun la cantidad de grupos.

B) Se debe dividir a los participantes en tres subgrupos, cuando a los grupos dos y tres el coordinador es el que les designa lider, al grupo uno se lo deja elegir solo.

C) Importante que en esta actividad haya veedores o observadores con las hojas pertinentes.

D) Se puede declarar quienes seran los jueces que decidan que grupo gano la prueba.

Actividad:

- 1) Se divide a los participantes en tres subgrupos y se los separa en aulas diferentes.
- 2) Cada grupo representa un tipo de gobierno diferente : Democrático, Dictatorial, Anarquico. La función del líder de cada grupo estará de acuerdo a las características de su sociedad.
- 3) A cada grupo se le explica su objetivo, el que deberán realizar de acuerdo a la tarjeta que recibieron.
(Se puede realizar la actividad que solo los lideres de cada grupo reciben explicación).
- 4) Los observadores van pasando de grupo en grupo y califican los resultados obtenidos segun los criterios que poseen en la hoja de observación. Preparan una calificación común, que debe ser presentada en el plenario.
- 5) Se vuelve a reunir el grupo en el plenario, se hace una vuelta por las diferentes habitaciones y los jueces o por votación cada uno elige la torre ganadora.
Cada uno de los lideres debe leer su tarjeta con las indicaciones de la tarea para el y para su grupo.
- 6) Los observadores presentan la calificación que hicieron.
- 7) El coordinador les presenta los resultados del estudio realizado en un marco parecido al juego, y se comparan los resultados.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Al coordinador:

- Es aconsejable elegir lideres para los grupos que sean aptos a los diferentes estilos de liderazgo.

Preguntas a ser tratadas:

- * Que caracterizó al líder del grupo ?
- * Como se sintieron en la actividad (entusiasmados, aburridos, tensionados....)
- * Hasta que punto fueron efectivos.
- * Que es lo que hubieran cambiado en la actividad del grupo, si hubiera dependido de ustedes.
(Luego de la comparacion con el estudio):
- * Hubo sorpresas ?
- * De acuerdo a los datos que se aportaron cuales son las ventajas y cuales las desventajas de cada uno de los estilos ?
- * Segun ustedes, cuando vale la pena pagar el precio en estos estilos ?
Cuando no ?

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

LIDER DEL GRUPO UNO

No muestres a ningún participante estas instrucciones !!!

Fuiste elegido por elecciones democráticas para dirigir al grupo en su tarea. Presta atención ! Tu eres el representante del grupo, por lo tanto debes servirlo y ejecutar sus exigencias.

Dirige la actividad según las siguientes reglas:

- * Cualquier miembro del grupo puede tener iniciativas propias, crear y expresarse.
- * En cada decisión se debe llegar a un acuerdo grupal.
- * La repartición de cargos y roles en la tarea se hará de acuerdo a la voluntad y a los deseos de los miembros del grupo. Cada uno de los participantes puede trabajar en la tarea que le parezca.
- * Participa en la parte activa de la tarea como uno más del grupo.
- * Presta atención: es cierto que el cumplimiento de la tarea es importante pero no menos importantes son las relaciones y el clima en el grupo:

Tu éxito de la tarea se mide en el sentimiento de bienestar existente en el grupo.

- * Alienta y elogia a todo el grupo como unidad y no a los individuos.
- * Se pueden reír, hablar, contar chistes... lo principal que haya felicidad y que

l a t a r e a s e c u m p l a ! ! !

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

LIDER DEL GRUPO DOS

No muestres a ningún participante estas instrucciones !!!

Se te ha elegido para liderar al grupo, para que este construya la torre mas alta y mas bonita. Fuiste elegido ya que estamos seguro que tienes la cualidades necesarias para empujar al grupo y conseguir logros.

Lidera la actividad segun las siguientes reglas:

- * **Tu eres el que decide** !! no pierdas el tiempo en discusiones inútiles.
- * Lo principal es cumplir la tarea !!

Tu exito se medira de acuerdo al exito de tu grupo en construir la torre.(ganar la competencia).

- * Reparte los cargos y los roles en forma específica a cada uno de los participantes. Presta atención como los cumplen y supervisa en que nivel.
- * Organiza el trabajo de acuerdo a tiempos determinados y tareas específicas.
- * Elogia o critica a cada miembro del grupo que merezca este trato (dirigete siempre a cada participante por separado y no al grupo)
- * Imparte tus ordenes sin explicaciones.
- * No estas obligado a participar activamente de la tarea, tu función es liderar!!!
- * En la medida en que sea posible no permitas que los participantes dialoguen entre ellos; esto afecta al trabajo !!
- * **Debes otorgarle a tu tarea una perspectiva verdadera y real para que esta no resulte ridícula.**

LIDER DEL GRUPO TRES

No muestres a ningún participante estas instrucciones !!!

- * La tarea es importante - pero es la tarea de todos los miembros del grupo, no solamente tuya.
- * Los miembros del grupo deben tener iniciativas y elegir la actividad. Cada participación o indicación tuya no permite un desarrollo de las iniciativas grupales y de esta manera equivoca el objetivo.
- * Debes entender que obligar es el peor de todos los males: obligar provoca dependencia, incertidumbre y escaparse de la toma de obligaciones.
- * Ayuda al grupo solo en el momento que te sea pedido, y aun asi en forma concisa y solamente en lo que te han pedido.
- * Haz simplemente lo que te parece, sin limitar a los demas.
- * No despiertes interes en lo que hacen o en los participantes.
- * Los participantes pueden crear y expresarse.
- * Cada uno debe actuar como le parezca.

FICHA DE TAREA
GRUPO UNO

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

USTEDES FORMAN PARTE DE UN GRUPO QUE HA DECIDIDO ACEPTAR EL PESO DEL SISTEMA DEMOCRATICO. SU GRUPO DEBE CONSTRUIR UNA TORRE.

USTEDES CUENTAN CON 25 MINUTOS.

PARA QUE LA TAREA TENGA EXITO, DEBERAN ELEGIR EN FORMA DEMOCRATICA UN COORDINADOR, QUE LIDERE LOS PROCESOS DE TRABAJO TAMBIEN EN FORMA DEMOCRATICA

PRESTEN ATENCION !!!

COLABOREN CON EL COORDINADOR- PERO NO HUYAN DE LA TOMA DE RESPONSABILIDADES.

ELIJAN EL COORDINADOR Y COMIENZEN LA TAREA

SUERTE!!

FICHA DE TAREA

GRUPO DOS

USTEDES SON UN GRUPO DE TAREAS, VUESTRO OBJETIVO ES CONSTRUIR UNA TORRE.

USTEDES CUENTAN CON 25 MINUTOS.

PARA QUE VUESTRA TAREA TENGA EXITO Y VUESTRO TRABAJO SEA EFECTIVO, LES FUE ELECTO UN ``JEFE DE TAREAS`` Y SU NOMBRE ES:

RECUERDEN!! USTEDES DEBEN OBEDECER AL ``JEFE DE TAREAS`` TOTALMENTE PARA QUE DICHA TAREA SE CUMPLA COMO SE DEBE

SUERTE!!

FICHA DE TAREA

GRUPO TRES

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

USTEDES SON UN GRUPO QUE ACEPTO PARTICIPAR DE UNA TAREA DE CONSTRUCCION DE UNA TORRE.
EL JUEGO DURARA 25 MINUTOS.
UNO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, _____,
CONOCE LAS REGLAS DEL JUEGO, Y A EL PUEDEN DIRIGIRSE CON PREGUNTAS Y ACLARACIONES.
CADA UNO DE USTEDES PUEDE COMPORTARSE COMO EL LO ENTIENDA Y COMO EL QUIERA.
USTEDES CREEN QUE LA LIBRE VOLUNTAD Y LA INICIATIVA PERSONAL SON LA CLAVE, EN LA CUAL DEBE ESTAR BASADA LA TAREA.

SUERTE!!

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

CONSTRUCCION DE TORRES

Vuestro grupo debera construir una torre con los siguientes elementos:

- * 6 hojas de cartulina.
- * 1 regla.
- * goma de pegar.
- * 1 goma de borrar.
- * 4 hojas comunes.
- * tijera.
- * 1 lapiz.

La torre puede ser construida **solamente** con estos elementos.

La torre debe poder pararse sin estar pegada al piso, sin estar colgada al techo y sin apoyarse en ninguna cosa.

Para su construcción se deben utilizar **solamente** pedazos de las hojas de cartón no mas largos ni mas anchos que la regla que recibieron para trabajar.

La torre, una vez finalizada debera ser lo suficientemente estable para sostener sobre ella a la regla sin que se caiga.

La actividad es **competitiva**.

Una vez finalizado el trabajo, los jurados determinaran el ganador de acuerdo a 3 criterios:

- 1 Altura.
- 2 Estabilidad.
- 3 Belleza.

Los jueces pueden preferir uno de estos criterios sin avisarle al grupo.

Tienen **25 minutos** para completar la tarea.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

HOJA DE OBSERVACION PARA COMPARAR ENTRE LOS GRUPOS

Compare entre los grupos de acuerdo a los diferentes criterios; califique a los grupos, de acuerdo a los resultados.

Altos resultado **1** --Resultados mediocres **2** -- Bajos resultados **3**.

| <u>Criterios</u> | <i>Democracia</i> | <i>Dictadura</i> | <i>Anarquía</i> |
|---|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 Eficiencia del grupo en la tarea | | | |
| 2 Iniciativa de los miembros | | | |
| 3 Disciplina de los miembros | | | |
| 4 Grado de supervisión del líder | | | |
| 5 Relaciones positivas entre los miembros del grupo | | | |
| 6 Relaciones positivas con respecto al líder | | | |
| 7 Grado de seguridad personal de los miembros | | | |
| 8 Satisfacción general de los miembros | | | |
| 9 Buen ambiente | | | |
| 10 Grado de consecuencia con el trabajo cuando el líder se tuvo que retirar del grupo. | | | |

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LIFT Y WHITE

| <u>Crterios</u> | <i>Democracia</i> | <i>Dictadura</i> | <i>Anarquia</i> |
|---|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 Eficiencia del grupo en la tarea | 2 | 1 | 3 |
| 2 Iniciativa de los miembros | 1 | 3 | 2 |
| 3 Disciplina de los miembros | 2 | 1 | 3 |
| 4 Grado de supervisacion del lider | 2 | 1 | 3 |
| 5 Relaciones positivas entre los miembros del grupo | 1 | 3 | 2 |
| 6 Relaciones positivas con respecto al lider | 1 | 3 | 2 |
| 7 Grado de seguridad personal de los miembros | 1 | 2 | 3 |
| 8 Satisfaccion general de los miembros | 1 | 2 | 3 |
| 9 Buen Ambiente | 1 | 2 | 3 |
| 10 Grado de consecuencia con el trabajo cuando el lider se tuvo que retirar del grupo. | 1 | 3 | 2 |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 4 y 5 :

El líder y el grupo de trabajo

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teorico:

Si observamos atentamente a los grupos a nuestro alrededor (no a una cantidad de personas casuales que estan juntas), nos daremos cuenta, obviamente , que en cada uno de estos grupos hay una división de roles.

Sin tener en cuenta los objetivos del grupo - trabajo, estudio, actividad social o familiar juegos o cualquier otro objetivo - casi no existe situación, en la que todos hacen todo, sino que cada uno cumple una función específica. Esta repartición de funciones o roles crea un nuevo- la función de aquel que debe coordinar entre los que cumplen roles, preocuparse de dirigirlos y de la comunicación entre ellos, recordarle al grupo sus objetivos principales, y mover a los miembros del grupo a dirigirse hacia esa meta..

Todo esto lo hace por intermedio del aliento, repartición de remuneraciones a los que ayudan a alcanzar los objetivos, castigando a los que no ayudan y creando posibilidades de identificación de los miembros con los objetivos.

Existieron muchos intentos de definir el fenomeno del liderazgo en general, y el líder en el grupo en particular.

Entre las mas famosas se encuentran las definiciones de: Fidler (1961) que ve al líder como: "una persona, que influye sobre las actividades del grupo" Henry y Blanchard (1972) ven en el liderazgo: "un proceso de influencia sobre la actividad del individuo o del grupo en dirección a obtener una meta en una situación determinada"

Estas dos concepciones ven en cada uno de nosotros un líder, que influye alguna vez en el comportamiento del grupo. La segunda definición entrelaza al lider y a los liderados y a las circunstancias en las que activa, quiere decir que el líder moviliza la actividad del grupo a una meta aceptada o deseada, y tiene la cooperación del grupo.

Hoy en dia se considera al liderazgo como un sistema de interacciones entre el líder y el grupo de liderados.

Es un todo que abarca tres tipos de interacciones:

- * El líder y su estilo de lideranza.
- * El grupo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- * La situación determinada en la que está el grupo en un determinado momento.

La calidad de liderazgo está entonces en función de las relaciones personales, de los procesos grupales y de la situación específica que debe enfrentar el grupo.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMO INFLUYEN EN LOS GRUPO.

Una de las diferenciaciones más aceptadas es:

- * **Lider autoritario** - que concentra en sus manos toda la autoridad y las decisiones.
- * **Lider democrático** - que participa a los miembros en el establecimiento de los objetivos y los caminos para obtenerlos.
- * **Lider lessefair** - que otorga absoluta libertad al grupo para establecer la política y las formas de trabajo y solo interviene cuando se lo piden.

El líder democrático participa a todos los miembros en la elección de objetivos y en la responsabilidad de conseguirlos. Por intermedio del diálogo u otros medios se esfuerza por hacer participar a todos los miembros del grupo en sus actividades, y repartir las responsabilidades entre la mayoría. Como parte de su función también alienta y refuerza las relaciones positivas entre los miembros y disipa las tensiones en el grupo.

No como el líder autoritario, la función del líder democrático se ve representada en la coordinación del grupo. El grupo no depende de él, y puede seguir funcionando en su ausencia. En este tipo de grupos se nota más la importancia del individuo.

Estudios hechos en la sociedad occidental hallaron que no es el liderazgo autoritario necesariamente más eficiente que el democrático.

Es cierto que hay personas que su funcionamiento mejora bajo un líder autoritario o bajo uno democrático y empeora con el otro.

En todo lo referente a resultados se halló que siempre el grupo liderado en forma lessefair es el de rendimiento más bajo.

Otro punto subraya que el liderazgo autoritario es más eficiente en situaciones de presión, peligro o no claras, aunque no siempre.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

DIFERENTES TIPOLOGIAS DE LIDERAZGO

| | Autoritario | Democrático | Lasseifaire |
|---|--|---|--|
| 1 Decisiones | Las desiciones son tomadas solo por el líder, que marca los marcos de acción | Las desiciones son tomadas por el grupo con la ayuda del lider, los marcos de acción son marcados en conjunto. | Libertad de desición del individuo y del grupo. Intervención mínima por parte del líder. |
| 2 <u>Plan de acción</u> | El líder marca los futuros planes de acción, estos planes son a corto plazo, poco claros en descripción y no comprometidos. | El plan de acción se va formando en el diálogo grupal, con la participación del líder, que presenta diferentes posibilidades y el grupo puede elegir entre ellas. | El líder no toma parte de las discusiones del grupo. El provee el material de trabajo y esta dispuesto a dar información cuando se lo pidan. |
| 3 Reparto de trabajo. | El lider dicta la repartición de trabajo entre los miembros del grupo. | La repartición del trabajo se realiza de acuerdo a las desiciones del grupo, tomando en cuenta las preferencias y capacidades de sus miembros. El líder participa en la desición. | El grupo es libre de hacer segun le parezca. El líder evita decidir. |
| 4 Elogios y criticas | El líder es subjetivo en sus elogios y reprimendas. | El líder es objetivo en sus elogios y criticas. Se refiere solamente al trabajo realizado. | El líder solo pronuncia frases espontaneas sobre la actividad de los miembros, evitando consideraciones positivas o negativas. |
| 5 Cooperac. | El líder prefiere mantenerse alejado del grupo y evita tomar parte activa de la actividad, solo si se necesita ejemplificar. | El líder participa de la actividad del grupo tratando de ser uno mas, sin hacer mas que los demas. | El líder otorga información solo si se le exige directamente. Evita la actividad. |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Los estudios de liderazgo (en la educación y otros campos) hacen también otras diferencias en otros dos sentidos.

Se puede observar también otros dos tipos de líder:

Líder operativo - que se preocupa por el óptimo cumplimiento de las tareas del grupo.

Líder social - que se ocupa en la existencia del grupo y en el sentirse bien de los miembros.

Sociólogos y psicólogos sociales ven entre estos dos un choque de intereses e introdujeron el hecho de que hay necesidad de dos líderes separados en el grupo. Hay otra escuela que adoptó una actitud integracionista: la tarea del grupo y la vida social del mismo son dos polos opuestos, y su interacción correcta nos asegurará el buen funcionamiento del grupo a largo plazo.

Una tarea no podrá ser llevada por mucho tiempo si la moral del grupo es baja y a su vez ocuparse obsesivamente de las cuestiones personales o relaciones interpersonales no permitirá el cumplimiento de ninguna tarea.

Otra diferenciación existente:

Liderazgo recompensativo.

Liderazgo formativo.

El líder recompensativo consigue diagnosticar las necesidades de los liderados y recompensarlos inteligentemente.

El líder recompensativo interactúa con los liderados sobre la base proporcional entre su esfuerzo y la recompensa que recibirán.

El reacciona al comportamiento de las personas a medida que va acomodando la recompensa a la acción, a la situación o a lo que los mueve a realizarla.

En cambio el líder formativo acepta la realidad como es, pero no actúa de acuerdo a sus dictados. Este es un liderazgo que eleva a los miembros del grupo por encima de las necesidades inmediatas y las metas comunes - hacia objetivos más elevados. La fuerza del liderazgo formativo se caracteriza por su capacidad de producir procesos de cambio en el grupo y crecer más allá de las necesidades, intereses y metas inmediatas de los liderados.

El líder formativo diseña las expectativas en sus liderados. Su liderazgo es el que va a producir el cambio, en especial por la fuerza de su inspiración.

Se lo acepta como el que sabe la dirección, por el hecho de establecer una visión de futuro clara, y por conseguir entusiasmarlos y contagiarlos con su visión. El influye en los sentimientos de sus liderados por intermedio de su sentido de pertenencia grupal, su contacto personal y directo con cada uno y por presentarles un desafío creativo-intelectual.

| | | |
|--|----------------------|-----------------|
| | Líder recompensativo | Líder formativo |
|--|----------------------|-----------------|

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| Orientación general de acción | Solución del problema en tiempo presente (aquí y ahora) | Visión de futuro |
| En caso de éxito | Recompensa | Recompensa + fortalecimiento (self efficacy) Eleva las expectativas para la acción futura. |
| En caso de fracaso | Castigo | Castigo sin herir el sentimiento de self efficacy. Aprendizaje de lo ocurrido para mejorar en el futuro. |

EL LIDERAZGO EFECTIVO.

Uno de los desafíos del líder, es el de poder accionar un liderazgo que consiga sus objetivos: por intermedio del uso de las herramientas de poder en forma efectiva y que consiga motivar a sus liderados llevandolos a que consigan sus objetivos.

Cada líder trae consigo una amplia gama de capacidades, herramientas, y en especial cualidades personales. Como puede cada líder aprovechar todas sus capacidades y cualidades de la forma mas efectiva, es decir encontrar la relación correcta entre su esfuerzo y sus logros.?

El modelo de Reddin.

Uno de los modelos existentes, que intenta responder a la posibilidad de aprovechar la cualidades de la forma mas efectiva es el modelo de Reddin que describe diferentes estilos de liderazgo.

Reddin hace referencia a tres dimensiones:

- 1º. La dimensión del compromiso con la tarea.
- 2º. La dimensión del compromiso con las personas.
- 3º. La dimensión efectiva.

A su forma de ver existe un estilo que apunta hacia la tarea (“dedicación”), otro estilo de liderazgo que apunta a las personas (“de relación”), otro en el cual tienen éxito los dos juntos (“conjunción”), o que no tienen éxito en ninguno de los dos (“reclusión”).

Cada uno de estos diferentes tipos puede ser un líder efectivo y tener éxito o no ser efectivo y fracasar. Todo depende siempre de las circunstancias y del camino elegido, en el cual ejerce el líder sus cualidades, adaptandolas a la actividad, al espíritu de la institución, a las expectativas de los encargados de los colegas y de los liderados.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | Alto compromiso con la tarea | Bajo compromiso con la tarea |
|----------------------------------|--|---|
| Alto compromiso con las personas | <p>Estilo: de conjunción</p> <p>Efectivo: moviliza. Toma decisiones por intermedio de trabajo de equipo, evita hacer demostraciones de poder, pero siempre empuja hacia el cumplimiento de las tareas y alienta a los liderados.</p> <p>No efectivo: hace compromisos. Duda entre las necesidades de la tarea y las necesidades de las personas y tiende a hacer compromisos, se rinde ante las presiones, su comportamiento despierta sensaciones de inseguridad y no despierta confianza.</p> | <p>Estilo: de relación</p> <p>Efectivo: desarrolla. Su trabajo es colaborativo, crea una comunicación bi-direccional, comprende a sus liderados, desarrolla sus capacidades y despierta confianza.</p> <p>No efectivo: predica. Trata de ser aceptado por sus liderados a todo precio, por lo tanto depende de ellos Elige las tareas fáciles, impide la iniciativa, no dirige y no se interesa por lo producido, standard o revisión.</p> |
| Bajo compromiso con las personas | <p>Estilo: de dedicación.</p> <p>Efectivo: Tiene autoridad. Decisivo, con energía, con iniciativa, toma todas las decisiones solo, exige completa aceptación y empuja a los liderados al cumplimiento de la tarea.</p> <p>No efectivo: Autoritario. Crítico y amenazante, toma todas las decisiones solo, exige completa aceptación, comunicación uni-direccional Quiere resultados inmediatos, no es querido</p> | <p>Estilo: de reclusión</p> <p>Efectivo: administrador. Cumple con las indicaciones Observa y mantiene todos los detalles, actúa en forma racional y se lo considera responsable, y con credibilidad.</p> <p>No efectivo: abandona. Trabaja según las reglas pero renuncia a cualquier esfuerzo más allá del mínimo. Actúa en forma ciega y sin iniciativa, no es creativo o original,</p> |

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | | |
|--|---------------------------|--------------------------|
| | por sus liderados. | impide el cambio. |
|--|---------------------------|--------------------------|

LIDERAZGO FORMAL Y LIDERAZGO INFORMAL.

El líder formal llega a su posición a través de decisiones tomadas dentro del sistema en el que se mueve. Oficial en el ejército, maestro de una escuela, merakes de una comisión, director de una fábrica, todos ellos recibieron el cargo de "líderes" de los que estaban en la cúspide de dicho sistema: el ejército, la escuela, la fábrica.

Es decir que el líder formal tiene poder y autoridad, y puede repartir recompensas, por un lado y determinar sanciones por otro.

Al lado del liderazgo formal surge en forma espontánea el líder no formal: algún integrante del grupo o varios, son los que mejor expresan las expectativas del grupo y por lo tanto tienen su confianza.

El líder no formal surge esencialmente cuando el grupo se encuentra en una situación difícil o en crisis, o cuando los miembros del grupo se sienten defraudados o desilusionados del líder formal.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FUNCIONES Y CAPACIDADES DEL LIDER

Funcion 1

AYUDAR EN LA ORGANIZACION DEL GRUPO

Capacidades:

1. Comprender por que las personas se agrupan y por que continuan perteneciendo al grupo.
2. Comprender las fuerzas que afectan a los individuos y a los grupos en el inicio de la vida grupal.
3. Habilidad para ayudar al grupo a organizarse en la busqueda de sus objetivos.
4. Habilidad para ayudar al grupo a desarrollar los objetivos propios a la organizacion.

Funcion 2

AYUDAR A LOS MIEMBROS DEL GRUPO A SER MAS EFECIENTES COMO PERSONAS Y COMO MIEMBROS DE UN GRUPO.

Capacidades:

1. Conocimiento de los conceptos de lideranza y la habilidad para aplicarlos.
2. Habilidades de comunicaci3n.
3. Habilidad para desarrollar mas apertura entre los miembros del grupo.
4. Habilidad para ayudar a los miembros del grupo a dar y recibir feedback.
5. Habilidad para esclarecer las expectativas de los miembros del grupo y saber utilizar los conflictos para conseguir un aprendizaje constructivo.
6. Habilidad para responder constructivamente al comportamiento de los miembros del grupo.
7. Habilidad para desarrollar un clima de crecimiento tanto grupal como para su propio crecimiento como lider.

Funcion 3

AYUDAR AL GRUPO A DESARROLLAR SU PROGRAMA

Capacidades:

1. Un conocimiento de la comunidad a la cual el grupo pertenece – sus problemas, necesidades, características y recursos.
2. Comprensi3n de las necesidades, problemas, preocupaciones, intereses, condiciones, estilos de vida y tareas b3sicas de crecimiento de los miembros del grupo.
3. Ayudar al grupo a convertirse en mas creativo.
4. Ayudar al grupo a relacionarse con una comunidad mayor.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Funcion 4

AYUDAR AL GRUPO PARA QUE SEA MAS EFICIENTE COMO GRUPO.

Capacidades:

1. Conocimiento de los estados de desarrollo grupal y de sus pedidos de cambio.
2. Habilidad para ayudar a los miembros del grupo a identificar, desarrollar y mantener un padron grupal.
3. Habilidad para ayudar al grupo en la solucion de conflictos.
4. Comprender los efectos de la cooperación y de la competencia en los grupos.
5. Conocimiento sobre la forma en que los grupos obtienen información respecto a su propio desempeño.
6. Comprensión de las funciones del grupo en el proceso de cambio social.
7. Habilidad para servir como consulta y como recurso para el grupo y para sus miembros.

Funcion 5

A Y U D A R S E A C R E C E R C O M O S E R H U M A N O .

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Actividad a utilizar.

EL AVION DEL FUTURO

- 1-) Se divide al grupo en subgrupos de 8 participantes, en cada grupo se elige un director, que dirija al grupo, y un observador.
- 2-) Se explica el objetivo de la actividad a los directores y a los observadores (preferiblemente por separado):
"Cada grupo representa una fabrica de aviones, que compiten entre si para recibir la conseción del futuro avión de guerra".
En la primera parte tiene cada fabrica (grupo) 15 minutos para construir el prototipo del avión (avión de papel) que debe ser presentado al cliente (coordinador).
Cada fabrica deberá comprometerse en que número de aviones podrá proveer, al cabo de un tiempo determinado.
Cada avión por sobre esa cantidad no sera comprado.
- 3-) Cada grupo recibe hojas (materia prima), cada director de grupo recibe una ficha de tareas, y cada observador una hoja de observacion.
- 4-) Por intermedio de uno de los participantes del grupo, presenta cada fabrica su prototipo.
- 5-) Se revisan cada uno de los prototipos segun los criterios dispuestos.
- 6-) Grupo que no presente los criterios correspondientes, se le dará la oportunidad de corregirlo, pero tendra en su contra 3 millones de dolares.
- 7-) Se escriben en el pizarron los compromisos de cada fabrica, y su deuda (número de aviones x materia prima (500.000 dolares por avion)
- 8-) Se le entrega a cada grupo la materia prima necesaria.
- 9-) Comienza el tiempo de produccion (5 minutos)
- 10-) Cada avion debe pasar la prueba de calidad.
- 11-) Cada director relatará lo sucedido.
- 12-) Los observadores informan segun sus hojas.
- 13-) Feedback-analisis-teoria.

PARA EL COORDINADOR:

A-) De cada grupo solo el director recibe las instrucciones. Luego de leerlas el decide como presentar las reglas del juego al grupo.

B-) Se puede hacer mas dificil: no explicar verbalmente nada, y solo entregar las instrucciones escritas.

C-) Es importante mantener el control del tiempo, avisando siempre cuanto falta.

Tambien es importante respetar todas las reglas y no aceptar ningun avión que no las cumpla (aun si todos los grupos pierden "mucho dinero")

D-) Es importante un informe completo una vez terminado el juego por parte de los observadores. Los miembros de los grupos solo escucharán en un principio y solo despues agregarán, desde su punto de vista, lo que paso en los distintos pasos.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

FICHA DE TAREA

CONTRATO PARA LA FABRICACION DEL FUTURO AVION DE GUERRA

1- Introduccion: Vuestro grupo representa una fabrica de aviones, que compite por obtener el contrato para la fabricación del futuro avión de guerra.

Cuentan ustedes con 15 minutos para diseñar el prototipo del futuro avión (usando papel) que deberá ser presentado al cliente. Luego otros 5 minutos para la producción.

2- Control de calidad :

A) Cada avión debe volar a una distancia de 7 metros.

B) En el cuerpo de cada avión debe aparecer:

- * nombre del avion
- * nombre de la empresa
- * logotipo de la empresa.

Estas tres cosas deben aparecer en una de las alas por lo menos y en el cuerpo de cada avión.

C) Todos los aviones deberan ser iguales y seran revisados frente al prototipo propuesto.

D) Se les comprará la cantidad de aviones a la cual se han comprometido, no mas.

3- Forma de pago:

1) La materia prima les sera otorgada exclusivamente por el cliente a un costo de 500.000 dolares cada hoja. Podrán comprar toda la cantidad que quieran, pero no podrán devolver materia prima de un avion que fue rechazado. En la fase de la preparación y programación recibirán en forma gratuita la materia prima.

2) El precio del avión: Cada avión que cumpla con todos los requisitos sera comprado por 1 millón de dolares.

3) Premios: Cada avion por sobre la norma (7 aviones por persona en 5 minutos) y que cumpla con todos los requisitos sera comprado por un millon y medio de dolares.

Elección del ganador del contrato: La fabrica que logra ganar mas plata luego de 5 minutos de producción sera la provedora de aviones de guerra.

Aclaraciones:

a) No les sera otorgado mas tiempo que los 15 minutos para diseñar el prototipo y 5 minutos para programar la producción.

b) Las pruebas de calidad seran rigurosas.

c) Cada fabrica deberá determinar quien es miembro del equipo que presenta el prototipo y quien es el piloto de pruebas.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Interacciones de lideranza:

- * El líder y su estilo.
- * El grupo.
- * La situación determinada en la que está el grupo en un determinado momento.

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMO INFLUYEN EN LOS GRUPO.

Líder autoritario
Líder democrático
Líder laissez-faire

Líder operativo
Líder social

Liderazgo recompensativo.
Liderazgo formativo.

Liderazgo eficaz.

De dedicación: 1. "tiene autoridad"
2. "autoritario"

De relación: 1. "desarrolla"
2. "predica"

De conjunción: 1. "moviliza"
2. "hace compromisos".

De reclusión: 1. "administra".
2. "abandona".

Liderazgo formal.
Liderazgo informal.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 6 :

Modelos de Liderazgo

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teorico:

Todas las experiencias en liderar grupos que realizan tareas diferentes nos ofrecen la posibilidad de que los participantes puedan ver y comprender sus cualidades y las del projimo, clasificarlas de acuerdo a los diferentes modelos de liderazgo:

- * El lider que ayuda y apoya.
- * El lider analitico.
- * El lider dominante. (aquel que acentua la importancia de los resultados a cuenta del proceso y de la participacion grupal).
- * El lider empujador (aquel que logra incentivar al grupo).

La idea prevaeciente es que en que cada uno de nosotros se encuentran escondidas las cualidades de liderazgo - y para alentarlas a salir debemos lograr que tanto los lideres como los participantes del grupo activen.

Actividad a utilizar.

Preparacion:

Tarea 1: Pañuelos para los ojos.

Tarea 2: Materia prima (cartón, tijeras, plasticola, colores, etc.)

Tarea 3: Material de estudio.

Tarea 4: El asesino.

Tarea 5: 3 botellas de igual altura, 3 cuchillo y un vaso de agua.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

La actividad.

1 Se divide a los participantes en grupos. Cada grupo recibe una tarea. La tarea se le da a uno de los participantes, que es el "líder" del grupo (Hojas de tarea 1-2-3-4-5) (Apendice 1)

2 En cada tarea uno de los participantes del grupo sera un veedor. Con la ayuda de una hoja de observacion (Apendice 2)

3 Al finalizar cada tarea se cambian los roles, y reciben una nueva tarea..

4 Luego de las tareas se vuelve a juntar el plenario. Se comenta la actividad, los sentimientos, las funciones, etc.

5 Se les reparte a los participantes el apendice 4 y se les pide que cada uno personalmente lo complete.
(Apendice 4)

6 Se les reparte a cada uno el apendice 5.

7 Se reparte la primera tabla de modelos de liderazgo:
Activo - pasivo Formal - no formal (la que esta numerada del 0 al 20)
ayudando a cada uno a ubicarse en la tabla.

8 Se reparte la segunda tabla de modelos de liderazgo y tambien la tercera y la tabla de control.

* Se pueden repartir las tablas y pedirles que se ubiquen en la tercera solamente y que aprendan de sus cualidades en la tabla de control.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

TARJETA DE TAREAS NUMERO UNO

Letras con los ojos tapados.

Para el lider:

Debes leer la tarea y decidir como realizarla de la mejor forma y la mas rápida.

El tiempo que tienes para cumplirla: 10 minutos.

Todos los miembros del grupo deberán estar con los ojos vendados. Tambien la salida de la habitacion será con los ojos tapados, fuera del líder y el observador.

Una vez afuera, tambien el líder debera taparse los ojos.

La tarea: Formarse de acuerdo a la letra **R**.

Como líder tu puedes decidir como actuar, en que fase hacer participes a los demas, o no participarlos y preocuparte por su seguridad y su estado de animo.

TARJETA DE TAREAS NUMERO DOS.

Construir un portalapices.

Para el lider:

Debes leer la tarea y decidir como realizarla de la mejor forma y la mas rápida.

El tiempo que tienes para cumplirla: 10 minutos.

Con la ayuda de la materia prima que recibieron deberá cada uno de los miembros del grupo crear un portalapices.

Pueden crearlos diferentes o un solo modelo para todos, segun vuestra desición.

Tu deberas preocuparte por la calidad y por cumplir con el tiempo establecido.

Puedes decidir como repartir la materia prima y las tijeras y si quieres repartir funciones.

Es obligatorio que cada uno de los participantes tenga un portalapices.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

TARJETA DE TAREAS NUMERO TRES.

Estudiando juntos.

Para el lider:

Debes leer la tarea y decidir como realizarla de la mejor forma y la mas rápida.

El tiempo que tienes para cumplirla: 10 minutos.

A tu disposición un texto de estudio y un examen americano.

Deben leer todo el material y pasar el examen.

Tu debes preocuparte porque cada uno de los miembros del grupo conteste exitosamente (y solos) el examen. Puedes decidir como repartir el material entre ustedes.

TARJETA DE TAREAS NUMERO CUATRO.

Tarea de detectives.

Para el lider:

Debes leer la tarea y decidir como realizarla de la mejor forma y la mas rapida. El tiempo que tienes para cumplirla: 10 minutos.

Tienen un ejercicio de detectives que deben resolver. Decide como activar al grupo de la mejor forma posible.

Ernesto Grimberg apodado "el blanco", era un verdulero del mercado. Ernesto fue muerto de un balazo en la cabeza, debido a que se retraso en el pago de "protección", que le debía a la banda "del tablado".

Luego de un gran trabajo de la policia se consiguieron cinco sospechosos que fueron traídos ante el fiscal del distrito. Ante la pregunta : "que tienen para decir?" contestó cada uno con tres frase, dos de los cuales eran verdad y una mentira.

Jose: No asesine al "blanco". Nunca tuve una pistola en la mano. El asesino es Jorge.

"El rojo": No asesine al "blanco". Nunca tuve una pistola en la mano. Los demas niegan tener que ver con el asesinato.

David: Soy inocente. Nunca en mi vida vi a Alejandro. El culpable es Jorge.

Jorge: Soy inocente. Alejandro es el culpable. Jose mintió cuando me acusó de asesino.

Alejandro: No asesine al "blanco". "El rojo" es el asesino. David y yo somos amigos de infancia.

TARJETA DE TAREAS NUMERO CINCO.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Pensamiento creativo.

Para el líder:

Debes leer la tarea y decidir como la realizarla de la mejor forma y la mas rápida.

El tiempo que tienes para cumplirla: 10 minutos.

A vuestra disposición 3 botellas y 3 cuchillos.

Debes tratar, que todo el grupo pueda apoyar los 3 cuchillos sobre las 3 botellas, de forma que se pueda sobre ellos parar al vaso, sin que se vuelque el agua.

La distancia entre botella y botella debera ser mas grande que el largo de un cuchillo.

Como líder deberas decidir como permitirles a los participantes probar y practicar el uso de las botellas y los cuchillos, para poder llegar a la solución. (Darle oportunidad a todos? Solo a los que la piden? Solo a los creativos?)

(Apendice 4)

Hoja de datos para el proceso de análisis de diferentes modos de liderazgo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Marca con un círculo una de las dos cualidades en cada fila, que a tu forma de ver te representa.

1. Sistemático ----- Casual
2. Frio ----- Calido
3. Calculador-----Espontáneo.
4. Ordenado-----Desordenado.
5. Cerrado (se lo guarda para el)-----Expresivo.
6. Centrado en la tarea.----- Centrado en las relaciones grupales.
7. Examinador (calcula antes de activar)-----Impulsivo (actúa de acuerdo al momento)
8. Alejado (guarda distancia) ----- Cercano (es uno más).
9. Restringido ----- Lleno de vida.
10. Tensionado ----- Relajado.
11. Estructurado-----Sin estructurar
12. Se queda separado-----Se mezcla con el grupo.
13. Duro ----- Flexible.
14. Formal – Oficial ----- Informal - extraoficial.
15. Cerebral ----- Emotivo.
16. Cerrado ----- Abierto.
17. Enfocado -----Sin foco.
18. Disciplinado ----- Distruido.
19. Rutinario (cumple con lo común en la institución) ----- No le importa que diran.
20. Se convierte en uno más-----Toma el mando.
21. Dudoso ----- Preparado.
22. Comprende (sin pedir explicaciones) ----- Busca explicaciones.
23. Indeciso ----- Toma decisiones.
24. Introverso ----- Extroverso.
25. Callado ----- .
26. Que acepta iniciativas ajenas -----Siempre tiene la iniciativa.
27. Escuchador-----Hablador.
28. Pregunta preguntas ----- Declara declaraciones.
29. Aceptador----- Discutidor.
30. Lento----- .

(apendice 5)

HOJA DE CALCULO - MODOS DE LIDERAZGO

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Resume todas las características activas: _____

Resume todas las características pasivas: _____

Resta el número más pequeño del más grande:

$$\square \text{ --- } \square = \square$$

activo \ pasivo

Marca el resultado en la Tabla de modelos de liderazgo de acuerdo al lado correspondiente. (Activo o Pasivo)

HOJA DE CALCULO - MODOS DE LIDERAZGO

Resume todas las características formales: _____

Resume todas las características no formales: _____

Resta el número más pequeño del más grande:

$$\square \text{ -- } \square = \square$$

formal \ no formal

Marca el resultado en la Tabla de modelos de liderazgo de acuerdo al lado correspondiente. (Formal o No formal)

Tabla de control al ejercicio de modelos de liderazgo.

La siguiente tabla te ayudara a ver en tu persona y en tus compañeros los diferentes modelos de liderazgo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| Analitico | Ayuda | Empuja | Dominante |
|--|---|---|--|
| Persona ordenada | Tiende a resolver las peleas de las personas | Tiende a participar. (Estar metido) | Independiente en su trabajo |
| Realiza su tarea con perseverancia | Nunca puede negarse en los pedidos de ayuda | Le gustan las actividades espectaculares llenas de inspiración. | Ambicioso. |
| Invierte esfuerzo sistemáticamente para lograr objetivos | Con tendencias de comprensión y de amistad hacia el resto de las personas. | Le gustan los desafíos. | Posee mucha confianza en si mismo. |
| Tensionado y a veces paralizado ante un enfrentamiento o ante cuestiones no definidas. | No trata de convencer a los demas de su punto de vista. | Trata de hacer que los demas participen de su actividad. | Tiene inicitivas propias y acepta las grupales. |
| Bueno en roles de asesoramiento | No le interesa la programación o el ponerse metas. | Tiende a exagerar. | Decide con rapidez. |
| Se puede confiar en el | Necesita de una explicación amplia de la tarea hecha por los demas para hacerla bien. | Tiende a generalizar, y actua sin saber todos los datos. | Actua rapida e inmediatamente. |
| Estable en su accionar | Comodo para el trabajo en equipo. | Le gusta divertirse | Le es dificil expresar sus sentimientos. |
| Dificil para tomar desiciones. | Debe aprender a ser firme en sus ideas. | Le gusta la espontaneidad. | Prefiere el orden y la organización. |
| Tiende a solucionar problemas. | Actua de acuerdo a sus sentimientos | Por lo general piensa en voz alta para convencer a los demas. | Le satisface dirigir a los demas. |
| Piensa mas en conceptos y menos en sensaciones. | Sabe escuchar al projimo. | Le preocupan los sentimientos del projimo. | Toma el mando. |
| Prefiere el trabajo suyo. | Necesita el reconocimiento por su trabajo. | Comodo para repartir responsabilidades. | Interesado en información previa a la actividad. |
| No se ocupa de incentivar sino de esperar que lo llamen los otros. | Evita a cualquier precio a herir los sentimientos de los demas. | Tiende a la competitividad. | Siempre listo a defender sus ideas. |
| Codifica sus sentimientos. | Listo a servir a los demas. | Le gusta trabajar dentro de una institución. | Domina con facilidad cualquier problema de disciplina. |
| Espera por lo general el momento adecuado para dar sus ideas. | Cooperativo. | Representa un factor de movilización dentro de la institución. | Le gusta la responsabilidad. |
| No le es importante el reconocimiento | Acepta ser el organizador con | Necesita todo el tiempo que lo apoyen. | Espera de los demas resultados eficientes. |

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | | | |
|--|--|--|---|
| personal. | disposición. | | |
| Odia equivocarse. | Le interesan las criticas buenas sobre los resultados. | Se mueve de acuerdo al reconocimiento. | No siempre alienta. |
| Quiere recopilar información previa a la actividad. | Trabajador fiel. | Pasa con facilidad de tarea en tarea. | A veces exige mas de la cuenta. |
| Se asesora con los demas. | | Acepta las componendas. | Experto y decidido en sus ideas. |
| No toma riesgos. | | Se tensiona o confunde cuando tiene un seguimiento a su trabajo. | Tiende a la impaciencia. |
| Confia en los demas con facilidad. | | | Cumple los pactos. |
| Prefiere evitar los choques y peleas. | | | Se aburre con el ritmo lento. |
| Suspende la toma de desiciones hasta finalizado el analisis. | | | Necesitado del exito personal. |
| Busca siempre datos antes de la actividad. | | | Preocupado de no poder dominar la accion. Individualista. |
| Tiene una posición básica y sistemática para la tarea. | | | Invierte mucha energia para conseguir resultados. |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

INFORMAL

| | | | | | |
|--|----|----|----|---|--|
| A C T I V O | | | 20 | | |
| | | | 10 | | |
| | 20 | 10 | 0 | 1 | 20 |
| | | | 10 | | |
| | | | 20 | | |
| | | | | | P A S I V O |

FORMAL

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 7:

Liderazgo Colaborativo

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teóricas del tema.
- Práctica de las técnicas relevantes. Análisis y feedback

Racional Teórico:

Este modelo permite aprender a:

- Desarrollar un concepto de liderazgo para un grupo, que permite diferentes funciones de este liderazgo y convertirlo en colaborativo o distribuido entre los miembros del grupo de acuerdo a la situación y las cualidades de dichos miembros.
- Conseguir un conocimiento sobre las fuerzas que actúan en el líder y en el grupo, que son inherentes a la situación que transforma un determinado estilo de liderazgo en apropiado.
- Distinguir entre situaciones en las cuales ciertos estilos de liderazgo son apropiados.
- Relacionar los estilos de liderazgo a ambos factores: conseguir que la tarea sea realizada y mantener la integridad del grupo y su estado de ánimo.
- Desarrollar las aptitudes para usar estilos de liderazgo apropiados, para cumplir con las necesidades del grupo y acorde a las situaciones lograr objetivos a largo y corto plazo.

SOBRE EL LIDERAZGO COLABORATIVO.

Definir Liderazgo Colaborativo en forma simple es decir “estilos” de liderazgo. Dependiendo de la tarea y del grupo, ciertos caminos para el trabajo del líder con el grupo serán más apropiados que otros. También identifica algunos de los roles comunes a los grupos que están distribuidos entre sus miembros. Liderazgo Colaborativo es la llave direccional del líder. La habilidad del líder de expandirse, de realizar tareas mejor de lo que lo haría una sola persona, que es una de las llaves del éxito en nuestra sociedad. Nunca de otra manera podrá ser una sociedad más productiva.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

MODELOS PARA EL LIDERAZGO.

Liderazgo Colaborativo se convierte de esta manera en la llave de nuestra filosofía educativa ya que promueve abiertamente la distribución de las funciones del líder entre los miembros del grupo.

Este aspecto de dirección (solución de problemas colaborativamente – y toma de decisiones) es uno de los aspectos que ha prevalecido sobre otros en todo el mundo.

Estilos competitivos de liderazgo dan cada vez menos respuesta en una sociedad compleja como la actual. Estilos de interacción participativos o colaborativos son la llave de nuestro futuro.

“Estilo es el seguro signo exterior de la substancia interior”. Teniendo la experiencia, nosotros podremos decir mucho acerca de las capacidades de las personas, tan solo con contemplarlas, pero siempre es mejor verlas en acción. Como se comportará un buen líder cuando el grupo se enfrenta con la necesidad de decidir ?

Liderazgo Colaborativo y Dirección Participativa

Liderazgo Situacional es un término adjudicado al Dr. Kenneth Blanchard, que lo utiliza para describir, entre otras ideas, cuatro estilos de liderazgo (Figura 1).

Existen un número considerable de modelos para la dirección participativa, o el liderazgo, defendidos por diferentes autores. La teoría de liderazgo del Dr. Blanchard es la más cercana a las teorías y prácticas educativas en nuestro movimiento.

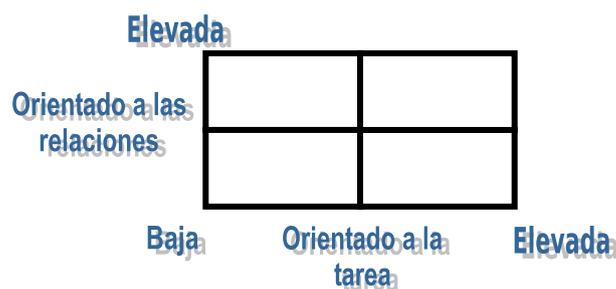


Fig 1: Modelo Situacional de Liderazgo

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

El modelo de Liderazgo Situacional describe cuatro estilos de liderazgo: Decir – Vender – Participar – Delegar. Este modelo es de mucha aplicación en el mundo de los negocios. Nuestras instituciones piensan a sus miembros y líderes en un sistema no-económico. Nosotros también creemos en capacitar a los individuos para transformarlos en líderes.

Esta proposición educativa se refiere a un modelo histórico de cinco estilos de liderazgo muy similares a los descritos por Blanchard: **Decir – Vender – Consultar – Delegar y Colaborativo o de Consenso General**, que serán los nombres utilizados en este capítulo.

Estos cinco estilos de liderazgo tienen una amplia gama de suceso en los diferentes grupos. El líder talentoso usa el estilo más apropiado para el grupo y la situación. Serán descritos en orden desde el más autoritario al menos autoritario.

Modelos Polares de Liderazgo

Estudios realizados antes de la Segunda Guerra mundial han postulado que los líderes eran más efectivos en uno de los dos campos cuando realizaban sus actividades : orientados a la tarea o orientados a las relaciones.

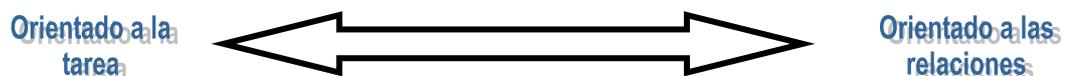


Fig 2: Modelo Polar de Liderazgo

Luego de la Segunda Guerra Mundial, los educadores estaban más dispuestos a aceptar que los líderes deben mostrar su orientación a la tarea y su orientación a las relaciones al mismo tiempo. Eso provocó que en lugar de un Modelo Polar de Liderazgo los investigadores de la Universidad de Ohio identifiquen cuatro posibles conductas de liderazgo dependiendo en la habilidad de dicho líder de mantener ambas actividades en foco.

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo que serán descritos a continuación serán aplicados por el líder basándose en una amplia variedad de factores.

DECIR

En el primer estilo de liderazgo, el líder está enfocado más en la tarea y menos en el grupo. El líder sitúa la problemática y se hace cargo de la tarea, *diciendo* a los otros miembros que hacer. El líder considera las

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

alternativas, elige una, y dice a los miembros del grupo que hacer. El puede o no pensar en lo que el grupo siente con respecto a su decisión. De vez en cuando se transforma en GRITAR. Otras variaciones negativas de este estilo son la manipulación y la coerción.

Este estilo (fig. 3) se caracteriza por:

- Comunicación unidireccional.
- Estilo directivo de decir.

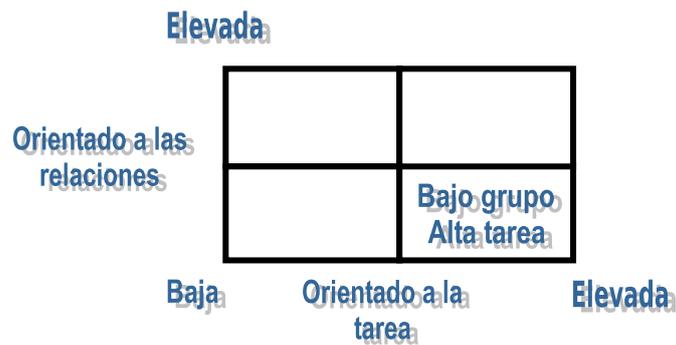


Fig 3: Estilo: "Decir" de Liderazgo

VENDER

El líder que usa este segundo estilo de liderazgo está enfocado en ambos, el trabajo y el grupo. El líder generalmente sitúa el problema y decide lo que hacer, *vendiendo* a los otros sus ideas para conseguir un soporte mayoritario. El explica de que manera su idea va a beneficiar al grupo y trata de persuadir a los demás de ir en su camino.

Este estilo (fig. 4) se caracteriza por:

- Comunicación bidireccional.
- Apoyo.
- Necesidad de reforzamiento positivo.



Fig 4: Estilo: "Vender" de Liderazgo

El líder se sigue preocupando por la estructura de como hacer el trabajo y toma las decisiones. La mayor diferencia entre este estilo y el primero es que el líder trabaja para conseguir que sus liderados entiendan y se comprometan con la tarea a realizar.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

CONSULTAR.

En el tercer estilo de liderazgo, el líder situa la problemática y luego de *consultar* con los miembros del grupo, decide lo que parece ser la mejor idea. Los demás aportan ideas o reacciones pero es el líder el que decide lo que hacer.

El líder que utiliza este estilo de liderazgo esta mas enfocado en el grupo y menos en la tarea, (fig. 5).

El líder comienza a renunciar a parte de la estructura de como debe ser el trabajo realizado a los miembros del grupo. El líder alienta a una mayor comunicación bidireccional, ofreciendo su apoyo y *consultando* en el momento de la toma de desiciones.

Este estilo se caracteriza por:

- El líder provee un soporte constante a los miembros.
- Hay mucha comunicación bidireccional.
- El lider esta enfocado mas en el grupo y menos en como se realiza la tarea.
- Los miembros del grupo tiene una responsabilidad básica para determinar como se hara la tarea.

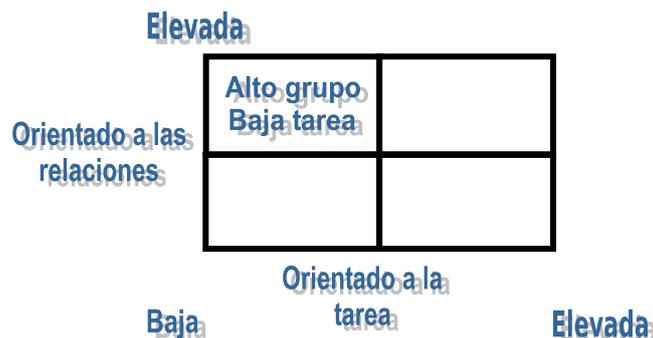


Fig 5: Estilo: "Consultar" de Liderazgo

DELEGAR.

Es cuando un líder *delega* una tarea, generalmente el líder situa el problema y *delega* el proceso de toma de desiciones a los miembros del grupo. Mientras que la solución del grupo esta de acuerdo con el problema como fue descrito, el acepta responsabilidad por la desición, como lider del grupo.

Algunas veces es un "acuerdo" luego de que el líder intentó vender su propia idea y fracasó.

El líder que utiliza este cuarto estilo de liderazgo no esta fuertemente involucrado ni con el grupo ni con la tarea a realizar (fig. 6). Este estilo es usado generalmente solo en grupos mas establecidos y maduros. Los miembros dirigen su propia actuación.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Cuando este estilo se aplica se puede observar:

- El líder no trabaja cercanamente a nadie en particular, conteniéndose y dejando a los miembros del grupo planificar y ejecutar el trabajo.
- Los miembros determinan como la tarea debe ser realizada y como grupo se esfuerzan por mantener la coherción dentro del grupo.

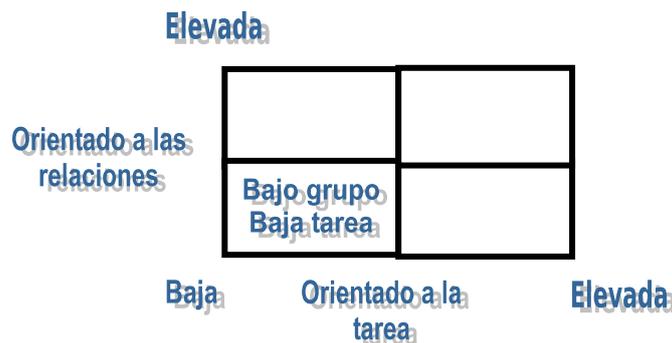


Fig 6: Estilo: "Delegar" de Liderazgo

COLABORATIVO O DE CONSENSO GENERAL.

Decisiones hechas en colaboración con el grupo – por consenso – requieren mas tiempo que los otros estilos de liderazgo. Estas decisiones van mas alla del modelo previamente descrito de orientación hacia la tarea o hacia el grupo, ya que el lider no se enfoca a alguna de estas orientaciones sino que el lider es *parte* del grupo. Todo el *grupo* es responsable por el grupo y por la tarea.

Para ser efectivo, consenso requiere una participación total de sus miembros, mucha motivación, y poderes distribuidos igualmente entre los miembros. Este metodo puede ser frustrante para un lider "designado" que quiere reservar sus derechos de autoridad. Este metodo trabaja mejor cuando en realidad la autoridad, responsabilidad y la aceptación de dicha responsabilidad puede ser legitimamente transferida al grupo.

Algunos de los puntos principales del proceso de toma de decisiones por consenso son:

- Evitar discutir para defender tus propios juicios individuales.
- Acercarse a la tarea sobre la base de la lógica.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- Evitar cambiar tu forma de pensar solo en orden de conseguir un acuerdo y evitar conflictos.
- Apoyar solamente soluciones las cuales te son posible aceptar aunque sea en parte.
- Evitar tecnicas de reducción de conflictos como el voto de la mayoría, promedios o compromisos para llegar a acuerdos.

Se debe ver la diferencia de opiniones como un factor que ayuda y no como una traba en el proceso de toma de desiciones.

El beneficio que se obtiene en el uso de este estilo de liderazgo es que posibilita resolver problemas a largo plazo y complejos en forma mas efectiva que cualquier otro metodo.

De cualquier manera conseguir un consenso real – completamente unanime- puede llevar mucho mas tiempo que el que algunos de los miembros del grupo esten dispuestos a dar.

Inclusive si el líder y el grupo no eligen intentar llegar a consenso, el líder efectivo debe alentar una participación igualitaria, activa, que exprese la opinión de la minoría y que acepte diferentes puntos de vista.

Lider o Facilitador ?

A veces es apropiado para el líder compartir su rol en otras formas, especialmente cuando dirige reuniones. En la mayoría de las situaciones el líder es el coordinador de las reuniones del grupo. El problema con esto es que el líder tiene demasiados roles: esta a cargo del proceso, debe tratar con los conflictos, encargado o “jefe” que toma las desiciones y el participante mas activo.

Existe un determinado conflicto entre *proceso (Jorge... vos hablas primero, luego Laura...)* y *poder (no me gusta la idea. Yo prefiero que hagamos lo que dijo Gustavo...)*. Ya que en nuestra cultura el status del líder le otorga un 51% del poder, y este hecho va en detrimento del líder, y los participantes pueden hesitar en participar cuando el líder dirige la reunión. Entonces es cuando las desiciones no reflejan los verdaderos sentimientos del grupo.

En general , el proceso de reuniones debe ser dirigido por un miembro del grupo, - y en ocaciones especiales a lo mejor por un tercero neutral – mientras que el líder retiene la autoridad, responsabilidad y se hace cargo de las consecuencias.

ELIGIENDO UN ESTILO DE LIDERAZGO.

Existen diferentes fuerzas que afectan el tipo de estilo de liderazgo utilizado por cada líder.

Selección de Influencias Afectadoras.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Un determinado número de fuerzas puede afectar la selección del estilo de liderazgo (fig.7)

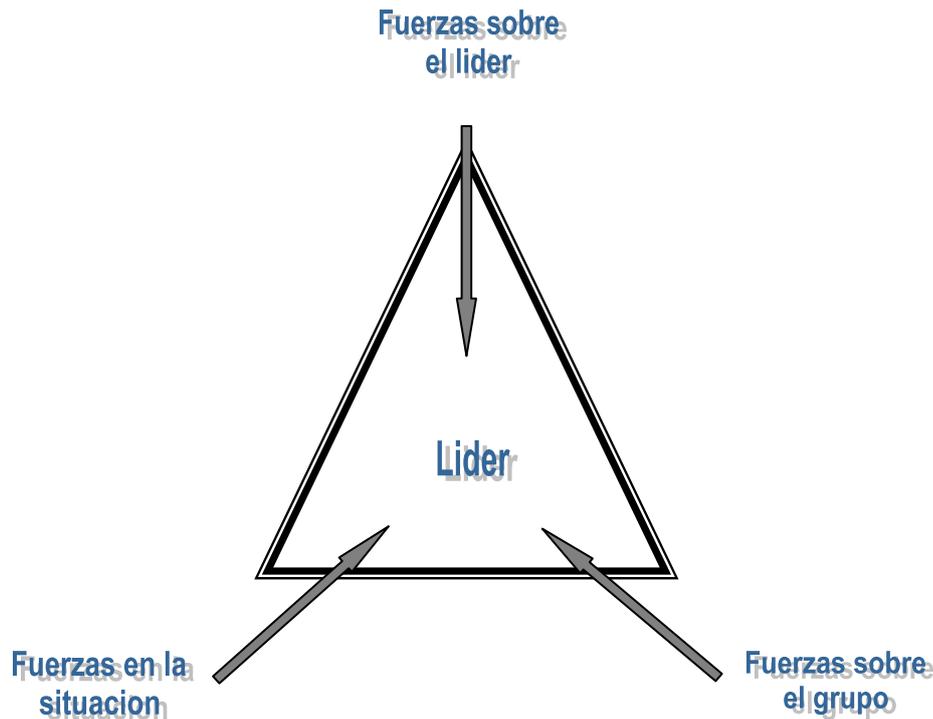


fig 7: Fuerzas que afectan la elección del líder sobre su estilo

Fuerzas en el líder.

Estas pueden incluir su conocimiento, cualidades, actitudes, experiencia, de donde viene, valores personales, objetivos personales, objetivos grupales, confianza en los miembros, convicciones acerca de los diferentes estilos y su posibilidad de elegir entre ellos, presión de grupos externos, tiempo, recursos, personalidad, sensibilidad, o el peso de la responsabilidad.

Fuerzas sobre el grupo.

Estas incluyen la combinación de personalidades en el grupo, valores, expectativas, aceptación y habilidad para tomar decisiones, necesidades individuales, necesidades grupales, intereses, competencia, confianza, recursos de trabajo, espíritu de grupo, comunicación y fatiga.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Fuerzas en la situación.

Estas incluyen: tiempo, problemas de organización, medio ambiente, tamaño o duración de la tarea, conflicto de objetivos, emergencias, peligros, grado de deseabilidad de la tarea, justicia, legalidad, falta de alternativas.

Considerando al grupo.

Los cinco estilos de liderazgo previamente descriptos son útiles formas de observar el liderazgo, e igualmente corresponden al modelo de participación que se encuentra entre los miembros del grupo.

El Modelo de Liderazgo Situacional asume que el líder determina el estilo apropiado de liderazgo de acuerdo a los siguientes interrogantes:

- Que es lo que necesitamos para realizarnos? (cuales son los objetivos del grupo?)
- Cuales son nuestros recursos? (Cuales son las capacidades de estos recursos? Que cualidades relevantes, conocimientos y habilidades estan presentes?, Que predisposición tienen los poseedores de estas cualidades de aplicarlas?)
- Cuan maduros son los individuos y el grupo en su habilidad de realizar los dos objetivos: realizar la tarea y mantener el grupo unido?

Apoyando los objetivos del grupo.

Un líder inteligente selecciona el estilo de liderazgo que no solamente va de acuerdo a la situación, sino que ayuda a que el grupo llegue a realizar sus objetivos, sean a corto o largo plazo.

Objetivos a Corto Plazo.

Objetivos a corto plazo incluyen eventos y actividades de naturaleza temporaria, como cumplir una cierta tarea o aprender una nueva habilidad.

Esto incluye objetivos de extrema urgencia, como responder a emergencias – “Fuego!” puede ser uno – “Jorgue se cayo y se golpeo la cabeza” – puede ser otro. “Ayudemos a aquella persona a sacar el auto que no arranca” etc,etc. Esto obviamente no conduce al grupo a planificación a largo plazo o desarrollar consenso grupal, pero requiere del líder meterse en situación y decirle a los demas que es lo que se debe hacer.

Objetivos a Largo Plazo.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Objetivos a largo plazo son completamente diferentes. Es difícil pensar los caminos para conseguir, por un lado que un prolongado desafío mantenga el interés grupal y por el otro como conseguir este objetivo. Mas alejado es el objetivo, mas necesita el líder de la participación de cada uno de los miembros del grupo en la toma de desiciones y en su compromiso para conseguirlo.

Lideres calificados reconocen que el estilo de lidereazgo utilizado en este caso afecta como los objetivos grupales e individuales son conseguidos. Un lider efectivo considerará como construir al grupo a traves de un período de tiempo, no solamente consiguiendo realizar la tarea inmediata.

Algunas consideraciones en la siguiente tabla (Tabla 1)

| OBJETIVO | DESCRIPCION |
|---|---|
| Mejoramiento de la Motivación de los Miembros del grupo | Espiritu. Moral. Cuando los miembros del grupo comparten el proceso de toma de desiciones grupal, se hallan dispuestos a ver toda la tarea hasta el final. |
| Mejoramiento de la calidad de las desiciones. | Dos cabezas pueden ser mejores que una – ocho pueden ser espectaculares. Juntar la experiencia y el juicio al principio del proceso puede evitar errores y perdidas de tiempo hasta el final. |
| Desarrollo del trabajo en equipo y la moral | Moral es solamente un síntoma – por lo tanto hay que buscarla, pero si conviertes al grupo en un verdadero equipo aparecerá por si sola. Tomar desiciones todos juntos ayuda a convertir al grupo en un verdadero equipo de trabajo. |
| Desarrollo individual de los miembros del grupo. | Todos tenemos nuestras vasilaciones, en otras palabras, tenemos dificultad en tomar desiciones pero la practica de toma de desiciones grupales puede ayudarnos a aprender a tomar desiciones en forma individual. |
| | |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | |
|---------------|---|
| Aumentar | No solamente por el hecho de aceptar un cambio, sino por poder anticiparlos y provocarlos. Nosotros aprendemos a través del entendimiento y la aceptación de la responsabilidad hacia las consecuencias que producen nuestras acciones. Cuando tomamos decisiones grupalmente y vivimos con ellas – entonces empezamos a vivir!! |
| la aceptación | |
| a los cambios | |
| | |

Una de las formas de evaluar la deseabilidad de un determinado estilo de liderazgo o la necesidad de compartir el liderazgo con el grupo es considerando ambos objetivos: a corto y a largo plazo. Líderes efectivos, cultos, no egoistas – verdaderos servidores del grupo – no encuentran trabas para alentar la participación grupal y la posesión de las decisiones. (Fig. 8)

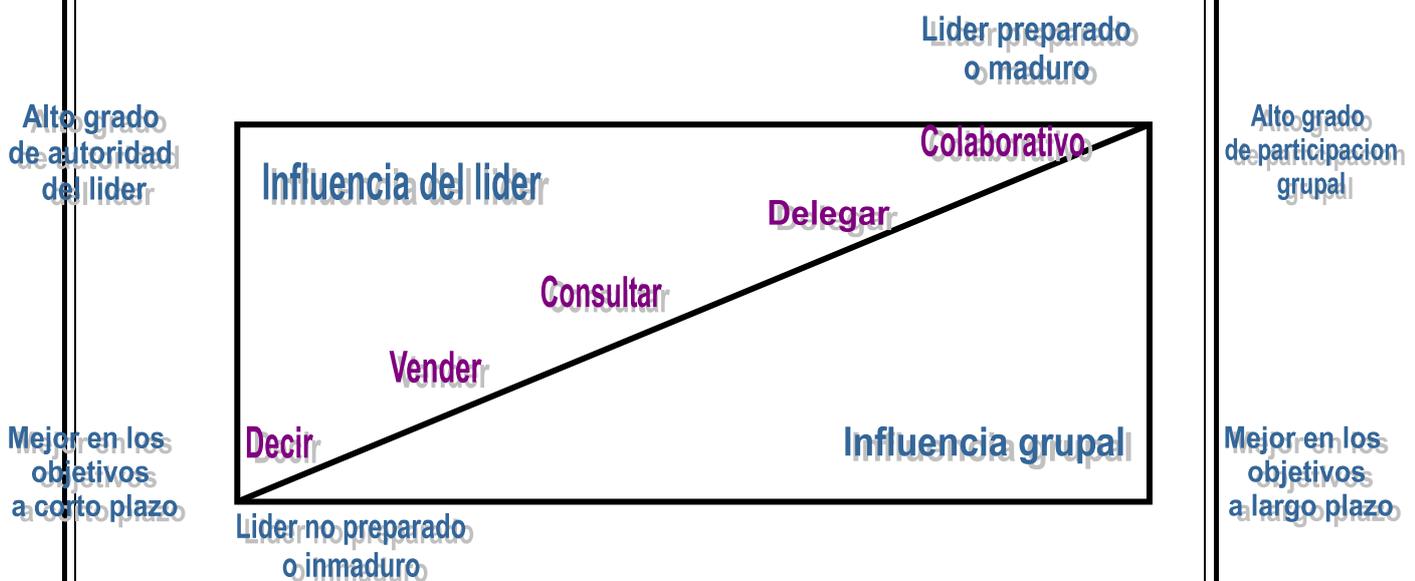


fig 8: La madurez del líder puede afectar la participación grupal en la toma de decisiones.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

La línea diagonal en el diagrama anterior separa el rectángulo en dos áreas bien definidas. El rectángulo representa la necesidad total de tomar decisiones dentro del grupo.

La autoridad del líder – su habilidad de tomar decisiones por el grupo – es mayor hacia la izquierda. La participación grupal en la decisión es mayor hacia la derecha.

Se puede observar que los cinco estilos de liderazgo se mueven en una escala ascendente desde “Decir” hasta “Colaborativo”. Generalmente líderes menos experimentado o maduros van a tender a apoyarse en un modo mas autoritario de liderazgo debido a su inseguridad, diseñando así su rol de líder como para tapar su baja auto estima, o la falta de confianza en sus habilidades.

Otra forma de determinar un apropiado estilo de liderazgo es evaluando la fortaleza de las relaciones interpersonales de los miembros del grupo. (Tabla 2)

| Fortaleza de las relaciones | “Mejor” estilo a aplicar | Segundo “mejor” estilo | Tercer “mejor” estilo | Estilo menos efectivo. |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Baja | Decir | Vender | Consultar | Delegar |
| Baja a Moderada | Vender | Vender o Consultar | Consultar | Delegar |
| Moderada a Alta | Consultar | Vender o Consultar | Vender | Decir |
| Alta | Delegar | Consultar | Vender | Decir |

Pero en cualquier situación determinada, el líder debe considerar lo apropiado de cada estilo, siendo este relativo a las fuerzas generadas por la situación y desde dentro del grupo. Situaciones de emergencia no provocan la consulta o la delegación. El líder – el individuo responsable por su actitud, habilidades y conocimiento – necesita hacerse cargo, ahora.

[Ventajas y desventajas de los diferentes estilos de liderazgo](#)

| | | |
|--|----------|-------------|
| | Ventajas | Desventajas |
|--|----------|-------------|

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | | |
|----------------------|--|---|
| Decir | Trabaja bien en situaciones de crisis, cuando la autoridad no es cuestionada. | Miembros en el grupo tiende a no cooperar o a enojarse, puede ser que no esten preparados para responder a la autoridad y sus ordenes durante la crisis. |
| Vender | Buena forma cuando el director es el de mayor conocimiento. | Miembros pueden no comprometerse hasta el final con las ideas. |
| Consultar | Aprovecha el conocimiento que puede haber en el grupo. Hace que los miembros se sientan mas participes, pero deja al director conservar la autoridad. | No todos los miembros reciben atención, y dejan de sentirse comprometidos con las ideas. |
| Delegar | Trabaja mejor cuando el director tiene la libertad de pasar las responsabilidades y en situaciones en las que el riesgo o las consecuencias son bajas. Una buena manera de otorgarles a miembros inexpertos la posibilidad de practicar. | El director pierde la oportunidad de retener la atención, las desiciones pueden no responder a la situación. Si algo sale mal el director no tiene posibilidades de corregirlo. |
| Colaborar (Consenso) | Trabaja mejor con desiciones que necesitan retener al grupo en un período de tiempo largo. Desiciones de alta calidad. Total compromiso de los miembros | Requiere mas tiempo. Requiere que el grupo este informado acerca de su compromiso al proceso. El líder debe estar dispuesto a otorgar la completa responsabilidad por las desiciones a todo |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

el grupo.

Barreras en el Liderazgo Colaborativo.

Ocasionalmente, un líder puede encontrarse por razones que el no consigue comprender con miembros del grupo que se resisten a estilos más participativos de liderazgo. Esta resistencia puede estar basada en oscuras barreras que impiden un efectivo trabajo en equipo:

- Diferencia de Valores
- Conflicto de roles
- Objetivos no claros.
- Medio ambiente dinámico.
- Competición por el liderazgo.
- Falta de estructura grupal.
- Selectividad en la aceptación de miembros.
- Credibilidad del líder.
- Falta de compromiso.
- Problemas de comunicación.
- Falta de soporte de arriba – hacia – abajo .

Estas situaciones nos cuestionan la función del líder y cual es su papel para lograr aminorar los problemas y mantener al grupo junto logrando una máxima participación de sus miembros.

Dos respetados investigadores en liderazgo, Henrey y Blanchard, escribieron extensamente sobre este tema. Ellos han encontrado que el factor singular más importante que un líder puede usar para seleccionar un apropiado estilo de liderazgo, es una evaluación de lo que ellos llaman: “madurez relevante a la tarea”

Madurez Relevante a la Tarea.

Henrey y Blanchard describen madurez relevante a la tarea como la capacidad individual de lograr realizar el trabajo de una manera cualitativamente alta, con un mínimo de dirección o control, mientras también se contribuye a mantener el grupo junto.

Las personas son capaces de realizar la tarea y de mantener el grupo unido dependiendo de dos factores:

- **Madurez de Trabajo.** La habilidad individual y grupal de realizar el trabajo. Esto incluye el conocimiento y las habilidades requeridas.
- **Madurez Psicológica.** La autoconfianza, autoestima y madurez de los miembros del grupo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

En otras palabras, la Madurez Relevante a la Tarea del grupo esta gobernada por:

- Disposición de trabajar independientemente, las motivaciones y las orientaciones hacia los logros – sus actitudes.

- Habilidad en las areas técnicas requeridas – sus capacidades.
- Experiencia en las areas relevantes – sus conocimientos.

Debe acontecer que un líder educativo debe estar encaminado en su programa a ayudar a los miembros del grupo a *desarrollar sus capacidades, mejorar sus actitudes y obtener el conocimiento requerido* para llegar a liderar.

Algunas de las características que una persona con disposición de crecer en sus aptitudes de liderazgo debe poseer son:

- Autoconvencimiento.
- Confianza en si mismo.
- Trabajador.
- Ambicioso.
- Energetico.

Muy pocas personas poseen en forma natural todos estos atributos. La mayoría de nosotros debemos trabajar para conseguirlos. Eso nos lleva a reconocer que como líderes debemos trabajar con las personas a todos los niveles para ayudarlos a conseguir sus objetivos.

Como lider te encontraras con personas que no estan dispuestas a trabajar en una determinada tarea.

Su negativa puede estar indirectamente indicada en diferentes formas:

- Insistencia en que el trabajo no es importante.
- Postergacion. Evitar desafios.
- Empezar problemas. Distracción del trabajo.
- Rehuser participar en grupos o a realizar tareas que tienen que ver con el propósito grupal.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Todas estas y otras formas de comportamiento son síntomas de una falta de confianza del individuo en su habilidad de realizar el trabajo, o en una falta de comprensión sobre la importancia de la tarea. Estas indican que el individuo *puede* sentirse inseguro, falto de confianza o generalmente resistirse a la autoridad. Cuando se evalúa la habilidad individual de realizar una determinada tarea, hay que recordar que esta evaluación es solamente relevante a esta determinada tarea. No es inteligente y es inapropiado generalizar una evaluación del individuo sobre el resto de su vida.

Niveles de madurez individual.

Cuando nos dirigimos hacia una tarea específica, las personas se encuentran típicamente en una de estos cuatro niveles de madurez:

- No querer – no poder.
- Sus ganas exceden sus habilidades de realizar (quiere – no puede)
- Sus habilidades exceden sus ganas de realizar (no quiere – puede)
- Quiere – puede.

Sin disposición – sin habilidades (no querer – no poder)

Esta persona no posee los conocimientos, capacidades, o habilidades para realizar la tarea y esta indispuesto a realizarla o a tratar sin ser liderado (**llevado de la mano*) Esto puede ocurrir cada vez que una persona se enfrenta a un trabajo no conocido.

Este nivel de madurez requiere un enfoque del líder en la tarea.

El desarrollo de las relaciones en el grupo es secundario.

Transformándose en una función de alta orientación en la tarea/baja orientación en el grupo. El estilo de liderazgo de “decir” es el más apropiado.

Con disposición – sin habilidades (querer – no poder)

Esta persona no posee los conocimientos, capacidades, o habilidades para realizar la tarea pero esta dispuesta a aprender con la asistencia del líder. Esta persona necesita un liderazgo encaminador mientras la tarea se realiza.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Este nivel de madurez requiere un enfoque del líder en las dos situaciones: desarrollo de la relaciones y la construcción de las habilidades individuales para que relicen la tarea en forma independiente. Esta es una función de alta orientación en la tarea/alta orientación en el grupo. El estilo de liderazgo “vender” es el mas apropiado.

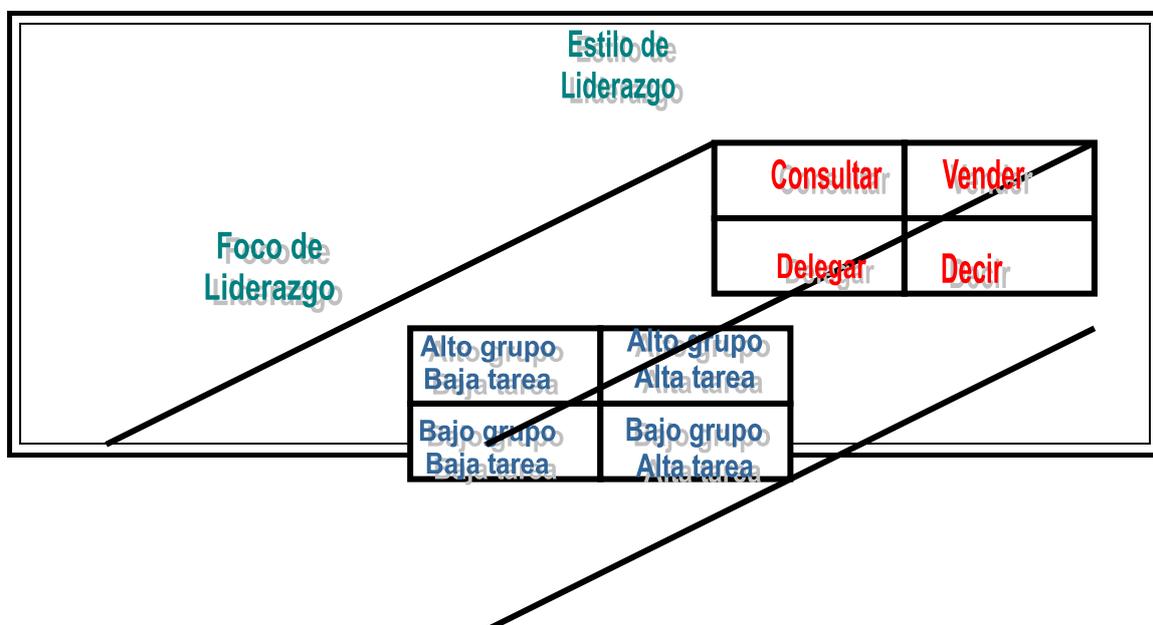
Sin disposición – con habilidades (no querer – poder)

Una persona que sus habilidades superan su disposición de trabajar tiene un bloque emocional de algun tipo hacia la tarea en vista. Esto puede estar relacionado a la falta de habilidad individual de imaginarse a si mismo realizando la tarea, o puede estar basado en motivos ocultos, a lo mejor un fracaso pasado en este area, o relacionado a la percepción individual de un trato injusto por parte del líder o otros miembros del grupo. Por lo tanto ellos tienden a minimizar el exito del grupo y pueden intentar sabotear la habilidad del grupo de realizar la tarea.

El líder debe estar sensible a las necesidades de los participantes. Asesoramiento inmediato (“primeros auxilios”) puede ayudar. El lider invierte tiempo apoyando emocionalmente a los individuos. El lider presta mas atención a las necesidades individuales que al trabajo a realizar. Esta es una función de baja orientación en la tarea/alta orientación en el grupo. El estilo de liderazgo “consultar” es el mas apropiado.

Con disposición – con habilidades (querer – poder)

La personas quieren conseguir que el trabajo sea realizado y poseen las habilidades para realizarlo. Las personas pueden trabajar independientemente del líder. Esta es una función de baja orientación en la tarea/baja orientación en el grupo. El estilo de liderazgo “delegar” es el mas apropiado.



Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Poder No Querer | Querer No Poder |
| Querer Poder | No Poder No Querer |

Madurez relevante
a la tarea

fig 9: Preparación y aceptación individual y estilos de liderazgo

MEJORANDO LA MADUREZ RELEVANTE A LA TAREA.

Cuando un individuo no tiene la disposición ni las habilidades (no quiere – no puede), la primera responsabilidad del líder es ayudarlo a adquirir las capacidades requeridas. El líder disminuirá su participación en la estructura de la tarea e incrementará el apoyo emocional otorgado a dicho individuo.

El deberá ceder en pequeños pedazos partes del trabajo que el individuo puede completar. Así como esta persona comienza a progresar, el líder reconoce este crecimiento en la persona y lo recompensa públicamente y privadamente.

Cuando una persona llega a un nivel de conseguir un consistente éxito, él desea más autonomía. El líder maduro empieza entonces a retroceder en ambas partes: la estructura de la tarea y el apoyo emocional. El participante maduro reconoce el retroceso en el líder como una forma de respeto, confianza y lealtad.

Adaptando Estilos de Liderazgo y de los miembros.

Un líder pueden presionar realmente a un grupo si como respuesta a su falta de habilidad les *delega* una tarea a realizar. Imaginen a un coordinador aparecer frente a un grupo de once años, mostrarles un montón de pinturas y pinceles y decirles que tienen que pintar y arreglar todo el ken – y que volverá dentro de tres horas para ver como cumplieron con la tarea.

En forma similar, si un grupo ya está preparado para salir y convencido de donde ir, entonces el líder comienza a venderles los méritos de un determinado lugar, esto los puede frustrar y desmotivar.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Adapta tu estilo de liderazgo a las necesidades grupales e individuales. Estos, son, por lo tanto, cinco estilos de liderazgo. Todos ellos son formas validas de conseguir que el grupo haga una determinada tarea, pero algunos son mejores que otros en momentos determinados. A veces el líder no tiene otra posibilidad que la de decirle al grupo lo que hacer. Otras la unica posibilidad de que el grupo haga algo es dejandolos decidir cual es la mejor forma de realizar la tarea. Entonces las desiciones son tan vitales, que escuchar a cada uno es esencial. De cualquier forma una desicion debe ser tomada y el lider debe ser responsable por ella – es su función – es una de las razones por las cuales un grupo tiene un líder. Pero el estilo de liderazgo elegido va a determinar cuan bueno es ese líder.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 8 :

Solución de Problemas.

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teórico:

Esta técnica permite aprender a:

- ∞ Identificar la Solución de Problemas como una de las técnicas básicas en el desarrollo de las capacidades grupales.
- ∞ Obtener conocimiento de una técnica determinada de solución de Problemas y planificarla.
- ∞ Entender el valor de la Solución de Problemas en el compromiso grupal hacia la tarea y hacia la unidad del grupo.

Sobre la Solución de Problemas.

Solución de Problemas tiene seis fases:

1. Considerar la tarea.
2. Cual es la tarea? Darle legitimidad. Como me siento con la tarea? Cual es el verdadero problema? Cual es el mejor/peor/probable resultado si resolvemos este problema. A quien le pertenece? Enunciarlo como una pregunta. Problema dado/Problema entendido (PD/PE). Lazo. Es/no es. Diagrama.
3. Análisis.
 - Porque es un conflicto? (cuestionamiento básico).
 - Desmenuzamiento/las partes que lo componen.
 - Análisis de las fuerzas de campo (fuerzas que provocan el problema fuerzas que lo evitan – conteniendo el problema).
 - Generalizar/ejemplificar.
 - Preguntar al experto.
4. Creación de alternativas.
 - ganar/ganar (concenso).
 - Ambos/y.
 - Aumentando/sintetizando.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- Votación inefectiva.

 - Votación negativa.
 - Foco en los argumentos.
 - Retirarse.
5. Implementación
- Evaluación concurrente.
 - Compartiendo liderazgo.
 - Mantener el grupo unido.
 - Realizar la tarea.
6. Evaluación/Feedback.
- Fortalezas/Debilidades.
 - Mejoramiento.
 - Visión de futuro.

Solución de Problemas incluye:

- o **El uso de cualidades específicas para identificar la naturaleza o la aparición de una situación o una tarea.**
- o **Metodos alternativos para determinar la solución apropiada.**
- o **Aplicación de lineas de acción para el análisis de una tarea o un problema en razón de resolverlo.**

Esta es una de las competencias mas críticas y complejas en el desarrollo de un liderazgo efectivo. Las cualidades utilizadas en esta competencia influyen positivamente en las habilidades del líder para poder realizar la tarea y mantener al grupo unido en todo tipo de situaciones.

El uso efectivo de solución de problemas hará mas que cualquier otra competencia por el exito de ambos caminos: la realización de la tarea y la mantención del grupo unido. Es una competencia "superior" y es efectiva en una gran variedad de casos. Solución de problemas es útil en situaciones grupales y personales.

Es una competencia que tiene que ver con la planificación, útil para trazar un curso de acción en orden de obtener los objetivos. Solución de problemas

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

puede servir como "currículum central". Nos ofrece un marco conceptual general que integra diferentes habilidades, como Planificación, Plazo de Tiempo, Administración del Tiempo, Evaluación, Negociación y Resolución de Conflictos.

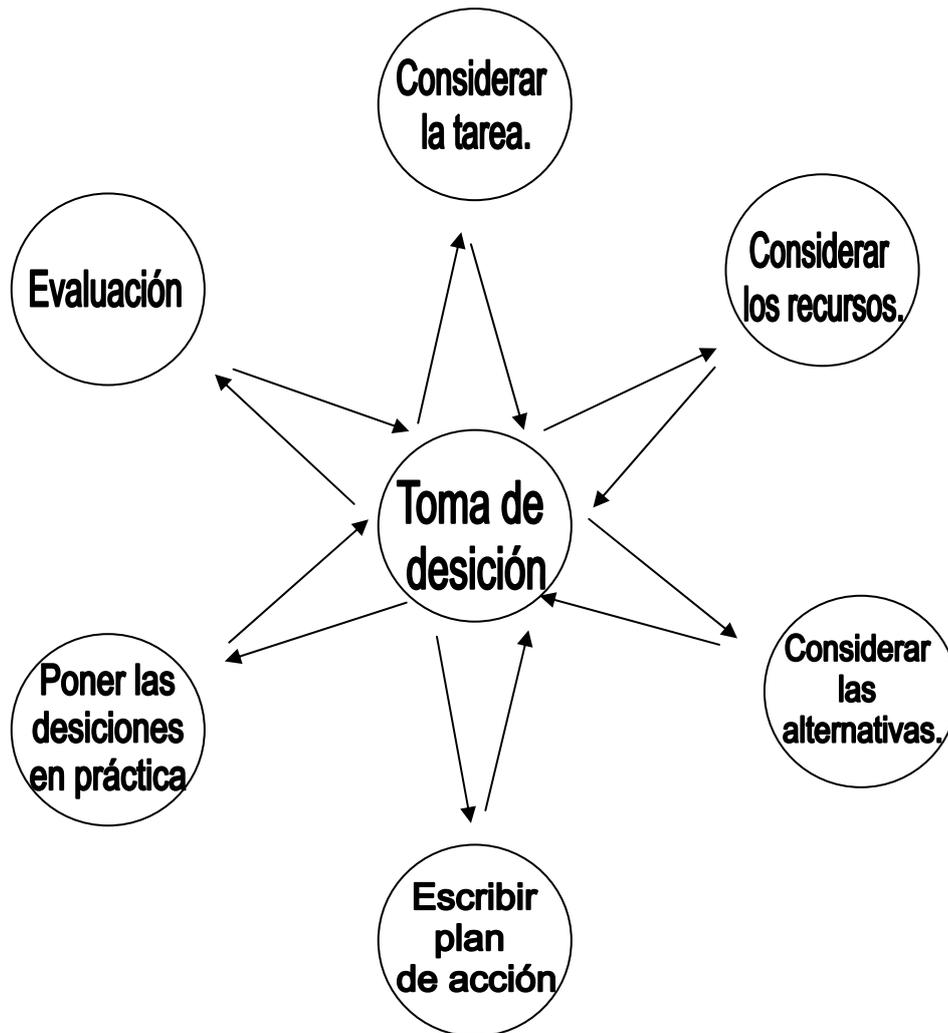


Fig 1: Metodo de Solución de Problemas

Principios de Solución de Problemas

Cuando lleguen a la toma de decisiones, aplicando unos pocos principios fundamentales va a mejorar el proceso de Solución de Problemas.

80 Presentar una actitud positiva.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- ∞ Legitimizar todas las percepciones, problemas, malos entendidos, y malos sentimientos en las fases preliminares.
 - ∞ Establecer propiedad y responsabilidad por el problema.
 - ∞ Ponerse de acuerdo sobre el problema antes de dirigirse a las soluciones.
 - ∞ Ser explícito sobre cada fase del proceso de solución de problemas.
 - ∞ Buscar pequeños éxitos antes de emprender con el “gran” problema.
 - ∞ Buscar modos de romper con fijaciones y tratar de redefinir el espacio del problema/solución.
-
- ∞ Encontrar un acuerdo de criterios antes de evaluar las alternativas.
 - ∞ Volver siempre a la fase y al nivel de generalidad donde una base de acuerdo puede ser desarrollada.
 - ∞ Eviten prematuras discusiones.
 - ∞ Usar el voto de la mayoría como último recurso.

Las cinco fases de la Solución de Problemas

Como lo muestra la figura número 1 existen cinco fases dentro de la solución de problemas.

Considerar la tarea.

Objetivos:

- Conseguir un acuerdo grupal en la naturaleza de la empresa a emprender y un compromiso para su resolución.
- Conseguir que este bien hablar y aceptar los diferentes sentimientos sobre la importancia de la empresa(tarea).
- Identificar frenos y apoyos externos o internos sobre el tema.
- Limitar el tema a ser tratado.

Metodo:

(las palabras entre comillas son frases sugeridas al coordinador o líder).

- Legitimizar.
- Aceptar percepciones individuales en vez de discutir con ellas.
- Aceptar que algunos pueden ver el tema como un problema y otros no.

Como se sienten?

- I Enfrentarse con las partes emocionales del tema: *“podrías decirle al grupo como te sentís acerca de la aparición de este tema todos los días?”*
- I Cual es el verdadero problema?
- I Hablar lo que todos callan: *“No siento que ustedes estén describiendo el verdadero problema. Cual es el verdadero tema a tratar?”*

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Mejor/peor/probable

Apoyándose en el tema: *“Que es lo peor que podrá suceder como resultado de la solución del problema?... Cual es el mejor resultado que pueden pensar que obtendremos?... Podríamos tratar por X minutos de ocuparnos de frenar este problema? Todavía podemos traer nuevas soluciones”*

Propiedad o pertenencia

Conseguir que las correctas personas se comprometan: *“Tiene este grupo que ocuparse de este problema?... Hoy o en otro momento?... En esta reunión?... Quien mas deberá estar involucrado?... Quien mas tiene responsabilidad?”*.

Enunciando el problema como una pregunta

Preguntar preguntas abiertas (no las que se deben responder con Si/No):
“Podrías enunciarlo en terminos de como ...?” “Quieres decir, como el grupo puede ser mas sensitivo con respecto a...?”

Problema dado/Problema entendido (PD/PE).

“Como yo defino el problema vs. como el lo define?” “Asi es el problema como lo definió... quedó algo sin definir?”.

Lazo: *“Podrías clarificar un poco mas que es cuando te refieras a...”*

Es/no es (Eliminación de presunciones): *“que es lo que sabemos que definitivamente no está afectado por la situación?”*

Movimiento de diagrama de lo verbal a lo visual: *“... por que no dibujas un diagrama de la idea que tienes en la cabeza?”*

Buscando conecciones-relaciones: ... *“entonces si aplicamos la nueva estructura a la institución afectará a todos los grupos en el diagrama?...”*

Considerar los recursos.

Objetivos:

- **Determinar los hechos básicos de la situación.**

Metodo:

(las palabras entre comillas son frases sugeridas al coordinador o líder).

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Porque es un conflicto? (cuestionamiento básico).

Quien, Que, Porque, Cuando, Donde, Como: *“Cuano debemos finalizar la tarea...?”*

Desmenuzamiento/las partes que lo componen.

Nos ayudará a manejar el problema dentro de marcos posibles.

Reduccionamiento del problema a sus partes

“Parecería ser que hemos identificado dos temas diferentes. Podemos ocuparnos de uno a la vez?”. Esto lo convertirá en mas manejable

Análisis de las fuerzas de campo

Definir/Disminuir/Aumentar las fuerza de campo: “Cuales son los aspectos de la situación que la impiden cambiar?... nos ayudará crear un cambio?... podemos primero disminuir los cambios para luego construirlos?”

Generalizar/Ejemplificar

Moviendose de lo general a lo especifico a lo general: “Podrías darnos un ejemplo de mala comunicación?... “Has dado un monton de ejemplos, como describirías la situación en general?..”

Preguntando al experto

Evitar los rumores y no tratar de “inventar nuevamente la rueda”: “hay alguien aca que pueda responder a estas preguntas?... hay alguien que haya hecho este tipo de cosas antes?...”

Recursos

Habilidades grupales, competencias: “Tenemos dentro del grupo las habilidades necesarias?... hay algunas cuestiones que necesitaremos ayuda de alguien de afuera del grupo?”...

Considerar las alternativas.

Objetivos:

- Examinar la mayor cantidad de alternativas o respuestas de la situación como sea posible.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- **Crear una gran variedad de ideas y sistemáticamente evaluarlas.**

Metodo:

(las palabras entre comillas son frases sugeridas al coordinador o líder).

Brainstorming.

Brainstorming (torbellino de ideas) es una técnica útil en varias formas diferentes.

| | |
|---------------------------------|---|
| Evitar conclusiones | <i>" Antes de apresurarnos a sacar conclusiones, probemos un torbellino de ideas. La idea es cantidad, no necesariamente calidad. Ideas que sen diferentes, sin ofrecer todavía las conclusiones".</i> |
| Revisión | Revisión-comparativa de alternativas: <i>"Comparemos cada una de las alternativas con las otras. Puede ser que asi veamos nuevas ideas que no se nos ocurieron".</i> |
| Separar y dar vueltas | Buena forma de tratar con relaciones interpersonales o secuencias de relaciones: <i>"tratemos cada uno por separado de hacer una lista de las actividades desde ahora hasta el final del proyecto, luego trataremos de categorizarlas como grupo".</i> |
| Experiencia | Construir sobre el pasado, adaptar, modificar, etc: <i>"quien sabe que obstaculos fueron sorteados en una situación parecida en el pasado?"</i> . |
| Ordenar por Orden | Elegir la mejor de una cantidad de ideas: <i>"Hemos llegado a siete soluciones propuestas, probemos a que cada uno eliga tres".</i> |
| Separación por categorías | Separando las alternativas: <i>"hay aproximadamente 25 ideas diferentes. Puede alguno sugerir diferntes categorías para cada una".</i> |
| Ventajas/Desventajas | Mas/menos: <i>"hemos llegado a resumir en dos palnes básicos. Hagamos primero una lista de las ventajas y las desventajas del plan A y luego hagamos lo mismo con B".</i> |
| "Que es lo que me gusta de... " | Tratar de dar primero un feedback positivo: <i>"si primero tratamos de decir lo que nos gusta de cada una de las ideas, nos ayudará a ver los aspectos positivos de cada idea y a hallar mas</i> |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

facilmente una solución".

Escribir un plan de acción

Objetivos:

- Proveer un control responsable a medida que avanza el proyecto.
- Proveer una guía para complementar las dos prioridades, mantener el grupo unido y poder completar la tarea.

Metodo:

(las palabras entre comillas son frases sugeridas al coordinador o líder).

| | |
|--|---|
| Evaluación concurrente | Junto con el grupo: " <i>Teniendo en cuenta siempre los criterios originales y los objetivos que elegimos, como lo hacemos?</i> " |
| Monitoreo de performance | " <i>Estan todos los miembros del grupo involucrados en la tarea? Es positivo/negativo?</i> " |
| Compartiendo el liderazgo | " <i>Quien posee la autoridad?</i> " <i>Será compartida por todo el grupo - o elegirán delegarla en una sola persona</i> " <i>Que estilo de liderazgo se debará ejercer para esta tarea?</i> " |
| Manteniendo al grupo unido/cumpliendo la tarea | Controlando un balanceo: " <i>Estan los miembros del grupo continuamente sensitivos a los procesos grupales. Quien será el encargado de asegurarse que haya un balanceo positivo entre las prioridades del grupo y de la tarea?</i> " |

Hacer efectivas las desiciones.

Continuá con el plan tal como fue trazado. Monitoreá siempre los progresos realizados y preparate para implementar planes de acción alternativos cuando eventos inesperados ocurran. Toma notas durante la implementación asi la evaluación posterior puede ser mas rapidamente completada y aprovechada.

Evaluación

Objetivos:

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- Poder examinar intencionalmente que es lo que ha sucedido y como el grupo lo ha asimilado. Evaluación es una competencia en si misma que nos ayudará a asimilar la información y evaluar como la tarea fue realizada y como el grupo ha trabajado para conseguirla.

Metodo:

(las palabras entre comillas son frases sugeridas al coordinador o líder).

| | |
|-------------------------------|---|
| Feedback | Tratar de utilizar dos metodos diferentes, un dialogo grupal, revisando los resultados y por otro lado darle la chance a cada uno particularmente de escribir su propio resumen. |
| Fortalezas/debilidades | <i>"Que es lo que el grupo siente como debilidades de la tarea realizada?" Cuales fueron los puntos fuertes?"</i> |
| Mejoramiento/visión de futuro | Hacerlo mejor: <i>"Hay algo que podríamos haber hecho mejor?" Como podremos mejorarlo la proxima vez.</i> Transmitirlo a otros: <i>"ahora que hemos finalizado, como podemos asegurarnos que otros grupos se beneficien de nuestra experiencia?"</i> |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 9 :

Coordinando una reunión de equipo.

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teóricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teórico:

El uso del diálogo como técnica de coordinación de reuniones posee dos ventajas centrales. La primera de ellas está en el uso de la riqueza de conocimientos y su variedad que aportará todo el grupo para el entendimiento del tema. La segunda ventaja es la proyección positiva del diálogo grupal en el aumento del grado de compromiso y responsabilidad personal de los participantes con respecto a la decisión tomada, sobre la cual ellos también estarán encargados de ponerla en práctica.

Junto con ello, hay que tener en cuenta que un diálogo con intenciones de tomar decisiones o solucionar problemas en un grupo es complicado y tiene un precio elevado (en relaciones y en tiempo), y en algunos casos cuando el problema tiene rasgos prácticos o de implementación o necesita de una solución rápida convendrá tener en cuenta una decisión unipersonal.

Ventajas del dialogo.

- * La posibilidad de conseguir decisiones unánimes.
- * Recibir apoyo por intermedio de participación.
- * La posibilidad de convencer a los individuos participantes.
- * Aprendizaje mutuo y evolución del pensamiento.
- * Educación dirigida a la responsabilidad y liderazgo.
- * Ayuda en la búsqueda de soluciones a problemas de comunicación en la institución.
- * Aprovechamiento de la capacidad de consideración y juzgamiento de la mayoría.
- * Mejorar la moral, por intermedio del aumento de las personas que toman parte en la solución de un problema institucional.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Preparacion de una reunion de equipo.

- * Agenda temática.
- * Quien tiene que estar presente en la reunión.
- * Lugar de la reunion, comodidad física.
- * Memos o hojas de posición personales.
- * Como incentivar la participación.
- * Importancia del tiempo y el lugar.
- * Determinar autoridad para el resto de la reunión.
- * Revisar el cumplimiento de las desiciones.
- * Enfrentarse con los temas de agendas temáticas ocultas.

Temas a tomar en cuenta:

A) Preparacion de una agenda temática por escrito:

- 1- Los participantes deben saber que les espera para poder prepararse.
- 2- Ayuda a clarificar los objetivos.
- 3- Incentiva la participación de los miembros si nos dirigimos a ellos :
... que caminos o soluciones al problema son factibles...
... que peligros podran aparecer en la clarificación del tema....
... cual podra ser el significado para nosotros de tal o cual desición....
- 4- Agrega tus proposiciones asi los participantes pueden expresar sus observaciones y agregados.
- 5- Tratar siempre de formar la agenda temática con un tema importante a tratar, apoyado por varios temas de menor importancia.
- 6- Repartir de antemano material de consulta con respecto al tema a tratar.
- 7- Incorpore en la agenda temática algun comentario sobre el tiempo que llevará la reunión.
- 8- Recuerde: el tiempo útil de una reunión de trabajo es de una hora.
- 9- Decida cuando hacer interrupciones (descanso) cuando la reunión va a ser de mas de dos horas.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

B) Quien tiene que estar presente en la reunion - algunas proposiciones a tener en cuenta:

- 1- Hasta que punto cada individuo será participe de los resultados de la acción ?
- 2- Puede el aportar conocimiento profesional ?
- 3- Tiene experiencia previa ?
- 4- Puede el tomar desiciones ?
- 5- Tiene mandato legal o administrativo para criticar o para decidir ?
- 6- Su presencia puede de alguna manera disminuir el rendimiento del grupo de trabajo ?
- 7- Puede el ser un medio de balance entre diferentes ideas ?

Los factores que toman parte de la reunion

En toda reunion existen los siguientes factores:

- 1- Director o coordinador del grupo.
- 2- El grupo.
- 3- Quien toma nota (protocolo).

El director o coordinador de la reunión es el factor: balanceador, conductor, incentivador y resumidor.

Su exito depende del tipo de relaciones que se creen con el grupo. Un mismo director puede tener exito en un determinado grupo y fracasar en otro.

A) Cualidades personales.

- * agilidad de pensamiento y acción.
- * saber compartir con los demas.
- * estar dispuesto a pasar a segundo plano.
- * liberado de preconceptos.
- * capacidad explicativa.
- * tacto.

B) Direccion de la charla.

- * conocimiento de los diferentes aspectos del problema.
- * dedicar pensamiento y trabajo previo al problema.
- * saber valorar a los participantes.
- * programación - determinar los objetivos de la charla y por que caminos se quiere llegar.
- * organización - determinar quienes participan de la charla.
- * control - constante proceso para saber si la charla se esta realizando de acuerdo a la planificación y a las reglas aceptadas por todos.

C) Movilizacion del grupo.

- * incentivar la participación activa de todos los miembros del grupo.
- * equilibrar o balancear la participación (que todos reciban tiempo para expresarse).
- * equilibrar entre las iniciativas del director y entre los cambios de opinión espontaneos de los miembros del grupo.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- * otorgar a los participantes una sensación de comodidad.

- * aprendizaje de los 3 niveles de respuesta de los participantes:
 1. individual.
 2. nivel de acuerdo - consolidación del pensamiento grupal.
 3. nivel de acción - los participantes responden como equipo para complementar la acción.
- * trabajar “con” y no “sobre”.
- * controlar todo intento de dominar la charla de alguno de los miembros.
- * revisar todo el tiempo feedback.
- * ejemplifique, no se complique en largas explicaciones.
- * ordenar y escribir el pensamiento grupal en forma clara.
- * incentive la discusión.
- * neutralice las diferentes opiniones.
- * cuide la vitalidad de la reunión.
- * comportese pacientemente.
- * resume lo hablado.

Problemas en el comportamiento del coordinador.

1. El coordinador como policía - Ve su función solamente en cuidar el orden y la disciplina en el grupo.
2. Apurado - Aspira a llegar a la decisión a todo precio y no confía en el proceso de pensamiento grupal. Por lo general ya llega a la reunión con la solución lista.
3. El buen amigo - Cree en la libertad de expresión, no intervención y deja que la charla se desarrolle sin control.
4. Dependiente y dubitativo - Tiende a confiar en que el grupo tomará la decisión en su lugar y así repartir la responsabilidad en todo el grupo.
5. El gran secreto - Sorprende a los participantes que no estaban preparados para el tema.
6. One man show - El coordinador cree que la mejor manera de asegurarse que todos entienden de que se trata es que él hable todo el tiempo.

Pasos de una reunión efectiva.

A) Antes de la reunión:

- 1 Decidir la agenda temática:
 - * Definir el tema
 - * Elegir que tipo de reunión.
 - * Decidir quien participa.
 - * Definir los resultados a que se quiere llegar.
- 2 Entregar a los participantes trabajo que ellos deben realizar antes de la reunión.
- 3 Realizar todo el trabajo logístico: lugar, tiempo, materiales, etc.

B) Durante la reunión:

- 1 Apertura:
 - * Abrir la reunión.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

- * Que se conozcan los participantes.
- * Enunciar las normas de participación.
- * Presentar a los expertos o invitados especiales.

- * Explicar la agenda tematica.
- * Presentar los horarios.

2 La charla:

- * Pedir participación y permitirla (balanceo)
- * Comprobar que hay un entendimiento mutuo de los temas.
- * Repetir las desiciones grupales.
- * Revisar los proximos pasos a seguir.

3 El cierre:

- * Evaluar el trabajo del equipo.
- * Repartir funciones
- * Desarrollar un proceso sobre los “asuntos no cerrados”.

C) Luego de la reunion

- 1 Preparar el resumen y repartirlo.
- 2 Preparar el plan de acción.
- 3 Mandar invitaciones para la proxima reunión.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Dialogo Vs. Debate

- * Diálogo es colaborativo:
 - dos o mas posiciones trabajan juntas hacia un común entendimiento.
- ^ Debate es oposicional:
 - dos lados que se oponen mutuamente y tratan de probar que el otro se equivoca.

- * En el diálogo, encontrar un común denominador es el objetivo.
- ^ En el debate, el objetivo es ganar.

- * En el diálogo: uno escucha al otro lado en procura de entender, encontrar significado y puntos de acuerdo.
- ^ En el debate uno escucha al otro lado en procura de encontrar errores y contradecir sus argumentos.

- * El diálogo permite un posible cambio de vista o de posición de los participantes.
- ^ El debate afirma a cada participante en su posición.

- * El diálogo revela asumisiones para una proxima evaluación.
- ^ El debate defiende las asumisiones como verdades.

- * El diálogo causa introspección en nuestra propias posiciones.
- ^ El debate causa crítica de los otras posiciones.

- * El diálogo abre la posibilidad de conseguir una mejor solución que las soluciones individuales.
- ^ El debate defiende la propia solución como la mejor y excluye las otras.

- * El diálogo crea una actitud de apertura: aceptar poder estar equivocado y posibilidad de cambiar.
- ^ El debate crea una actitud cerrada, la determinación de tener siempre la razón.

- * En el diálogo uno busca el acuerdo básico.
- ^ En el debate uno busca las diferencias sobresalientes.

- * El dialogo asume que muchas personas poseen pedazos de la respuesta y que trabajando juntos pueden armar una solución que funcione.
- ^ El debate asume que hay una respuesta correcta y que alguien la tiene.

- * El diálogo puede llegar a quedar abierto.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

^ El debate implica una conclusión.

Coordinación de una reunión

Principios

Caminos - técnicas.

1. Crear una participación máxima y compenetración con el tema a tratar

- ✎ Preguntar preguntas abiertas en la apertura de la charla, presentando la problemática y no la solución.
- ✎ Pasar "flechas" entre los participantes con un mínimo de intervención del coordinador (repartición de la palabra).
- ✎ Pasar el peso del "janiij" o participante al grupo.
- ✎ Hacer participar a los pasivos.
- ✎ Impedir que unos pocos se adueñen de la palabra todo el tiempo.
- ✎ El resumen de lo decidido al final será hecho por los participantes.

2. Atención - parafrase.

- ✎ Repetir con tus palabras lo dicho por los participantes.
- ✎ Revisar todo el tiempo el sentido de lo que se dice.

3. Avance de la reunión hacia nuevos puntos.

- ✎ Preguntar preguntas claras y específicas: abiertas, cerradas, unidireccionales, bidireccionales, etc.
- ✎ Presentar situaciones hipotéticas.
- ✎ Resúmenes intermedios.

4. Corregir la información

- ✎ Revisar entre todos los participantes y aprovechar al grupo como medio de corrección.

5. Llevar la reunión en el eje de su objetivo.

- ✎ Impedir que se deslice a temas no relevantes.
- ✎ Impedir discusiones personales entre los participantes o entre uno de ellos y el coordinador.
- ✎ Asegurarse de la comprensión y el acuerdo.
- ✎ Asegurarse que las decisiones tomadas al final respondan a la pregunta con la que abrieron.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

6. Resúmenes intermedios.

- ☛ Asegurarse de la comprensión y el acuerdo.
- ☛ Creación de un denominador en común.
- ☛ Preguntas que progresan la discusión.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 10 :

Modelos de Atención activa

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teóricas del tema.
- Práctica de las técnicas relevantes. Análisis y feedback

Racional Teórico:

PRESTAR ATENCIÓN ESTA CONSIDERADA UNA DE LAS CUALIDADES MÁS IMPORTANTES DE UN BUEN LIDERAZGO.

EL QUE PRETENDE SER LÍDER Y PODER INFLUENCIAR DEBE SABER PRESTAR ATENCIÓN A LAS PERSONAS QUE LO RODEAN .

ESCUCHAR ATENTA Y CORDIALMENTE ES UNO DE LOS MAYORES HALAGOS QUE PODEMOS OTORGAR AL PROJIMO.

CUANDO ESCUCHAMOS ATENTAMENTE, ESTABLECEMOS COMUNICACIÓN EN MAYOR MEDIDA QUE SI ESTUVIERAMOS HABLANDO.

EN CONTRA DE LO QUE SE CREE HABITUALMENTE, EL QUE DOMINA LAS CONVERSACIONES Y LOS DIALOGOS ES EL QUE SABE ESCUCHAR EFECTIVAMENTE Y NO EL QUE HABLA.

PARA ESCUCHAR EFECTIVAMENTE DEBEMOS UTILIZAR TODO EL CUERPO, LA ATENCIÓN EFECTIVA COMIENZA POR LOS OÍDOS, PERO INCLUYE TAMBIÉN LA SONRISA Y LOS MOVIMIENTOS DE CABEZA UTILIZADOS OPORTUNAMENTE.

Técnica a utilizar

1 SE ELIGEN PARTICIPANTES QUE TEATRALIZEN LOS DIFERENTES CASOS.

2 SE PUEDEN HACER VARIOS CASOS SUCESIVAMENTE.

3 LUEGO DE LA TEATRALIZACIÓN SE REALIZA UN ANÁLISIS DEL GRADO DE EFECTIVIDAD DE LA ATENCIÓN.

4 SE LE PRESENTA A LOS ALUMNOS UNA LISTA DE LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES QUE SE HACEN CUANDO ESCUCHAMOS Y SE LE PIDE A CADA UNO QUE SE CONTROLE A SÍ MISMO.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

5 SE LE PRESENTA A LOS ALUMNOS EL MODELO DE ATENCION EFECTIVA. Y SE PUEDE AGREGAR EL CUESTIONARIO PARA UNA EVALUACION PERSONAL.

CASO NUMERO UNO.

MARIO ES EL MERAKES DE LA VAADAT JINUJ Y VIVI ES LA MADRIJA DE UNA KVUTZA DE CHICOS DE 14 AÑOS.

LA SEMANA QUE VIENE TIENEN QUE SALIR TODOS LOS JANIJIM DEL KEN DE PASEO FUERA DEL MISMO. VIVI NO QUIERE SALIR AL PASEO. TIENE PROBLEMAS EN LA CASA, Y FUERA DE ESO ELLA SIEMPRE SALE A TODAS LAS ACTIVIDADES Y POR UNA VEZ SE MERECE QUE ALGUN OTRO MADRIJ LA CAMBIE.

MARIO NO LO ACEPTA DE NINGUNA MANERA. EL PIENSA QUE SU RESPONSABILIDAD COMO MADRIJA DE LOS BOGRIM LA OBLIGA A SALIR AL PASEO.

DESARROLLEN LA CONVERSACION ENTRE LOS DOS PERSONAJES.

CASO NUMERO DOS

NOEMI ES LA MADRIJA DE UNA KVUTZA DE 12 AÑOS. CADA SEMANA ELLA TIENE QUE PASAR UNA PEULA TEORICA A SU GRUPO, FUERA DE LA ACTIVIDAD VIVENCIAL.

ESTA SEMANA SE ESFORZO ESPECIALMENTE PREPARANDO UNA PEULA DE IOM HAZIKARON Y IOM HATZMAUT. PERO CUANDO LLEGO AL KEN, SE LE FUERON ENCIMA LOS JANIJIM Y LE AVISARON QUE HOY NO TIENEN FUERZA NI PACIENCIA PARA SOPORTAR OTRA PEULA TEORICA. ELLOS TRAJERON UNA PELOTA , Y ESTAN CAMINO A LA CANCHA.

DESARROLLEN LA CONVERSACION ENTRE LOS PERSONAJES.

CASO NUMERO TRES

RONI RECIBIO SU LICENCIA DE CONDUCIR HACE POCOS MESES Y HOY A LA NOCHE NECESITA EL COCHE FAMILIAR PARA LLEGAR A UNA FIESTA, QUE SE REALIZA FUERA DE LA CIUDAD.

EL YA LE PROMETIO A SUS AMIGOS QUE LOS PASARIA A BUSCAR. EL SE DIRIGE A SU PADRE Y LE PREGUNTA SI HAY SUFICIENTE NAFTA EN EL COCHE.

JOSE, EL PADRE DE RONI, SE DA CUENTA DE SUS INTENCIONES PERO TEME DARLE EL COCHE: EL CAMINO ES PELIGROSO, LA LICENCIA ES RELATIVAMENTE NUEVA, Y ES PREFERIBLE QUE RONI ENCUENTRE OTRA FORMA DE LLEGAR A LA FIESTA.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

DESARROLLEN LA CONVERSACION ENTRE LOS PERSONAJES.

DIEZ COSTUMBRES NEGATIVAS DE ATENCION.

1 "FALTA DE INTERES EN EL TEMA".

CUANDO NO MOSTRAMOS INTERES EN EL TEMA QUE LE RESULTA INTERESANTE A NUESTRO PARTNER, LE ESTAMOS TRANSMITIENDO QUE EL NO NOS ES IMPORTANTE NI TAMPOCO LO QUE EL DICE.

2 "MIRAR EL ENVASE EN VEZ DE LO QUE HAY DENTRO".

EN LA ATENCION NO EFECTIVA SE PIERDE LA CAPACIDAD DE ESCUCHAR, CUANDO EL QUE HABLA MIRA AL PISO, LO HACE EN FORMA MONOTONA, JUEGA CON DIFERENTES OBJETOS O VISTE ROPAS INAPROPIADAS.

EL QUE ESCUCHA EFECTIVAMENTE IDENTIFICA TODOS ESTOS SIGNOS PERO ES CAPAZ DE EVITARLOS CONCENTRANDOSE EN EL CONTENIDO.

3 "INTERRUMPIR AL QUE HABLA".

MUCHAS VECES YA TOMAMOS CONCLUSIONES ANTICIPADAMENTE Y CORTAMOS AL QUE NOS ESTA HABLANDO. EL QUE ESCUCHA EFECTIVAMENTE PONE SELLO A SU BOCA HASTA QUE ESCUCHO TODO EL MENSAJE.

4 "DETENERSE EN LOS DETALLES A CUENTA DEL MENSAJE PRINCIPAL".

LOS MALOS ESCUCHADORES PRESTAN ATENCION SOLAMENTE A LOS HECHOS, SE CENTRAN EN LOS DETALLES Y ASI PIERDEN EL MENSAJE PRINCIPAL.

ESCUCHADORES EFECTIVOS IDENTIFICAN LA IDEA CENTRAL. NOSOTROS RECORDAMOS SIEMPRE LO QUE ENTENDEMOS BIEN.

5 "INCLUSION DE PRECONCEPTOS".

AQUELLOS QUE NO SABEN ESCUCHAR IMPONEN SUS PRECONCEPTOS AL QUE LES HABLA. EL QUE PUEDE SUPERAR LOS PREJUICIOS Y ESCUCHAR VERDADERAMENTE, OYE LAS COSAS COMO SE LAS HAN DICHO Y NO COMO EL QUERIA QUE SE LAS DIJERAN.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

6 "POSICION DEL CUERPO PASIVA".

EL QUE ESCUCHA EFECTIVAMENTE SABE QUE LA POSICION DEL CUERPO INFLUYE EN SU CAPACIDAD DE ATENCION. CUANDO LA POSICION ES POSITIVA UNO SE CONVIERTA EN UNA PERSONA MAS ATENTA.

7 "PRODUCIR MOLESTIAS EN VEZ DE TOLERAR MOLESTIAS".

EL QUE ESCUCHA EFECTIVAMENTE TIENE LA CAPACIDAD DE EVITAR LAS MOLESTIAS Y ESCUCHAR A PESAR DE ELLAS MISMAS. APRENDE A IDENTIFICAR LAS MOLESTIAS Y A EVITARLAS: NUNCA MANTENGAS MAS DE UNA CONVERSACION POR VEZ. NO HABLES POR TELEFONO CUANDO MANTIENES UNA CONVERSACION. ARREGLA LOS MUEBLES DE MANERA EFECTIVA Y CONFORTABLE.

8 "FILTRAR MATERIAL COMPLICADO AL ENTENDIMIENTO".

LOS QUE NO SABEN ESCUCHAR FILTRAN EL MATERIAL QUE LES RESULTA DIFICIL DE ENTENDER. EL QUE POR EL CONTRARIO SABE ESCUCHAR EFECTIVAMENTE ENRIQUECE SU VOCABULARIO POR INTERMEDIO DE ESTA ATENCION. CUANDO NOS ENCONTRAMOS CON PALABRAS QUE NO ENTENDEMOS ES IMPORTANTE AVERIGUAR SU SIGNIFICADO.

NO ES OBLIGACION ENTENDER TODAS LAS PALABRAS DE UNA FRASE PARA IDENTIFICAR UNA IDEA.

9 "BLOQUEAR EL MENSAJE CON SENTIMIENTOS".

LAS PALABRAS LLENAS DE SENTIMIENTO NOS PUEDEN PRODUCIR SATISFACCION O PRODUCIR ANTAGONISMO.

CUANDO APARECEN LOS SENTIMIENTOS SE OLVIDA LA LOGICA.

10 "SOÑAR DESPIERTOS".

LOS ESCUCHADORES EFECTIVOS SE CONCENTRAN EN EL PARTNER. ELLOS APROVECHAN EL HECHO DE QUE LA PERSONA PIENSA DIEZ VECES MAS RAPIDO QUE EL RITMO DE HABLA PROMEDIO, Y USAN ESTA VENTAJA PARA ANALIZAR EL MENSAJE.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

TARJETA DE TAREAS

OBSERVA CADA UNA DE LOS DIEZ COSTUMBRES NEGATIVAS, Y TRATA DE VALORIZAR EN QUE MEDIDA TU LAS TIENES.

| | CASI SIEMPRE | MUY SEGUIDO | A VECES | MUY DE VEZ EN CUANDO | CASI NUNCA |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------|-----------------------------|-------------------|
| FALTA DE INTERES ... | | | | | |
| MIRAR EL ENVASE ... | | | | | |
| INTERRUM-PIR.... | | | | | |
| DETENERSE EN LOS DETALLES.. | | | | | |
| INCLUIR PRECONC. | | | | | |
| POSICION CORPORAL PASIVA... | | | | | |
| PRODUCIR MOLESTIAS | | | | | |
| FILTRAR MATERIAL.. | | | | | |
| BLOQUEO SENTIMENT | | | | | |
| SOÑAR DESPIERTO. | | | | | |

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

MODELO DE ATENCION EFECTIVA.

PRIMER PASO: "PREPARATE A ESCUCHAR".

LA LLAVE DEL EXITO CONSISTE EN UN 80 POR CIENTO DE PREPARACION Y UN 20 POR CIENTO DE PUESTA EN PRACTICA.

SEGUNDO PASO: "USA TUS SENTIDOS".

MUCHOS DE LOS CASOS DE MALA COMUNICACION SE PRODUCEN POR EL HECHO DE QUE EL QUE ESCUCHA, NO OYO, NO VIO O NO SINTIO LO QUE EL INTERLOCUTOR QUISO TRANSMITIR. DEBEMOS SER MUY SELECTIVOS EN EL USO DE NUESTROS SENTIDOS. NO PODEMOS ESCUCHAR TODOS LOS SONIDOS A NUESTRO ALREDEDOR, PERO DEBEMOS TRATAR DE ASPIRAR A MEJORAR NUESTRA CAPACIDAD TAMBIEN EN TIEMPOS DE PRESION.

TERCER PASO: "CREA UN SINCRONIZACION CON EL INTERLOCUTOR"

ESTO SIGNIFICA LA CREACION DE UNA SITUACION DE IGUALES POR INTERMEDIO DE LA ADOPCION DE UNA POSICION FISICA DETERMINADA, UN GESTO FACIAL Y LOS MISMOS TONOS DE VOZ. ENTRE TODAS LAS CUALIDADES DE COMUNICACION ESTA ES LA MENOS ENTENDIDA. NO SE PUEDE ESTAR SINCRONIZADO SINO SENTIMOS LO QUE EL INTERLOCUTOR NOS QUIERE TRANSMITIR. LLEGAR A UNA SINCRONIZACION SE PUEDE PRODUCIR AUTOMATICAMENTE SI NOS CONCENTRAMOS SINCERAMENTE EN LOS SENTIDOS DE LA VISTA Y EL OIDO Y EN LOS SENTIMIENTOS DEL QUE HABLA.

CUARTO PASO: "DALE UNA INTERPRETACION".

LA INTERPRETACION ESTA INFLUENCIADA TANTO POR LOS SENTIDOS COMO POR LA SINCRONIZACION. SI NO ENTIENDES EL MENSAJE POR INTERMEDIO DE LOS SENTIDOS Y TAMPOCOS ESTAS SINCRONIZADO CON EL INTERLOCUTOR NO PODRAS INTERPRETAR EL MENSAJE ADECUADAMENTE. INTERPRETACION SIGNIFICA ENTENDER LAS INTENCIONES DEL QUE HABLA POR LO QUE HABLA. PARA ENTENDER CORRECTAMENTE NO DEBES ESTAR DE ACUERDO EN TODO LO QUE SE DICE.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

QUINTO PASO: "VALORIZA".

EN ESTE PASO NOSOTROS DEBEMOS APLICARLE UN VALOR A LAS PALABRAS QUE ACABAMOS DE ESCUCHAR.

LA VALORIZACION ESTA INFLUENCIADA DE VARIAS COSAS:

SUPOSICIONES EN EL SUBCONCIENTE (COMO EN EL CASO DE QUE RECHAZAMOS EL MENSAJE POR LA FORMA EN QUE ESTA VESTIDO EL INTERLOCUTOR) DE CREENCIAS Y DE EXPECTATIVAS.

EL PELIGRO ESTA EN QUE ASI PODEMOS NO ACEPTAR EL MENSAJE ANTES DE ENTENDERLO COMPLETAMENTE.

EN ESTE PASO COMPORTATE SEGUN LAS SIGUIENTES FASES:

PRIMERO REVISAR-AVERIGUAR—TIENE LA INFORMACION VALOR PARA TI ? TE RESULTA RELEVANTE?

LA RESPUESTAS A ESTAS PREGUNTAS PUEDEN RESULTAR DIFICIL, YA QUE NO SABES QUE COSAS TE SERAN UTILES EN UN FUTURO.

SEGUNDO: REVISAR-AVERIGUAR---ES LA INFORMACION ACTUAL? ES EXACTA?.

YA QUE VALORIZAR EN FORMA TEMPRANA ALEJA AL INTERLOCUTOR Y MOLESTA A LA ATENCION EFECTIVA. DEBES APRENDER EL ARTE DE DAR RESPUESTAS NO HABLADAS, QUE EXPRESEN COMPRENSION. ESPERA AL TIEMPO JUSTO PARA EXPRESARTE ORALMENTE SOBRE LO QUE HAS ESCUCHADO.

SEXTO PASO: "REACCIONA – DA FEEDBACK".

LA RESPUESTA ES LA CUSPIDE DE ESTE MODELO Y EL MEDIO DE MEDIR LA CALIDAD DE LA ATENCION. UN ESCUCHADOR ATENTO RESPONDE DE FORMA TAL QUE EXPRESA ENTENDIMIENTO HACIA LO QUE ESCUCHO Y SENTIO, Y LUEGO SE HACE RESPONSABLE DE DICHO ENTENDIMIENTO. EVITA LAS RESPUESTAS ESPONTANEAS. LAS RESPUESTAS SE DEBEN BASAR EN FORMA CONCIENTE A TODOS LOS ANTERIORES PASOS DEL MODELO:

PREPARACION, SENSACION, SINCRONIZACION, INTERPRETACION, Y VALORIZACION.

EL OBJETIVO ULTIMO DE LA ATENCION ES LA REALIZACION DE UN VALORIZACION CORRECTA Y DAR RESPUESTAS CORRECTAS.

LAS RESPUESTAS INCORRECTAS PUEDEN DESTRUIR NO SOLAMENTE LA CHARLA SINO TAMBIEN LAS RELACIONES. TUS RESPUESTAS CUENTAN QUIEN ERES Y QUE ES LO QUE PIENSAS.

ELLAS AYUDAN A DECIDIR HASTA QUE PUNTO SE TE PUEDE DAR CONFIANZA.

EXTRAIDO DEL DR. ARTHUR K. ROBERTSON.

“ESCUCHA! EL MODELO DE ATENCION EFECTIVA” – BUSINESS CLASS

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

LA BIBLIOTECA DE DIRECTORES DE EMPRESA.

VALORIZACION PERSONAL SOBRE EL TEMA.

REVISA ESTAS FRASES, MARCA CON UNA X AQUELLAS FRASES QUE SON PARTE DE TU COMPARTAMIENTO NATURAL Y CON UN CIRCULO AQUELLA QUE NECESITAN UNA MEJORIA DE TU PARTE.

- ANTES DE LA REUNION YO AVERIGUO CUANTA MAS INFORMACION SOBRE LA PERSONA O SOBRE EL TEMA.
- PROGRAMO EL LUGAR Y LA HORA ADECUADA PARA CHARLAS IMPORTANTES.
- PIENSO CON ANTICIPACION EN LOS TEMAS CARGADOS SENTIMENTALMENTE, QUE PUEDEN APARECER DURANTE LA CHARLA, Y PRACTICO COMO CONTENERME.
- A LA HORA DE LA CHARLA MIRO AL INTERLOCUTOR, PERO SIN CLAVARLE LOS OJOS.
- SOY CONCIENTE EN LOS CAMBIOS EN EL RITMO DEL QUE HABLA, LOS TONOS DE VOZ Y EL VOLUMEN.
- SOY CONCIENTE DE LOS SENTIMIENTOS QUE EL INTERLOCUTOR TRANSMITE (O QUE NO TRANSMITE) COMO: ENOJO, MIEDO, TRISTEZA, FELICIDAD, SORPRESA, ASCO, ETC.
- SOY CONCIENTE DE LOS CAMBIOS EN LOS MOVIMIENTOS DE LOS OJOS, DE LOS GESTOS FACIALES, POSICION CORPORAL Y MOVIMIENTOS CORPORALES EN EL INTERLOCUTOR.
- ANTES DE PRESENTAR UNA POSICION OPUESTA A SUS IDEAS, LE EXPRESO A MI INTERLOCUTOR ENTENDIMIENTO A SUS PENSAMIENTOS Y SENTIMIENTOS.
- CUANDO ME COMUNICO CON PERSONAS DE DIFERENTES TIPOS, ADECUO MIS GESTOS A LOS DEL QUE HABLA.
- BUSCO SINCRONIZACION, ADECUANDO MI RITMO, TONO Y VOLUMEN DE LA VOZ, Y MI MODO DE HABLAR AL DEL INTERLOCUTOR.
- PREGUNTO PARA ACLARAR COSAS QUE NO ENTIENDO.
- VUELVO A EXPRESAR LO QUE SE ME HA DICHO, PARA COMPROBAR QUE HE ENTENDIDO.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

() HAGO PREGUNTAS PARA ALENTAR AL OTRO LADO A EXPRESAR SUS IDEAS.

() PRESTO ATENCION AL CONTENIDO DE LO DICHO, Y ACEPTO ABIERTAMENTE LA FORMA EXTERIOR Y LA FORMA DE EXPRESARSE DEL INTERLOCUTOR.

() ME RESULTA FACIL PRESTARLE ATENCION TAMBIEN A UNA PERSONA QUE NO APRECIO, TODO EL TIEMPO QUE EL SEPA DE LO QUE HABLA.

() SE DIFERENCIAR ENTRE HECHOS E IDEAS.

() EN UNA CHARLA PROMEDIO YO PRESTO ATENCION MAS DE LO QUE HABLO.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 11:

Como pasar la información

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teorico:

Muchas veces se ven obligados los lideres a enfrentarse a un grupo de personas con el objetivo de pasar una determinada información. De hecho todas las personas pasan por esta prueba, por lo tanto puede ser que las habilidades en presentar un determinado tema sean utiles a cualquiera. Esta clase se basa en pasar una información centrada, programada y estructurada. Para eso debemos aprender determinados principios, con los cuales nos podemos ejercitar y desarrollar la habilidad retórica, la posibilidad de enfrentarnos al público y desarrollar una comunicacion efectiva. Se debe entender que el proceso de aprender estas habilidades es prolongado, y que necesita de mucha ejercitación.

Modelo a desarrollar :

primera parte : modelo de comunicación.

1/ 60 segundos sobre..." Se solicitan dos o tres voluntarios, y se les pide prepararse para presentar un tema que ellos conozcan, segun su elección (hoby, estudios, actualidad...)- o se les puede proponer un tema ya elegido (ver lista mas adelante...). Se les explica a cada uno que tipo de público los va a escuchar. Ellos tienen 3 minutos para prepararse y 1 o 2 para presentar el tema.

2/ Se les explica a los demas participantes del grupo que tipo de cualidades responden al público que ellos representan, y se les solicita comportarse de esa manera : prestar atención, desinteresarse, conocimiento del tema, preguntar mucho....

Los voluntarios deberan presentar uno detras del otro los temas.

3/ Se hace un analisis de lo acontecido: Cual fue el mensaje?

Fue entendido ? Fue absorbido? Por que?

Como programó el exponente pasar la información ?

Cual era el objetivo ? Como lo determinó? En que medida tuvo en cuenta las cualidades de ese grupo especifico de oyentes ? Tuvo en cuenta la respuesta del público ?

El público lo ve como fuente de credibilidad y que conoce el tema?

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Estaban de acuerdo el estilo del mensaje con el contenido? Estaban de acuerdo con el público?

4/ Se les explica que transmitir un mensaje es un proceso de comunicación permanente y circular: El que presenta "transmite" un mensaje al público; este lo absorbe, desarrolla y reacciona, el presentante traduce las respuestas y les da un significado, tratando de observar en que medida el mensaje fue absorbido.

Se les presenta el modelo de comunicación.

Se trata de analizar: quien es responsable sobre la absorción de la información.

Se debe recalcar que dicha responsabilidad corre por cuenta del que transmite y no del público, por lo tanto debe aprender los requisitos y herramientas para presentar un tema.

5\ Se hace referencia al idioma corporal (la forma de pararse, de moverse, el movimiento de las manos, los ojos, etc.)

Segunda parte: aperturas.

1\ Se divide a los participantes en grupos. Cada grupo recibe el mismo tema, y se les solicita preparar una apertura interesante.

Variante: Se puede repartir a cada grupo una tarjeta, con el estilo de apertura del grupo.

2\ Cada grupo en su turno, muestra lo producido y se analiza :

Que apertura despertó mas interes ? Que fue lo interesante ? Que es lo que aportó dicha apertura en la transmisión del tema ? Estaba de acuerdo con el tipo de público ?

Cuales son las ventajas y las desventajas de cada tipo de apertura ?

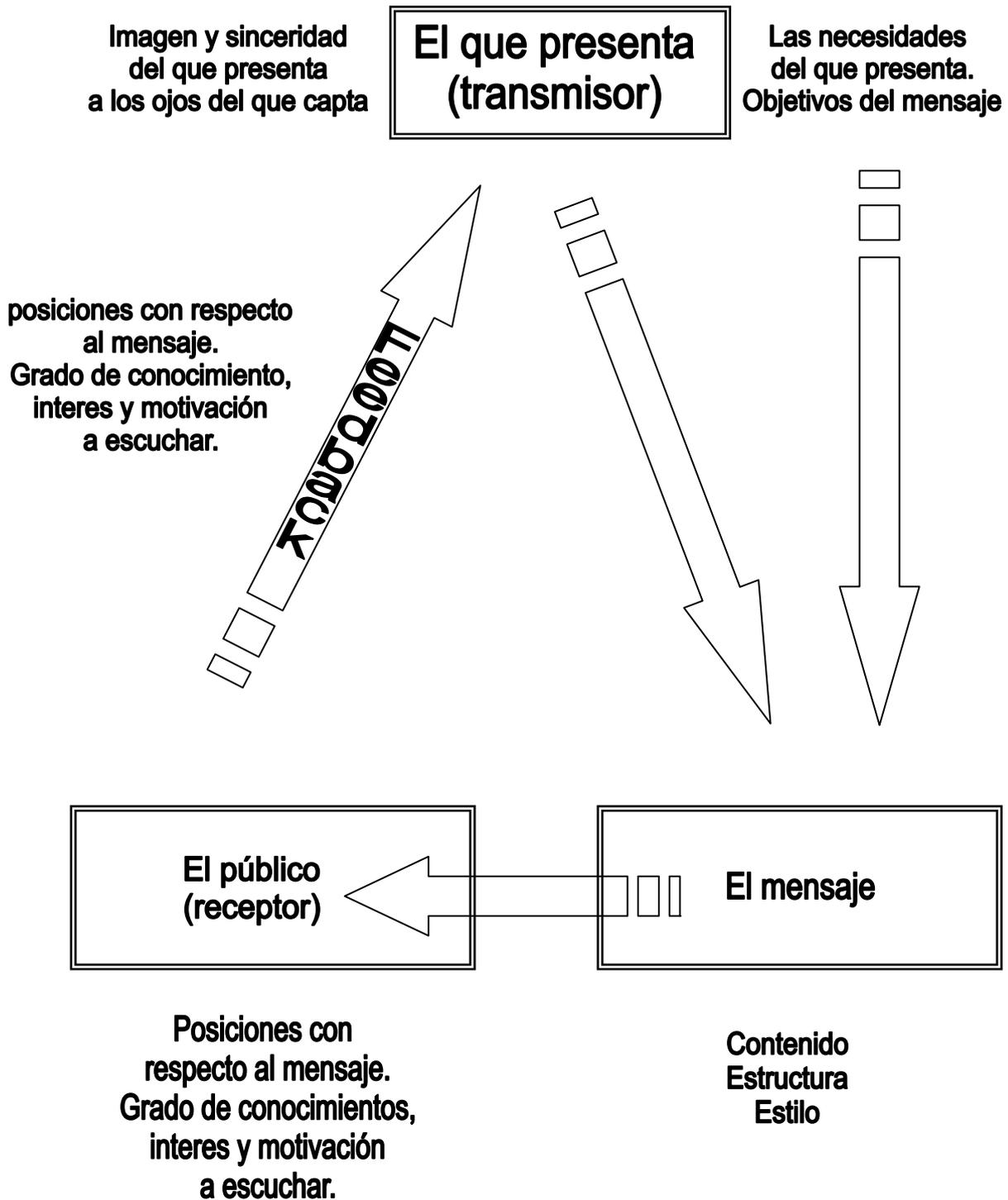
Se analiza tambien el idioma corporal y la forma de hablar

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

MODELO DE COMUNICACION.



Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Modelo de Comunicación de Jhonson

El modelo de Jhonson presenta un proceso de comunicación entre dos personas (pero puede ser aplicado también para dos entidades: el que habla y el grupo - el orador y el público, etc).

Este modelo se basa en los siguientes 7 elementos:

- 1) Las intenciones, ideas, sentimientos, propósitos del transmisor y la forma en la cual decide comportarse lo llevan a enviar un mensaje, que posee un determinado contenido.
- 2) El transmisor traduce su mensaje a un determinado código que incluye sus ideas, sentimientos, intenciones, etc. y que es apto de ser transmitido.
- 3) Transmisión del mensaje al receptor.
- 4) El canal por el cual es transmitido-traducido el mensaje.
- 5) El receptor decifra el mensaje por intermedio de la interpretación de su significado. Esta interpretación depende del grado de comprensión del contenido del mensaje y de las intenciones del transmisor.
- 6) El receptor responde en forma interna a la interpretación dada.
- 7) La cantidad de "ruido" en los distintos pasos. "Ruido" es todo factor que dificulta o que interfiere en el proceso de comunicación.

En el lado del transmisor el "ruido" se refiere a actitudes, prejuicios, preconcepciones, el marco de referencia y la adaptación del lenguaje del mensaje. Del lado receptor "ruido" se refiere también a actitudes, trasfondo, y experiencias pasadas que influyen en el proceso de decifraje.

En el canal de comunicación "ruido" se refiere a cosas tales como:

Diferentes tipos de "ruido". Intermitente, fijo o de movimiento.

Problemas de expresión, como tartamudeo.

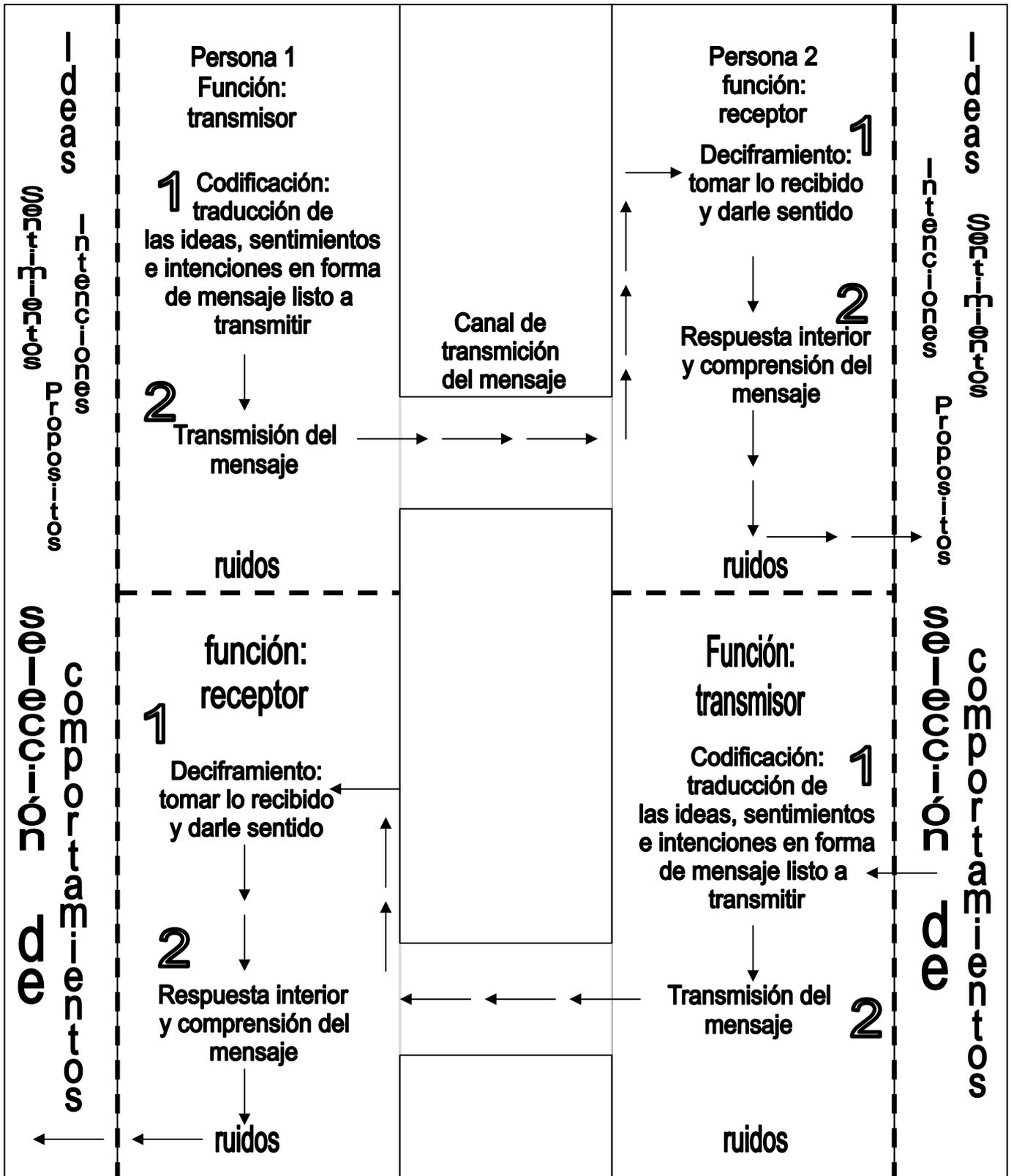
Angustias, incertidumbre, agitación, consternación, balbuceo o cualquier otra cosa que distraen la atención.

En gran medida el éxito de la comunicación depende de la posibilidad de vencer o controlar los "ruidos".

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun



Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Pasar la información en forma efectiva.

- 1- Responsabilidad: Se responsable de tu mensaje por intermedio del uso de declaraciones personales como "yo" y "mio". No uses terminos como "muchas personas" o "algunos piensan" o " hay en el grupo..." estos terminos dificultan en el receptor entender si tu te refieres a lo que tu piensas o si hablas en nombre de otros.
- 2- Completo y especifico: Pasa siempre un mensaje completo y especifico.
No asumas cosas, refierete siempre a hechos especificos que quieras transmitir y siempre en forma completa.
- 3- Armonía: transmite un mensaje que sea armónico entre la parte hablada y la no hablada. Cuando no existe armonía el mensaje confunde al receptor.
- 4- Repetición: Repite tu mensaje mas de una vez, tratando de encontrar canales alternativos para pasarlo (dibujo, escritura, diagramas, descripciones sensoriales, etc)
- 5- Feedback: Pide feedback sobre la forma que fue recibido el mensaje.
- 6- Marco: Construye tu mansaje de manera que sea adecuado al que lo recibe. Adecuación de acuerdo al marco de referencia del receptor (adulto/niño, hombre/mujer, líder/liderado, etc)
- 7- Emociones: describe tus emociones por intermedio nombres, actividades u otras formas. En la transmisión de emociones es importante darles una dimensión descriptiva.
- 8- Descripción: Describe el comportamiento de los demás sin juzgarlos, describe el comportamiento, que es lo que te produce a ti, pero no lo juzges o valorices.

Recibir la información en forma efectiva.

La habilidad de recibir la información se divide en dos partes principales:

Uno- Transmisión de buena intención, que pretende entender el mensaje y las emociones del que transmite

Dos- Entendimiento y comprensión de las ideas y las sensaciones del transmisor.

- 1- Parafrase : parafrasear (decir lo que entendiste) el contenido del mensaje sin valorizarlo ni juzgarlo, trata de entender los sentimientos del que lo dice. La regla principal de la parafrase dice: solo puedes referirte a lo que se ha dicho si has repetido el mensaje (usando tus palabras) de forma tal que el transmisor quede satisfecho con el sentido dado a sus ideas y sus sentimientos.
- 2- Sentimientos: Trata de describir cuales son los sentimientos que percibes del transmisor, a veces resulta dificil lograrlo, entonces simplemente puedes decir cuales son tus sensaciones y como las cosas dichas influyen en ti.
- 3- Significado: Di cual es el significado tuyo del mensaje. Habla con el transmisor hasta llegar a un acuerdo sobre el significado del mensaje.

Liderazgo y tecnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

TIPOS DE APERTURAS

APERTURA LITERARIA:

UNA HISTORIA PERSONAL - DE LAS NOTICIAS - HISTORICA - DEL PASADO EN COMUN DE LOS PARTICIPANTES - DE ALGUN LIBRO - DEL CINE - ANECDOTA.

APERTURA QUE DESPIERTA PENSAMIENTOS:

UNA PREGUNTA CURIOSA - DATOS EXTRAORDINARIOS -UNA PARADOJA.

APERTURA QUE PRESENTA EL TEMA COMO ALGO DE GRAN UTILIDAD A TODOS LOS PARTICIPANTES.

APERTURA INTERACTIVA:

CORTO DIALOGO - EN EL CUAL EL SE LE SOLICITA AL PUBLICO RESPONDER CON UN "SI" O "NO" O LEVANTAR LAS MANOS, PARA ROMPER EL HIELO.

APERTURA DE REPRESENTACION:

(SACANDO ALGUN OBJETO INESPERADO DEL BOLSILLO)

PREGUNTA RETORICA

UN CHISTE RELACIONADO CON EL TEMA.

APERTURA "SECA"

(MILITAR) "A"- "B"- "C"

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

ANALISIS DEL IDIOMA CORPORAL

Todo elemento exterior - la forma de vestirse, la ropa, la cara, los ojos, las manos, el movimiento o la forma de pararse, la voz - todos ellos son captados como intenciones o sentimientos, que el público identifica en el que da la charla o dice un discurso.

Muchas veces en contra de lo que esta diciendo o de sus intenciones.

- Mirada con los ojos enfocados : muestra concentración.
- Pasar la mirada por todo el público: muestra interes en el .
- Mirada hacia el vacio, desconectada, por sobre las cabezas: muestra de aburrimiento propio y de falta de interes.
- A veces las manos se mueven sin tener que ver con lo que se esta diciendo, es preferible poder gobernar dichos movimientos y apoyar de esta manera lo dicho: apuntar con un dedo, movimiento amenazador, puño cerrado, movimiento de remolino, etc. las manos en los bolsillos, en la cintura, o cruzadas por lo general se interpretan de otra manera: pasividad, falta de interes, aburrimiento.
- Movimiento exagerado de un lado al otro del lugar (habitación, escenario, etc.): cansa al publico.
- Hay que dominar la voz: subir el tono para resaltar. Ir bajandolo: para aumentar la atención.
- Discursor enojado : transmite enojo.
Discursor sonriente: transmite calidez.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

RECUERDEN ANTES DE HABLAR...

ANTES DE COMENZAR A HABLAR - ASI SEA POR 30 SEGUNDOS O POR 30 MINUTOS - DEBEN DEFINIR PARA USTEDES QUE ES LO QUE QUIEREN DECIR, Y QUE ES LO QUE QUIEREN CONSEGUIR.

ESCRIBAN PARA USTEDES LOS PUNTOS PRINCIPALES - AUNQUE SEAN TRES LINEAS. TODO DISCURSO, PRESENTACION, CHARLA, DEBERAN INCLUIR : PRINCIPIO, MITAD Y FINAL: ESTE ES EL MAPA QUE LOS DEBE GUIAR. ESTE MAPA LOS AYUDARA A NO DESVIARSE DEL TEMA, Y LOS AYUDARA A RECORDAR FRASES CLAVES.

EL IDIOMA TIENE QUE SER CLARO Y AGRADABLE AL OIDO, LAS ORACIONES DEBEN SER CORTAS Y ENTENDIBLES Y EN VUESTRO PROPIO IDIOMA. (MUCHOS CREEN EQUIVOCADAMENTE QUE UN DISCURSO O UNA DISCERTACION DEBE SER FORMAL Y DIFERENTE DEL IDIOMA DEL DIA A DIA).

CITEN PERSONAS DIFERENTES, USEN ANECDOTAS Y CUENTOS INTERESANTES, QUE APOYEN LA IDEA CENTRAL.

AUMENTEN LA CURIOSIDAD DE LOS OYENTES POR INTERMEDIO DE FRASES CONTROVERSALES, USEN FUERTES METAFORAS O DESCRIPCIONES QUE EXCITEN LOS SENTIDOS.

USEN UN HUMOR INTELIGENTE, Y NO BAJO NI USADO. NADIE ESPERA DE USTEDES QUE SEAN ARTISTAS O IMPROVISADORES DE CHISTES. HUMOR NO ES NECESARIAMENTE CHISTES, UNO PUEDE SER IRONICO, ETC.

AYUDENSE POR ELEMENTOS TECNICOS, Y APRENDAN A UTILIZARLOS BIEN (NO COMPLICARSE CON SU EMPLEO). CUANDO USAMOS ESTOS ELEMENTOS HAY QUE PARARSE DE CARA AL PUBLICO, Y EL LUGAR DEBE ESTAR ILUMINADO. (SE PUEDE ESTAR A OSCURAS CUANDO EL QUE HABLA TIENE UNA FUERTE VOZ).

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

EL QUE HABLA SE DEBE SENTIR CERCANO AL TEMA DEL CUAL HABLA. SI AL QUE HABLA LE IMPORTA - TAMBIEN AL PUBLICO LE IMPORTA.

SI UNA PERSONA SE ENTUSIASMA DE LAS COSAS QUE ESTA DICIENDO, SIEMPRE SE LE OCURRIRAN NUEVOS E INTERESANTES PENSAMIENTOS.

PREGUNTENSE USTEDES MISMOS: ME INTERESA? ME DIVIERTE? PORQUE ESTOY DICIENDO ESTAS COSAS ? ESTAS PREGUNTAS ALENTARAN VUESTRO PENSAMIENTO.

TRATEN DE HABLAR COMO LO HACEN CON UN AMIGO CERCANO, AL QUE TIENEN QUE CONVENCER.

PRACTIQUEN EN VOZ ALTA.

RECUERDEN SIEMPRE ESTA FRASE: “NO HAY UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD DE IMPRESIONAR A PRIMERA VISTA”.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

Encuentro número 12 :

Proceso de toma de decisiones.

Objetivos:

- Presentar a los participantes el complejo mundo del liderazgo.
- Trabajo de técnicas que faciliten su inserción futura en el liderazgo.
- Conocimiento de fuentes teoricas del tema.
- Practica de las técnicas relevantes. Analisis y feedback

Racional Teórico:

Todas las teorías que se ocupan de liderazgo ven en el proceso de toma de decisiones parte central del funcionamiento de dicho liderazgo, su éxito y el del grupo de trabajo. Todo grupo de tareas se enfrenta día a día con la necesidad de tomar decisiones.

Una de las teorías más aceptadas es la del profesor Mann de la universidad de Plinsers en Australia. Mann asegura que se puede aprender como tomar decisiones balanceadas y justas.

Su programa se llama GOFER según las siglas de los diferentes pasos que lo caracterizan en inglés.

Este proceso cuenta con seis pasos diferentes que se deben tener en cuenta.

Goals.

1 Objetivos: Cuales son tus objetivos?

Options.

2 Opciones: Con que diferentes opciones te enfrentas?

Facts

3 Hechos: Cuales son los hechos o los acontecimientos que hay que tener en cuenta?

Effects.

4 Resultados: Cuales serán los resultados positivos o negativos de cada opción?

Review.

5 Rechequeo: A la luz de todo lo que se tuvo en cuenta anteriormente.

GOFER IT.

6 Tomar la decisión y llevarla a la práctica.

A su vez este proceso comprende tres procesos que se desarrollan uno tras otro y a veces simultáneamente:

- ∞ Proceso de toma de decisiones personal.
- ∞ Proceso de toma de decisiones grupal.

Liderazgo y técnicas de Liderazgo

Entrenamiento para líderes

Luis Yeshurun

☞ Trabas en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo a las diferentes personalidades de los que ocupan las funciones de liderazgo, podemos determinar cuatro estrategias diferentes de encarar el proceso de toma de decisiones.

1. Atención y Vigilancia. **(Vigilance)**.
Esta estrategia tiene en cuenta los seis pasos de una decisión medida:
Calificación para medir los objetivos.
Examen de las opciones.
Recolección de los hechos.
Visión con respecto a los resultados.
Desarrollo de estrategias para la implementación.
Rechequeo de los resultados.
2. Superficialidad e indolencia. **(Complacency)**.
Esta estrategia se caracteriza por una inclinación personal de elección sin ninguna duda - "ir con la corriente", o elección sin balance personal.
3. Respuesta bajo presión. **(Panic)**.
Esta estrategia se caracteriza por una alta presión personal en el momento en que estamos obligados a decidir. Personalidad dudosa, inclinación a elegir posibilidades no relevantes, otomar decisiones apresuradamente.
4. Escaparse. **(Cop-out)** / Pasar a otros **(Pass it on)**.
Estrategia basada en dejar que los demás tomen decisiones por nosotros y evitar todo el tiempo la responsabilidad de decidir.
Postergar. **(Put it off)**. Basada en postergar las decisiones a una próxima fecha o evitar decidir postergando sin fin el proceso.
Evitar defensivamente **(General Defensive Avoidance)**. Personalidad que nunca se siente cómoda con la toma de decisiones, por miedo a lastimar o ser lastimado y evita en todo lo posible tener que hacerlo.