Liderazgo
y trabajo en equipo

1. Qué es el liderazgo
2. El liderazgo moderno
3. Teorías
4. Características que definen a los líderes efectivos
5. Que es trabajo en equipo
6. Diferencias entre trabajar en equipo y en grupo
7. Importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna
8. La asistente ejecutiva como articuladora de equipos de trabajo
9. Bibliografía

UNIDAD I: QUE ES EL LIDERAZGO

El liderazgo se define como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos.

- **EL LIDER NACE O SE HACE?**

Según el autor Jorge Yarce, el líder se hace a través de un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido, haciendo hincapié en la necesidad que tienen las personas de un líder para poder expresar sus necesidades a través de éste.

Para el autor Homans George, el líder se hace, ya que plantea que la persona no necesita disponer de un conjunto de actitudes y reglas que definan su perfil, sino de un buen método para analizar la situación, en la cual, se va a desenvolver.

De acuerdo a la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero para ejercer ese liderazgo, debe desarrollar ciertas herramientas que se obtienen con el aprendizaje, siendo el carisma con la que nace el líder.

Independientemente de si el líder nace o se hace, hay que destacar que se suele confundir el concepto de liderazgo con autoridad y poder. Por tanto, definiremos estos últimos a continuación:

- AUTORIDAD, facultad de lograr obediencia. Es otorgada.

  En un grupo cualquiera, puede haber una persona contando chistes, sus anécdotas, hablando de sus viajes, en fin, transformarse en el centro de atracción de todos; entonces, ésto lo transformará en un líder al que no tendrán que obedecer, pero si producto de su carisma, tendrá influencia entre sus semejantes y lo escucharán e incluso lo pueden tomar como un ejemplo a seguir.

  Cuando hablamos de autoridad, en cambio, se requiere tener un cargo importante dentro de una empresa, un alto grado jerárquico dentro de la Iglesia, en general, un título formal que le permita a una persona ejercer influencia entre los demás y que éstos deban obedecerle.

- PODER, facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecerle. Sin embargo, la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo, al cual, represente. Por ejemplo, si hoy cuento con un trabajo de administrativo en una empresa “X”, tengo un nivel socio-económico medio, poseo un carácter más bien introvertido, en definitiva, si soy una persona promedio, no tengo poder, pero si mañana me ganase un gran premio en algún sorteo y ello me significara cambiar de nivel de vida, invertir en negocios, viajar, tener contactos, o sea, sobresalir del resto por tener más dinero, implicará tener de alguna u otra forma, mayores beneficios y preferencias de distinta índole, es decir, poder.

De lo anterior, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva, se puede dar una mezcla entre dos o tres de éstos.

Por otra parte, teniendo claro los conceptos ya definidos, consideraremos ahora al jefe de una institución como su líder, tomando en cuenta, que de igual forma existe una diferencia entre un jefe (administrador, supervisor o director) y un líder en sí. En consecuencia, veremos los tipos de liderazgo en una jefatura, denominado también, estilos de dirección.

- **TIPOS DE LIDERAZGO:**
  - AUTORITARIO, donde el jefe es sólo informador, es decir, decide y demanda.
  - PERSUASIVO, donde el jefe es vendedor, o sea, vende, convence respecto de sus decisiones.
  - CONSULTIVO, donde el jefe presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
  - PARTICIPATIVO, donde el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

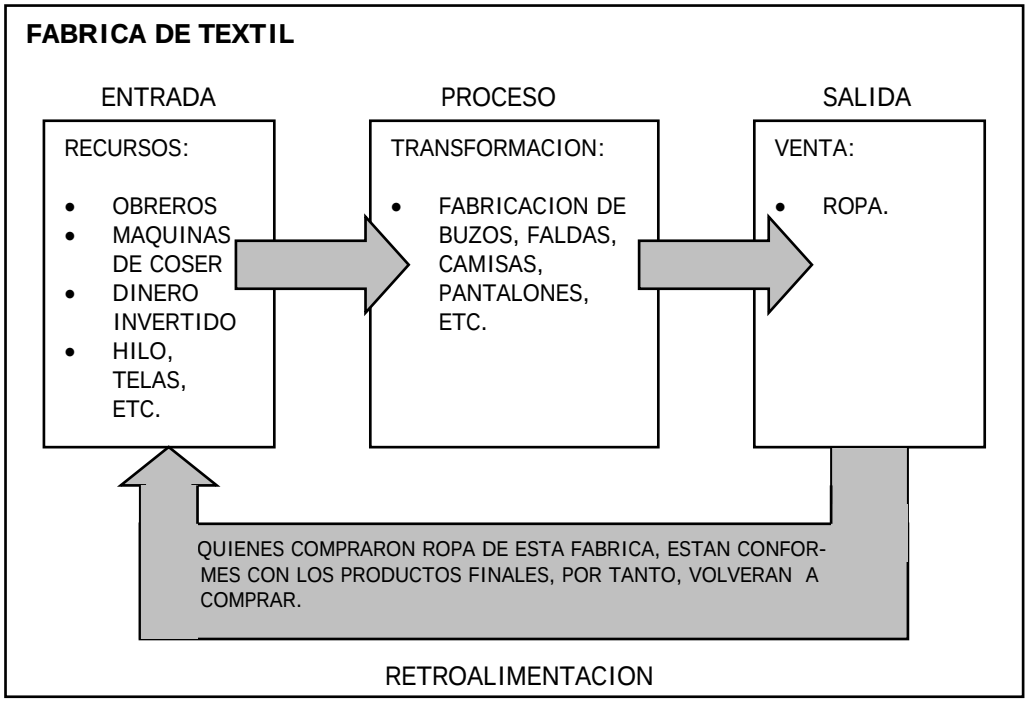
Ahora bien, si analizamos el tema del liderazgo en un jefe desde un punto de vista más global, debemos entender que todo administrador o supervisor para que exista, debe haber antes que todo una empresa donde desempeñarse como tal. Por cuya razón definiremos tal concepto.

- **EMPRESA**

Es un conjunto de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) que van en busca del logro de objetivos comunes.

Sin duda, la empresa implica un ciclo de vida que requiere ser bien manejado para su continuidad. Nunca debe olvidarse la existencia del feed-back o retroalimentación positiva en dicho proceso.

ESQUEMA N°1

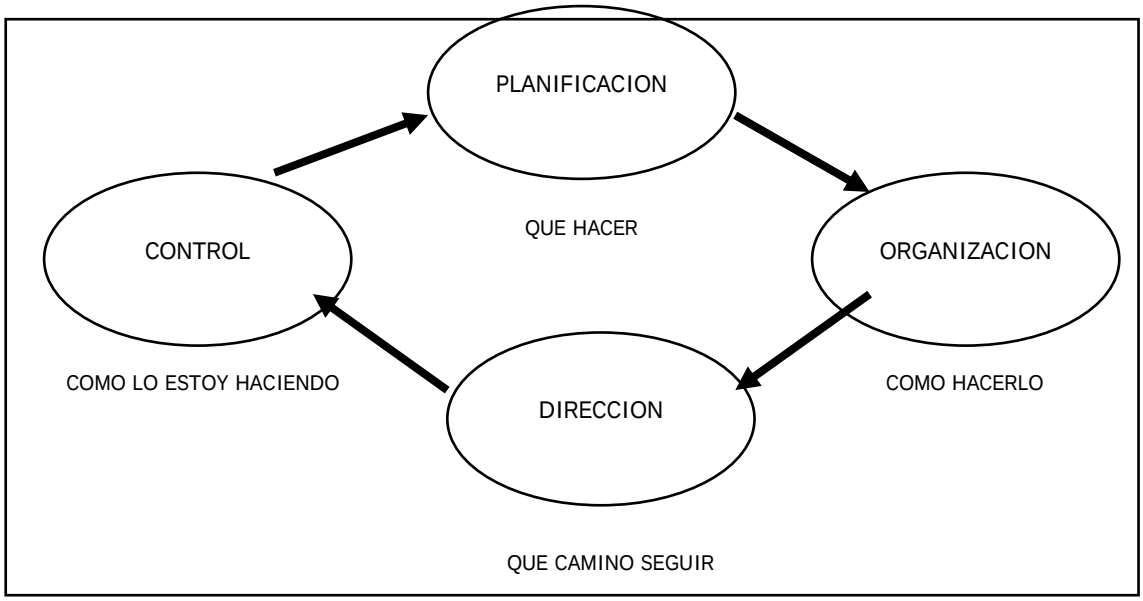


En todo ésto, lo necesario es contar con una adecuada administración, no sólo por parte del jefe sino asumirlo como un trabajo de equipo.

La administración engloba cuatro funciones básicas:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control

ESQUEMA N°2



- **PLANIFICACION:**

Para que una empresa logre sus objetivos finales, lo primero es orientarse hacia ellos. En otras palabras, el jefe debe delimitar cuáles serán las vías de acción: qué recursos se utilizarán, en qué cantidad, en qué tiempo se irán cumpliendo las actividades, es decir, todo lo que implica qué hacer.

Existen diversas herramientas útiles al momento de planificar y ésto va a depender del tipo de liderazgo que haya asumido el jefe, o sea, si él ha optado por un estilo participativo, algunas de estas técnicas son:

- DIAGRAMAS DE AFINIDAD: Persiguen la generación de muchas ideas que resulten afines y las que deberán desarrollarse a través del consenso. La metodología empleada es el Brainstorming, que significa lluvia, torbellino o promoción de ideas, método que puede aplicarse tanto a las causas como a las soluciones.
- DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO: También denominado “diagrama de pescado”, dado que su estructura es similar a la de un esqueleto de pescado y fue diseñado por el Dr. Kaduru Ishikawa. Para hacerlo se identifican o sugieren las causas probables mediante la aplicación del Brainstorming, detallando desde las aparentemente principales o más relevantes a las menos principales.
- BENCHMARKING: Esta palabra proviene del inglés bench mark que significa marca o punto de referencia, o sea, se toma un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás.

Conforme a los estilos de liderazgo, ya pudimos ver que no sólo existe un tipo participativo y por ello existen otras herramientas basadas principalmente en las estadísticas. Algunas de ellas son:

- GRAFICOS DE CONTROL: Se los utiliza para conocer el nivel de variaciones en un corto plazo y luego, a partir de ello, evaluar las producidas en un lapso más extenso. Se utilizan expresiones estadísticas como los límites de control superior e inferior.
- HISTOGRAMAS: Su objetivo es poder determinar los distintos desvíos a partir, de los cuales, se considere el mejoramiento del proceso. Se representa mediante un gráfico conformado por rectángulos verticales de igual base y con una altura proporcional a la frecuencia implicada.
- DIAGRAMAS DE DISPERSION: Es un instrumento que permite analizar las posibles correlaciones entre variables, lo que no significa que determine cuál es la variable

causante de otra, pero sí facilita precisar si en verdad existe una relación y cuán fuerte o débil es. El mencionado diagrama, parte de la concepción de que todo proceso complejo y extenso tiene mayor posibilidad de errores.

También se da el caso de métodos financieros, pues con ellos es posible proyectarse hacia lo que nos espera y así planificar:

- FLUJO DE CAJA: Nos permite registrar todos aquellos ingresos y egresos, reflejándolos en los diferentes períodos de operación luego de realizar una inversión inicial, para finalmente visualizar si hemos tenido pérdidas o ganancias.
- ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS: Dentro de los cuales, tenemos a los índices de: liquidez, apalancamiento o endeudamiento, rentabilidad y cobertura, que nos indican cualitativa y cuantitativamente la situación positiva o negativa en términos financieros en que se encuentra nuestra empresa.

Además, existen herramientas empleadas bajo cualquier tipo de liderazgo, como son:

- CARTA GANTT: Técnica que permite a través de un esquema, señalar cuáles serán las actividades a realizar e indicar cuándo se darán a inicio y término.
- DIAGRAMA DE FLUJO O FLUJOGRAMA: Permite señalar los caminos a seguir en los distintos procesos de una empresa.

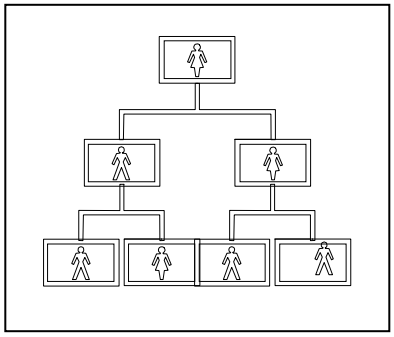
- **ORGANIZACIÓN:**

Cada grupo humano para lograr sus objetivos, debe estructurarse, debe definir qué tareas le corresponden a cada uno, eso es organizarse, es ver cómo hacerlo.

En la vida diaria siempre nos encontraremos con algún tipo de organización tanto formal como informal. Una informal es desde luego, aquella en donde se unen personas por simple afinidad, por una situación casual y que no incluye jefes y subordinados, puede haber quizás líderes innatos, pero que no necesariamente deben mandar y hacerse obedecer. Por ejemplo, está el caso de un grupo de amigos que se reúne cada semana para realizar obras benéficas, sin tener personalidad jurídica y no existe un presidente.

Una organización formal se puede representar en el denominado organigrama, con sus superiores y subalternos, personas que asesoran a los jefes en una línea de staff, asistencias y colegas.

ESQUEMA N°3

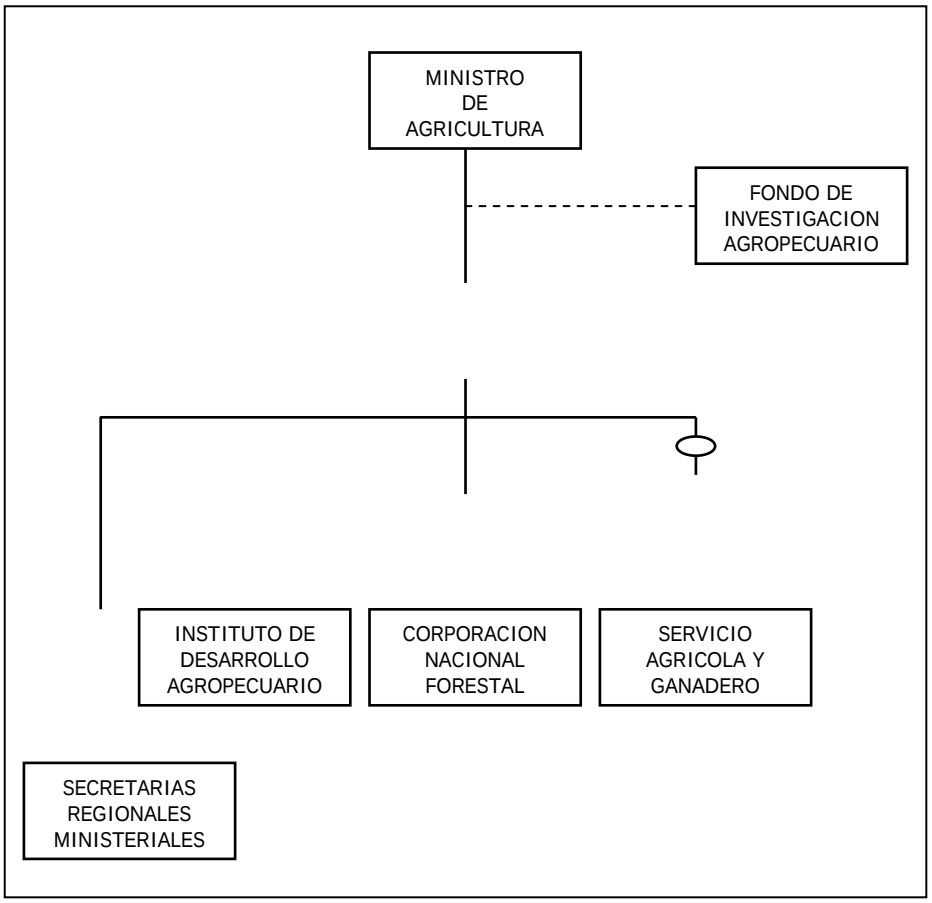


Actualmente, tales diagramas de organización, se reflejan de muchas otras formas y no solamente como se ve ilustrado en el esquema anterior, ésto producto de los cambios en los estilos de jefatura o liderazgo. En otras palabras, la reciente ilustración señala un tipo más bien centralizado.

Al referirnos a la centralización, apuntamos a la falta de delegar funciones, o sea, es el caso de una empresa en donde todas las decisiones son tomadas por parte de un gerente general y aún cuando hayan gerencias o administraciones zonales, estos últimos, no podrán tener autonomía absoluta, pues el manejo de recursos financieros sólo será aprobado por la cabeza de la organización, si se requiere nuevo personal, también se debe consultar a la autoridad máxima. En síntesis, si hablamos de descentralización, hablamos de autonomía y por el contrario la centralización, tal como

su nombre lo indica, centraliza todo tipo de decisiones. De hecho en la simbología de un organigrama, cuyo servicio incluye la enunciada descentralización, ésta se señala así:

ORGANIGRAMA
MINISTERIO DE AGRICULTURA ESQUEMA N° 4

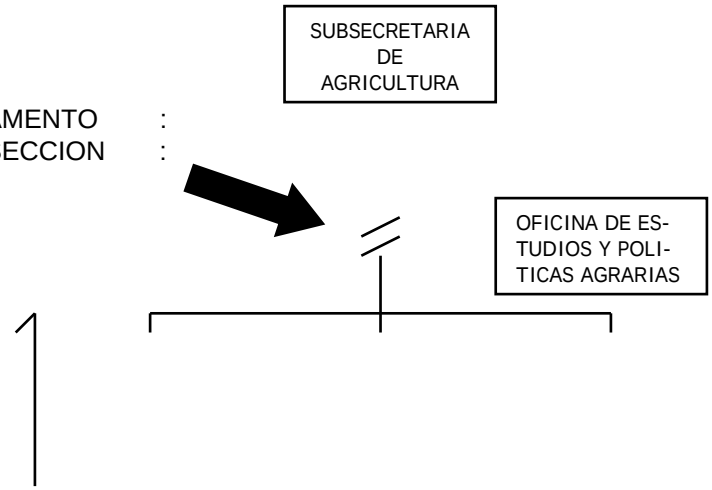


Cabe destacar que para organizar de mejor forma a una empresa, no basta con diseñar un organigrama, sino que también existen herramientas para llevar a cabo las funciones y cargos allí indicados, como son los manuales de:

- Procedimientos, que establece a cada funcionario cómo es la manera de ejercer sus tareas y responsabilidades conforme al cargo que le corresponde.

  Ejemplo:

UNIDAD : Remuneraciones



NOMBRE : Juan Pérez González
CARGO : Asistente

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO : Cálculo horas extras.
PROCEDENCIA : Libro de asistencia del personal.
RESPONSABLE PROCEDENCIA : Luis Paredes Muñoz
Auxiliar
ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO :

1. Se toma el libro de asistencia del personal y se contabilizan aquellas horas que estén fuera de la jornada ordinaria laboral.
2. Se devuelve libro de asistencia al auxiliar.

DESTINO DEL PROCEDIMIENTO : Detalle con el número de horas extras al Encargado de Unidad.

A parte de este manual, existe el ya visto Diagrama de Flujo o Flujograma, que da la opción de visualizar a través de un esquema, los pasos a seguir en un procedimiento determinado.

- Descripción de cargos, cuya labor es especificar claramente cuáles son las funciones incluidas para cada cargo.

Ejemplo:

CARGO	: Jefe de Recursos Humanos
PERSONAL A CARGO	: 4 administrativos
TAREAS	: Liquidaciones, reclutamiento de personal, despidos, seguridad social, beneficios extras, capacitación.

- **DIRECCION:**

Hoy en día, las entidades modernas son extremadamente complejas. Una multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las funciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe sorprender entonces, que todos los administradores de los diferentes niveles desarrollen estrategias para guiar a sus sub-unidades hacia metas que contribuirán a las metas generales de la empresa. Por lo tanto, es importante una buena dirección, pues estamos frente a trabajos que ya se están ejecutando y es preciso velar por que estén bien orientados hacia un mejor resultado final.

Las metas sin lugar a dudas, representan una gran importancia para la subsistencia de cualquier empresa, por lo menos por cuatro razones:

- Las metas proporcionan un sentido de dirección. Nos dan el punto de referencia hacia donde llegar sin confundirse.
- Permiten enfocar nuestros esfuerzos. Dado que los recursos pueden ser escasos, la idea es alcanzar las metas de manera no sólo eficaz sino eficientemente.
  EFICACIA: Logro de objetivos.
  EFICIENCIA: Logro de objetivos en menor tiempo y con menos recursos.
- Guían nuestras decisiones. Le gustaría que los productos de su fábrica estén bien posicionados en el mercado? La respuesta a ello, es por lógica que sí y por ende, al ser dicha pregunta nuestra meta, ésta misma nos orientará a elegir las mejores opciones para alcanzarla.
- Ayudan a evaluar nuestro progreso. En definitiva, a medida que avanzamos en el proceso o ciclo de vida de una empresa, puede que lo estemos haciendo bien o mal y es ahí donde juega un papel fundamental el control, que profundizaremos más adelante, permitiendo corregir lo mal ejecutado en las metas específicas, para que al final del camino se consiga de la forma más óptima nuestra meta general.

Ya nos hemos podido dar cuenta que en el tema de las metas y la toma de decisiones son un factor sumamente relevante, dado que de una buena o mala decisión,

depende el éxito o fracaso de un organismo. Es por ésto que se torna necesario, incluir un ejemplo para su mayor comprensión:

"Hay una historia sobre el abuelo de Lana Turner, quien era dueño de la mitad de las acciones de una pequeña empresa que fabricaba un refresco llamado Coca-Cola. Decepcionado ante un producto con un nombre de poco atractivo, vendió su empresa, pero no había perdido la fe en el negocio de los refrescos. Por tanto, invirtió el dinero en una compañía que, a su juicio, tenía mayores probabilidades de prosperar: la Raspberry Cola Company.

Pocos años después, la Coca-Cola, que mientras tanto había tenido más éxito del previsto por su antiguo copropietario, recibió la oferta de comprar la Pepsi-Cola Company que ya había tenido dos bancarrotas. Su dueño, Charles Guth de Loft, Inc., estaba dispuesto a permitir que vendieran su subsidiaria en apenas U$ 1.000. No obstante, con una excesiva confianza debida a su monopolio del negocio de los refrescos, Coca-Cola rechazó la oferta, perdiendo así la oportunidad de eliminar desde el principio el negocio que más tarde se convertiría en su gran rival." [1]

- **CONTROL:**

Se puede asumir como un sinónimo de supervisión, o sea, saber cómo lo estoy haciendo.

Son varias las formas de controlar, o sea, de evaluar:

- Evaluación de desempeño a través de las hojas de vida y calificaciones, para el sector público, según el Estatuto Administrativo.
- Estados Financieros (Estados de Resultados, Balances, Indices, etc.).
- Informes de producción mensual.
- Estadísticas obtenidas mediante aplicación de encuestas.
- Controles de calidad.
- Etc.

Finalmente, si el resultado de evaluación es el correcto, significa que los pasos anteriores de: planificación, organización y dirección, también lo fueron. Por el contrario, si el control arrojó resultados negativos, entonces procederá efectuar cambios, lo que en algunos casos genera problemas de diversa índole y cuya situación profundizaremos más adelante.

UNIDAD II: EL LIDERAZGO MODERNO

Los jefes modernos están prefiriendo liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, pero involucrando en el proceso a sus colaboradores haciendo uso de variadas técnicas como: lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente.

Desde luego, el líder moderno toma en cuenta distintos aspectos que es imposible dejar fuera a la hora de querer el éxito en una empresa:

- La existencia de clientes externos
- La existencia de clientes internos
- La motivación para ambos tipos de clientes
- Las necesidades de ambos clientes
- Calidad total o reingeniería

- **CLIENTES EXTERNOS:**

Antiguamente, se hablaba de clientes en forma genérica, sin embargo, en la actualidad es necesario hacer una distinción entre los internos y externos. Los externos por su parte, son aquellos que requieren de nosotros como empresa o institución en cuanto a nuestros productos, sean éstos tangibles o intangibles.

En muchos casos, juegan un rol preponderante las técnicas de marketing, pues se puede adquirir la atención de las personas con atractivas promociones, buen nivel de posicionamiento de las marcas en el mercado, entre otros factores. Sin embargo, la misión de la atención de público, en muchos casos es crucial. Por ejemplo, cuántas

[1] Capítulo 6, página 117, Apunte Magister en Administración de Recursos Humanos.

veces hemos preferido adquirir un producto o servicio a diferencia de otro, sólo porque en “A” nos atendieron de mejor forma que en “B”?

De la satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes externos, va a depender que el proceso de nuestra empresa culmine con un Feed-Back positivo y de dicha manera, prosperar.

- **CLIENTES INTERNOS:**

A diferencia de los clientes anteriores que eran nuestros compradores, consumidores o usuarios. Los clientes internos, son los propios trabajadores de nuestro organismo.

Entendidos ambos conceptos por el líder de una entidad, éste debe asumir la existencia de una especie de cadena entre ambos. En otras palabras, si el cliente interno se siente complacido en su ambiente laboral, influirá en gran medida porque el cliente externo, se sienta igual.

- **LA MOTIVACION:**

El ofrecer productos y servicios a bajo precio, con excelente calidad, de buena marca, con la posibilidad de ganar algún premio, etc. hacen posible lograr la preferencia por parte de nuestros clientes externos y en el caso de los clientes internos, tenemos: buenos sueldos, considerables beneficios, oportunidades de ascensos, por nombrar algunos. En general, todos los ejemplos dados, son medios para conseguir el motivar a ambos clientes y se denominan específicamente motivadores.

La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad.

Motivar es sinónimo de incentivar.

Nuestro tema fundamental es el liderazgo en los jefes, por lo mismo, apuntaremos más que todo a algunos aspectos que son de gran ayuda para motivar a los trabajadores:

- Toda la gente trata de satisfacer sus necesidades y hacer efectivos sus fines particulares.
- La gente suele ser contradictoria, es decir, puede perfectamente saber cómo realizar su trabajo, pero no lo hace. Esto puede deberse a factores tales como: ahorrar esfuerzos, llamar la atención, tener problemas personales, en definitiva, conflictos psicológicos.
- Todas las personas son iguales desde el punto de vista anatómico por su constitución y que no permite confundirlo con otro animal. Además, todo individuo normal posee capacidad de razocinio, actitudes, sentimientos y emociones.
- Cada ser es diferente de otro, pues cada uno de nosotros es irrepetible tanto en lo físico como en lo psíquico, es decir, todas nuestras ideas, experiencias, caracteres, aptitudes, intereses, color de ojos, altura y demás, nunca es fiel copia de otro individuo.

- **NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS:**

Reiterando lo antes expuesto: “La motivación se vincula con el comportamiento de las personas que buscan satisfacer una necesidad.” Cabe añadir entonces, que tanto clientes internos como externos aspiran a tal satisfacción.

Todo individuo posee necesidades. El punto es que existen de diferentes clases, de mayor o menor importancia, hay algunas más o menos complejas, unas que dependen sólo de nosotros mismos para saciarlas y otras de los demás.

Dentro de las categorías básicas y aceptadas de forma más general por los expertos, están:

  - Las primarias o de supervivencia, como: tomar aire u oxígeno y alimentarse.
  - Las secundarias o adquiridas, como: ingerir un trozo de pizza y desear agregarle más aliños, tener sed y pedir una bebida en vez de agua.

- Según Maslow, existe una jerarquía de necesidades (de menor a mayor relevancia):
  1. Fisiológicas

2. De seguridad
3. Amor (afecto)
4. Estimación
5. Autorrealización

Para Maslow, las más elementales son las fisiológicas, que implican: comida, agua y aire.

En tanto se satisfagan éstas de nivel inferior, las superiores se convierten en fuente activa de la motivación.

Las de seguridad comprenden, la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro. Por dicha razón, en una empresa surge la creación de sindicatos, entre la comunidad la aparición de seguros para cubrir gastos médicos, leyes que protegen a las víctimas de toda índole, entre otros ejemplos.

Le siguen las necesidades de amor (afecto), en donde existe la tendencia a desarrollar relaciones con nuestros semejantes. Tal situación conlleva a crear organizaciones informales.

A posteriori están las de estimación, que toman en cuenta el deseo de ser respetado por el resto y lograrlo hacia uno mismo.

Finalmente, la autorrealización consiste en el total logro de las posibilidades de un ser humano (tener una familia, una profesión, un nivel socio-económico estable, etc.).

- De acuerdo a otro experto, McClelland, las necesidades son tres:
  1. De poder
  2. Afiliación
  3. Logro

Para McClelland, la necesidad de poder surge porque el hombre busca siempre influir en los demás.

Respecto a la afiliación, las personas requieren llevarse bien con los demás y disfrutan de su compañía.

Por último, hay conductas orientadas al logro, donde si existen metas difíciles de conseguir para sí mismo, se trata por todos los medios de alcanzarlas, tomando en consideración la retroalimentación sobre el desempeño.

- Conforme a Herzberg, surge la teoría de motivación e higiene:
  1. Motivadores (satisfactores)
  2. Factores de higiene (insatisfactores)

Los motivadores, son factores esenciales para realizar de mejor forma el trabajo (logro, reconocimiento, crecimiento, responsabilidad, el trabajo en sí, progreso).

Los factores de higiene o también denominados de mantenimiento, son externos al ser humano en sí, pero como conforman su ambiente laboral, inciden de una u otra manera en su desempeño (condiciones de trabajo, seguridad, política y administración de la compañía, supervisión, sueldo, relación con los compañeros y jefes, status, vida personal).

- Teoría de expectativas:

  Esta teoría se basa en tres aspectos:

  1. Esfuerzo/desempeño
  2. Desempeño/premio
  3. Atractivo del premio

En primer término, tenemos que las expectativas de nuestro esfuerzo, culminan en un determinado desempeño.

La segunda expectativa, se refiere a que el desempeño conforme al nivel logrado, ayuda a conseguir premios.

Como última expectativa está el atractivo del premio. En circunstancias de que mientras más nos motive lograr cierto premio como un aumento salarial, más nos esforzaremos por tener un mejor desempeño.

- Teoría de equidad:

  Basada en el hecho de que las personas al sentir la injusticia, el pensar que no obtienen recompensas justas o equitativas para todos, tienden a sentirse insatisfechas y poco motivadas para dar lo mejor de sí.

- **CALIDAD TOTAL O REINGENIERIA:**

CALIDAD TOTAL: Es una filosofía aplicable que involucra lograr los "cero defectos". "Es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Es un cambio cultural necesario y profundo, una filosofía integral que abarca a toda la organización y al cliente, que es a quien hay que conquistar en un mercado altamente competitivo, brindándole seguridad, rendimiento y servicio."[2]

Los clientes, son el punto clave para la Calidad Total.

"Para satisfacer a los clientes externos, es necesario satisfacer los requerimientos de los clientes internos."[3]

La Calidad Total por su parte, promueve cambios marginales pequeños en cambio la Reingeniería, sólo acepta cambios radicales mayores a procesos enteros multifuncionales. El objetivo de la Calidad Total es reformar lo existente, mientras que la Reingeniería procura transformar, comenzando desde cero.

UNIDAD III: TEORIAS

Los hombres, por norma genera,l necesitan que alguien los guíe y a partir del siglo XX, se comenzó a emplear el término en inglés "leader" que significa líder del verbo "to lead", o sea, guiar.

Son muchos los estudios que se han hecho en base a descubrir cuál es la fórmula ideal para liderar, por cuya razón han ido surgiendo diversas teorías a lo largo del tiempo:

- Teoría de las características
- Teoría del comportamiento
- Teoría de las contingencias

TEORIA DE LAS CARACTERÍSTICAS: Denominada también como Teoría de los Rasgos.

Mucha gente dadas sus características tanto físicas como psicológicas, logra influir en el resto de las personas, ya sea, porque son carismáticas, atractivas, entre otras cualidades. De hecho, según innumerables investigaciones se han logrado identificar alrededor de 80 de tales características, entre las cuales, se pueden agregar: energía, deseo de dirigir, honestidad, seguridad en sí mismos, inteligencia, etc.

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO: En oposición a lo anterior, esta teoría indica que es la conducta, la cual, hace posible al individuo guiar a un grupo y no su apariencia.

De acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio, a fines de la década de los 40, los investigadores en busca del comportamiento ideal del líder, se basaron en dos categorías:

- LA ESTRUCTURA DE INICIO, en donde el líder puede definir y estructurar su papel, mientras los subordinados van en búsqueda del logro de las metas.
- LA CONSIDERACION, basada en las relaciones de trabajo surgidas a raíz de: respeto por las ideas de los subordinados, confianza mutua e interés por los sentimientos de éstos últimos.

La Universidad de Michigan, en tanto, llegó a la conclusión de que los líderes pueden tener dos tipos de comportamiento:

- Orientados a los empleados
- Orientados a la producción

Los primeros (orientados a los empleados), enfatizan las relaciones interpersonales, se interesan por las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias entre ellos.

---

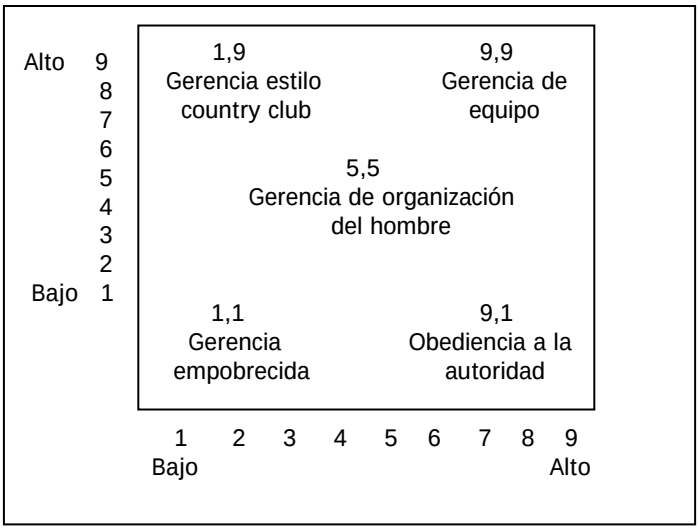
[2] Calidad Total por Miguel Cañizales.

[3] Rubén Rico, "Calidad Estratégica Total", Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1993, Pág. 4.

Aquellos líderes orientados en cambio a la producción, enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, su principal preocupación es alcanzar las metas y los empleados, son considerados tan sólo medios para tal fin.

Dentro de la Teoría del Comportamiento, nos encontramos también con la denominada: "Matriz Gerencial" de Blake y Mouton, basándose en los estilos de interés por la gente y la producción.

MATRIZ GERENCIAL ESQUEMA N°5



TEORIA DE LAS CONTINGENCIAS: Igualmente llamada como Teoría Situacional.

Surgen distintas variables situacionales al referirse a esta teoría:

- El modelo de Fiedler, propone que es la situación en sí la que le da control e influencia al líder.
- Teoría de Hersey y Blanchard, la cual, indica que el liderazgo es contingente de acuerdo a la disponibilidad de los seguidores, es decir, depende de las personas si aceptan o no a su líder.
- Teoría del Intercambio de miembro a líder, sostiene que éste último frente a diversas situaciones, forma un grupo reducido de mayor confianza, quienes obtienen más atención, mayores beneficios. A diferencia de otro grupo, con los cuales, dedica menos tiempo, otorga menos recompensas y mantiene netamente una relación de superior-subordinado.
- Modelo camino meta, sustenta su base en que los líderes eficaces son aquellos que colaboran con sus seguidores en pro de seguir adelante, desde el lugar en que se encuentran hasta obtener el logro de sus metas.
- Teoría de participación del líder. Todas las tareas tienen variadas exigencias y por ende, el comportamiento del líder debe adecuarse a cada una de ellas. Su participación en la toma de decisiones ha de respetar una serie de reglas.

UNIDAD IV: CARACTERISTICAS QUE DEFINEN A LOS LIDERES EFECTIVOS

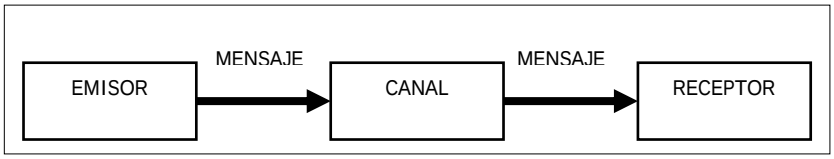
LIDER EFECTIVO	LIDER INEFICIENTE
Su lema es el trabajo en equipo	Su lema es ser la cabeza
Guía a sus empleados	Los obliga a avanzar
Consigue que se le obedezca en forma voluntaria	Se le obedece obligatoriamente, tras haber impuesto su autoridad
Da el ejemplo	Exige que sus subordinados hagan lo que él no es capaz de hacer
Sabe respetar	Exige respeto

Es un buen educador	Demuestra lo que sabe hacer
Crea un ambiente grato	Inspira temor
Toda empresa tiene metas que cumplir, pero ésto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, el proceso llegará a buen fin.	Lo único importante en una empresa, es alcanzar los fines planeados
Se comunica	Exige
Se adapta a los cambios	Es inflexible

Un buen líder sabe entonces, que el resultado de su trabajo va influir en sus subordinados y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos en su conjunto va a depender el logro de los objetivos generales.

La comunicación existente en una empresa es de suma importancia, pues no sólo tiene implícito el saber hablar sino también escuchar. En consecuencia, si el líder escucha de alguna u otra forma lo que necesitan los clientes externos sabrá exactamente cuáles son las metas a alcanzar y en lo relativo a los clientes internos, sabrá igual cómo satisfacer sus requerimientos. El escuchar en definitiva conlleva al feedback antes estudiado, aunque en este caso puntual, a una retroalimentación de información.

ESQUEMA N°6



El adaptarse a los cambios engloba no solamente escuchar, sino además informarse y aprender, pues en un mundo globalizado hoy en día todo avanza a gran velocidad y es preciso ir a la par. Ha evolucionado la: ciencia, tecnología, economía, cultura, política, ecología, el hombre en sí.

Llegamos a un punto en donde debemos hacer un diagnóstico de cómo nos encontramos nosotros mismos y nuestra empresa, a modo de enfrentar un mundo cada vez más competitivo, por cuya razón, es indispensable hacer uso de técnicas y herramientas más modernas como el denominado: “Análisis FODA”.

FODA, es una sigla que significa:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Tal análisis consiste en encontrar cada uno de dichos elementos en nosotros como miembros de una organización, los demás recursos que la conforman y el medio en que ésta se haya.

UNIDAD V: QUE ES TRABAJO EN EQUIPO

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que ésto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado “trabajo en equipo”. Incluiremos algunas:

- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.
- “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”, según Luis Riquelme Fritz.

- "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).
- "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.
- Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de razocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

DESVENTAJAS:

- Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo.
- Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo.
- Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

CARACTERISTICAS:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.

- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: “todos para uno y uno para todos.”

REQUISITOS:

- PLANIFICACION: Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- ORGANIZACIÓN: La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- DIRECCION: Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- CONTROL: Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- OBJETIVOS CLAROS: Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS: Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- COMUNICACIÓN: El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- CONFIANZA RECIPROCA: Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- COMPRENSION: Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- COMPLEMENTACION: Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.
- COMPROMISO: Es común hablar de “ponerse la camiseta”, dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- CREATIVIDAD: Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- OPTIMISMO: Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

- VOLUNTAD: El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA: Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- CREAR UN CLIMA AGRADABLE: El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.
  En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, voluntad, optimismo, complementación y compromiso, ya que, si todo se da de la manera correcta, las buenas relaciones interpersonales harán de nuestro bienestar mental, resultados positivos para la empresa.

POR QUE FRACASAN LOS EQUIPOS?

Básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la PLANIFICACION de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL).

Al planificar incorrectamente, los OBJETIVOS NO SERAN CLAROS y eso confundirá al equipo.

Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, NO INTERCAMBIANDO SUS EXPERIENCIAS, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena COMUNICACIÓN, CONFIANZA, COMPRENSION, COMPLEMENTACION, COMPROMISO frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

HABILIDADES PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES EFECTIVAS:

- HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA: No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensión de comprender lo que nos comunican.
- HABILIDAD DEL RESPETO: Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones

distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

- HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION: Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces ésto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "ésto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué?. Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.
- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

UNIDAD VI: DIFERENCIAS ENTRE TRABAJAR EN EQUIPO Y EN GRUPO

En la anterior unidad, definimos claramente lo que es el trabajo en equipo, pero no se enunció que existe diferencia con el estar o trabajar en grupo.

Un grupo se puede reunir por ejemplo para ir a una discoteque, donde podremos contemplar a una cantidad de personas con edades similares y con el sólo interés común de divertirse. El mismo grupo, la semana siguiente se reúne para ver una película. Se trata entonces de un grupo de amigos, unidos en determinadas situaciones para cumplir con fines particulares. El trabajo en equipo, por el contrario, contempla también metas específicas, pero que conducen a un objetivo global.

Diferencias más explícitas, se detallan a continuación:

TRABAJO EN EQUIPO	GRUPO
La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos.	La comunicación no necesariamente debe llevar a un consenso.
Se da la heterogeneidad en cuanto a formas de pensar, nivel educacional, cargos, entre otros, que son importantes al momento de complementarse.	A parte del interés común debe existir cierta homogeneidad en cuanto a edad, gustos, necesidades, etc.
El ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una empresa no nos podemos aislar del resto.	El ingreso a un grupo es voluntario, es más un asunto de afinidad.
Las relaciones interpersonales son formales.	Las relaciones entre las personas es informal. Sus miembros se reúnen de manera espontánea.
Deben contar con un líder para que los oriente y evalúe.	No necesariamente debe existir un líder. Todos pueden estar en igualdad de condiciones.

Todo grupo humano presenta estereotipos por sus personalidades diversas:

- LIDER: Como se ha hecho mención antes, el líder puede ser innato, lo que significa que tendrá seguidores en su grupo por diversas razones: por ser el más gracioso, el más inteligente, el más extrovertido o por otros motivos que lo distinguen del resto.
- CONSERVADOR: A quien le agrada hacer siempre lo mismo, le resulta difícil asumir cambios y aceptar ideas que lo desenmarquen de lo cotidiano en su vida.
- INTROVERTIDO: Por lo general, es más solitario, tiene dificultades para relacionarse con los demás y rara vez señala sus sentimientos.
- SELECTIVO: Se trata de gente a quien le cuesta vincularse con quienes le desagradan.
- EXTROVERTIDO: Le agrada llamar la atención de los demás. Es ingenioso, muy amigable, da a conocer con facilidad sus sentimientos y emociones.
- NEGATIVO: Es el que siempre está en desacuerdo con todo, no colabora mucho con el resto y suele ser muy solitario. Está permanentemente a la defensiva y critica mucho al resto.

- EXIGENTE: Siendo alguien inteligente, se autoexige más y lo hace también con sus semejantes. Es muy perfeccionista y perseverante.

PROCESO DEL GRUPO:

Al igual que muchas cosas en la vida, un grupo de personas, de igual forma posee un ciclo de vida, cuyas etapas son:

- CONOCIMIENTO: Al reunirse dos o más personas, ya estamos frente a un grupo, el cual, comenzará por conocerse mutuamente: ¿Cuál es tu nombre? ¿A qué te dedicas? ¿Dónde vives? etc.
- INTEGRACION: Si sus intereses, gustos y necesidades son semejantes, lo más probable es que se reúnan con más frecuencia. Por ejemplo. En una sala de universidad, llega el profesor y les solicita realizar un determinado trabajo con quienes deseen, en un grupo de no más de 5 personas. A raíz de ésto, se juntan quienes tienen mayor afinidad. Si resulta, continuarán reuniéndose para trabajos futuros.
- PERMANENCIA: En tanto las personas se sigan entendiendo, su grupo tendrá una mayor duración y pasará a una fase de amistad, en caso contrario, dejará de existir.

De todo, podemos destacar que trabajar en grupo es relativamente fácil, en cambio en equipo, es mucho más complicado, pues debe considerarse el hecho de coordinar funciones desempeñadas por personas con diferencias de diversa índole, obligadas a hacerlo y relacionadas de manera formal en pro de conseguir un objetivo central.

UNIDAD VII: IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA MODERNA

Antiguamente, estábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrada, por ende, todas las organizaciones también lo eran, es decir, se basaban mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, ésto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basa además en realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

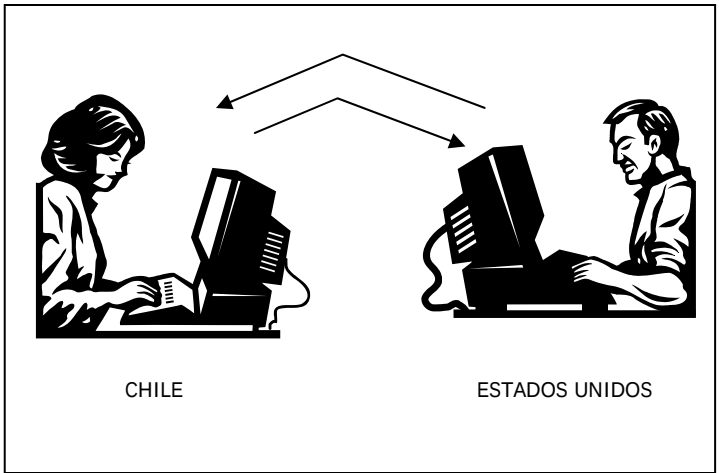
Hoy en día, nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más polifuncionales, como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados en este caso a las remuneraciones.

En síntesis, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo.

Resulta importante agregar además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas, por tanto, abren sucursales no sólo en sus países de origen, sino que se expanden a nivel internacional y es aquí donde las comunicaciones tienen un rol fundamental. Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación, específicamente, internet.

Obviamente en la empresa moderna, el trabajo por fuerza mayor, debe ser ejercido por más de una persona.

ESQUEMA N°7



El refrán que dice: “Dos cabezas piensan más que una”, es otro de los condicionantes para que en la actualidad, las compañías prefieran trabajar en equipo. Al trabajar con personas de otras culturas, con otras necesidades, intereses, gustos, tradiciones, hay que ser muy creativo para lograr su satisfacción. Es frecuente ver, cómo los gerentes o administradores, citan a su personal para que en conjunto piensen en nuevas estrategias y nuevas formas de solucionar problemas.

ESQUEMA N°8

En el resto de esta monografía, hemos destacado la importancia de las comunicaciones al trabajar en equipo y para quienes lo lideran, también hemos hecho mención de algunas herramientas al momento de hacer partícipe al personal a fin de intercambiar ideas. Ahora daremos a conocer otras, más bien denominadas técnicas de creatividad, para luego profundizar en la importancia de las ya enunciadas comunicaciones.

TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

Si bien algunas de estas técnicas pueden ser utilizadas de forma individual, los resultados no son los mismos que al trabajar en equipo. Ellas comprenden una forma de desarrollar y estimular la creatividad, lo cual, juega un rol significativo en nuestros días.

- MAPAS MENTALES: Para su elaboración se toma una hoja y el tema central es transcrito con una palabra o bien, es dibujado en la mitad del papel. Los temas relacionados con el asunto principal, se consiguen a raíz de lo puesto en el centro de la página. Luego, se crean más dibujos o palabras sobre líneas abiertas, sin pensar, en forma rápida.
- ARTE DE PREGUNTAR: Basada en el planteamiento de un conjunto de preguntas relativas a un problema en particular y a partir de ellas proponer respuestas que den solución.
- RELACIONES FORZADAS: La idea es que frente a un problema determinado, se señalen palabras relacionadas generando una lista. Posteriormente, se escoge una de dichas palabras en forma aleatoria y se asocian a ésta, características propias del asunto principal.
- SCAMPER: Asemejándose a otras técnicas, consiste en requerir un listado de preguntas que generen la propuesta de ideas.
- LISTADO DE ATRIBUTOS: Se necesita efectuar una enumeración con los atributos del producto o servicio a mejorar o crear y luego, se formulan preguntas de cómo llevarlo a cabo.
- ANALOGIAS: Consiste en comparar nuestra situación a resolver con formas de solución distintas a las de nuestra especialidad. Por ejemplo, si tenemos un problema, buscaremos salir de tal complicación con ciertos métodos de gestión administrativa, sin embargo, la clave aquí es analizar métodos quizás deportivos.

- BIONICA: Esta técnica busca solucionar problemas con la intervención de especialistas en diversas áreas, fundamentalmente biológicas y tecnológicas.
- SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS EN EQUIPO: Es todo un proceso que posee ciertas fases:
    - Formulación del problema central
    - Recolección de datos para su solución
    - Reformulación del problema
    - Generación de ideas
    - Selección de ideas
    - Planificación para su ejecución
- LOS SEIS SOMBREROS: Cada participante debe usar un color de sombrero:
    - Blanco, relacionado con cifras y faltas de información.
    - Rojo, involucra: sentimientos y emociones.
    - Negro, vinculado con la cautela y el juicio.
    - Amarillo, ve la parte positiva, sugiriendo beneficios.
    - Verde, aporta alternativas, nuevas propuestas.
    - Azul, controla el proceso y lo evalúa en forma general.

IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES

Cuando trabajamos en equipo, es lógico que surjan contratiempos y discusiones, pero por ello no hay que olvidar algo muy común de escuchar entre quienes se relacionan a diario con más personas, sin buscar conflictos: "Las cosas se solucionan hablando", lo cual, es indiscutiblemente cierto.

Frente a un mundo que vive cada vez más rápido, donde el tiempo bien aprovechado es muy valioso, genera muchos aspectos positivos como: con el uso de los veloces metros podemos llegar a nuestros trabajos a tiempo, internet hace que nuestra información tarde un par de segundos en llegar a su destino y así, por nombrar algunos ejemplos. El punto es que se producen igualmente, ciertas desventajas como la tan conocida enfermedad o estado anímico del stress.

Los efectos del stress se manifiestan de distintas formas:

- Irritabilidad
- Depresión
- Aburrimiento
- Fatiga
- Nerviosismo
- Ansiedad
- Alta sensibilidad
- Soledad
- Baja autoestima
- Falta de memoria
- Etc.

Consecuencias que desde luego al laborar con más gente, influye de manera negativa en todos los que integran un equipo. Podríamos enfrentarnos al hecho de que un individuo esté muy descuidado en su desempeño, como fruto de su stress y eso genere un accidente de trabajo, afectando a más de una persona por su error. Se puede dar también, que el ausentismo ocasionado por el mismo mal, lleve al responsable de evaluar ciertos proyectos a la demora de la obra en cuestión y así continúe la cadena afectando además al rendimiento y a la rentabilidad de la entidad.

Es posible que el equipo en general, pueda sufrir stress a causa de: continuos despidos, reducción en los sueldos, exceso de trabajo o falta de recursos. Diversos factores, que aumentarían la desmotivación del equipo a trabajar con más ahínco.

Motivos como los anteriores, pueden ocasionar por otro lado, rivalidad entre las personas y por tanto, disminuiría la cooperación mutua.

La empresa moderna, a pesar de lo difícil que puede resultar el trabajar en equipo, aún así, dada su preferencia por mantener un tipo de liderazgo participativo, busca las formas por dejar de lado el desempeñar las tareas de manera individualista. Las estrategias más conocidas son:

- Las reuniones sindicales, donde tanto el personal como las jefaturas intercambian puntos de vista para llegar a consensos.
- Desarrollo de jornadas con actividades deportivas, celebración de aniversarios u otras festividades, premiaciones por años de servicios o al trabajador más destacado, en fin, juntas informales para establecer mejores relaciones interpersonales.
- Incentivar la capacitación con el propósito de perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal, en temas de mayor especialización y vinculados con aspectos que al equipo empresa puede provocar algún tipo de rechazo. El ser humano en su esencia, presenta desconfianza frente a lo desconocido y como consecuencia, es renuente a los cambios. Desde luego, hay quienes son más flexibles que otros, pero la labor de la capacitación es aquí donde debe afianzar su mejor esfuerzo por lograr que todos acepten paulatinamente, nuevos desafíos como lo es en este caso, el trabajar en equipo.

Estas estrategias, empleadas por las organizaciones modernas, tienen su origen en la Calidad Total, concepto ya antes analizado y muy utilizado en los últimos años. Se define como un proceso de mejoramiento continuo que busca alcanzar los objetivos de la empresa con cero defectos, a partir de la plena satisfacción de las necesidades tanto de los clientes internos (trabajadores) como de los externos (usuarios o clientes). El poner énfasis en la calidad de esta forma, implica hoy en día, una variable bastante atractiva para tener éxito en un mundo cada vez más competitivo.

Para concluir con el tema de la importancia que tiene el trabajar en equipo actualmente, consideraremos el siguiente ejemplo:

FABRICA DE VIDRIOS

PASO 1: Un grupo de trabajadores mezclan ciertas materias primas como: sílice, álcalis y cal.

PASO 2: La mezcla es recibida por quienes conducen un camión tolva y la introducen en un gran horno, el cual, es calentado con quemadores de gas o petróleo.

PASO 3: Se supervisa que la temperatura del horno sea la adecuada, revisando ante todo el aire de combustión que igual se calienta en unos recuperadores, construidos con ladrillos refractarios antes de su llegada a los quemadores.

PASO 4: Es preciso esperar que la mezcla se enfríe para pasar al recocido, que alcanza una temperatura de 800 a 1.200°C.

PASO 5: Se le da forma al vidrio.

Este mismo procedimiento, lo puede realizar con métodos más artesanales un mismo individuo. Sin embargo, si queremos que la producción sea a gran escala, como lo exige la economía de mercado globalizada, pensaremos en aumentar después nuestro rubro, fabricando quizás un refresco embotellado en vidrio, incorporando creatividad y obteniendo como resultado el conocido jugo con botella de boca ancha. Para todo ésto es lógico que se necesitará por consiguiente, trabajar con más personas como un gran equipo, orientando todos nuestros esfuerzos para conseguir un objetivo común.

UNIDAD VIII: LA ASISTENTE EJECUTIVA COMO ARTICULADORA DE EQUIPOS DE TRABAJO

Son varios los motivos, por los cuales, el trabajo en equipo es importante, pero existe un miembro en toda empresa que en cierta medida articula todo para que ello se logre de la mejor forma posible. Siempre se destaca al jefe en su calidad de líder, dejando de lado la función desempeñada por la asistente ejecutiva o secretaria. Por tanto, a continuación haremos un desglose de todas aquellas tareas de incuestionable relevancia:

- El administrador o gerente es quien guía a la empresa. Sin embargo, la secretaria, es quien de manera incógnita, está permanentemente haciéndole recuerdo y organizando su diario qué hacer.
- Es por todos conocida la acción de ofrecer café y galletas, lo que pareciendo algo muy simple, tiene sus factores a resaltar:

- La secretaria nunca estudió esta profesión creyendo que combinaría sus labores con las de una camarera, trabajo honesto como muchos, pero que dada nuestra cultura suele ser vista como una labor sin mayor especialización, donde se gana poco dinero y por ende, un tanto insignificante. Frente a estos prejuicios, debe luchar día a día cada asistente, entregando siempre una actitud de cordialidad en las reuniones de ejecutivos y al recibir visitas, haciendo del entorno un ambiente grato.
- Nadie ha pensado que en muchas oportunidades, las constantes peticiones de café, suele interrumpir a la secretaria en tareas que requieren ser entregadas a la brevedad. A pesar de ello, su capacidad de tolerancia es indiscutible.

- Una asistente, es la imagen de la empresa. Es la primera impresión que se llevarán: inversionistas, proveedores, acreedores y público en general. Su estilo para atender, buen gusto en el vestir, un exquisito aroma de perfume, entre otros detalles, pueden influir en hacer agradable o no, los instantes de espera para el visitante. Lo recién señalado, se da teniendo en cuenta que es increíble cómo nos proyectamos al resto de la empresa, sin conocerla, dependiendo del tipo de secretaria. Esto lo podemos entender mejor con la siguiente exposición de casos, considerando que es una misma compañía en diferentes ocasiones:

  CASO 1: Llego a presentar un reclamo y la secretaria se encuentra hablando por teléfono. Pasa un buen tiempo y esta situación persiste, dándome cuenta además, que el diálogo es para atender asuntos personales. Al transcurrir tal conversación, la asistente ríe sin mostrar el menor interés en mí. Por demás, ella viste ropa informal, lo cual, me refleja poca seriedad de esta empresa. Mi paciencia se agota, así es que prefiero regresar otro día.

  CASO 2: Vuelvo a la compañía para insistir en dar a conocer mi queja. En esta oportunidad es otra la secretaria, pero también se halla hablando por teléfono. La diferencia ahora, es que ella interrumpe su conversación para preguntar respecto a en qué me puede ayudar, por mi parte le respondo y amablemente, me solicita tomar asiento mientras espero, agregando que me atenderá en unos instantes. Su vestir es formal y al hablar conmigo finalmente, no soluciona ella misma el problema, empero se comunica con las personas indicadas, dejándome conforme en esta ocasión.
- Es la fiel colaboradora de todos. Si alguien no sabe utilizar las fotocopiadoras o tiene dificultades para ello, ella acudirá a que su colega lo consiga. Si alguien necesita contactarse telefónicamente con otras personas, la secretaria es el medio. Es la que recibe mensajes y encargos de cada miembro en la empresa y aunque tenga problemas personales o en el mismo trabajo, la sonrisa siempre está presente lo que influye en el resto del equipo.
- En lo que a reuniones se refiere, suele convocarse a una secretaria para que:
  - Dé a conocer los puntos tratados anteriormente.
  - Señale quiénes participaron.
  - Cuáles fueron los acuerdos.
  - Identifique los objetivos de la presente sesión.
  - Etc.

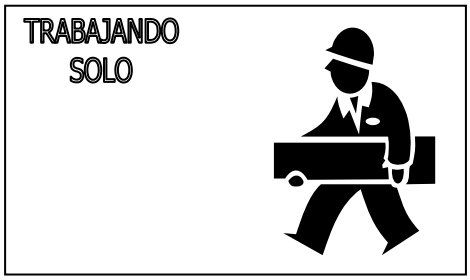
Resumiendo, la secretaria es clave para el trabajo en equipo, sobre todo dada su formación profesional, pues tal como lo hemos señalado a priori, las comunicaciones juegan un rol preponderante y así lo resalta cada asistente con la forma en que hace de éstas una disciplina que requiere de ciertas técnicas:

- Siempre debemos preocuparnos de los que decimos, antes de hablar es preciso pensar lo que se va a decir, pues no podemos enmendar lo ya dicho.
- Hay que dirigirse al resto con educación, tratando de no hablar mal de quienes están ausentes.
- Se debe hablar sin levantar demasiado la voz y modulando bien.
- No se debe caer en la exageración, o sea, hablar en forma ni muy pausada, ni muy rápida.

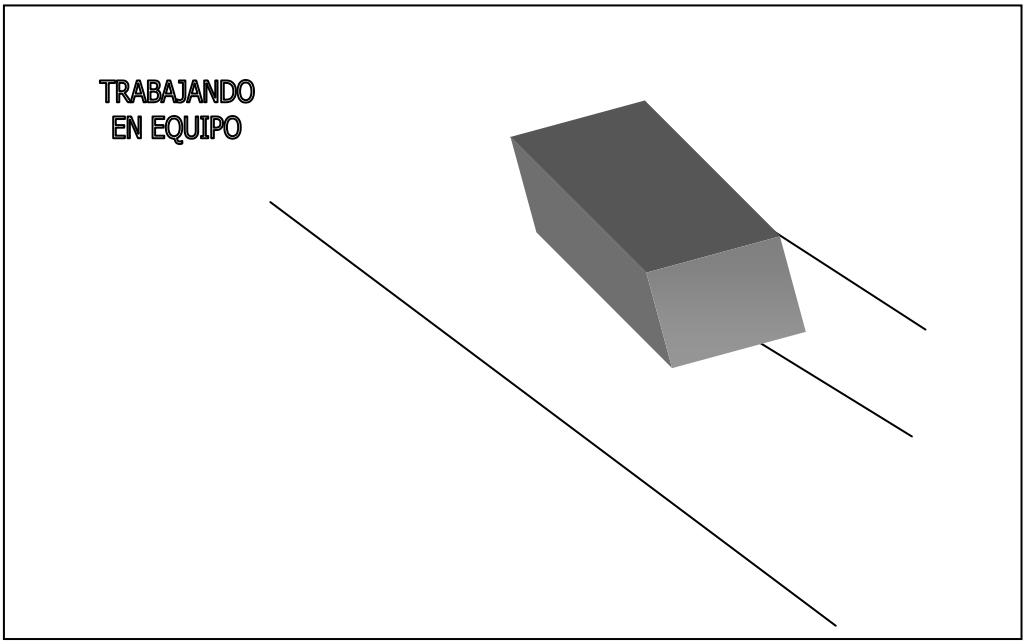
- Al conversar, así como se habla también se escucha. Es muestra de buenos modales, el demostrar interés en lo planteado por los demás, aun cuando seamos especialistas en el tema central.
- Estando con personas tímidas, más introvertidas, es prudente incorporarlas de alguna manera en la charla para no dejar a nadie al margen. En un equipo, todos somos importantes.
- Al comunicarse, hay que tener conciencia de lo que se dice y cómo se dice. Una orden en una determinada situación, puede ser muy bien recepcionada si ésta se formuló con sutileza. En cambio, si en la misma situación la orden es planteada con prepotencia, la reacción de quien debe acatarla no será igual a la vez anterior.
- Cuando la comunicación no es directa (no vemos a la otra persona), como ocurre con el teléfono e internet (sin webcam), es preciso dejar de lado modismos o "dichos", ya que, eventualmente la conexión podría darse con gente de otros países y cuyos significados serán otros.
- En una conversación directa, los gestos también permiten expresarnos, sin caer desde luego, en el abuso. Al mover las manos, ojos y piernas, implica otra forma de lenguaje, el corporal, que aunque no se emite sonido, la comunicación igual es posible, por eso el hablar incluye todo un conjunto. Si nos dirigimos en una reunión a todos los presentes, ellos estarán pendientes de todos nuestros detalles. Lo ideal es captar su atención sin mover mucho las manos, pues observarán eso y no escucharán lo que dijimos, así como cuando uno se pasea demasiado de un lado para otro, lo cual, resulta absolutamente distrayente.

Finalmente, no debemos olvidar que: "La unión hace la fuerza."

ESQUEMA N°9



ESQUEMA N°10



BIBLIOGRAFIA

- Biblioteca de Consulta Encarta 2003.
- Nociones Elementales de Administración por Oscar Johansen, Editorial Universitaria, Chile.
- Apuntes de Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad Santiago de Chile.
- Apuntes Universidad de Los Lagos en: Organización y Métodos, Estadísticas y Planificación Estratégica.
- Tesis: Programa de Calidad Total.
- Curso Virtual de Recursos Humanos.
- Páginas Web:
  www.google.com
  www.monografias.com
  www.gestiopolis.com

www.altavista.com

ANALY MENESES O.
analymeneses@yahoo.com

ADMINISTRADOR PUBLICO
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
- 2005 -