



LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPOS Y COMUNICACIÓN

MANUAL DE AUTOINSTRUCCIÓN

GUIA DEL PARTICIPANTE:

Esta Guía del participante tiene el propósito de presentar las principales características del curso y orientarle para un desarrollo exitoso del mismo, por favor lea esta guía cuidadosamente y cuantas veces sea necesario, tanto al inicio del curso como durante el desarrollo del mismo.

El manual que se la ha entregado a usted es un Manual de Autoaprendizaje, que significa la forma de aprender por uno mismo. Se trata de un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, que el participante realiza mediante el estudio de este manual y la experiencia en sus labores diarias, lo cual le permitirá llevar su propio proceso de aprendizaje y obtener conocimientos teóricos y prácticos, a través de la lectura y realización de ejercicios, que serán apoyados por un tutor, quien le apoyará con las dudas administrativas y técnicas asociadas al curso. Quien además le retroalimentará respecto de sus actividades aplicativas. -

Cada módulo de autoaprendizaje comprende las siguientes actividades:

- I. Evaluación diagnóstica
- II. Contenido teórico, que desarrolla las temáticas del módulo
- III. Actividades prácticas aplicativas, para que vaya ejercitando inmediatamente los contenidos revisados.
- IV. Link de apoyo a la instrucción
- V. Evaluación del módulo

Algunas cosas que debes saber antes de empezar

1. Es importante que usted lea detenidamente cada página y vaya realizando las actividades que se le indican.
2. Para hacerlo más fácil, usted tiene que leer las páginas en orden correlativo, no pase a la página siguiente si no ha entendido lo que ha leído, es mejor que se demore más y pregunte a su tutor cualquier duda
3. Se debe finalizar con el contenido y evaluación del primer módulo para continuar con el módulo siguiente, y así, sucesivamente.
4. El tutor le retroalimentará respecto de sus evaluaciones y actividades aplicativas de manera personalizada.

Metodología de Evaluación:

- I. Este curso contará con 2 etapas de evaluación, la primera etapa será de evaluaciones parciales y una segunda etapa de evaluación final escrita que será de forma presencial.
 1. Evaluaciones Parciales:
 - II. Las evaluaciones parciales se desarrollarán de forma de caso de desarrollo medido con rubrica de evaluación, a momento que usted vaya terminando cada módulo debe enviar por email su evaluación para recibir la retroalimentación pedagógica de parte del tutor y señalarle su nota alcanzada
 2. Evaluación Final:
 - III. Al final del curso de Auto instrucción Encontrarás una prueba final, la cual debes desarrollar y una vez terminada debes entregarla al departamento de RRHH de tu empresa y/o al correo del tutor Donde el tutor le enviara una retroalimentación pedagógica ajustada a sus respuestas y dudas

3. Las pruebas de por modulo ponderan el 70% de su evaluación final.

Mientras que la evaluación final corresponde a un 30% de la nota general.

Si tiene alguna duda, o consultas con el manual o cualquier otro problema que no le permita seguir avanzado o si requiere información adicional puede comunicarse con el responsable que habrá en la empresa en los horarios que le serán comunicados.

Tutor de curso: Felipe Cisternas

E-mail: contacto@desaprende.cl

Teléfono: +56 981268058

Antes de cada evaluación deberás realizar las 2 actividades aplicativas

El tutor puede ser contactado por las vías señaladas, de lunes a viernes, en horario de 08.30 a 14:00 – 13:00 a 18.30 horas (45 horas semanales). Adicionalmente, el alumno podrá enviar sus dudas o consultar información adicional al coordinador de la actividad, a través de e-mail señalados anteriormente, quien le responderá dentro de 24 horas.

En caso de que se altere o interrumpa el normal desarrollo de la actividad, se conversará con la empresa y se reagendarán las fechas del curso, informando a Sence y a los participantes de la situación.

¡Les deseamos Mucho Éxito!

PROGRAMA DE ESTUDIO

COMPETENCIA: Aplicar técnicas de liderazgo organizacional en equipos de trabajos según planes estratégicos y programas productivos de la organización.

-

Objetivos específicos	Contenido	HT	HP
Identificar la importancia de la comunicación en el liderazgo efectivo según literatura técnica	Módulo 1. Comunicación efectiva para un liderazgo efectivo: 1. Conceptualización. 2.- el proceso de comunicación. 3.- elementos del proceso comunicativo. 4.- factores que afectan la comunicación. 5.- el proceso comunicativo. 6.- barreras de la comunicación. 7.- habilidades de un comunicador eficaz. 8.- actitud y presentación personal al comunicar. 9.- la comunicación efectiva	55	1
Reconocer las técnicas de motivación de equipos de trabajo de acuerdo a variables contextuales	Módulo 2. Motivación de equipos de trabajos: 1.- conceptualización. 2.- tipos de motivación. 3. Ciclo motivacional. 4.- factores motivadores. - 5. técnicas motivacionales de equipos de trabajos.	56	

Describir las técnicas de trabajo en equipo de acuerdo a enfoque productivo del equipo	Módulo 3. El trabajo en equipo: 1.- conceptualización. 2. Elementos que componen el trabajo en equipo. 3. Características del trabajo en equipo 4. Etapas de la formación de equipos y sus características. 5. Características de equipos de los trabajos. 6. Diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo. 7. Actitudes y destrezas del trabajo en equipo. 8. Creación de equipos de trabajos altamente efectivos. - 9. ¿cómo reconozco un equipo de trabajo efectivo? 10. Métodos de desarrollo de eficiencia en los equipos. 11. características de los equipos exitoso. 12. Disfunciones de un equipo de trabajo. 13. Problemas que presentan los equipos. 14. Equipo que no funciona.	68	
Aplicar técnicas de liderazgo en equipos de trabajo de acuerdo a perfil de personas que	Módulo 4. Liderazgo: 1.- conceptualización. 2. Objetivos del liderazgo. 3. El rol del supervisor o líder. 4. Características del líder.	68	2

componen el equipo y habilidades personales	5. Habilidades del líder 6. Funciones del líder. 7. Principios del liderazgo 8. Estilos de liderazgo 9. Los diez mandamientos del líder 10. Técnicas de liderazgo. 11. Técnicas de coaching		
	TOTAL	248	2

METODOLOGÍA

Metodología De Autoaprendizaje, Apoyado Con Manual De APLICACIÓN DE **TÉCNICAS DE LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN** avance según ritmo y capacidades propias, en margen de tiempo preestablecido x calendario de trabajo, intencionado la autodisciplina. Act: lectura de contenidos y paper científicos de apoyo para luego pasar a actividades de integración de contenidos mediante: 1. Resolución de problemas 2. Resolución de casos, 3. Preguntas de desarrollo. COMO LO HARA: Lectura De Contenidos Por Unidad, actividades prácticas por unidad referidas a: se trabaja en redacción de ensayo de aspectos centrales de la comunicación laboral. Resol de problema de barreras comunicacionales. Caso de proceso comunicativo medidos con pauta de evaluación con criterios que determinan las variables que debe considerar para desarrollar el caso de forma óptima. Además, considera caso de motivación laboral de acuerdo a ciclo y factores motivacionales. Casos variados de trabajo en equipo medido con pauta de autoevaluaciones. Para terminar con casos asociados a liderazgo, rol del líder, habilidades del líder y estilos de liderazgo medido con pauta de autoevaluación. La estructuración para el aprendizaje es mediante segmentación de los contenidos por unidad, donde el alumno estudiará cada contenido mediante lectura de contenidos, para posteriormente llevar a la práctica mediante el desarrollo de actividades aplicativas, y luego desarrollar la evaluación del módulo para medir el aprendizaje alcanzado, será el tutor quien día a día vaya guiando el aprendizaje, para lo cual hace seguimiento del avance de cada alumno, crea un grupo de wsap donde a diario hace preguntas referidas al tema en que se va avanzado y aclara dudas de los

alumnos. Para quienes no alcancen el aprendizaje, el tutor se contactará directo y le enviara material de apoyo para que pueda interiorizar la temática del curso. Apoyo tutorías (45 horas semanales): el curso dispone de un tutor de lunes a viernes días hábiles desde las 09:00 a 18:00. Las respuestas son en un plazo máx. De 24 horas. Quien, aparte de aclarar dudas y prestar apoyo integral al participante, se contactará telefónicamente con cada alumno para indagar avances y prestar a apoyo a quienes no hayan avanzado en el estudio del material. Al finalizar el curso tendrán una charla presencial o sincrónica con el tutor para hacer una retroalimentación final, resolver dudas y consultas, también deben rendir una prueba final, la cual deben desarrollar en forma presencial o sincrónica junto al tutor. En caso de que se altere o interrumpa el normal desarrollo de la actividad, se conversará con la empresa y se reagendarán las fechas del curso, informando a Sence y a los participantes de la situación, de manera de garantizar que todos los alumnos logren el aprendizaje esperado

EVALUACIÓN

Criterios de evaluación: se medirá si identifica la importancia de la comunicación en el liderazgo efectivo según literatura técnica. Reconoce las técnicas de motivación de equipos de trabajo de acuerdo a variables contextuales. Interpreta técnicas de trabajo en equipo de acuerdo a enfoque productivo del equipo. Aplica técnicas de liderazgo en equipos de trabajo de acuerdo a perfil de personas que componen el equipo y habilidades personales

Instrumento de evaluación: evaluación diagnóstica mediante resolución de cuestionario medido con pauta de evaluación. Evaluaciones aplicativas sumativas por módulos de resolución de casos o problema medida con pauta de evaluación. Evaluación final, caso práctico medido con pauta de cotejo

Norma de evaluación: escala de 1,0 a 7,0 siendo 4,0 la nota mínima de aprobación

Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas y en base a su experiencia previa Responda cada pregunta.

Preguntas:

1. ¿Qué entiende por Comunicación?

2. ¿Qué entiende por liderazgo?

3. Señale a lo menos 3 Habilidades de un buen Comunicador.

4. ¿Cree usted importante saber escuchar de forma Activa, explíquese?

MÓDULO #1

Comunicación efectiva para un liderazgo efectivo

1. CONCEPTUALIZACIÓN

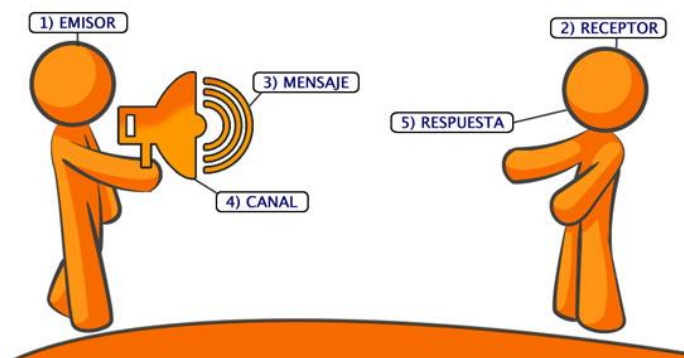
La comunicación deriva del latín *communicatĭo* que significa compartir, participar en algo o poner en común.

A través del proceso de comunicación los seres humanos comparten información entre sí, haciendo del acto de comunicar una actividad esencial para la vida en la sociedad.

El término comunicación también se utiliza en el sentido de conexión entre dos puntos, por ejemplo, el medio de transporte que realiza la comunicación entre dos ciudades o los medios técnicos de comunicación (telecomunicaciones).

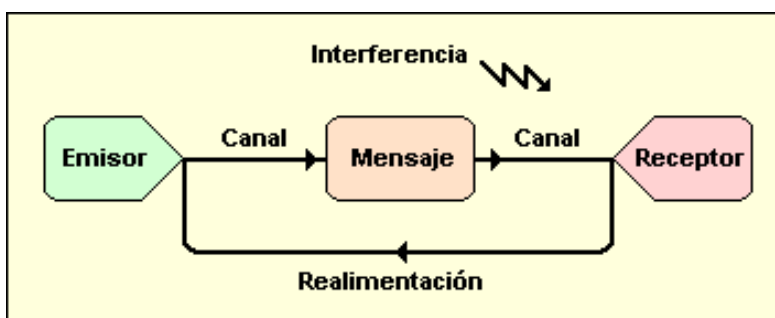
2. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Se conoce como proceso comunicativo, al conjunto de actividades vinculadas a este intercambio de datos. Dicho proceso requiere de, al menos, un emisor y de un receptor. El emisor envía ciertas señales (un texto escrito, palabras, un gesto) para difundir un mensaje; cuando estas señales llegan al receptor, éste debe decodificarlas para interpretar el mensaje. El proceso contempla una “devolución” del mensaje, a través de la cual el receptor se convertirá en emisor, y viceversa.



En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

3. ELEMENTOS DEL PROCESO COMUNICATIVO



Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra:

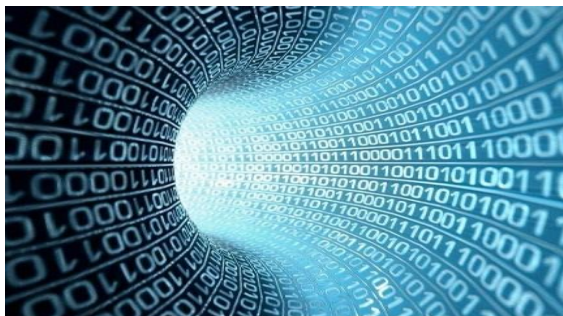
- **Emisor:** es quien transmite el mensaje



- **Receptor:** es el que recibe el mensaje.



- **Código:** es el conjunto de signos que serán utilizados para crear el mensaje (palabras, gestos, símbolos).



- **Mensaje:** es la información o conjunto de datos que se transmiten



- **Canal de comunicación:** es el medio físico que se utilizará para enviar el mensaje, como carta, teléfono, televisión, internet, etc.



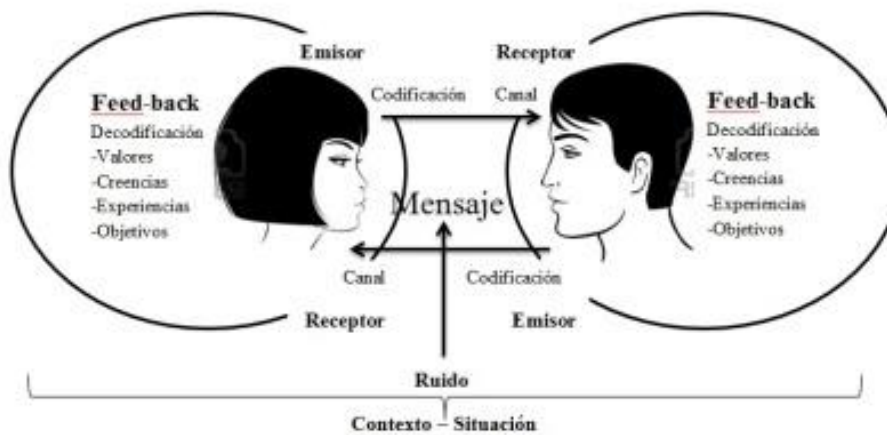
- **Ruido:** son todas las distorsiones que pueden influir en la recepción del mensaje original, y pueden ser tanto del emisor, como del canal o del receptor.



- **Retroalimentación o feedback:** en una primera instancia, es la respuesta del receptor hacia el mensaje recibido. Si posteriormente el emisor responde a lo enviado por el receptor, también se considera retroalimentación.



- **Contexto:** son las circunstancias en las que se desarrolla el proceso de comunicación. Tienen influencia directa en la interpretación del mensaje (espacio físico, marco de referencia cultural del emisor y el receptor, contexto social, etc.)



4. FACTORES QUE AFECTAN A LA COMUNICACIÓN

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



- a. **La naturaleza de la información:** El exceso de cantidad que puede originar, no advertir toda la comunicación, incurrir en errores, demoras, generalizar, desviar hacia otras personas.
- b. **El clima:** Siempre que las personas tienden a valorar o enjuiciar el contenido de la comunicación, puede surgir el problema de las diferentes interpretaciones. Todos sabemos que los sucesos se exageran dependiendo de la persona que lo escuche, y según sus valores, dará más importancia a una cosa u otra. Quienes parten de situaciones de percepción muy diferentes tienden a evaluar y juzgar de manera desigual.

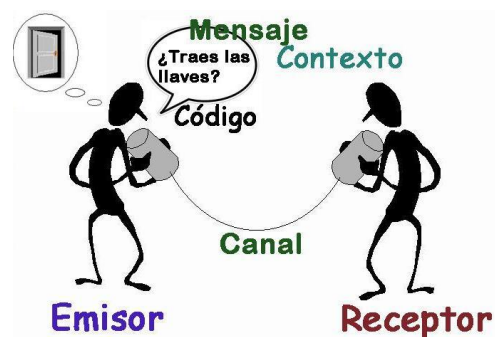
La Psicología de masas ya ha podido científicamente descubrir algunos conceptos clave:

- ✓ El individuo integrado en una multitud difiere en gran medida del individuo aislado.
- ✓ La multitud es impulsiva, versátil e irritable y se deja guiar casi exclusivamente por el inconsciente
- ✓ La multitud es extraordinariamente influenciable y crédula, carece de sentido crítico y lo inverosímil no existe para ella.
- ✓ Naturalmente inclinada a todos los excesos, la multitud no reacciona sino a estímulos muy intensos.
- ✓ Para influir sobre ella es inútil argumentar lógicamente. Será preciso presentar imágenes y repetir una y otra vez las mismas cosas.

Existe una relación muy estrecha entre la masa y el medio de comunicar con ella, de lo que se deriva con facilidad que, para cada situación, hay un determinado tipo de mensaje o de comunicación, cuyas posibilidades de éxito dependen exclusivamente, de la sintonía de los protagonistas del lenguaje y del lenguaje adoptado.

En resumen, podemos decir:

- En presencia de grandes grupos, el grupo puede tender a parecerse a una masa psicológica.
- El lenguaje de la comunicación debe tener en cuenta el tamaño del grupo a quien está dirigido.
- Las masas psicológicas tienen más facilidad de persuasión que los pequeños grupos.
- La lógica necesaria para hablar en pequeños grupos se ve sustituida por persuasión repetida, necesaria para los grandes grupos.
- Los individuos tienen un nivel intelectual más elevado cuanto más limitado es el grupo.
- Mientras en los grandes grupos los contribuidores negativos pierden buena parte de su eficacia, en los pequeños grupos, al contrario, pueden jugar un papel determinante.



5. EL PROCESO COMUNICATIVO

El proceso de comunicación cuenta con seis etapas que todo comunicador debe practicar para obtener una comunicación efectiva:

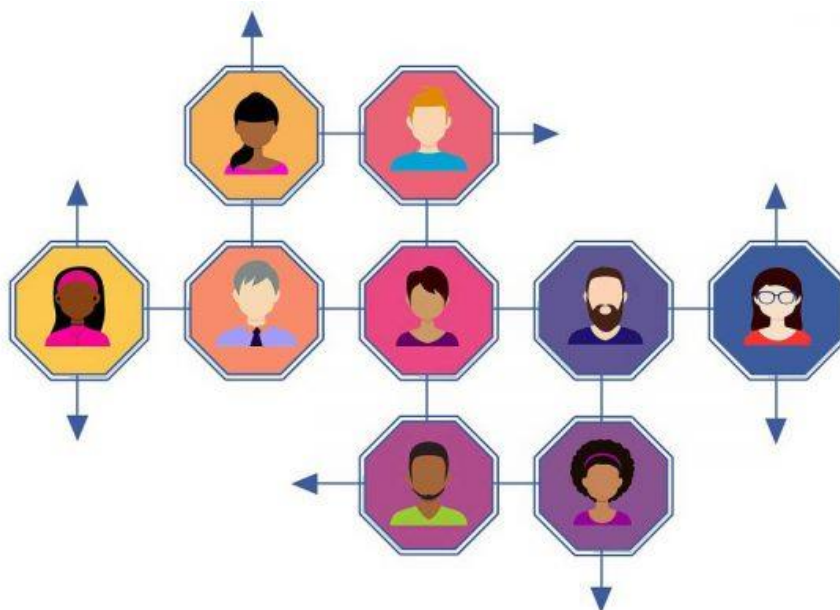
- a. Identificar la audiencia objetiva
- b. Determinar los objetivos de la comunicación.
- c. Diseñar el mensaje.
- d. Seleccionar los canales de comunicación.
- e. Seleccionar al emisor del mensaje.
- f. Medir los resultados del proceso de comunicación.

Ahora revisemos cada etapa:

a. Identificar la Audiencia Objetiva

El público objetivo puede ser compradores potenciales o usuarios actuales, aquellos que toman la decisión de compra, o los que influyen en ella, dicho público puede estar constituido, por individuos, grupos, publico especial, o público general. El público objetivo afectará enormemente a la decisión del comunicador, sobre lo que será dicho, como será dicho, cuando será dicho, donde se dirá, y quien lo dirá. Para crear una comunicación efectiva un líder debe comprender al público objetivo demostrándolo mediante la creación de un

mensaje que sea significativo, para este público, en un medio de comunicación que ellos entiendan.



b. **Determinación del Objetivo de la Comunicación**



Ya definido el público objetivo, el Comunicador debe decidir qué respuesta espera de este. Por supuesto en la mayoría de los casos la respuesta es la compra.

Pero la compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones por parte del consumidor. El comunicador, tiene que saber en qué fase del proceso de decisión está el público objetivo en relación con el producto, y hasta que estadio necesita moverlo.

Para establecer los objetivos de comunicación en tu empresa, considere los siguientes pasos:

- 1. Determinar cuál es nuestra situación actual
- 2. Establecer los objetivos
- 3. Desglosar de mayor a menor
- 4. Asignar para cada acción o tarea
- 5. Una vez que establecemos lo que queremos lograr
- 6. Por último, pero no por eso menos importante: ¡Comunicarlo!

c. Diseñar el Mensaje



Comunicar efectivamente es una de las características más importantes entre los líderes exitosos. Un primer mensaje efectivo debe ser la visión del líder o de la empresa en sí, lo cual permite que los equipos de trabajo se den una idea del futuro que se quiere para la organización en la que laboran y cómo ellos pueden contribuir a estos fines.

Así, un mensaje efectivo debe tener las siguientes características:

- ser preciso, relevante y sincero,
- además de creíble y que no se preste a confusiones.
- Un mensaje efectivo provee, además, sentido de dirección en la organización.
- Y aunque existe una tendencia de presentar ideas mediante estadísticas, gráficos o vídeos, el momento actual exige que los líderes sepan "vender" sus ideas para captar el interés de todos en el interior de la empresa.

Entonces, podemos señalar tres características para diseñar un mensaje efectivo en el interior de una empresa:

- **Claridad:** Es dar un mensaje que puedan entenderlo todos, dejando de lado las palabras rebuscadas o los tecnicismos
- **Precisión:** Es ser concreto, se debe decir mucho en pocas palabras
- **Asertividad:** significa expresarse de manera adecuada, sin llegar a extremos como la agresividad.



Para construir un buen mensaje, el ejecutivo también debe tener claro que se debe reconocer y superar una serie de situaciones complejas, incluyendo obstáculos, que afectan todo proceso de comunicación. Algunas de dichas situaciones son:

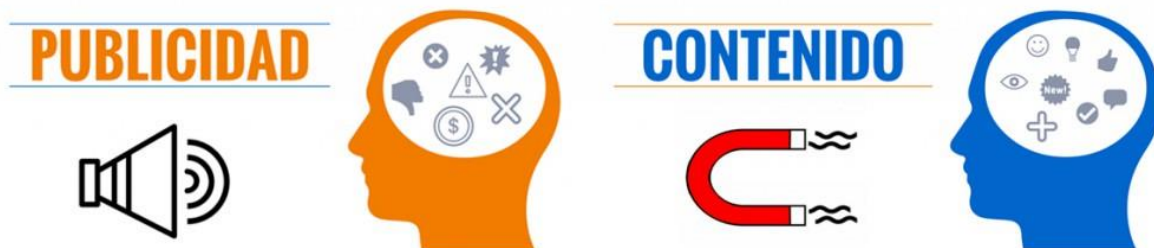
- El efecto del mensaje en el receptor es el indicador que mide los resultados de la comunicación. Es preciso determinar el efecto de cada mensaje emitido.
- Una mayor identificación del receptor con el emisor permitirá que haya una mejor intención de entender el mensaje. Para ello no basta con emitir el mensaje; previamente hay que generar el clima adecuado para que se dé la predisposición de los colaboradores a identificarse con el mensaje.
- Creer que los mensajes que se dan son claros para todo el mundo.

Para evitar caer en estas dificultades, los líderes de la empresa deben tomar en cuenta elementos como la formación grupal, el coaching y la retroalimentación

Para realizar el mensaje el comunicador tendrá que resolver cuatro problemas:

1. Que decir (contenido del mensaje).
2. Como decirlo de una manera lógica (estructura del mensaje).
3. Como expresarlo de manera simbólica (formato del mensaje).
4. El emisor del mensaje.

Contenido del Mensaje



El comunicador tiene que descubrir un motivo de atracción o tema que produzca la respuesta deseada. Los atractivos pueden ser de tres tipos: racionales, emocionales, y morales.

El atractivo racional: es el que más está relacionado con los intereses de la audiencia. Muestra como el producto producirá los beneficios deseados.



El atractivo emocional intenta provocar emociones que motiven la compra. Estas emociones incluyen temor, culpa, vergüenza que incitan a la gente a hacer cosas que deben como, por ejemplo: cepillarse los dientes, comprar neumáticos, o que dejen de hacer cosas que no deben, como lo es fumar, beber demasiado, comer con exceso.



Los atractivos emocionales son ampliamente utilizados por destinos turísticos y hoteles para estimular la compra cruzada:

Los anuncios en las televisiones de las habitaciones, carteles y trípticos en los escritorios promocionan el centro de salud, y la necesidad de reducir estrés, los spas.

El motivo como el pensar en tu familia, se utiliza frecuentemente para promocionar multitud de productos disponibles en el hotel, desde bombones hechos a mano a peluches. Este atractivo también se utiliza para convencer a las personas en viaje de negocios de que reserven las vacaciones para la familia en uno de los establecimientos de la cadena.

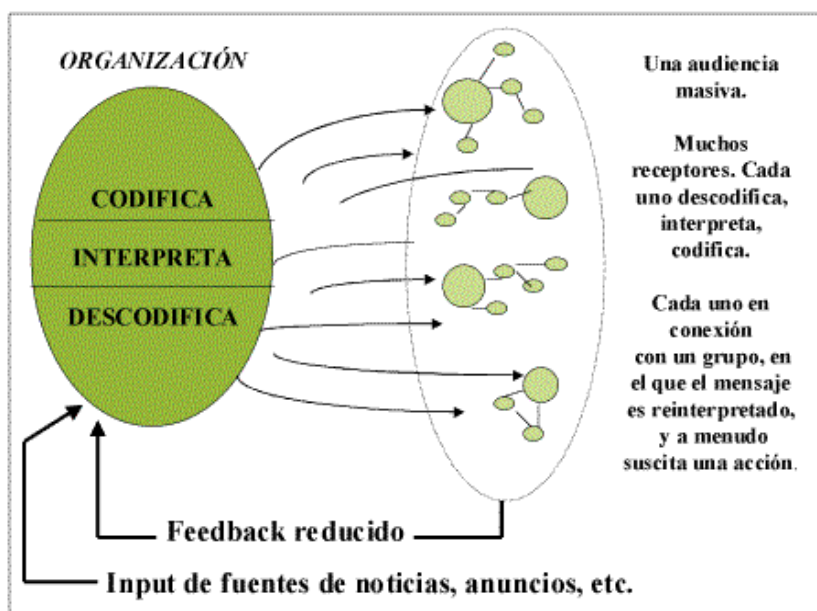
El atractivo moral está dirigido al sentimiento de lo que es correcto y adecuado para el público. A menudo se utilizan para exhortar a la gente a que apoye causas

sociales como un medio ambiente más limpio, mejores relaciones interraciales, ayuda a los necesitados.

Estos atractivos son utilizados abiertamente por un subsector de la industria hostelera: el sector de los campamentos religiosos y lugares de retiro, hostales ecoturísticos, y de meditación.

Estructura del Mensaje

El comunicador debe decidir cómo solventar tres aspectos relacionados con la estructura del mensaje:



El llegar mediante el mensaje a una conclusión, o dejar que el público lo haga. Primeramente, algunos estudios indicaban que llegar mediante el mensaje a una

conclusión era lo más efectivo pero últimas investigaciones sugieren que el anunciante haga las preguntas permitiendo que sea el consumidor quien saque sus propias conclusiones.

El presentar una argumentación de una o dos posturas. Casi siempre un argumento único es más efectivo en presentaciones de ventas. Excepto cuando el público tiene una buena educación o una disposición negativa.

El presentar o no los argumentos más importantes al principio o al final del mensaje. Presentarlos al principio fomenta más atención. Pero puede llevar a un final poco contundente.

Formato del Mensaje

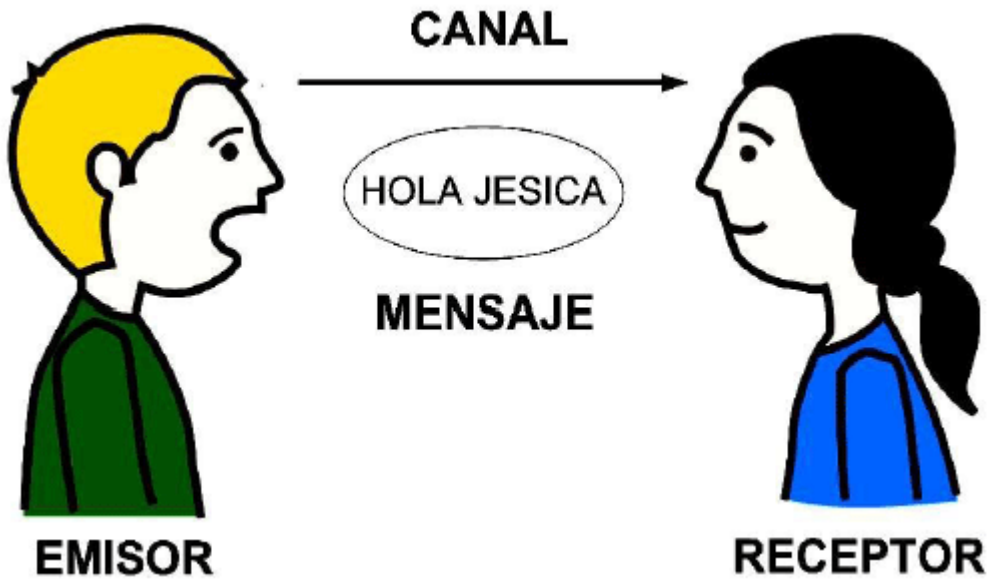
El comunicador también necesita un formato consistente para el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador tiene que tomar decisiones sobre el titular, texto, ilustración y el color. Los anunciantes para atraer la atención pueden emplear la novedad, contraste, fotografías, titulares que llamen la atención, formatos distintivos, distintos tamaños, posiciones, colores, formas y movimientos.



Si el mensaje va a escucharse por radio el comunicador tiene que escoger las palabras, los sonidos y las voces.

Si el mensaje va a verse por televisión o va a ser personal, todos estos elementos antes mencionados más el lenguaje corporal, deben planificarse. Los presentadores cuidan la expresión facial, los gestos, la ropa, la postura y el peinado. Si el mensaje se comunica con el producto o en el paquete, el comunicador tiene que vigilar la textura, el aroma, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color tiene una importante función comunicativa en el caso de las preferencias alimenticias.

El Emisor del Mensaje



Los mensajes que se transmitan con la utilización de emisores especialmente atractivos consiguen más atención y se recuerdan con mayor facilidad. Muchas veces los anunciantes recurren a personalidades famosas para que hagan de portavoces. Las personalidades famosas son más efectivas cuando personifican una característica clave del producto. Pero tan importante es además que el portavoz tenga credibilidad.

d. Seleccionar los Canales de Comunicación

En esta etapa el comunicador debe seleccionar los canales de comunicación. Hay dos tipos de canales de comunicación: los personales y los no personales.



d.1. Canales de Comunicaciones Personales

En este tipo de canales, dos o más personas se comunican directamente entre ellas. Pueden hacerlo cara a cara, hacia una audiencia, a través de teléfono o por correo. Los canales de comunicación personales son eficaces por que permiten individualizar la presentación y obtener cierta retroalimentación.



d.1.1. Canales de comunicación personal controlados: estos están controlados directamente por el comunicador. Como por ejemplo los vendedores de la empresa contactan con los compradores del mercado objetivo.

d.1.2. Canales de comunicación personal no controlados: estos no son controlados directamente por la compañía. Estos incluyen expertos independientes que hacen declaraciones al público objetivo, como las guías de compra de los consumidores, el Lonelyplante guide book es un ejemplo. Vecinos, parientes, y relaciones que hablan con los compradores del mercado objetivo. Este último canal se conoce como “el boca a boca”.

Los productos turísticos se consideran a menudo arriesgados por qué no se pueden probar con antelación. Por lo tanto, frecuentemente se recurre a fuentes personales de información antes de comprar un paquete turístico, elegir un restaurante o permanecer en un hotel.

Las empresas pueden realizar varias acciones para que los canales de comunicación personal funcionen. Pueden duplicar esfuerzos por vender sus productos a gente o empresas muy conocidas, quienes pueden influir sobre

otros para que compren. Pueden crear líderes de opinión, mediante el ofrecimiento del producto en condiciones ventajosas. Finalmente, la empresa puede trabajar en el desarrollo de las comunicaciones boca a boca, investigando lo que los consumidores les cuentan a otros, tomando las medidas oportunas para satisfacer a los clientes, corrigiendo errores, y ayudando a los clientes a obtener información sobre la empresa y sus productos.

Ejemplo:

Un medio muy común de comunicación personal empleado por hoteles es invitar a sus clientes principales, clientes potenciales, y miembros del lugar a una cena, o evento y así promocionar.



d.2. Canales de Comunicación No Personales

Estos son aquellos medios que permiten la transmisión de mensajes sin contacto personal o retro alimentación. Entre estos se pueden incluir los medios, los ambientes, y los acontecimientos.



Los medios de comunicación de masas incluyen los medios escritos (periódicos, revistas, correos directos), los medios audiovisuales (radio y televisión), y los medios externos (vallas, señales, y carteles). Los ambientes, son entornos especialmente diseñados que crean o refuerzan la disposición del comprador a realizar la compra.

En el recibidor del hotel Decamerón salinitas, podemos observar adornos de flores tropicales, obras de arte originales, y mobiliario de lujo que refuerza la percepción del comprador de que el hotel es de categoría de cinco estrellas. Los acontecimientos son eventos creados para comunicar mensajes a públicos objetivos. Los departamentos de relaciones públicas preparan conferencias,

grandes inauguraciones, recorridos turísticos y otros acontecimientos para comunicarse con público concreto.

La comunicación no personal influye sobre los compradores de manera directa. Además, el uso de los medios masivos de comunicación afecta actitudes y el comportamiento a través de un proceso de comunicación de dos fases.

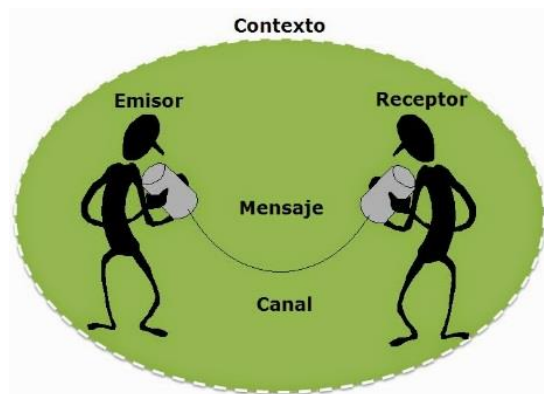
La comunicación fluye en una primera fase desde los medios masivos como la televisión, revistas y otros, dirigiéndose a los líderes de opinión y de ellos pasa a otras capas menos activas de la población.

Es decir, el efecto de los medios masivos no es directo, poderoso y automático. Más bien son los líderes de opinión los que están más expuestos a los medios masivos de comunicación y transmiten los mensajes a la parte del público que esta menos expuesta.

Ejemplo: aquel líder de opinión que recibe el mensaje de la fiesta a celebrarse en una competencia de surf en la playa el Zunzal, y le comenta a todo su grupo de amigos para que asistan también.

e. La Elección de los Emisores del Mensaje

El impacto del mensaje en la audiencia se va a ver afectado por cómo está percibe al emisor. Los mensajes enviados a través de fuentes creíbles resultan convincentes.



Por ejemplo, la difusión de un video donde aparece Jimmy Rotterdam, campeón nacional de surf y presidente de la asociación nacional de surf de El Salvador, expresando que la playa Punta Roca en el Departamento de la Libertad es la mejor playa para practicar el surf, lógicamente reforzara la imagen de dicho destino turístico.

Factores que Dan Credibilidad a la Fuente

La veteranía:	La fiabilidad:	La capacidad para gustar:
• La veteranía la constituye el grado de experiencia y autoridad que el comunicador tiene para apoyar el producto. Ministros de turismo, campeones de deportes extremos, científicos.	• Esta se encuentra relacionada con la objetividad y la honestidad que la fuente pretende mostrar. Los amigos por ejemplo generan más confianza que los vendedores.	• Consiste en lo atractiva que una fuente resulta para la audiencia. El público prefiere como emisor aquellas personas que tienen humor, que son abiertas, y naturales. No debe ser extraño observar que el emisor más convincente sea una persona que transmita los tres valores: veteranía, fiabilidad y capacidad de gustar.

f. La Evaluación de los Resultados del Proceso de Comunicación

Una vez el comunicador ha enviado el mensaje este debe evaluar en los receptores a quienes fue dirigido, esto conlleva a preguntarles si recuerdan el mensaje, cuantas veces lo vieron, de que aspectos sea recuerdan con más facilidad, que les hizo sentir el mensaje y su actitud presente y pasada hacia el producto y la compañía. Al comunicador le va a interesar también evaluar el comportamiento resultante tras la recepción del mensaje: cuánta gente compro el producto, si hablo a otros del producto o si visito el establecimiento.

6. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Sin duda, alguna vez en la vida no hemos podido comunicarnos con otras personas. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas interferencias se denominan ruidos o barreras.

Todos los elementos intervinientes en el proceso de la comunicación pueden sufrir obstrucciones o perturbaciones: anárquicas, aleatorias e imprevisibles que entorpecen, dificultan o imposibilitan la comunicación.

Todas estas perturbaciones u obstrucciones pueden registrarse a nivel:

- A. semántico
- B. físico
- C. fisiológico
- D. psicológico
- E. Administrativo

Ahora revisaremos cada una de estas obstrucciones al proceso comunicacional:

A. Barreras Semánticas

Es cuando no se el significado del mensaje, interpretándolo de manera erróneo. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido, pero no es tan urgente"

Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una acepción que no corresponda, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN.



Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social.

Observe los ejemplos que se ofrecen a continuación:

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique.

Asimismo, se dificulta la comunicación por la barrera semántica cuando nos expresamos en forma anfibológica.

La anfibología nos remite a un doble sentido, a lo ambiguo, a la interpretación del discurso o palabra de múltiples maneras.

Este problema se registra a nivel de la construcción o sintaxis.

Los ejemplos más corrientes de anfibología provienen del empleo confuso de los pronombres de tercera persona, del posesivo: su, suyo, etc., y de la omisión del sujeto.

A modo de ilustración colocamos los siguientes enunciados y la forma como deben corregirse:

La construcción no nos deja ver claro quiénes eran los propietarios de la hacienda:

La oración no nos parece saber qué es lo parece mediocres.

Barreras Físicas

Son aquellas que se encuentran en el ambiente que nos rodea ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.



Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, los medios más empleados son:

- ✓ Cartas.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Radio.
- ✓ Cine.
- ✓ Televisión.
- ✓ Periódicos.
- ✓ Revistas.
- ✓ Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.
- ✓ Carteles.

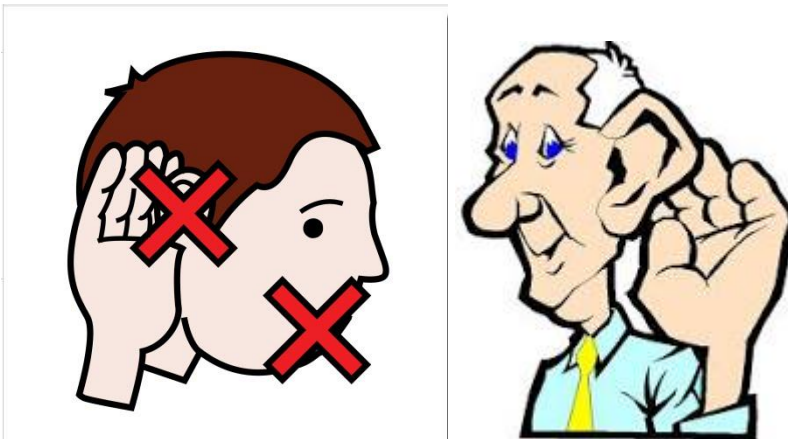
- ✓ Libros.
- ✓ Telégrafo.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serían:

- ✓ Interferencias en el radio o en el teléfono.
- ✓ El exceso de ruido.
- ✓ La distancia.

Barreras Fisiológicas

Cuando por cuestiones fisiológicas de la persona que emite o recibe el mensaje, este no se entiende o no se interpreta bien. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: Alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.



Surge cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo. Tal es el caso de los sordos y los ciegos; pero también, podemos señalar a aquellas personas que, sin llegar a tales extremos, presentan alguna deficiencia fisiológica, tienen alguna falla y no ven, no escuchan o no hablan bien.

Barreras Psicológicas

Cuando una persona tiene pensamientos distintos a lo que dice el emisor puede generar descontento en esa persona haciendo que no preste atención o que no se sienta bien en la conversación; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.



Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe nominación psicológica: esquema referencial.

Aceptamos a las comunicaciones que se adapten a nuestro esquema referencial. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que se encuentra a nuestro alrededor y toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica, no son rechazadas.

Es por ello que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc. Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo.

El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto puede hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado.

Siempre que se emitan mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repelar cualquier agresión.

Son muchos los factores que influyen en una persona que escucha para que acepte, comprenda o rechace el mensaje que le es dado. Algunos de ellos son:

- ✓ No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- ✓ Mostrar recelo, sospecha o aversión.
- ✓ Registrar emociones ajenas al área laboral.
- ✓ Mostrar excesiva timidez.

- ✓ Emitir instrucciones, explicaciones poco precisas y claras.
- ✓ Manifestar preocupación por problemas personales.
- ✓ Demostrar sobrevaloración o subestimación.

Cuando se manipula una máquina solamente se necesita apretar teclas o botones; en cambio, cuando se establece comunicación con otras personas, es necesario que explique, converse, observe gestos, posturas, reacciones y dejar que “ella o ellas” le hablen.

La comunicación establecida entre dos o más personas es una puesta en común. Un proceso de interacción. Por eso:

Debemos tratar de Comprender a los Demás

A continuación, se citan algunas de las causas que contribuyen a crear barreras psicológicas:

- ✓ Alta posición o jerarquía.
- ✓ Poder para emplear o discutir.
- ✓ Uso del sarcasmo.
- ✓ Criticas punzantes.
- ✓ Maneras demasiado formales.
- ✓ Apariencia física imponente.
- ✓ Interrumpir a los demás cuando hablan.

Barreras Administrativas

Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.



Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración, puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barreras administrativas serían entre otras:

- ✓ La estructura organizacional.
- ✓ Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- ✓ Ambigüedad en los estatus y roles.

Estos factores generan barreras relacionadas con:

- ✓ Las personas.

- ✓ Las ideas.
- ✓ La ejecución o rendimiento.
- ✓ La organización.

A continuación, un ejemplo para ilustrar una barrera a este nivel:

Una carta enviada por el Gerente de una Sucursal de una empresa “X”, situada en Valencia, el Gerente de la casa principal situada en Guacara, llegó con seis días de retraso debido a que la cadena de entrega no funcionó debidamente.

Como se ve la comunicación es un proceso de múltiples facetas cesibles a perturbaciones, problemas, predisposiciones, etc.

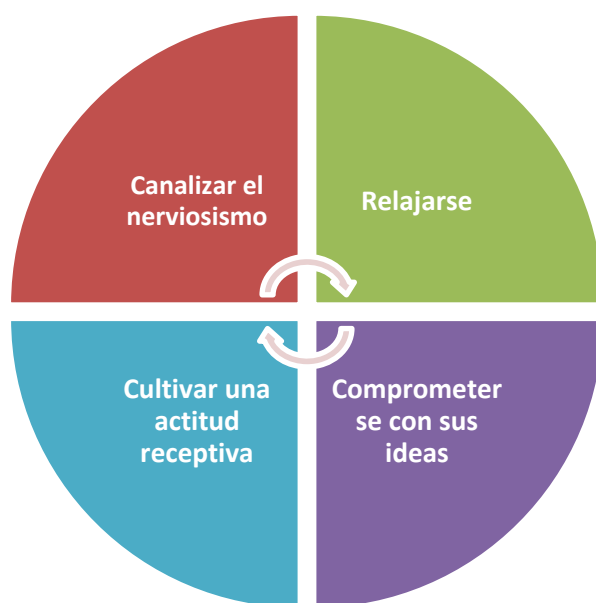
La dispersión o barreras vistas y las investigaciones realizadas sobre la conducta humana dejan entrever que el hombre vive dentro de un estado de desesperación creciente, debido a lo difícil que se hace en la actualidad la comunicación. Si, por un lado, no podemos negar el proceso de los diferentes medios de comunicación, por otro, debemos aceptar la importancia del hombre para comunicarse.

7. HABILIDADES DE UN COMUNICADOR EFICAZ



Cada persona tiene una característica que lo distingue de los demás y este sello con que se identifica se le conoce como: PERSONALIDAD.

En este apartado revisaremos las habilidades de los comunicadores eficaces, las cuales podríamos resumir que son:



Los conocimientos técnicos del comunicador eficaz son:



El buen orador tiene credibilidad de su público, sabe canalizar su energía nerviosa de una manera positiva y sabe escuchar.

El buen orador conoce a su público, sabe los temas que puede tratar con determinado público y cómo enfocarlos. Su comportamiento no verbal es apropiado y sabe leer el comportamiento no verbal de su público.

El buen orador tiene conocimiento básico del proceso de la comunicación, que le permite ganar credibilidad de su público con cada mensaje que presenta.

Pasos para ser un comunicador eficaz:



Si pretende impactar a los demás con su mensaje, usted debe considerar las siguientes variables:

- Originalidad
- Creatividad
- Dinamismo
- Confianza en sí mismo (soltura)
- Control del Nerviosismo
- Manejo de la respiración (relajación)



- Compromiso con las Ideas (enfocarse en lo que está hablando no en la apariencia u otras variables)
- La Actitud Receptiva: ponerse en el lugar del que está escuchando

8. ACTITUD Y PRESENTACIÓN PERSONAL AL COMUNICAR

Deben considerarse dos aspectos importantes cuando se está enfrente a un público: EL PORTE Y EL VESTUARIO.

El orador o comunicador puede estar muy bien preparado; pero, si no se presenta adecuadamente delante de su público provocará desinterés. Los asistentes son muy minuciosos y exigentes con la persona que ven al frente, no perdonan ni un solo detalle.

Entendemos, “POR PORTE”; la postura o apariencia de un individuo. Cuando se esté de pie en un escenario, en el caso de los varones las piernas deben quedar levemente separadas; mientras que las damas un pie un poco delante del otro.

Esta posición le permitirá girar a la derecha o izquierda si así lo desea el disertante. No se ve bien el parado como si fuera a desenfundar una pistola o como si bajara de un caballo; tampoco pararse tan rígido o tieso como un poste; ni muy agachado que le salga joroba.

LAS MANOS, no deben colocarlas en la cadera, ni adentro de los bolsillos porque da la apariencia de estar desafiando; simplemente olvídense de las manos.

Al referirnos, “AL VESTUARIO” NO SE PRETENDE QUE NUESTRO LECTOR IMAGINE PRENDAS DE GRAN VALOR. La idea es que conciba un arreglo elegante y sencillo, no de llamar exageradamente la atención porque podría distraer de lo que se está hablando.

El que viste informal cuando las circunstancias no lo ameritan no se ve elegante y baja el nivel de aceptación por parte del oyente. Lo ideal es vestir formal o semiformal de acuerdo a la ocasión y al estado del tiempo.

En un clima caluroso no se podrá lucir con saco y corbata, en un clima frío debe vestirse abrigado porque puede resfriarse. Lo que no es conveniente es verse desarreglado porque será motivo de burla.

La Mirada

Repetidas veces, escuchamos pronunciar de parte de los expositores la siguiente frase: “Yo nunca miro a mi público, sólo veo cabezas o hacia un punto de fuga para no avergonzarme o bien equivocarme”. ¿Cuál es la solución? Lo más lógico es que se está cometiendo una gran equivocación.

Usted debe mantener contacto visual todo el tiempo con su auditorio; de lo contrario, provocaría aburrimiento y alguien podría retirarse antes de que termine su discurso.



La atención de un público se mantiene mediante observar detenidamente a cada uno de los participantes: Viendo de izquierda a derecha, de derecha a izquierda, de atrás hacia delante. De tal manera, que converse con ellos. Sólo así, podrá darse cuenta si realmente está interesando con su plática.

Puede parecer que esto fuera un diálogo. Sin embargo, el conferencista cuando plantea una pregunta a la general, él inmediatamente la responde después de unos breves segundos.

Si en el transcurso de un discurso alguna persona bosteza o cabecea, puede mirarlo fijamente a los ojos y plantearle una pregunta para volver a capturar su atención. Si el grupo es muy numeroso, diríjase a ellos por sectores.

Es indispensable, contemplar, observar y examinar a nuestro auditorio. El comunicador u orador necesita tener un amplio conocimiento de él.

Los Gestos

Un gesto es un movimiento de las facciones que expresa un estado de ánimo, es un aspecto o semblante que puede ser agradable o desagradable.



No siempre se necesita pronunciar alguna palabra para dar un mensaje; porque para ello las facciones del rostro hablan por nosotros.

Basta con fruncir el ceño para aparentar un enojo o guiñar el ojo y sonreír, para demostrar que se está contento.

Un orador o comunicador siempre debe mostrar su mejor semblante, nunca debe dar la apariencia de estar en contra de su público, porque esto crearía un rechazo absoluto.

También, debe tomarse en cuenta el papel que él está jugando; pues, aparte de transmitir un mensaje se espera que incite simpatía.

Procure brindar siempre una sonrisa amable, no sarcástica ni fingida.

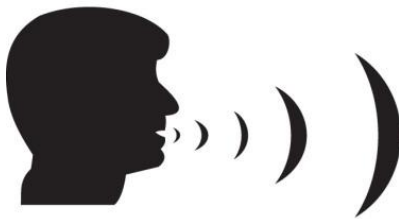
Por eso es importante para el comunicador hablar con fervor con ímpetu, contagiar e impresionar a su público y debe hacerlo con los ojos, boca, manos y todo el cuerpo.



La Voz

Es la cualidad que posee el ser humano para comunicarse, es un instrumento muy valioso que debemos cuidar. Es el arma más poderosa de un comunicador.

Con el tono de voz se atrae la atención, se hace énfasis en una frase que se habla y se tocan las emociones de un auditorio.



Para capturar la atención podemos “bajar el volumen de voz, al hacer énfasis en lo que se dice “se eleva el volumen.

Pero no olvide percatarse que el último de la fila escuche.

La Dicción

Es la pronunciación correcta de las palabras y la falta de ella defórma el lenguaje.

Podemos catalogar la falta de dicción, como la pereza mental que tiene el individuo de expresarse bien.

Puede ocurrir también, cuando se hace una lectura improvisada y se lee con mayor velocidad.

Preguntas para evaluación de ideas en un discurso

- ✓ ¿Qué importancia tienen estas ideas hoy en día?
- ✓ ¿Cómo se relacionan estas ideas con las necesidades materiales, psicológicas y espirituales del público?

- ✓ ¿En qué forma podrían influir mis ideas en las actitudes y conducta del público?
- ✓ ¿En qué forma podrían influir mis ideas en las actitudes y conducta del público?
- ✓ ¿En el pasado estas ideas han desempeñado un servicio útil?

9. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Debemos tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tiene.



La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa.

Todos debemos contar con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de nuestra organización, empresa, biblioteca o cualquier lugar de trabajo que representemos.

¿¿Qué es comunicar de forma efectiva??

La comunicación efectiva es la comunicación que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.

Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.



También tenemos que la comunicación efectiva es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz".

Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos. Solo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a los que realmente buscamos.

Pasos para incrementar la habilidad de escuchar

Actualmente vivimos con un elevado nivel de ajetreo y estrés. Tomarse tiempo para escuchar al otro es un buen regalo que le podemos hacer. Escuchar, muestra que te preocupas por la otra persona y es una forma de establecer una buena relación.

Además, puede ser útil a la hora de solucionar problemas. Puedes emplear cuatro pasos para escuchar eficazmente:

1. Busca una postura que te sea cómoda para escuchar

En primer lugar, busca una postura que te sea como para escuchar al otro donde puedas establecer contacto ocular.



A continuación, usa respuestas no verbales y verbales para indicar al otro que le estas escuchando.

Las respuestas no verbales serian mantener el contacto visual y hacer gestos de asentamiento con la cabeza.

Las respuestas no verbales serian mantener el contacto visual y hacer gestos de asentamiento con la cabeza. Las respuestas verbales comunes incluyen onomatopeyas tales como "aja", "mmm", etc. Estas respuestas no verbales y verbales son las más sencillas de realizar dentro de los cuatro pases básicos para escuchar efectivamente.

2. Confirma que estas entendiendo al otro.



Sería el proceso de decir pequeñas ideas sobre lo que tiene que estar sintiendo la otra persona.

Esta habilidad puede servir para rebajar la tensión de alguien que se encuentre en un momento acalorado emocionalmente.

Gracias a esta habilidad lograremos comprender bien lo que estamos oyendo. Es un buen modo para transmitir compresiones y afecto. ¿Cómo se emplea?

Haz una aproximación de sentimiento, es decir, plantea una hipótesis acerca de lo que la otra está sintiendo emocionalmente.

Explicar a la otra persona como te sentirías si estuvieras en esa misma situación.

El objetivo es que se sienta comprendido y apoyado

Hacer preguntas suaves para ahondar más en los sentimientos de tu oyente y para que este siga hablando. Las preguntas podrían ser "¿entonces te sentías...?", "¿eso te hizo pensar que...?" etc.

3. Usa preguntas o afirmaciones para obtener más información.

Si aún hay cosas que no has entendido o no te han quedado suficientes claras, usa preguntas o afirmaciones para obtener más información acerca de lo que está contando. Sin embargo, ten cuidado, pues a algunas personas o en algunas situaciones, el oyente se puede sentir agredido si las empleas en todo cortante.

Recuerda que, si el otro se siente amenazado en la comunicación, probablemente dejara de hablar. Cualquiera de los tres enfoques siguientes puede usarse para suavizar una de las anteriores preguntas:

"Me gustaría conocer que quieres"; "sería útil que me dijeras donde", etc.

Si aun siente alguna confusión acerca de lo oído, dilo. Esta opción es practica ya que las otras personas raramente se van a sentir ofendidas ante tus imprecisiones y queramos más información, "no entiendo muy bien que lo que quieres decir"; "hay algunos datos que se me han escapado".

Una técnica muy empleada en psicología es la siguiente, realizar una frase donde el final de esta lo tenga que poner el otro, "entonces lo que tú quieres decir es...", "después fuiste a..."



4. Resumir puntos clave de la conversación de la otra persona.

Al final de la comunicación con la otra persona puedes finalizar haciendo una paráfrasis, que es resumir puntos clave de la conversación de la otra persona repetirlos con tus propias palabras.

El objetivo de esta fórmula es verificar si lo que has escuchado es exacto y comunicar ese entendimiento a la otra persona.

Esto permite al otro corregir cualquier malentendido y así sentirse felizmente diciendo "así que tú crees...". Se puede realizar de dos formas básicamente:

Forma resumida: comienza a resumir todo lo dicho por otro, "Déjame ver si lo he comprendido...", "de modo que lo que dices es...".

Forma interrogante: mediante el uso de preguntas: ¿estás diciendo que...?

La habilidad de escuchar con atención

Los grandes escuchas no aparecen con facilidad. Es un trabajo duro. Existen dos tipos importantes de habilidades para escuchar: con atención e interactivamente.

Los siguientes instrumentos de atención le ayudaran a recibir mejor los verdaderos mensajes que su contraparte está tratando de transmitir.



Estar motivado para escuchar. Ahora que ya sabe que la persona con la mayor información generalmente obtiene resultados superiores de la negociación, tiene un incentivo para ser un mejor escucha.

Es prudente establecer metas acerca de todos los diferentes tipos de información que desearía recibir de su cliente.

Entre más aprenda, mejores resultados tendrán. El verdadero reto aparece cuando debe motivarse a sí mismo para oír a alguien que no le agrada.

Si usted se ve en la necesidad de hablar, haga preguntas. El objetivo es conseguir información más específica y depurada.

Para lograrlo, tendrá que seguir interrogando a su contraparte. La secuencia de su interrogatorio deberá ir de lo general a lo específico y, finalmente, obtendrá los datos para tomar la mejor decisión.

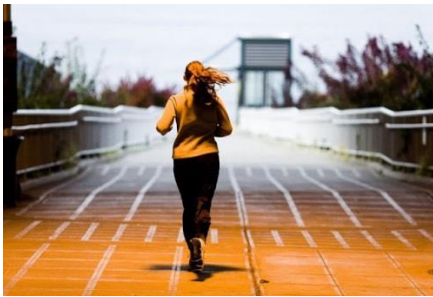
La segunda razón para proseguir su sondeo es que le ayudará a descubrir sus necesidades y los deseos de su cliente.

Esté atento a los indicios no verbales. Aunque es básico escuchar lo que se está diciendo, resulta igualmente importante entender las actitudes y los motivos detrás de las palabras.

Recuerde, en general, un negociador no expone su mensaje completo a través de lo que dice. Mientras el mensaje puede comunicar honestidad y convicción, los gestos de su oponente, sus expresiones faciales y el tono de su voz quizás transmitan duda.



Deje que su contraparte cuente primero su historia. Muchos negociadores han aprendido el valor de este consejo después de duras experiencias. Escuche recuerde que quien maneja la información maneja el poder.



No interrumpa a su cliente cuando esté hablando. Primero, es descortés. Segundo, podría estar cortando información valiosa que lo ayudará más adelante. Incluso si su cliente está diciendo algo incorrecto, permítale terminar.



No se distraiga. Cuando se encuentre negociando, trate de crear una situación en la cual pueda pensar claramente y evitar interrupciones. Éstas al igual que las distracciones, tienden a obstruir el desarrollo tranquilo de las negociaciones.



No confíe en su memoria. Ponga todo por escrito. Si usted es capaz de corregir a su contraparte o refrescar su memoria con datos y números compartidos con usted en una reunión anterior, ganará una increíble credibilidad y poder. Poner las cosas por escrito puede llevarle unos minutos más, pero los resultados serán valorados en su momento.



Escuche con un objetivo en su mente. Si usted tiene una meta mientras escucha, puede buscar palabras e indicios no verbales que agreguen la información que requiere.



Dar a su contraparte toda la atención. Es muy importante mirarlo a los ojos cuando esté hablando. Esto denota que usted es profesional, agradable y honesto. Además, le permite descubrir los sentimientos, intenciones y personalidad de su cliente.



Contraataque al mensaje, no a la persona. Con esto logrará que su cliente esté dispuesto a negociar con usted nuevamente. No debe ofender su dignidad.



No se disguste. Cuando usted se enoja su cliente ha ganado el control. Si está molesto probablemente no se encuentra en la mejor disposición para tomar las decisiones más acertadas. Las emociones de cualquier índole obstaculizan el proceso de escuchar.



Recuerde, es imposible escuchar y hablar al mismo tiempo. Es como tratar de cantar y silbar al mismo tiempo.

Habilidades para escuchar e interactuar

El segundo tipo de habilidades para escuchar son aquellas que interactúan con el hablante. Ellas le ayudan para asegurarse de entender lo que el emisor está comunicando y para confirmar sus opiniones. Las habilidades interactivas están constituidas por clarificación, verificación y reflexión.





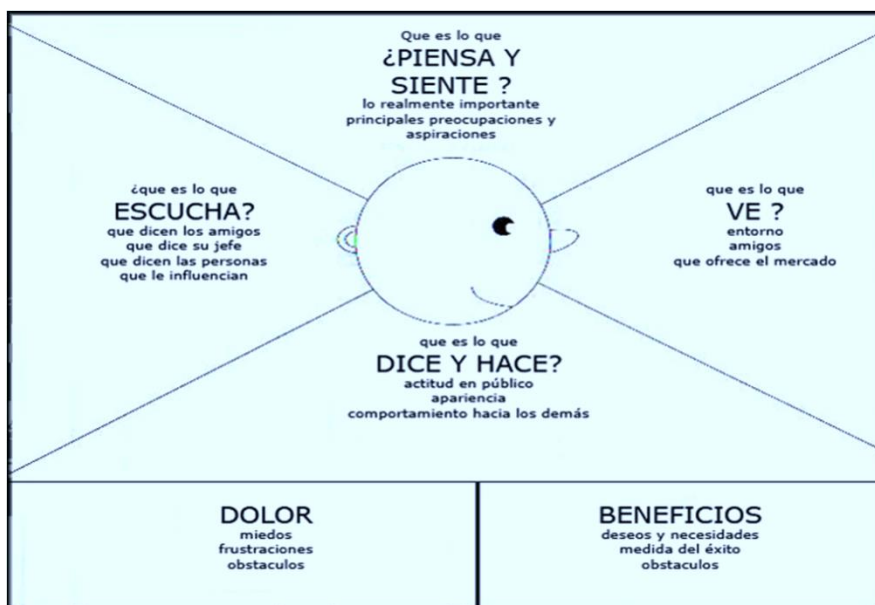
Reflexión

Significa hacer notorio que sentimos empatía por los sentimientos de quien habla. La mayoría de las personas creen ser hepáticas. Pero la empatía es una habilidad adquirida. Para mostrar empatía, los negociadores necesitan tratar de percibir el contenido de los mensajes. Es necesario prestar atención a los componentes emocionales y los significados centrales que no han sido expresados, y, finalmente, tomar en cuenta los sentimientos del otro. La empatía incluye la comprensión y la capacidad de relacionarse con los sentimientos ajenos. Por ejemplo: "Puedo ver que usted se siente frustrado porque..." "Usted siente que no obtenido un trato justo..."



A fin de practicar realmente este tipo de escucha, usted no debe hacer juicios ni dar opiniones o tratar de dar soluciones. Sólo sea consciente del contenido emocional del emisor. Dos puntos claves que le serán útiles en su aprendizaje de la habilidad para ser empático.

Reconocer e identificar emociones. Usted encontrará más sencillo identificar las emociones ajenas si puede identificar con facilidad las suyas propias. ¿Se siente frustrado, estresado, molesto, feliz, triste, nervioso?



Replantee el contenido. Si usted repite los comentarios de su contraparte palabra por palabra, éste creerá que lo está parodiando. La clave consiste en replantear el contenido usando palabras diferentes.

Puntos clave para ser un comunicador efectivo

En la vida nos encontramos con situaciones en que conocemos a personas que tienen un verdadero arte a la hora de comunicarse. Se comunican de manera extraordinaria, clara, fascinante y atrapan la atención del que lo escucha. Pero muchos no nacemos con este talento, pero podemos aprender a comunicarnos

de manera efectiva si nos lo proponemos y ponemos en práctica ciertos puntos clave.

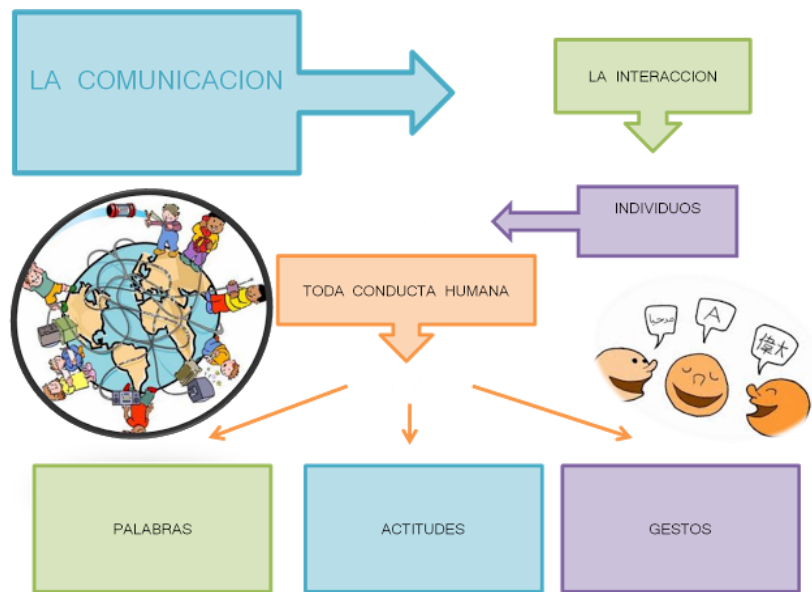


Según Martínez (2006) el arte de la comunicación se aprende si queremos aprender y si aprendemos a aprender.

Él recomienda los siguientes aspectos:

- ✓ Todo comienza con el respeto que merece su oyente, ya sea un individuo o un auditorio. Él es una persona importante y espera que se respete su punto de vista.
- ✓ Luego sigue el impacto que usted consiga al dar su información, siempre debe comenzar con algo sorpresivo, fuera de lo común.
- ✓ Después de tener la atención de tu oyente trata de transmitir tú idea con claridad para que los demás te comprendan.
- ✓ Al exponer tus ideas hazlo en forma segura y con calma no uses palabras que indiquen inseguridad.

- ✓ Después de exponer tu idea, tu oyente querrá detalles, debes escuchar con atención para identificar necesidades y satisfacer las mismas.
- ✓ Cultiva las relaciones personales, usa la asertividad y empatía



Claves para una comunicación efectiva

Entendemos a la comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar.

Para facilitar y potenciar el proceso de comunicación personal, empresarial, grupal, utilizamos el marco contextual y las distinciones, centrándonos fundamentalmente en el proceso particular de la comunicación, y en las particularidades de cada uno de los participantes.

Lograr de esa manera que la comunicación sea efectiva por dos líneas básicas, buscar los mayores logros en sus habilidades y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear.

Así podemos ver que las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida mayor efectividad y bienestar.

Claves para una comunicación efectiva en un equipo de trabajo

Todavía hoy los lineamientos para una buena comunicación en situaciones de alto stress siguen siendo (casi siempre) las mismas que las recomendadas para períodos normales.

Recuerde que la comunicación es, con frecuencia, el factor más crítico para enfrentar exitosamente una crisis. A continuación, algunos principios de comunicación que ayudan a los líderes a aliviar el stress, desarrollar confianza e impulsar resultados en ambientes cargados de ansiedad e incertidumbre.

Manténgase en contacto siempre: Una buena regla es que durante una crisis nunca es suficiente lo que comunique - siempre que lo haga en forma honesta, abierta y consistente.

Emita sus mensajes una y otra vez.

Refuércelos en tantos medios y formatos como sea apropiado: reuniones, sesiones Preguntas y Respuestas, grabaciones, videos, publicaciones de prensa, conferencias, cartas personales, e-mails, newsletters, folletos, hotlines, etc.



Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje y escucha; por lo que debe probar una variedad de canales de comunicación para asegurar que su mensaje llegue a todos.

Sea claro y preciso:

Para tener éxito en una comunicación de crisis, los mensajes deben ser transmitidos con claridad, especificidad y coherencia. La comunicación confusa y ambigua es su peor enemigo en una crisis. Por lo tanto, tómese el tiempo necesario para asegurarse que sus mensajes sean planteados de forma clara y precisa -y, en consecuencia, sean más fácilmente entendidos.



Elija al mejor mensajero:

Lo ideal es que para personas diferentes halla mensajes diferentes dentro de la organización. Es necesario que Ud. seleccione a la persona indicada para hablar con cada grupo.

Si se trata de una crisis que involucra a toda la empresa, usualmente el líder de mayor peso es quien toma la posta. Luego de ello, los supervisores inmediatos a él deberán comunicarles a sus equipos la información y resultados relevantes.



El mensaje debe ser ajustado a cada departamento, pero sin dejar de estar alineado a la estrategia global de crisis.

Reúnase cara a cara:

Cuando le sea posible, reúnanse directamente con su equipo de trabajo. Y, mejor aún, si lo hace más de una vez.



En situaciones de stress, un interlocutor puede no escuchar cuando un mensaje es dicho por primera vez, o puede no leer el material impreso entregado en una primera reunión. Las sesiones de seguimiento le dan la oportunidad de repetir la información hasta que todos la incorporen. Multiplicar los encuentros también brinda a los oyentes más oportunidades de evaluar -y expresarle- qué tan bien Ud. está encaminando el mensaje.

Fomente un feedback de 360°:

La comunicación no puede ser solamente "de arriba hacia abajo", particularmente en una crisis. Ud. necesita recibir preguntas, inquietudes, ideas, preocupaciones, insights de todos los miembros de la organización.

Una vez más, las reuniones frecuentes con grupos e individuos son una buena manera de fomentar el diálogo en dos direcciones.



También puede obtenerse un feedback útil escuchando los comentarios informales que existen en toda compañía. Se enterará de aquellos temas en los que la mayoría se está focalizando y, de esta manera, podrá ajustar adecuadamente sus mensajes clave.

Espere lo imprevisible: En tiempos de crisis o cambios, lo imprevisible está destinado a ocurrir. La comunicación será más fluida si Ud. cuenta con un Plan de Respuesta adecuado y un Gerente designado manejarlo. Las acciones rápidas y seguras tranquilizan a las personas y les brindan confianza en sus líderes.

Resumen de Técnicas de Comunicación Eficaz

Todos conocemos y podríamos citar en teoría cuales son los principios básicos para lograr una correcta comunicación, pero, tal vez por sonar a Perogrullo, frecuentemente nos olvidamos de ellos. Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

A. **La escucha activa**: Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar.

La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás.

Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero ¿qué es realmente la escucha activa?

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.

Diferencia entre el oír y el escuchar

El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

Elementos que facilitan la escucha activa

Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos. - Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Elementos a evitar en la escucha activa

No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje, Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

- ✓ No interrumpir al que habla.
- ✓ No juzgar.
- ✓ No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- ✓ No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- ✓ No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- ✓ No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".

- ✓ Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

B. **Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos.

Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría, si siquiera de ser simpáticos. Simplemente, que somos capaces de ponernos en su lugar.



Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

Parafrasear: Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir.

Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser:

"Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

Nada mejor que parafrasear sin ignorar lo importante del contenido.

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos: Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir.

C. **Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Expresiones de resumen serían:

"Si no te he entendido mal..."

"O sea, que lo que me estás diciendo es..."

"A ver si te he entendido bien..."



Expresiones de aclaración serían:

"¿Es correcto?"

"¿Estoy en lo cierto?"

La comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir para dar y recibir.

Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de nuestra comunicación.

Y hablamos de calidad cuando nos referimos a que estamos llamados a compartir con las otras personas no solamente las cosas que hacemos durante el día y lo que hemos aprendido, sino ir más al fondo de nosotros mismos.

El que verdaderamente quiere comunicarse sabe escuchar, inclusive el silencio, porque éste también forma parte de la comunicación.

Un oído abierto es el único signo fidedigno de un corazón abierto. Y escuchar constituye el noventa por ciento de una buena comunicación, porque todos necesitamos desesperadamente que se nos escuche.

Ésta también constituye un elemento fundamental en toda la vida social. Si se la suprime en un grupo, éste dejará de existir como tal.

Actividad aplicativa 1 – módulo 1

INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso para luego responder las preguntas asociadas a esta actividad.

RESOLUCIÓN DE CASO

Juan es el gerente de producción de empresas VLM, tiene a cargo a 3 equipos de granjas, liderazgos por supervisores que reportan a Juan de manera periódica. Estando a 20 del mes de octubre, Juan emite el siguiente email:

Estimados supervisores,

Necesito que a la brevedad me hagan llegar los informes de producción de sus equipos de trabajo. -

Saludos,

Juan

Este email es enviado día viernes, y el día martes de la semana siguiente sólo ha llegado el informe de Camila, faltando los informes de los otros 2 supervisores. Juan indignado solicita una reunión urgente a sus supervisores para pedir explicaciones de porque no han cumplido su orden de enviar a la brevedad el informe de producción. -

Dada la situación planteada, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Quién cometió el error los supervisores al no enviar el informe o Juan?
Fundamente su respuesta, según lo estudiado (7 puntos). -
2. Reestructure el caso planteado, transformándolo en un ejemplo de buena comunicación entre las partes.
3. Explique mediante ejemplo 3 barreras de la comunicación en el trabajo del líder

RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

La nota final de esta actividad resultará del promedio de la nota obtenida en cada una de las tres preguntas.

Pregunta 1.- El error lo comete el gerente pues no mantiene una comunicación permanente con los supervisores. Su respuesta para obtener un 7 debe contener los siguientes elementos:

ítem	Puntaje
1. El gerente debe indicar una fecha y hora cuando requiere el informe.	
2. El gerente debe mantener la comunicación permanente.	
3. No se debe confiar solo en el mail.	
4. Se debe consultar al equipo si tiene algún problema.	
5. Se debe consultar al equipo si tiene alguna necesidad.	
6. El gerente debe comunicar que información debe contener el informe de manera exacta.	
7. El gerente puede llamar para solicitar la información	
Suma puntajes	

Cada uno de los elementos que no contenga su respuesta disminuye un punto su puntaje. Sumar puntaje.

Pregunta 2.- Para mantener una buena comunicación, el líder debe ser exacto en su comunicación. Para obtener una respuesta satisfactoria, debe considerar los siguientes elementos:

Ítem	Puntaje
1. Considerar el nombre de cada supervisor	
2. Saludar a cada persona	
3. Indicar exactamente que requiere	
4. Indicar exactamente fecha	
5. Indicar exactamente hora	
6. Indicar exactamente forma de entrega	
7. Indicar que si hay problemas debe avisar o solicitar ayuda	
Suma Puntajes	

Cada uno de los elementos que no contenga su respuesta disminuye un punto su puntaje. Sumar puntaje.

Pregunta 3.- Para obtener un 7 en sus ejemplos de las barreras de la comunicación debe contener al menos un ejemplo diferente para cada tipo de barrera:

ítem	Puntaje
1. semántico, físico	
2. fisiológico o psicológico	
3. Administrativo	
4. Indicar exactamente porque es una barrera	
5. Indicar como afecta	
6. Indicar como se resuelve	
7. Describir la situación	
Suma puntaje	

Actividad aplicativa 2 – módulo 1

INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso para luego responder las preguntas asociadas a esta actividad. Posterior a eso enviar por email sus respuestas para retroalimentación pedagógica personalizada de la actividad. -

RESOLUCIÓN DE CASO

Camilo es científico de una universidad, especializado en biología molecular, y lo asignan para ir a presentar a un congreso de científicos a realizarse en Francia. Camilo es un excelente profesional, metódico y de personalidad introvertido. Él nunca ha presentado en el extranjero y tiene un mes para preparar el material y lo que expondrá.

1. ¿De acuerdo a lo estudiando que debería considerar Camilo, para lograr una comunicación eficaz con el público objetivo del congreso?

2. ¿Qué tan importante son los gestos para comunicar un mensaje?
3. Lea los siguientes enunciados, señale el error comunicación y rediseñe el enunciado corrigiendo el error:
- a. Camila, ¿recuerdas que te dije que no te concedería el ascenso que solicitaste? Bueno, acaba de llegar el rechazo. -
 - b. Estimados, necesito lo antes posible el informe de ventas





d.

I. RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

A continuación, se entrega la rúbrica para auto evaluar las respuestas

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntos obtenidos en cada ítem:

Pregunta 1.-

ítem	Puntaje
8. Camilo debiera considerar: Quien es la audiencia (0,5 punto) En que idioma debe elaborar la presentación (0,5 punto)	
9. Los gestos son: Muy importantes (0,5 punto) Porque representan un porcentaje muy alto del mensaje que se va a transmitir (0,5 punto)	
10. Los errores y enunciados correctos son: A) Falta asertividad (0.5 punto) Tengo una respuesta a tu solicitud (0.5 puntos)	

B) Falta exactitud (1 punto) Necesito el informe para una fecha y un plazo definido y en el formato a solicitar, por ejemplo, mañana viernes a las 12 (1 puntos) C) Respuesta es agresiva (1 punto) Hablemos en fecha y plazo determinados, tengo una emergencia ahora (1 puntos) D) Error en la pausa determinada por la coma (0,5 punto). El enunciado correcto es el de la derecha (0,5 punto)	
Suma puntajes	

Evaluación Módulo 1

INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso, responda las preguntas. Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

RESOLUCIÓN DE CASO

Esteban lo acaban de ascender a jefe comercial de su empresa, luego de llevar 5 años como ejecutivo de ventas y de que el jefe anterior se fuera tras una mejor oferta laboral. Esteban se ha caracterizado estos 5 años por su perfil competitivo, por alcanzar siempre las metas. Tras el anuncio de su ascenso, el grupo de ventas, compuesto por 10 ejecutivos no están en su totalidad contentos, dado el perfil competitivo y exigente de Esteban.

Luego de 1 semana en su cargo, esteban comienza a usar algunas frases tales como:

1. Su jefe anterior....
2. ¿Cuándo yo era ejecutivo de ventas siempre alcanzaba las metas porque ustedes no? Deben esforzarse más si no quedaran sin trabajo y no es fácil encontrar un nuevo trabajo.
3. ¡Rayos!, permítame enseñarte como hacerlo bien
4. Iré a reunión, no quemen las oficinas mientras yo no estoy.

Responda:

1. ¿Son adecuados los términos usados por Esteban? ¿Por qué?

2. ¿Qué recomendaciones haría a Esteban para que logre ser un jefe destacado, así como cuando era ejecutivo

3. ¿Es recomendable ascender a ejecutivos por el sólo hecho de alcanzar siempre las metas?

4. ¿Qué habilidades comunicacionales le faltan a Esteban?

5. Plantee la forma correcta de decir los enunciados usados por Esteban.

6. ¿Qué factores afectan la comunicación?

I. RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

La nota final de esta actividad resultará del puntaje obtenido en cada una de las preguntas:

ítem	Puntaje
Fundamenta con al menos 2 motivos porque no son adecuados los términos usados por Esteban. Si entrega 1 motivo el puntaje es sólo de 0,5 puntos	1

Entrega a lo menos 2 recomendaciones distintas para que Esteban logré ser un jefe destacado Si entrega 1 recomendación el puntaje es sólo de 0,5 puntos	1
Entrega a lo menos 2 Fundamentos de por qué no es adecuado ascender a ejecutivos por el simple hecho de alcanzar siempre sus metas Si entrega 1 fundamento el puntaje es sólo de 0,5 puntos	1
Señala a lo menos 3 habilidades comunicacionales le faltan a Esteban, como jefe Si señala 2 habilidades comunicacionales el puntaje es sólo de 0,7 puntos Si señala 1 habilidades comunicacionales el puntaje es sólo de 0,3 puntos	1
Reformula los enunciados de Esteban, entregando la forma correcta de decir cada uno de ellos Si reformula sólo 3, su puntaje es de 0,7 Si reformula sólo 2, su puntaje es de 0,5 Si reformula sólo 1, su puntaje es de 0,3	2
Señala a lo menos 3 factores afectan la comunicación laboral (en términos generales, no del caso) Si señala sólo 2, su puntaje es de 0,7 Si señala sólo 1, su puntaje es de 0,4	1
TOTAL	7

MÓDULO #2

Motivación de equipos de trabajos

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que, una vez logrado, saciará una necesidad.

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. A continuación, podemos ver la pirámide de maslow relacionada a la motivación humana:



La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad,

creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes las que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo.

Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.



Algunas definiciones de Motivación

Es tradicional que los autores definan su tema en le prologo. Sin embargo, se presentan ciertas dificultades en la definición de los términos, en un campo de la investigación psicológico relacionado con ciertos tipos de fenómenos y

eventos. citar algunas de las muchas definiciones que se han dado podría ser el mejor modo de la pregunta, pues así se revelaría la amplitud del tema.

P.T. YOUNG manifestó el tema en su libro, recientemente revisado y aumentado, motivación and emoción (1961), en que a la vez ofrece su propia definición del concepto.

El concepto de motivación es sumamente amplio, hecho que los psicólogos han intentado reducirlo... (Seleccionado) este o aquel aspecto de los complejos aspectos de la determinación.

Los aspectos más importantes son el energético... t el de regulación y dirección. (Podría)...

Definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana u animal.

Young considera a la motivación, más específicamente hablando, como "...el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividades.

Gardner Murphy (947) considera que motivación es el nombre general que se da a los actos u organismos que estén, determinados por su propia naturaleza o por su estructura externa.

Por otra parte, N.R.F Maier (1949) empleo el término motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influencia en la futura expresión por medio de consecuencia de la propia conducta.

En 1949, D. O. Hebb escribió que "... el problema principal al que enfrentan el Psicólogo cuando habla de la motivación no es despertar la actividad, si no darle un patrón y dirigirla" más adelante, y en sus propios términos, escribió:

Entonces, el término motivación se refiere:

- A la existencia de una secuencia de fases organizadas.
- A su dirección y contenido.
- A su persistencia en una dirección dada o estabiliza de contenido.

Esta definición quiere decir que motivación no es un proceso distinto si no viene referencia, también quiere decir el animal adulto normal y despierto tiene alguna motivación.

Poco después, Hebb reexaminó el problema y, dando un excelente ejemplo de auto corrección basándose en la evidencia y en un análisis adicional y en pruebas más recientes dio un cambio y separó la clave y los aspectos de activación de los eventos seccionales. solo los eventos constituyen conceptos motivacionales: "si una base de la impulsión general ... la pulsión es un energizador, pero no un directos.

“; (en 1955) más tarde, pulsión es " ... algún proceso da energía al movimiento, pero que ... como el motor de un automóvil no determina como será dicho movimiento

(1958) Atkinson también incorpora la vigilancia a la fusión de activación, pero la une estrechamente con las claves de la situación; el termino motivación se refiere a la activación de una tendencia actualizar por producir uno o más efectos el término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de a acción, del persona experimenta como un " yo quiero”

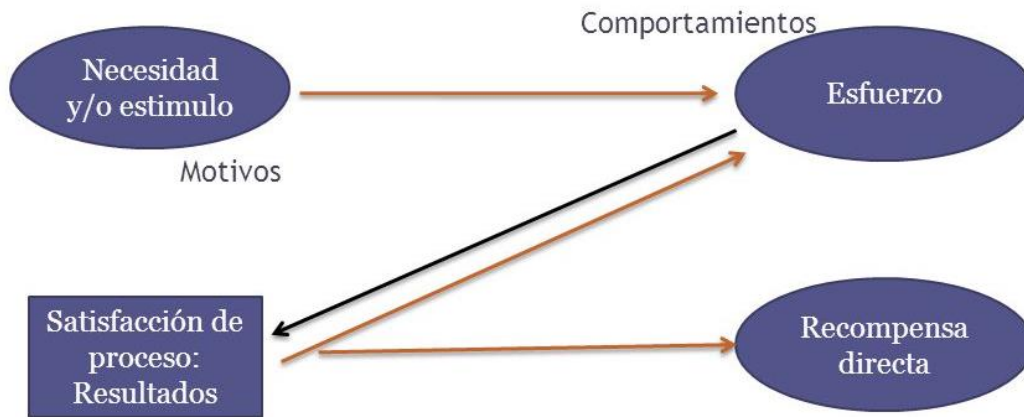
Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

ESQUEMA MOTIVACIÓN



Motivar es el equilibrio entre los 4 factores.

Otros Autores definen que la motivación es Positiva y Negativa.

Motivación Positiva.

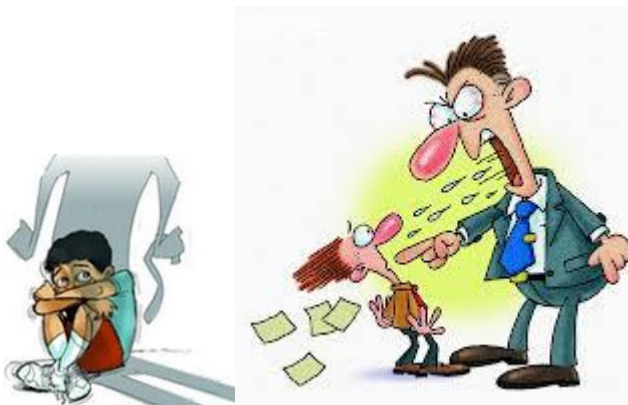
Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.



Motivación Negativa.

Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.

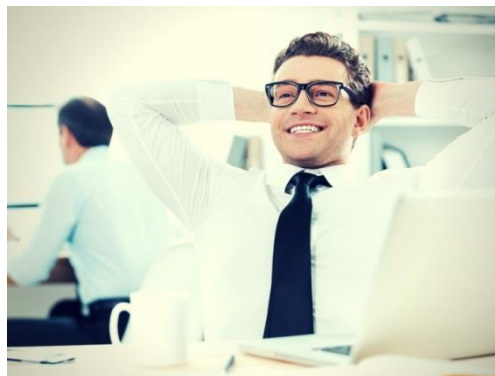


2. TIPOS DE MOTIVACIÓN

A. Motivación Intrínseca (MI)

Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Nace del propio trabajador. Está relacionada con su satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a la necesidad de sentirse autorrealizado y permite mejorar el rendimiento en el trabajo. Si un empleado está contento con lo que hace y le gusta, eso repercute en su estado de ánimo y en el desarrollo de sus funciones. En este tipo de motivación influyen otros factores como contar con las herramientas adecuadas y un buen entorno de trabajo. Como siempre, mantener un buen clima laboral debe ser prioritario en la gestión de recursos humanos de cualquier organización.



B. Motivación Extrínseca (ME)

La externa. Aquella en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la empresa pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano.



C. Motivación trascendente:

Por último, se debe considerar la motivación trascendente, que es la motivación obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él. Este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación

en el entorno empresarial debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas



3. CICLO MOTIVACIONAL

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- A. **Homeostasis:** en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- B. **Estímulo:** aparece un estímulo y genera una necesidad.
- C. **Necesidad:** esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión.
- D. **Estado de tensión:** la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

- E. **Comportamiento:** al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- F. **Satisfacción:** si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.



Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivación de comportamiento, puesto que ya no causa tensión inconformidad.

Algunas veces las necesidades no pueden en el ciclo motivacional, y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o institución).

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación, al no hallar la salida normal, la tensión representada en el

organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).



Ciclo Motivacional con Frustraciones o Compensación

La satisfacción de lagunas necesidades es transitorio y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas

4. FACTORES MOTIVADORES

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos.

Según esta teoría, existen dos factores, cuando son óptimos, los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos, pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo.

Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción.

Por esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no logran la satisfacción.

Su efecto es como el de ciertos medicamentos que evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud.

De ahí que también se les llame factores de insatisfacción.

Factores Higiénicos o factores Extrínsecos:

Se localiza en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo.

Los factores higiénicos no están bajo el control del individuo, puesto que son administrados por la empresa.

Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, etc.

LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	
FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo.	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa.
1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Son factores de contexto que se sitúan en el ambiente externo que rodea al individuo.

Tradicionalmente, estos factores higiénicos eran los únicos que se destacaban en las prácticas de motivación de los empleados, es decir, en las condiciones que los rodean y lo que reciben externamente a cambio de su trabajo.

Además, el trabajo se consideraba una actividad desagradable, pero imprescindible.

De ahí el hecho de que la administración motivara a las personas a trabajar mediante premios e incentivos salariales o mediante castigos o coacciones, o incluso ambos: recompensas y castigos.

En la actualidad muchas empresas basan sus políticas de personal en los factores higiénicos esto en salarios, beneficios sociales, políticas de supervisión, oportunidades, condiciones ambientales físicas de trabajo, etc.

Factores Motivacionales o factores Intrínsecos:

Están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Los factores motivacionales están bajo el control del individuo y abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional.



Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente, las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta.

Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de "desmotivación" y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg la llama factores de satisfacción.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: "Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".



En otras palabras, la teoría de los dos factores establece que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido del cargo o de las actividades excitantes y estimulantes de éste: son los factores motivacionales.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente, del salario, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los factores higiénicos.

Se ha encontrado una asociación fuerte entre satisfacción y estabilidad en la organización (ausentismo y rotación de personal). La insatisfacción laboral conduce a un escaso compromiso con la organización. A la hora de operatividad la definición de satisfacción podemos destacar dos grupos, aquellas que se centran en un conjunto de sentimientos positivos con las que los empleados perciben su trabajo y aquellas que las estudian como un conjunto de actitudes laborales que tienen relación con aspectos específicos del trabajo.

Aamodt M. (2007), señala que la satisfacción se entiende como un estado emocional, positivo o negativo frente a la experiencia laboral que expresa el resultado de cómo el empleado percibe que su trabajo satisface las necesidades que él estima como importantes, a las que denominamos expectativas. La satisfacción laboral no puede ser observada, pero sí inferida y origina las actitudes hacia el empleo.



5. TECNICAS MOTIVACIONALES DE EQUIPOS DE TRABAJOS

Para motivar a las personas que componen el equipo, no tan solo van a tener en cuenta que se sienten bien pagados, que son aceptados socialmente o que tienen la tranquilidad de tener un trabajo sin peligro. Algo tan esencial como sentirse parte del grupo y sentirse reconocido en su trabajo, es fundamental.

Para ello, se ha de ayudar a cada uno de los miembros, a conseguir sus objetivos sin rectificarlo en público, y reconocerle haber conseguido el objetivo propuesto y compartirlo con todos.



Esta sencilla forma de actuar permitirá que el individuo se sienta valorado y aceptado y por lo tanto que forma parte del grupo. Y desde luego se fidelizará con la línea de trabajo de quien lidera el equipo.

A continuación, revisaremos 5 técnicas para motivar equipos de trabajos

- A. **Reconocimiento** Se trata del conjunto de técnicas orientadas a **garantizar la satisfacción de las personas** tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:



- I. **Premiar los logros en el trabajo** tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.



- II. **Facilitar la promoción.** Los empleados deben estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.



- III. **Proponer retos.** A la mayoría de las personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.



IV. **Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores** supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.



B. **Búsqueda de la ubicación ideal:** No todas las personas somos válidas para todos los trabajos, pero lo que sí es cierto es que **todos tenemos un perfil determinado que encaja mucho mejor en unos tareas o puestos que en otros**. Si la dirección de una empresa o el departamento de recursos humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes, todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y dará lo mejor de sí, lo que redundará en un mejor funcionamiento de la compañía.



- C. **Asignación de responsabilidades** La organización es vital para la tranquilidad y motivación laboral del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta dónde llega su responsabilidad.



- D. **Promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos** Entendido no sólo como aplicación de lo que dice la Ley sobre normativa de seguridad o uso de equipos de protección, sino también como una filosofía **dentro de la organización** basada en la implicación de todos en la promoción de la salud y el bienestar en cualquier detalle: higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas antiestrés, etc.



E. **Promover la participación** Se debe **buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa**, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. Es la única forma de conseguir la fidelidad del trabajador y su identificación con la organización. **El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de las personas** y para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás. Es **responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación laboral**. En realidad, se trata de una

inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.



Algunas estrategias motivacionales son:

- **Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya**

Para esto debes establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.



- **Incentiva la participación en la toma de decisiones**

Esto tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.



- **Establece mecanismos de participación directa**

Así te entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.



– **Evalúa el desempeño:**

Intenta felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.



– **Haz programas de rotación laboral.**

De esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la empresa y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.



– **Fomenta que los trabajadores participen**

Desarrolla actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres.



– **Intenta que los horarios no duren ocho horas** Si es necesario entrega un día libre y paga horas extras.



Actividad aplicativa 1 – módulo 2

1.- INSTRUCCIONES GENERALES:

Explique que entiende por cada concepto señalado, y Luego Diseñe 1 ejemplo para cada tipo de motivación señalada.

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

2.- ACTIVIDAD:

- **Motivación positiva laboral**
- **Motivación negativa laboral**
- **Motivación intrínseca laboral**
- **Motivación extrínseca laboral**

3.- RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntajes obtenidas en cada ítem, más un punto de base. -

ítem	Puntaje
11. Motivación positiva laboral. Debe contener el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo 1.5 punto.	
12. Motivación negativa laboral. Debe contener alguna referencia a la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad 1.5 punto.	
13. Motivación intrínseca laboral. Debe contener alguna referencia a que la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas 1.5 punto.	
14. Motivación extrínseca laboral. Debe contener elementos donde Intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida 1.5 punto.	
Suma puntaje (+1 punto al total)	

Actividad aplicativa 2 – módulo 2

INSTRUCCIONES GENERALES:

En base al ciclo motivacional estudiado en el presente modulo, diseñe un plan de motivación laboral para su personal a cargo, considerando cada etapa del ciclo para el diseño del plan.

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

ACTIVIDAD:



Plan de motivación:

ítem	Puntaje
1. Homeostasis:	
2. Estímulo:	
3. Necesidad:	
4. Estado de tensión: -Evitar Reacción negativa:	
5. Comportamiento o acción:	
6. Satisfacción:	
7. Homeostasis:	

3.- Rúbrica de autoevaluación del aplicativo

Cada acción por etapas del plan motivacional debe contener elementos de las definiciones del ciclo entregadas en el manual. -

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntos obtenido en cada uno de los ítems. -

ítem	Puntaje
1. Homeostasis: Debe indicar una situación real o simulada donde en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.	
2. Estímulo: Debe describir que tipo de estímulo aparece en lo laboral y genera una necesidad.	
3. Necesidad: Debe describir una necesidad, insatisfecha aún, que provoca un estado de tensión.	
4. Estado de tensión: Debe indicar la tensión que produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción. Incluye posible Reacción negativa y como evitarla en el liderazgo	
5. Comportamiento o acción: Debe describir una acción, que se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.	
6. Satisfacción: Debe mostrar cómo se satisface la necesidad, y el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente	

una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.	
7. Homeostasis: Debe mostrar el resultado es decir ese momento en que el organismo humano permanece en estado de equilibrio.	
Suma puntaje	

EVALUACIÓN MÓDULO 2

A. INSTRUCCIONES:

Lea el siguiente caso y diseñe una propuesta de motivación de equipos de trabajos, según el perfil de los trabajadores expuesto en el caso, su experiencia y las técnicas aprendidas en el presente modulo.

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

B. CASO:

Usted lleva 1 año como encargado de bienestar de la empresa de montaje industrial MontB7. A mediados de año cambian el jefe de prevención de riesgos, y el nuevo jefe toma el cuestionario istas-21 que mide los riesgos psicosociales en sus trabajadores. El resultado de esta encuesta arroja altos índices de riesgo laboral en los trabajadores por exceso de carga de trabajo, comunicación ineficaz entre los diversos niveles jerárquicos, sentimiento de falta de apoyo de gerencia.

A Ud. como encargado de bienestar le piden que diseñe un plan de trabajo motivacional para que los índices de riesgos psicosocial bajen y la percepción de los operarios cambie respecto de la relación laboral de gerencia con ellos.

Importante señalar, que ellos pasan generalmente en terreno agrupados por equipos de trabajos, en diversas faenas de la región y van por lo general 1 vez al mes a las oficinas centrales de la organización. Los grupos de trabajo son liderados por un supervisor, quien tiene a cargo de 3 a 10 personas por grupo.

En base a los antecedentes presentados, y en el supuesto que es usted en el encargado de bienestar de la empresa, diseñe una propuesta que mejore el clima laboral de los empleados de la planta baja de la organización. Considerando las técnicas motivacionales estudiadas en este módulo del curso.

C. PAUTA DE AUTOEVALUACIÓN

ITEM	PUNTAJE
La propuesta considera cada etapa del ciclo motivacional en su diseño: Si considera las 6: 30 puntos Si considera sólo 5: 25 puntos Si considera sólo 4: 20 puntos Si considera sólo 3: 15 puntos	30

Si considera sólo 2: 10 puntos	
Sí considera solo 1: 05 puntos	
La propuesta propone a lo menos 3 técnicas distintas de motivación:	15
Si considera 3: 15 puntos	
Si considera 2: 10 puntos	
Si considera 1: 05 puntos	
La propuesta se diseña en base al entorno laboral descrito en el caso:	15
Señala claramente el entorno laboral del caso: 15 puntos	
Señala en términos generales el entorno laboral del caso: 10 puntos.	
Solo describe puntos generales del entorno del caso: 05	
TOTAL	60 PUNTOS

TABLA DE NOTAS:

La nota será según la siguiente tabla:

PUNTAJE	NOTA
60	7,0
55	6,5
50	6,0
45	5,5
40	5,0
35	4,5
30	4,0
25	3,5
20	3,0
15	2,5
10	2,0
05	1,5

MÓDULO #3

Trabajo en equipo



1. CONCEPTUALIZACIÓN



Existen múltiples definiciones de trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

- **Objetivo común:** no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Diferencia entre equipo de trabajo y trabajo en equipo

- **Equipo de trabajo:** es el conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Revisemos algunas definiciones:

Equipo: ***"Grupo de personas, profesionales o científicas, organizado para realizar una investigación o servicio determinado"***.

Trabajo en equipo: ***"Es un método de trabajo colectivo en el que los participantes intercambian experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr un objetivo u objetivos comunes al realizar una tarea conjunta".***

Equipo: ***"Es un grupo de personas que efectúan contribuciones distintas para la consecución, de una meta común".***

Trabajo en equipo: ***"Es un sistema de organización del trabajo capaz de crear una atmósfera que permita, trabajando juntos dirección y trabajadores, alcanzar los objetivos de competitividad de la organización, elaborando un producto de alta calidad, bajo costo y potenciando las posibilidades de desarrollo de todos los empleados en un entorno de mejora continua"***

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común

2. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL TRABAJO EN EQUIPO

Se hace necesario realizar un análisis de algunos conceptos que componen la definición con el objeto de profundizar en su contenido y esencia.

- ✓ Metodología: forma de trabajo del equipo.
- ✓ Grupo: conjunto de personas que se reúnen a un objetivo común
- ✓ Objetivos: metas y logros que se plantean los equipos.
- ✓ Meta en común: plan de trabajo estructurado que tiene etapas de desarrollo y evaluación.
- ✓ Interés del equipo: grado de compromiso en el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Opinión: juicio que se emite sobre algún tema.
- ✓ Entorno de mejora continua: creación de condiciones que generan confianza dentro del equipo.
- ✓ Rol: labor y funciones que desarrolla cada miembro del equipo.
- ✓ Fuerza colectiva: unión de fuerzas personales que van hacia un objetivo común.
- ✓ Calidad: es una metodología de gestión que permite realizar un mejoramiento continuo en las actividades, procesos o servicios.
- ✓ Oportunidades: son las opciones que tiene el equipo para su crecimiento y desarrollo.
- ✓ Comunicación: expresión y transmisión de ideas, pensamientos y opiniones en forma clara y afectiva.
- ✓ Identidad grupal: rasgos que caracterizan al grupo.

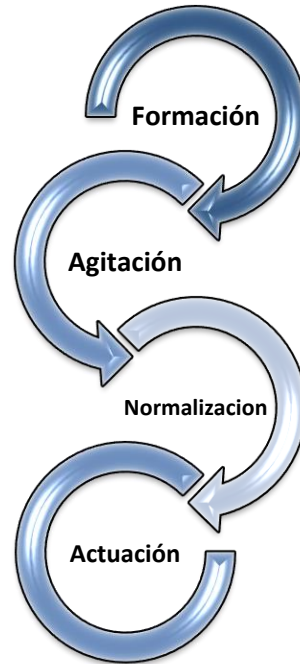
3. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Para el desarrollo de un trabajo en equipo deben existir ciertas características comunes a cualquier equipo que se detallará a continuación:

- ✓ Grupo de personas con objetivos y metas en común.
- ✓ Comunicación fluida entre sus miembros.
- ✓ Liderazgo efectivo.
- ✓ Trabajo armónico que promueva la participación de sus miembros.
- ✓ Responsabilidades compartidas entre sus miembros.
- ✓ Desarrollo de actividades en forma coordinada.
- ✓ Cada miembro posee una visión clara de sus propias funciones y de los intereses comunes.
- ✓ Los intereses del equipo sobrepasan los intereses particulares.
- ✓ Respeto por los roles y funciones de cada miembro.
- ✓ Existe apoyo mutuo y colaboración entre sus miembros.

4. ETAPAS DE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

Durante la creación de los equipos se producen una serie de cambios adaptativos que permiten la cohesión del equipo, estos cambios se traducen en etapas de desarrollo de los equipos, estas etapas pueden tener avances y retrocesos que va a estar determinado por la singularidad de cada equipo, que se detallan a continuación:



A. Formación

Las personas se consideran parte del grupo, es una etapa de análisis en donde se experimenta una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del equipo.

Se exploran las conductas y formas de interacción de los miembros.

Aquí se destacan las dos fases que enuncia Pichón Riviere como afiliación y posteriormente pertinencia.

Afiliación se refiere a la etapa en que cambiamos la proposición del yo al nosotros.

Pertenencia que se logra a través de la comunicación y el conocimiento de los otros, que nos permite poder diferenciarnos de otros grupos.

Esta etapa termina cuando los miembros se sienten importantes dentro del grupo.

Preguntas que se plantean sus miembros en esta etapa:

- ✓ ¿Por qué estoy aquí?
- ✓ ¿Quiénes son los otros?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos?
- ✓ ¿Cuáles son los métodos?
- ✓ ¿Cuáles son los procedimientos?

B. Agitación

Es la etapa en donde se producen los conflictos, ya que se generan subgrupos dentro del equipo que desean imponer sus intereses particulares, si se mira desde el punto de vista positivo, esto permite la libre expresión de las ideas en forma clara y respetuosa.

El término de esta etapa está dado por la aparición de un liderazgo efectivo.

C. Normalización

Se caracteriza por aumento de la colaboración de los integrantes del equipo, es una etapa de organización, en donde existe mayor aceptación y compromiso para la solución de las diferencias.

Se definen la visión y misión del equipo.

Aumenta la participación, la cooperación y la competencia.

Esta etapa de madurez permite definitivamente acercarse a la obtención de los objetivos planteados, a través de la definición de modalidad de gestión del equipo.

Preguntas que se plantean sus miembros en esta etapa:

- ✓ ¿Qué estamos haciendo?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo haremos?

D. Actuación

El equipo se encuentra en su nivel óptimo de crecimiento, el equipo es capaz de resolver problemas, realizar diagnósticos e implantar cambios.

En la actuación cada miembro se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por el funcionamiento del grupo.

Es una etapa de alto desempeño los equipos mantienen una actitud positiva al enfrentarse con los obstáculos y salen mayor fortalecidos de estos.

5. CARACTERISTICAS DE EQUIPOS DE LOS TRABAJOS

En las empresas y organizaciones se habla mucho que hay que trabajar en equipo, sin tener la suficiente claridad en el concepto, se considera como una moda y no como un modo de trabajo. Las empresas por lo tanto deben estar a la vanguardia sin hacer partícipes a las personas involucradas, esto produce un rechazo en las personas y por ende un mal funcionamiento de los equipos.



Las personas hacen los equipos

En este mundo tan acelerado y competitivo a veces nos olvidamos de que somos personas que trabajamos en empresas, y no empresas que trabajamos con personas. Por lo tanto, el cambio debe ocurrir primero en nosotros y debemos tener una actitud positiva para enfrentarlos.

Deben estar motivados para trabajar en equipo

Debe existir una participación activa dentro del grupo que nos motive más allá de los objetivos como grupo, debe existir una fuerza interna que nos lleve a actuar con entusiasmo y no obligados.

Para trabajar en equipo debe existir compromiso de los directivos

Es necesario que exista una actitud positiva para el trabajo en equipo, los directivos deben apoyar a los grupos en sus planteamientos, deben ayudar a fortalecer los lazos entre sus miembros y fomentar la participación en estos.

Trabajo en equipo corresponde a un proceso no un resultado

El proceso de trabajo en equipo es fluctuante se desarrolla en etapas que pueden avanzar o retroceder en el tiempo de acuerdo al momento que se esté viviendo.

Existe un proceso de aprendizaje dentro de los equipos

Al integrarnos a un grupo llevamos una serie de sentimientos, experiencias, creencias, conocimientos, etc. Que al involucrarnos vamos compartiendo con los miembros del equipo, así también vamos aprendiendo de ellos, lo que se traduce en una retroalimentación de crecimiento personal y del grupo.

El ejercer un liderazgo efectivo favorece a los equipos

Cuando existe un liderazgo autoritario puede que los objetivos del equipo se cumplan para la empresa, pero no así para los miembros del equipo.

Cuando existe un liderazgo efectivo se genera un clima de confianza y compromiso en forma individual y grupal.

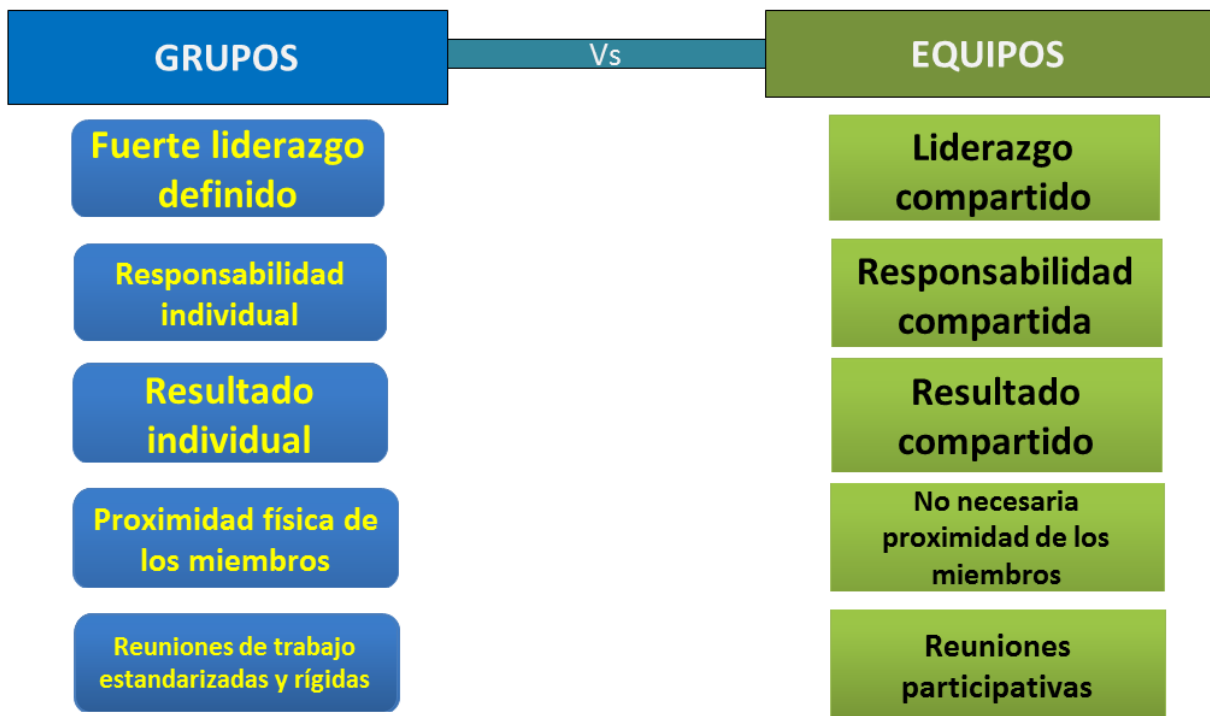
El trabajo en equipo debe estar centrado en la calidad

Si entendemos calidad como un estilo de vida o una filosofía debemos llevarla al trabajo en equipo como un recurso que nos permitirá comprender que existen fortalezas y debilidades en las cuales debemos trabajar para la mejor obtención de los logros.

6. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

Podemos resumir las diferencias en el siguiente cuadro



Dentro del Equipo todo funcionaban al mismo nivel, no había distinciones jerárquicas.

Cuando hablamos de Grupos y Equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales.

No es que uno sea mejor que el otro.

Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización.

Un Grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento.

Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un equipo.



Un Equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno.

La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos.

Los equipos de más personas requieren de mayor estructura y soporte, los equipos más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta.

Los miembros tienen habilidades y competencias que complementan el propósito del equipo. No todos los miembros tienen las mismas habilidades, pero juntos son mejores que la suma de sus partes.



En los equipos los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante.

El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor.

Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

Los individuos en un grupo están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos.

El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, la responsabilidad no es compartida.

El liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que el equipo persiste diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Los grupos son más fáciles de crear que los equipos. Cuando las decisiones y la forma de trabajo y los procesos ya están determinados, entonces se forma un grupo de trabajo para llevar adelante esos procesos que no requieren “venderlos” como ocurriría con los miembros de un equipo.

Para formar un grupo hay que identificar un líder fuerte y empoderar a la persona para que reclute a los miembros del grupo, formule el objetivo principal, la forma de trabajo y lleve adelante la toma de decisiones. Los resultados del grupo deben estar predefinidos.



Los miembros de equipo tienen habilidades complementarias, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos (a diferencia del

grupo, cuyos objetivos los define el líder) para los cuales sus miembros tienen responsabilidades individuales y compartidas.

Tienen una finalidad compartida y un claro entendimiento de lo que es la misión del equipo. Las diferentes perspectivas, conocimientos, habilidades y fortalezas de cada miembro son identificados y utilizados.

Los grupos tienen una performance rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo.

Los equipos tienen una performance flexible, diferentes tareas y funciones son requeridas.

Los roles y tareas pueden cambiar dependiendo de la experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas. Tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí. Utilizan más el "nosotros" que el "yo".

Un grupo típicamente produce productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros mientras un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo.

Equipo

- Liderazgo compartido
- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
- Responsabilidad individual y grupal compartida
- El producto del trabajo es grupal
- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas



Grupo

- Hay un sólo líder
- El líder decide, discute y delega
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
- Responsabilidad individual
- El producto del trabajo es individual

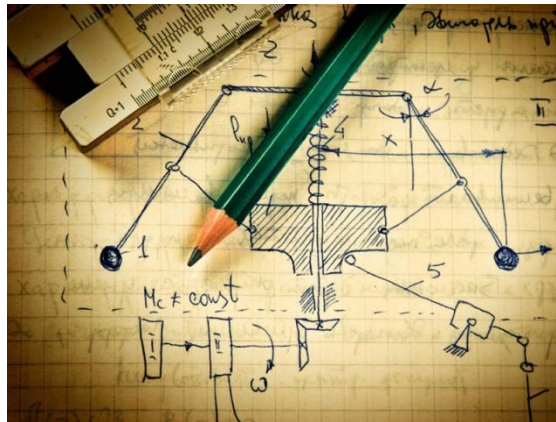
- Se mide la efectividad indirectamente (por ej. impacto sobre el negocio de c/individuo, etc.)
- Las reuniones son propuestas por el líder



7. ACTITUDES Y DESTREZAS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Es conveniente que los equipos tengan o desarrollen todas las habilidades complementarias para hacer el trabajo propuesto. Estas actividades se pueden agrupar en tres categorías:

- **Conocimientos técnicos y funcionales:** Es más probable que los equipos tengan éxito si sus integrantes dominan conocimientos y habilidades diversas que se complementan.



- **Habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones:** Para los miembros del equipo es necesario desarrollar habilidades para identificar problemas y oportunidades y evaluar las opciones para la toma de decisiones y saber cómo proceden.



- **Habilidades interpersonales:** Para producir el propósito común es importante una comunicación efectiva y un conflicto constructivo. Incluye el correr riesgos, la crítica constructiva, el reconocimiento de los intereses y logros de otros, el escuchar y comunicar lo que se piensa y siente.



Es difícil, que, al iniciar el equipo, se disponga de todas las habilidades necesarias al enfocarse en el desempeño y el logro de metas y propósitos determinados.

Los integrantes pueden detectar las necesidades en cuanto a habilidades que requieren desarrollar y las necesarias específicas de cada una, para superarlas.

De esta manera, el trabajo en equipo se convierte en vehículo para el aprendizaje y desarrollo personal.

8. CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJOS ALTAMENTE EFECTIVOS

Hay varios elementos clave que se deben tener en cuenta para que los equipos sean altamente eficientes, por ejemplo, sería difícil que un grupo consiguiera buenos resultados si no existe confianza entre sus miembros.



Valoración y Motivación:

Es vital que cada miembro del grupo desempeñe una labor que sea reconocida y valorada por los demás miembros, pero, además, esta actividad debe ser satisfactoria para él mismo. Estas dos características, valoración de los demás y autovaloración, se convierten en el mejor factor motivacional de los individuos específicamente y del equipo en general.



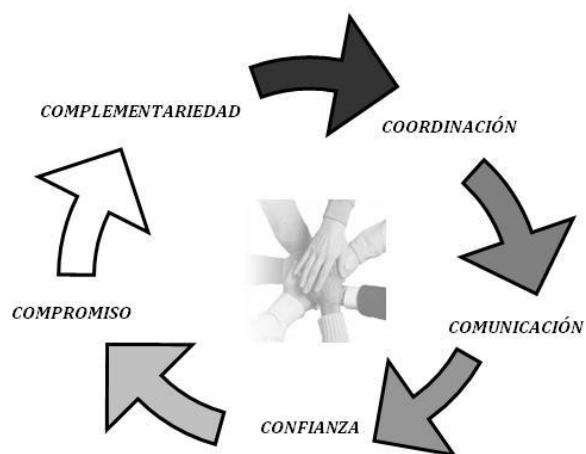
Confianza y Empatía:

Si bien los miembros no tienen que ser amigos íntimos, sí es importante que entre ellos exista una buena relación de trabajo y que cada uno confíe en el trabajo de los demás. Cada miembro debe estar seguro de lo que hace él mismo y de lo que hacen los demás, además debe entender la importancia de su propio trabajo y de la función general del grupo.



Comunicación y Compromiso:

Cada elemento de una organización tiene una función que se mezcla con la de los demás y la fusión de todas lleva a la consecución de los objetivos empresariales. Al conformar un equipo de trabajo hay que asegurarse de que existan suficientes canales de comunicación que permitan a todos los miembros conocer los objetivos generales que guían su trabajo, además se debe contar con el compromiso de cada miembro para conseguir los objetivos del grupo y de la organización en general.



Además de los tres factores básicos, para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que desempeñarán cada miembro y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succeed or fail" (Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales.

Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

- **Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.
- **Coordinador:** los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones, pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.

- **Formador:** es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
- **Trabajador en Equipo:** hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
- **Rematador:** perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticuloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
- **Iniciador:** conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
- **Investigador de Recursos:** inicialmente presenta mucho entusiasmo, pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
- **Especialista:** se enfoca en un campo reducido de acción, pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
- **Evaluador Supervisor:** es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista, pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a los tres factores básicos permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.

Etapas de desarrollo de un equipo de trabajo

- i. **Conformación:** las personas se consideran parte de un grupo, pero no conocen bien la finalidad, estructura y liderazgo que los une y organiza.
- ii. **Formación de subgrupos:** se tienden a formar subgrupos para reducir la inseguridad e incertidumbre. Durante esta etapa es muy relevante procurar que los subgrupos no perjudiquen la búsqueda de una misión común, sino que contribuyan al desarrollo de una comunidad con distintas miradas dialogantes y colaborativas.
- iii. **Conflicto y confrontación:** etapa de gran riqueza y diversidad. Es común, como parte del desarrollo de un equipo, que emerjan conflictos. Ellos se abren cuando las personas se sienten más seguras, por lo que su expresión es la base del clima de relaciones interpersonales y permite establecer una forma de resolver conflictos que sea favorable para el crecimiento, y perfeccionamiento del equipo.
- iv. **Cohesión en la diferencia:** en equipos que han sabido resolver los conflictos de manera saludable, las relaciones se estrechan y se muestra cohesión. Junto con ello, quedan sentadas las bases sobre el modo deseable para enfrentar conflictos venideros y superar las tensiones.

- v. **Responsabilidad compartida:** corresponde a la etapa de consolidación del equipo. La energía se centra en la ejecución de la tarea común. Cada uno se hace cargo de sus tareas, pero asume responsabilidad por el éxito del conjunto.

Bases para la constitución de un trabajo en equipo colaborativo:

- I. **Comprensión y aceptación de la meta común:** los miembros de un equipo pueden comprometerse con un objetivo cuando éste es bien comprendido y aceptado. El compromiso con una meta común es la base para la construcción de cualquier comunidad de trabajo colaborativo.
- II. **Clima organizacional apropiado:** las personas deben sentirse libres para expresar sus sentimientos e ideas, y los miembros deben escucharse, atendiendo a todas las ideas. La capacidad de crítica es relevante para el desarrollo y crecimiento del equipo, pero ésta debe ser franca, constructiva y respetuosa, orientándose a superar obstáculos.
- III. **La lealtad y la confianza recíprocas son básicas para el trabajo colaborativo;** pero dichas condiciones no surgen necesariamente de forma espontánea, deben construirse y trabajarse intencionadamente para asegurarlas. Se debe construir un acuerdo de compromiso frente al

trabajo, de respeto, responsabilidad, participación activa, apoyo, entre otras.

- IV. **Transmisión de información efectiva:** debe existir una buena comunicación entre los miembros del equipo. Se debe difundir información clara, oportuna y accesible, para que cada uno desarrolle su tarea y se sienta parte relevante y activa en el desarrollo y quehacer grupal.
- V. **Toma de decisiones por consenso:** se requiere de un buen nivel de discusión, donde todos participan en forma pertinente con la tarea, se tolera el desacuerdo y no se evita el conflicto, pero este se resuelve de forma pacífica. El trabajo colaborativo va más allá de la simple cooperación; supone el desarrollo de un trabajo y proyecto entendido como común (vs. uno entendido como apoyar a otro, sin tener responsabilidad real).
- VI. **Liderazgo:** Incluye tanto la reacción del equipo frente al liderazgo como la capacidad del líder para legitimarse frente al equipo.
- VII. **Atención a la forma de trabajo del equipo:** Preocupación por la autoevaluación. El equipo se detiene a observar cómo lo está haciendo y qué dificulta su accionar.

VIII. **Creación de condiciones básicas necesarias:** Para favorecer el trabajo colaborativo es necesario tomar medidas para reducir la rigidez en las estructuras y sistemas de trabajo escolar, que muchas veces dificultan el intercambio entre los docentes de diferentes unidades y niveles. Entre ellas, es necesario procurar el diseño de los tiempos requeridos como condición básica para el trabajo colaborativo.

9. ¿CÓMO RECONOZCO UN EQUIPO DE TRABAJO EFECTIVO?

- Cuando existen buenas relaciones entre sus miembros.
- Cuando sus miembros poseen habilidades psicosociales para relacionarse positivamente entre ellos; saben comunicarse y resolver conflictos sin violencia.
- Cuando se mantiene una permanente reflexión acerca de su funcionamiento, revisa sus prácticas, sus costumbres, sus estados de ánimo.

Crear las condiciones para el trabajo en equipo es responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente de los directivos, que deben liderar el proceso de manera atractiva, creativa y dinámica.

Sin duda toda declaración acerca de cómo trabajar en equipo resulta más simple que llevarlo a la práctica. Sin embargo, debemos tener presente que trabajar de manera coordinada y sinérgica, trae al funcionamiento de la institución numerosos beneficios: juntos podemos superar mejor las dificultades, con espacios de reflexión podemos buscar en conjunto soluciones a los conflictos, conociendo las experiencias de otros podemos mejorar las prácticas docentes, tenemos un equipo de apoyo para crear un espacio de autocuidado...

Trabajar como equipo puede presentar obstáculos y dificultades, puede resultar un arduo trabajo conseguirlo, sin embargo, permite obrar conjuntamente con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin, brindando una mejor educación y favoreciendo un quehacer profesional más protegido al ser acompañado y comprendido como responsabilidad compartida.

10.MÉTODOS DE DESARROLLO DE EFICIENCIA EN LOS EQUIPOS

El método Scrum, es modelo muy sencillo de implantar en empresas y que establece una serie de reglas cuyo objetivo es conseguir que los equipos de trabajo funcionen mejor.

SCRUM

+eficacia +rapidez +versatilidad

¿Qué es Scrum y para qué Sirve?

Scrum es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos.

Scrum es un modelo que explica cómo se deben hacer las reuniones y cómo coordinar personas para aprovechar al máximo el tiempo.

Esta metodología marca una serie de reglas que bien usadas pueden conseguir un aumento en la eficiencia de los equipos de trabajo.

Aplicando Scrum a un equipo, se puede conseguir mejorar los plazos de entrega, aumentar la versatilidad y la capacidad de adaptación del equipo.

Esto se consigue mediante la eliminación de tiempos muertos, mejora en la comunicación y dando importancia preferente a las cuestiones relevantes.

Scrum puede ser aplicado a las siguientes actividades:

- ✓ Realización de proyectos.
- ✓ Diseño y desarrollo de productos y servicios.
- ✓ Desarrollo de software
- ✓ Coordinación de departamentos y equipos de trabajo.

¿Cómo funciona la metodología Scrum?

Scrum presenta unas pautas muy fáciles de aplicar.

Básicamente define una serie de roles a asignar a las personas implicadas y una serie de actividades a realizar.

La forma de realizar el trabajo es primeramente definir qué tareas hay que llevar a cabo para conseguir el objetivo propuesto (por ejemplo, qué tareas se necesitan para lanzar un producto al mercado, o para realizar un proyecto).

Estas tareas, ordenadas cronológicamente, se planifican y agrupan en ciclos de entre 10 y 30 días, de forma que, completando todos los ciclos, se cumplirá el objetivo.

Los Roles del Equipo

Los roles asignados son los siguientes:

- **El director o líder del equipo (Scrum Master):** Es la persona que se encargará de coordinar el equipo y asignar las tareas a realizar.
- **Los clientes (Product Owner):** Son los grupos de interés a los que va dedicado el proyecto/producto/servicio que se está desarrollando. Son los que dicen qué es lo que se quiere hacer y cuáles son los objetivos. En el caso de no estar presentes, se debe nombrar un representante de fuera del equipo que se encargue de defender sus intereses y su punto de vista.
- **Los desarrolladores / equipo de trabajo (Team):** Son los responsables de desarrollar las tareas. Se recomienda crear equipos no muy grandes (menos de 10 personas) donde las personas se complementen, de forma que cada uno tenga unos conocimientos específicos y unas actividades pre-asignadas acordes con estos.
- **Los consumidores o usuarios (Customers):** Son los que usarán el producto final. Muchas veces se confunden con los clientes, pero no son los mismos. Hablando claro: “cliente es el que paga (y por lo tanto decide) y

consumidor el que usa el producto”. A veces cliente y consumidor son la misma persona, pero otras veces no.

Actividades a realizar

De forma simplificada, las actividades marcadas son las siguientes:

- **Reunión inicial (Product Background):** A la reunión inicial asiste todo el equipo y el Product Owner. En ella se debe planificar cuáles son las tareas que se van a llevar a cabo para la consecución del objetivo. Como ya se ha explicado antes, estas tareas posteriormente se dividirán en ciclos de entre 10 y 30 días laborables que se tratarán por separado. Además, se deben definir los roles, los recursos necesarios, etc. (para esto se puede usar un diagrama de Gantt).

Es muy importante en esta primera fase de planificación calcular bien los tiempos y contemplar la posibilidad de que el cliente cambie sus ideas acerca de lo que quiere a durante el desarrollo del trabajo. En el caso de que esto pase, se deberán recalcular las tareas y adaptar los ciclos y actividades a los nuevos objetivos.

- **Reunión de planificación de ciclo (Sprint Background):** A principio de cada ciclo el equipo debe realizar una reunión donde definir qué tareas se van a realizar en las próximas semanas, quién las va a realizar y qué es lo que debe estar terminado al finalizar el ciclo.

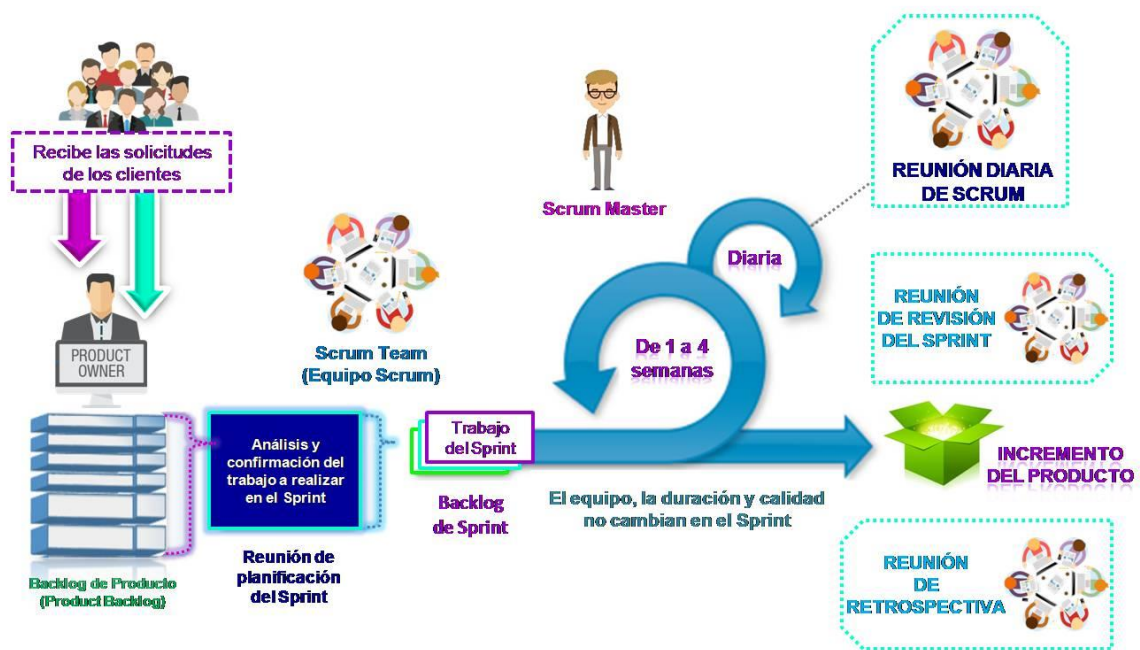
- **Reunión diaria (Daily Scrum):** Todos los miembros del equipo realizarán una reunión diaria de corta duración para tratar los avances en las tareas. Concretamente, cada miembro del equipo hablará de lo que ha hecho el día anterior, qué va a hacer hoy y qué problemas han surgido.

Existen una serie de reglas a seguir en este tipo de reuniones: En la reunión estarán presentes todos los miembros del equipo, deberá durar entre 15 y 20 minutos (nunca más de 20 minutos), se exigirá puntualidad y sólo hablará quien tenga el turno de palabra. El encuentro se realizará en el mismo lugar y a la misma hora todos los días. El objetivo de estas reglas es mantener al equipo informado sin perder tiempo, agilizando la reunión. Si las reglas no se cumplen se pueden tomar medidas como imponer castigos a quien llegue tarde, programar un cronómetro que suene a los 15 minutos, etc.

- **Reunión de fin de ciclo (Sprint Review):** Se realiza al final del ciclo y en ella se debe hablar de qué es lo que se ha hecho durante el ciclo y qué ha quedado por hacer. A ella asiste todo el equipo y también el Product Owner para comprobar cuáles son los avances hasta el momento. Se recomienda que esta reunión no dure más de dos horas. Posteriormente, se recomienda hacer otra reunión (Sprint Retrospective) con el Product Owner para comentar qué se hará en los próximos ciclos y si hay que hacer algún cambio.



Resumen método scrum:



11. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EXITOSOS

Un equipo exitoso es la unión de un grupo de personas dirigidas por un propósito en común, reunidas o asociadas para alcanzar un objetivo bien definido.

El trabajo en equipo es el proceso de construir y mantener una unidad cohesiva y altamente efectiva donde los integrantes dan lo mejor de sí y disfrutan el proceso.



Alcanzar los objetivos es más sencillo cuando se cuenta con un grupo de personas que tienen su energía y esfuerzo enfocado en el mismo propósito. La unión de esta energía incrementa las fortalezas y disminuye las debilidades de cada persona en lo individual.

La cooperación, el compartir conocimiento y la ejecución de estrategias, ayuda a alcanzar el éxito en el proyecto que se está desarrollando.

Construir un equipo exitoso significa converger el compromiso de cada individuo en un compromiso colectivo para alcanzar metas específicas. La eficacia en

construir un equipo exitoso requiere planear, desarrollar y promover actividades para fortalecer las relaciones entre los integrantes y mejorar su desempeño.

Para que puedas construir un equipo exitoso además de profesional y comprometido, a continuación, te **comparto 5 iniciativas que debes de tomar en cuenta:**

- A. **Tener una visión común:** El desarrollar y mantener una meta u objetivo en común dirige al equipo hacia el mismo punto. Asegúrate de que los objetivos sean entendidos, que los miembros de tu equipo lo soportan y están comprometidos con él. Esto solo puede ser alcanzado si cada uno de los integrantes entiende cuanto de su esfuerzo está ayudando a alcanzar exitosamente la meta establecida.



La manera como logras que cada uno de los participantes tome responsabilidad de su parte viene del conocimiento y entendimiento de que el esfuerzo individual es, en realidad, el que alimenta el éxito en común. Cuando se logra

este nivel en cada persona, entonces tienes un grupo con un compromiso absoluto.

B. Definir responsabilidades: Como el trabajo en equipo se trata de concentrar el esfuerzo colectivo hacia una meta, es trascendental para el éxito, delegar actividades específicas, así como la responsabilidad a cada individuo. Para lograrlo es necesario que cada uno de los participantes entienda el rol en particular que tendrán sus actos, así como la importancia del mismo en el logro de los objetivos principales.



Cuando cada una de las personas entiende esto, la autodirección y auto motivación son la consecuencia que cargará de energía al equipo.

C. Generar un plan de acción: Sin un plan de acción, el esfuerzo de las personas no puede ser dirigido exitosamente hacia un objetivo en común.

La falta de planeación significa la falla en el logro de los objetivos. Cuando el trabajo en conjunto resulta en un fracaso, tu organización se culpará, se frustrará y se sentirá insatisfecha, dejando un sabor amargo entre los integrantes lo cual

puede repercutir no sólo en el ámbito profesional, sino incluso en algunos casos, puede impactar a nivel personal la autoestima de las personas.

La mejor manera para evitar que un proyecto fracase, es mediante la construcción e implementación de un plan detallado de acción en el que claramente se indican las actividades que cada persona debe de realizar.

Este plan de acción además debe de incluir todas las variables posibles a las que se pueden enfrentar en el trayecto.

Al considerar todas las posibilidades de “error”, estás asegurando que no se fracasará en el proyecto puesto que tienes desde antes, consideradas las soluciones a los problemas que se puedan enfrentar.

D. Dar dirección y soporte: Quienes dirigen y supervisan a un equipo exitoso, están jugando el rol de guardianes, que consiste en mantener vivo el espíritu y entusiasmo de las personas con las que colabora.

Una buena dirección tiene todo que ver con empoderamiento y motivación para dirigir a las personas al éxito.

Además, los guardianes deben hacer un esfuerzo para entender a cada miembro del equipo, así como planear y delegar responsabilidades dependiendo de las fortalezas y debilidades de cada uno.

La comunicación abierta es imperativa para encontrar qué motiva a cada miembro y cómo las cosas pueden ser mejoradas cuando cada persona da lo mejor de sí.

E. Actividades de recreación: Mantener a las personas enfocadas únicamente en el trabajo arduo y dejando de lado la diversión hace que el proyecto se complique e incluso pueda llegar a fracasar.

Para asegurar que tu equipo se mantenga unido, divertido y con entusiasmo, las actividades recreativas juegan un papel importante.

Promueve reuniones fuera del lugar de trabajo en las que convivan y disfruten momentos de diversión. Las actividades recreativas como torneos, juegos y fiestas son muy buenas opciones para re-vigorizar a las personas y mantener un alto desempeño en el proyecto.

Tener un equipo exitoso no es sencillo, la clave está en el esfuerzo de entender y aceptar a cada integrante con sus fortalezas y debilidades. Un buen constructor de equipo es alguien que puede explotar exitosamente las fortalezas y encontrar maneras de hacer que las debilidades de cada persona trabajen a su favor.

12.DISFUNCIONES DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Según Patrick: un equipo debe de evitar las cinco disfunciones más comunes: confianza, temor al conflicto, falta de compromiso, falta de responsabilidad y falta de atención a los resultados.

Construir un equipo cohesionado es difícil, pero no complicado. La sencillez es clave. En teoría es sencillo, pero en la práctica requiere disciplina y perseverancia para no caer en alguna de las cinco disfunciones que puede impedir a un equipo llegar a altas cotas en la consecución de resultados.

A. Ausencia de confianza:

La confianza es la seguridad que tienen los miembros del equipo de que las intenciones de sus compañeros son buenas. Dentro del grupo no hace falta ser protector ni cauteloso.

Solución: Buscar la aportación más significativa de cada uno y su área de mejora.

Papel del líder: Demostrar su propia vulnerabilidad.

Arriesgar a perder la cara ante el equipo, porque en esto hay que ser sincero, no fingir. Crear un ambiente donde no se pena la vulnerabilidad.

B. Temor al conflicto:

Las grandes relaciones requieren conflictos productivos para crecer. Pero en el trabajo suele ser tabú. Afrontar los conflictos ahorra tiempo. Los acalorados debates se libran sin resentimientos

Solución: Reconocer que el conflicto es productivo. Tener valor para sacar a la mesa asuntos sensibles. En el momento álgido, subrayar la importancia de lo que se está haciendo.



Papel del líder: Evitar ser “superprotector” para que no se perjudique a nadie. Debe permitir que la solución surja con naturalidad, aunque sea a través de la confusión, y parezca que no está actuando como líder.

C. Falta de compromiso:

El compromiso depende de la claridad y la aceptación. Se escuchan todas las opciones, pero todos apoyan la decisión que haya tomado el grupo.

Solución: Revisar las decisiones clave adoptadas al final de un encuentro. Establecer fechas límite para las decisiones y su respeto con disciplina. Aclarar el peor escenario de la decisión tomada.



Papel del líder: Debe de sentirse cómodo ante la idea de que se haya tomado una decisión equivocada. Tiene que presionar para que se examinen los asuntos y se tomen decisiones. No valorar en exceso el consenso.

D. Falta de responsabilidad:

Responsabilidad es la disposición de los miembros a pedir cuenta por los desempeños y conductas.

Solución: Publicar las metas que tiene el grupo y el resto de la compañía, explicar brevemente las directrices de cómo debe comportarse cada uno. Revisiones sencillas y regulares del avance y seguimiento.

Papel del líder: Alentar y permitir que el equipo sirva de principal mecanismo de exigencia. Evitar ser la única fuente de disciplina, pero saber que es el árbitro final

E. Falta de atención a los resultados:

Tendencia a ocuparse de algo distinto a las metas colectivas. Despistarse de la contribución al equipo.

Solución: Declarar públicamente el éxito que se pretende y vincular las recompensas a logros específicos.

Papel del líder: Establece la pauta con su propio compromiso. Ser desinteresado y objetivo en recompensas y reconocimientos.

No es lo mismo un grupo de personas que trabajan juntas que un equipo de alto rendimiento. Cuando hay un equipo de alto rendimiento se identifica porque se confía en la labor del resto tanto como el de uno mismo, se participa en conflictos comprometiéndose con decisiones conjuntas, centrándose en conseguir logros colectivos.

Por desgracia en esta época se está perdiendo este espíritu de colaboración, ¿será la crisis?, ¿la falta de presupuestos?, ¿la desconfianza por el futuro incierto...?

13.PROBLEMAS QUE PRESENTAN LOS EQUIPOS

Los problemas que se presentan en cualquier situación no son malos.

Los problemas que se presentan en cualquier situación no son malos por sí, simplemente demuestran que la situación está en evolución.



Así mismo, los problemas que se presentan en un equipo vienen a demostrar que el equipo está vivo y lo que hay que hacer es encontrar la forma de manejar la situación que nos está generando conflicto.

Lo importante es enfocar el problema, no en el problema en sí, sino en la forma de solucionarlo.

A. Uno de los primeros problemas que se presentan está en la selección de las metas y los objetivos del equipo.

Algunos objetivos son cuestionados por el resultado esperado: nadie cree que lo que se plantea se pueda realizar. Otros no son claros: nadie entiende qué es lo que se busca ni cómo realizarlo.

- B. **Otro problema frecuente es que las tareas no están bien definidas, se convierte en un "chicharrón" que nadie quiere tener, o, por el contrario, hay varias personas interesadas en realizar dicha actividad y se genera lo que se llama "guerra de territorios".**



- C. **Adicionalmente, la forma en que los equipos determinan cómo se deben tomar las decisiones es fundamental para el éxito.** Existen varias formas de decidir: por consenso, por mayoría, por minoría (subcomités), promedio, expertos, y por dominio autoritario con y sin discusión.

Cada una de estas tiene sus ventajas y desventajas y se pueden utilizar dependiendo de la dinámica del equipo o de situaciones particulares.

- D. **La forma en que se establecen los procedimientos también puede convertirse en un problema.** Algunos equipos establecen una serie de procedimientos para realizar cada una de sus actividades que no ayudan al equipo a lograr sus objetivos.



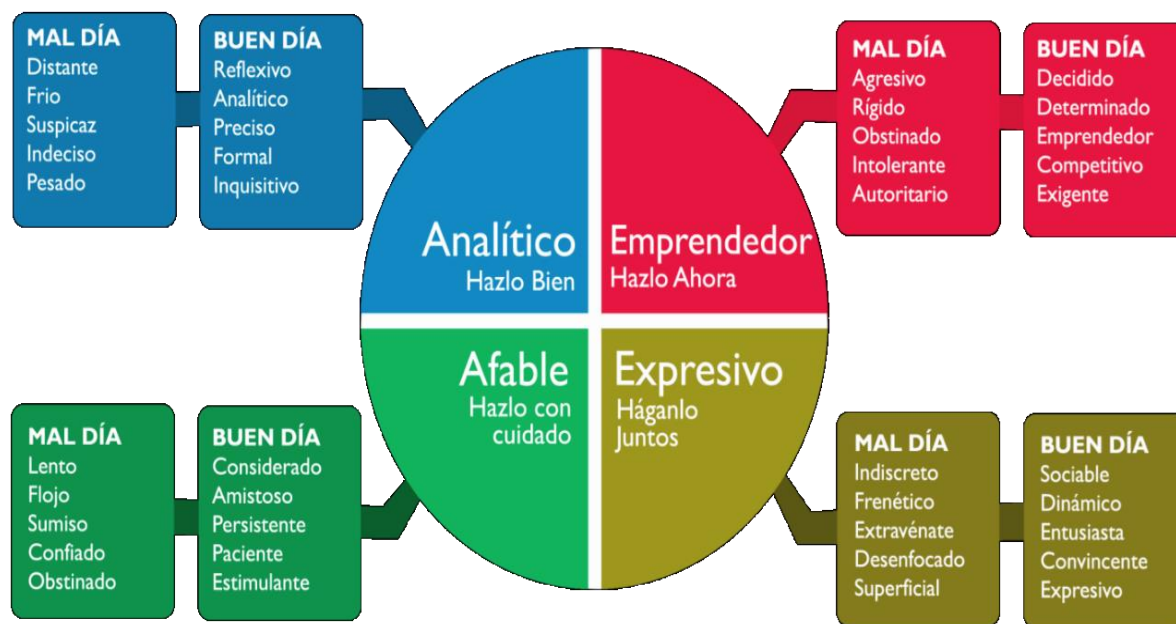
La meta a lograr es el punto que debe estar en la mira a la hora de definir la forma en que deben hacerse las cosas.

E. Por último, y no por eso menos importante, están los problemas relacionados con las relaciones interpersonales.

En la etapa de formación de los equipos, los integrantes quedan sorprendidos por las personalidades de los demás integrantes y surgen las diferencias personales.



En general, las personalidades se pueden agrupar en cuatro clases, trate de identificar en qué cuadrante se encuentra:



Ahora, independientemente de la personalidad, existen algunas personas de carácter "difíciles" que resulta complejo de socializar con ellos. Los podemos agrupar en:

- Los insufribles:

Son personas muy inteligentes, creativas y arrogantes. Quieren que todo el mundo les ponga atención, pero ellos no escuchan a nadie.

- **Los fanfarrones:**

Son personas que hablan mucho, todo el tiempo, siempre están distrayendo a las otras personas del grupo y controlan todas las actividades del grupo.

- **Los mocosos:**

Son los que esperan que todo se les dé sin aportar nada al equipo. Esperan que otros lideren, que otros sean voluntarios, que otros sean los que corran los riesgos.

- **Los ángeles siniestros:**

Generalmente entorpecen el trabajo de otros de una de cuatro formas diferentes: actúan como locos por algún problema personal; actúan impulsados por un odio antisocial; no tienen problemas en cruzar las barreras de la ética; y el que pone sus objetivos personales por encima de todas las reglas y políticas.

14.EQUIPO QUE NO FUNCIONA

A veces los equipos de trabajo no terminan de funcionar, en algunos casos incluso a pesar de haberse realizado una selección muy rigurosa de sus miembros.

Los motivos de este fracaso pueden ser numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- A. **Falta de liderazgo:** el jefe no organiza, no motiva, no empuja. En definitiva, no lidera.



- B. **Objetivo mal definido:** esto origina que el equipo no sepa a qué atenerse, que se produzcan conflictos con otras áreas de la organización por invasión de competencias, que no se aborden temas que en cambio sí le corresponden.



C. **Escasa comunicación:** tanto dentro del equipo como con el resto de la organización.

D. **La labor de un equipo exige ante todo coordinación:** los miembros conocen en profundidad un ámbito determinado del proyecto, pero les falta una visión global del mismo.

Poner todas estas piezas en orden, que vayan encajando, exige mucha comunicación entre todos los componentes del equipo. Sin comunicación la coordinación es imposible.

E. **Desmotivación:** se ofrece al equipo un proyecto muy interesante y al final la realidad resulta ser muy diferente, con trabajos rutinarios y de poca trascendencia.



F. **Complejidad del proyecto:** también puede ocurrir justamente lo contrario, que el trabajo asignado sea demasiado complejo y que el equipo no se encuentre preparado, no cuente con gente con la formación y experiencia necesarias.

En aquellos proyectos complejos, con un plazo de ejecución muy amplio, que presentan numerosas dificultades, donde no se aprecian avances, es muy posible que el equipo se termine desencantando.

De ahí la importancia de establecer metas intermedias que permita al equipo ilusionarse con su logro.

G. A veces al trabajo en equipo le falla el apoyo de la organización.

El equipo de trabajo se introduce como algo novedoso, pero poco a poco va cayendo en el olvido, queda descolgado, sin un lugar determinado dentro de la estructura organizativa.



Algunos directivos se muestran reacios al trabajo en equipo. Por desconocimiento, porque no confían en su eficacia, porque le resta poder, porque temen que al tener que trabajar estrechamente con otros colegas queden al descubierto sus carencias.

Los proyectos iniciales pierden interés y el equipo va quedando sin cometido.

A veces lo que falla es la adaptación de la organización a esta nueva forma de organizar el trabajo.

Se potencian los equipos de trabajo, pero al mismo tiempo se sigue manteniendo unos esquemas de evaluación y remuneración enfocados únicamente en el individuo.



- H. **Falta de reconocimiento:** Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que compensarles económicamente.



- I. **Dificultades de relación dentro del equipo:** Inicialmente sus miembros se encuentran ilusionados, con ganas de hacer, orgullosos de pertenecer al equipo, pero poco a poco este ambiente cordial se va deteriorando.

La tensión del trabajo, las diferentes personalidades de sus miembros (caracteres problemáticos, ambiciones, timideces, falta de tacto en el trato, etc.), los pequeños roces personales, etc, van enturbiando las relaciones.

El estrecho contacto personal que demanda el trabajo en equipo puede hacer que la atmósfera de trabajo se haga insoportable (miembros que no se dirigen la palabra, que se acusan de los fallos del proyecto, que se ocultan información, etc.).

La química personal entre los diferentes componentes va a determinar en muchos casos el éxito o fracaso de un equipo.

Lo que sí suele ocurrir es que cuando un equipo comienza funcionando mal termina fracasando, ya que resulta difícil corregir los vicios iniciales, especialmente a medida que va transcurriendo el tiempo

De ahí la importancia de dar apoyo al equipo en los momentos iniciales para que se vaya soltando y vaya adquiriendo experiencia.

Hay que evitar que el equipo de trabajo se pueda estrellar tan sólo comenzar a funcionar ya que el daño resultante puede ser difícil de superar.

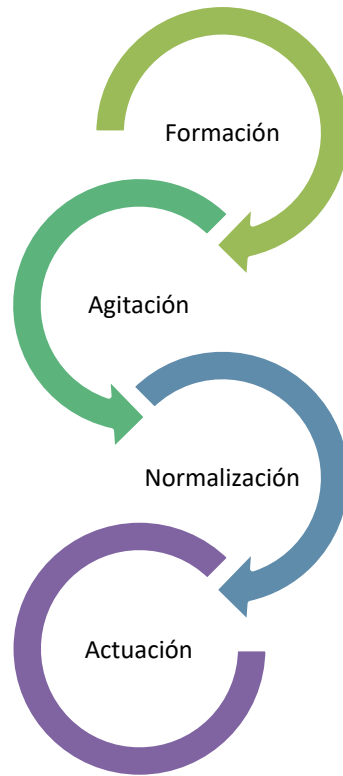
Actividad aplicativa 1 – módulo 3

INSTRUCCIONES GENERALES:

En base a las etapas de la Formación de Equipos y sus Características: señale un ejemplo para cada etapa de formación.

Luego señale en qué etapa del proceso se encuentra su equipo de trabajo, fundamentando el porqué, y proponiendo ideas que mejoren el desempeño de su equipo de trabajo. -

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación



Rúbrica de autoevaluación del aplicativo

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntajes obtenidas en cada ítem, más un punto de base. -

ítem	Puntaje (1,5 punto cada uno)
1.-Formación Las personas se consideran parte del grupo, es una etapa de análisis en donde se experimenta una gran incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del equipo. Se exploran las conductas y formas de interacción de los miembros.	
2.-Agitación Es la etapa en donde se producen los conflictos, ya que se generan subgrupos dentro del equipo que desean imponer sus intereses particulares, si se mira desde el punto de vista positivo, esto permite la libre expresión de las ideas en forma clara y respetuosa.	

El terminó de esta etapa está dado por la aparición de un liderazgo efectivo.	
3.-Normalización Se caracteriza por aumento de la colaboración de los integrantes del equipo, es una etapa de organización, en donde existe mayor aceptación y compromiso para la solución de las diferencias. Se definen la visión y misión del equipo. Aumenta la participación, la cooperación y la competencia.	
4.-Actuación El equipo se encuentra en su nivel óptimo de crecimiento, el equipo es capaz de resolver problemas, realizar diagnósticos e implantar cambios. En la actuación cada miembro se responsabiliza por la calidad con que se realizan las tareas y por el funcionamiento del grupo.	
Suma puntaje + 1 punto base	

Actividad aplicativa 2 – módulo 3

INSTRUCCIONES GENERALES:

En base al método Scrum usado para el Desarrollo de Eficiencia en los Equipos de trabajo, Diseñe una propuesta de implementación del método en su equipo de trabajo, basados en el proyecto, trabajo o meta que tiene actualmente en su área de desempeño. -

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

Rúbrica de autoevaluación del aplicativo

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntajes obtenidas en cada ítem, más un punto de base. -

ítem	Puntaje (0,5 punto cada uno)

1. Considera Los Roles del Equipo.	
2. El director o líder del equipo (Scrum Master): Es la persona que se encargará de coordinar el equipo y asignar las tareas a realizar.	
3. Los clientes (Product Owner): Son los grupos de interés a los que va dedicado el proyecto/producto/servicio.	
4. Los desarrolladores / equipo de trabajo (Team): Son los responsables de desarrollar las tareas. Se recomienda crear equipos no muy grandes (menos de 10 personas).	
5. Los consumidores o usuarios (Customers): Son los que usarán el producto final. Muchas veces se confunden con los clientes, pero no son los mismos.	
6. Reunión inicial (Product Background): A la reunión inicial asiste todo el equipo y el Product Owner.	
7. Reunión de planificación de ciclo (Sprint Background): A principio de cada ciclo el equipo debe realizar una reunión donde definir qué tareas se van a realizar	
8. Reunión diaria (Daily Scrum): Todos los miembros del equipo realizarán una reunión diaria de corta duración para tratar los avances en las tareas.	

9. Reglas a seguir en reuniones: En la reunión estarán presentes todos los miembros del equipo, deberá durar entre 15 y 20 minutos (nunca más de 20 minutos),	
10. Reunión de fin de ciclo (Sprint Review): Se realiza al final del ciclo y en ella se debe hablar de qué es lo que se ha hecho durante el ciclo y qué ha quedado por hacer.	
11. Considera una planilla para visualizar los compromisos.	
12. Considera una descripción clara del producto o prototipo o servicio a lograr como equipo	
Suma puntajes +1 punto base	

EVALUACIÓN MÓDULO 3

1.- INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea el siguiente caso y responda.

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

2.- CASO

Patricia es administradora de un supermercado local, tiene 15 personas a su cargo entre cajeros, reponedores, personal de cecinería, panaderos y carniceros. El equipo de trabajo se destaca por una buena relación, pero con un desempeño bajo para lo esperado por gerencia (se produce mucho desperdicio de tiempo) y el liderazgo es ejercido sólo por Patricia, el dueño del supermercado es un joven sin mayores responsabilidades y que visita el supermercado todos los días, pero sólo en la jornada de la tarde, sin tomar mayores decisiones, sólo compartir con sus empleados. En los últimos 2 meses ha habido una serie de conflictos por la contratación de un cajero extranjero el cual está sobrevalorado, porque es profesional del área contable. El resto de las cajeras han visto el alto desempeño del nuevo empleado y piensa que prontamente lo ascenderán. Pero les parece injusto porque la gran mayoría de ellas lleva más de 5 años en la empresa y no han sido ascendidas. Las personas que reponen también se han visto afectadas

porque la administradora de vez en cuando solicita que el joven ayude a descargar mercancía y a reponer en los pasillos, y lo hacen de manera eficiente. El alto desempeño del nuevo empleado ha generado todo un conflicto a nivel de los empleados y la administradora no encuentra la forma de solucionar este conflicto.

3.- PREGUNTAS:

1. Identifique la problemática que se presenta en este equipo de trabajo.

2. Diseñe una propuesta para que este equipo sea más productivo (más eficiente) y que mejore las relaciones interpersonales entre los que conforman el equipo (incluido el empleado nuevo). -

4.- RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

Para las preguntas 1 y 2 debe considerar los elementos que se indican en el manual. Si los considera debe ir sumando puntos.

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntos obtenido en cada uno de los ítems.

Contenido	Pregunta 1.- Puntaje (0,5 punto cada contenido)	Pregunta 2.- Puntaje (0,5 punto cada contenido)
1. Metodología: forma de trabajo del equipo.		
2. Grupo: conjunto de personas que se reúnen a un objetivo común		
3. Objetivos: metas y logros que se plantean los equipos.		
4. Meta en común: plan de trabajo estructurado que tiene etapas de desarrollo y evaluación.		
5. Interés del equipo: grado de compromiso en el cumplimiento de sus objetivos.		
6. Opinión: juicio que se emite sobre algún tema.		
7. Entorno de mejora continua: creación de condiciones que generan confianza dentro del equipo.		

8. Rol: labor y funciones que desarrolla cada miembro del equipo.		
9. Fuerza colectiva: unión de fuerzas personales que van hacia un objetivo común.		
10. Calidad: es una metodología de gestión que permite realizar un mejoramiento continuo en las actividades, procesos o servicios.		
11. Oportunidades: son las opciones que tiene el equipo para su crecimiento y desarrollo.		
12. Comunicación: expresión y transmisión de ideas, pensamientos y opiniones en forma clara y afectiva.		
Suma puntaje (+ 1 punto) y promedio entre ambas notas		

MÓDULO #4

Liderazgo

1. CONCEPTUALIZACIÓN

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Quien lidera se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no. Por lo tanto, la supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.



El líder se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía.

La labor de supervisión suele enmarcarse dentro de un esquema organizativo, donde cada estamento responde a un nivel superior.

Así como los trabajadores de un área deben rendir cuentas al supervisor, éste tiene que presentar sus informes a un gerente general, por ejemplo.

El líder no sólo debe ser alguien experimentado en el área que lidera, sino que debe tener la autoridad suficiente para dirigir al resto de las personas.



Por eso, entre las principales características de un líder se encuentran el conocimiento del trabajo (respecto a los materiales, la tecnología, los procedimientos, etc.) y de sus responsabilidades (incluyendo las políticas y reglamentos de la empresa), y la habilidad para instruir (adiestramiento del personal) y dirigir (liderar al personal).

Dentro de una compañía desarrolladora de software, por ejemplo, un modelo comúnmente adoptado para la organización del personal consiste en agruparlo en “islas”, o bien en dividirlos en grupos de pocas personas que se sientan juntos, con sus escritorios unidos.

Uno de los integrantes de cada isla es necesariamente el supervisor, y su trabajo excede el mero control de sus programadores.

En principio, es importante señalar que es sobre sus espaldas que recae el peso de las fechas de entrega, generalmente denominadas deadlines, utilizando un término de origen inglés. Cuando nace un proyecto, los supervisores de cada grupo se reúnen para analizar el trabajo a realizar y decidir cuál es la forma más eficiente de encararlo, los dividen en tantas partes como sea posible y luego las asignan a cada equipo, basados en su conocimiento de las capacidades y la experiencia de los diferentes programadores.

Cabe mencionar que es probable que las islas se vayan modificando con el tiempo, intentando acercar a las personas con habilidades complementarias y esparciendo a su vez a aquéllas que puedan mejorar el rendimiento de sus compañeros.

Una vez dividido el trabajo, cada supervisor o líder tiene la difícil tarea de decidir qué porción asignar a cada persona, nuevamente haciendo uso de su conocimiento de las características de su equipo.

Pero dicha decisión no es tan sencilla como parece; no basta con dar a cada uno lo que mejor sabe hacer, dado que el objetivo principal no es completar la parte del proyecto que les corresponda, sino alcanzar satisfactoriamente la fecha de entrega. Y aquí comienza el período crítico de la labor de un supervisor.

A diferencia de un proyecto personal, que nos permite tomarnos todo el tiempo necesario para finalizarlo al 100%, las compañías luchan por mantenerse vigentes en el mercado, y para ello deben hacer sacrificios de varios tipos.

En lo que concierne al software, uno de ellos consiste en completarlos lo antes posible, aun cuando esto requiera dejar huecos en su estructura.

Generalmente se denomina “parche” a una porción de código que ofrezca una solución pasajera o cerrada a un problema, de la misma forma que un trozo de papel puede frenar momentáneamente el balanceo de una mesa desnivelada; y son los supervisores quienes deciden si y cuándo emparchar un programa para poder entregarlo en fecha.

2. OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

Algunos de los objetivos del liderazgo son los siguientes:

- ✓ Mejorar la productividad de los empleados
- ✓ Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- ✓ Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- ✓ Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- ✓ Monitorear las actitudes de los subordinados
- ✓ Contribuir a mejorar las condiciones laborales

La supervisión o liderazgo es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia,

siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

3. EL ROL DEL SUPERVISOR O LIDER

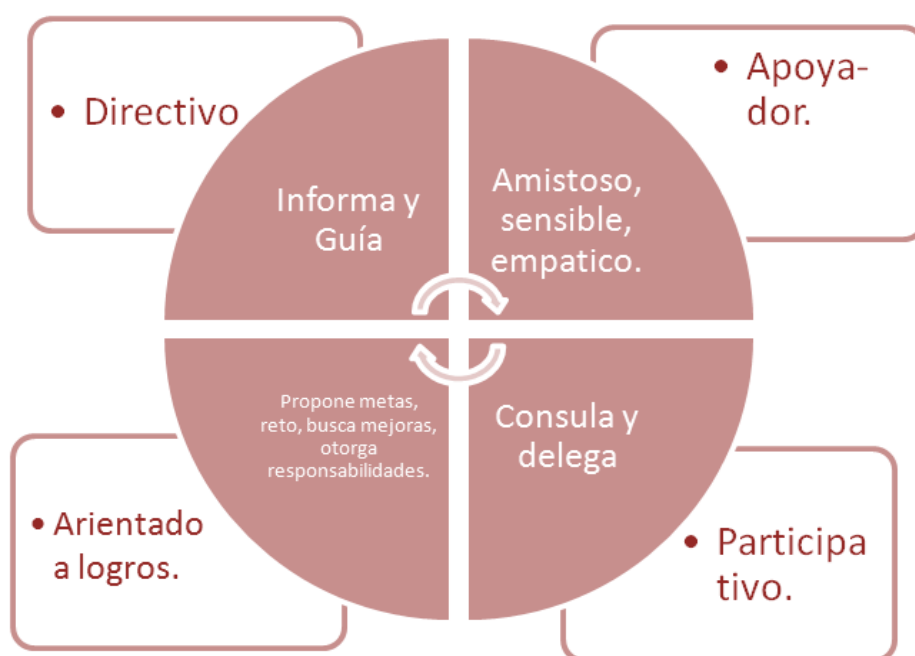
Las organizaciones buscan en la autoridad formal del directivo la orientación y la motivación, en la mayoría de ellas estos son el resultado de designaciones que vienen directamente desde los altos mandos de la empresa, algunos tienen la suerte de acertar la delegación de responsabilidades en personas dotadas con verdadero liderazgo en la empresa o en ejecutivos que se han formado como tales y rápidamente se insertan en la organización y se ganan el respeto de sus subordinados, pero esto no siempre sucede, la mayoría de las veces tienen que ejercer sus roles valiéndose de la autoridad y poder que su puesto le otorga, parecido a lo que sucede en los escalafones militares, tienes el rango, te respeto y obedezco, pero nada más. El liderazgo implica una relación interpersonal entre el líder y sus seguidores, tener el cargo no te hace líder, eso viene después con la transformación y el adecuado manejo que tengas a lo interno del grupo que diriges.

Sin duda alguna el rol del líder es clave en las organizaciones, el líder debe entender que su función va más allá de lograr los objetivos de la empresa, más que un simple atributo de dirección y orientación. Las personas deben sentirse

identificadas con el líder, que él representa lo que ellos son, lo que significan para los fines de la propia empresa, es la reina de la colmena.

Es en el papel de líder donde se manifiesta con mayor claridad el poder directivo. La autoridad formal dota al individuo de un gran poder potencial; la actividad de liderazgo determina la proporción de éste que llegará a realizarse.

El líder es un elemento clave dentro de cualquier organización.



De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores.

El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

4. CARACTERÍSTICAS DEL LIDER

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

- A. **Capacidad de comunicarse.** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- B. **Inteligencia emocional.** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. - Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- C. **Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente.

Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

- D. **Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

- E. **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

- F. **Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

- G. **Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

- H. **Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
- I. **Un líder es responsable.** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- J. **Un líder esta informado.** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

5. HABILIDADES DEL LIDER

- A. **Conocimiento del Trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.



- B. **Conocimiento de sus Responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor/líder debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.



- C. **Habilidad Para Instruir:** El líder necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.



- D. **Habilidad Para Mejorar Métodos:** El líder debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta

manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.



E. **Habilidad para Dirigir:** El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.



6. FUNCIONES DEL LIDER

De manera muy general se puede decir que todo supervisor o líder tiene cuatro (4) grandes funciones:

A. Proyectar:

Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.



Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier líder

B. Dirigir:



Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor o líder debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

C. Desarrollar:

Esta función le impone al supervisor o líder, la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.



D. Controlar:

Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.



7. PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

Estar en un puesto de liderazgo implica mucho más que tener un salario mayor a los demás o ser el que tiene la última palabra. Según los analistas de Innova People, hay ciertos principios que todo líder debería poner en práctica si quiere ser respetado y sacar su equipo adelante.

- A. **Valentía:** Los líderes valientes presentan una actitud proactiva y eligen la acción frente a la reacción. Buscan información sobre potenciales riesgos para afrontar los desafíos cara a cara.
- B. **Humildad:** Los líderes humildes muestran confianza y comparten credibilidad, encuentran maneras de servir a los demás. Son accesibles y permiten que las personas contribuyan, experimenten y desarrollen sus talentos.
- C. **Responsabilidad:** Los líderes responsables toman decisiones y se comportan y actúan según han decidido, sin eludir responsabilidades cuando los resultados no son los esperados.
- D. **Comunicación:** Los líderes que se comunican bien con los demás pueden usar esta habilidad para tener una mejor comprensión de quienes les rodean. Se trata de generar confianza, alinear objetivos y acciones y planificar y ejecutar estrategias para, finalmente, alcanzar los objetivos deseados.
- E. **Honestidad:** Los líderes honestos son dignos de confianza y coherentes con sus palabras y acciones. La confianza se construye con el tiempo y se

desarrolla con escucha activa, sensibilidad y empoderando al otro a través del reconocimiento de sus logros.

- F. **Convicción:** Los líderes que creen en lo que hacen con convicción poseen una apasionada determinación para lograr sus metas. su modo de transmitir, su enfoque y persistencia les permite tener éxito en todo lo que se propongan.
- G. **Colaboración:** Los líderes colaboradores permiten a los demás compartir su responsabilidad, conocimiento, creatividad y experiencia. Son capaces de crear soluciones sinérgicas y establecer relaciones donde las dos partes ganan.
- H. **Alineación equipo – organización:** Los líderes alineados con su equipo se interesan por todo lo que afecta su productividad y bienestar. Van más allá de su propia agenda personal apoyando plenamente las necesidades de su equipo y aportando una visión común de la organización.

8. ESTILOS DE LIDERAZGO

Estilo Autocrático:

Característico de individuo autocrático, que, sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.



Estilo Democrático:

Característico del líder que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.



Estilo Liberal:

El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.



9. LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL LIDER

- A. **Analice y programe el empleo de su tiempo.** El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Se avaro con él.



- B. **El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas.** Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.



- C. **El buen liderazgo es aquel que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios.** Busque siempre este equilibrio.



D. **Líder sensato** es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.

E. **Delegue: No concentre funciones.** Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.



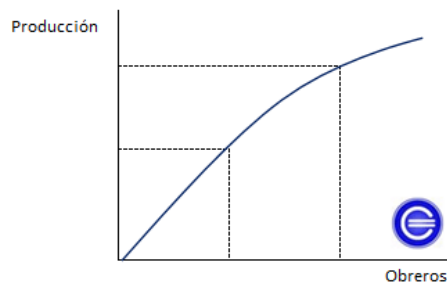
- F. **No es posible el desarrollo de una empresa sin el desarrollo de sus recursos humanos.** Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.



- G. **Capacítese permanentemente:** el líder debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / información.



- H. **Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas.** Cuando piense en el desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser hombre realista.



I. Sea ético: Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral.

No viole los principios éticos ni aun en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor.



J. Todo no ha de ser negocios, no caiga en la uní dimensionalidad.

Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos.

Para cualquier persona con responsabilidades de dirigir grupos de individuos dentro de una empresa, el talento en materia técnica y de supervisión indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización.

Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores, los supervisores también esperan mucho de los componentes de su grupo.

Ser pues supervisor con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten son cualidades esenciales en todo liderato.

Cuando un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisoras, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor.

Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas establecidas.

10.TECNICAS DE LIDERAZGO

Las técnicas de liderazgo son hoy día vitales para que un buen jefe sepa sacar todo el rendimiento de su equipo. Hay diferentes técnicas que son aplicables en campos diversos. Vamos a revisar las que se basan en la motivación del grupo sin perder de vista como afectan a la motivación de cada individuo

A. Reconoce el trabajo bien hecho

Una de las técnicas de liderazgo basadas en la motivación que es imprescindible desde el albor de los tiempos es el reconocimiento del trabajo bien hecho. Díselo al profesional que se ha esforzado y ha puesto

todo su talento e ingenio en sacar adelante el proyecto. No te atribuyas méritos que no te pertenecen y deja que ellos disfruten de las mieles del éxito cuando lo merezcan. Verás cómo así ofrecerán su mejor cara y mostrarán iniciativa y ganas de seguir adelante como equipo.

B. Deja claras las expectativas

Es importante para motivar a tu equipo que tengan claras las expectativas. Es una de las técnicas de liderazgo más importantes en la actualidad. Ellos deben saber en qué es lo que se espera de cada uno. Una comunicación fluida y los canales de información adecuados serán herramientas importantes para lograr que la fórmula funcione de forma correcta.

C. Déjales expresarse con libertad

Cuanto mejor conozcas a tu equipo más fácil te será obtener su mejor versión. Así, una de las técnicas de liderazgo que usan grandes jefes se refiere a la gestión inteligente de las emociones, que hace que el empleado se sienta cómodo y pueda expresar con libertad sus metas, necesidades y sueños. De esta forma tendrás un mayor conocimiento de los miembros de tu equipo, podrás evaluar sus motivaciones y hacerles crecer tanto en lo personal como en lo profesional.

D. Conviértete en un líder inspirador

Todos necesitamos alguien en quien inspirarnos. ¿Por qué no puedes ser tú un ejemplo para otros? Esta es una de las técnicas de liderazgo que ha usado grandes jefes como Steve Jobs. Figuras de gran importancia para empleados y colaboradores que encuentran en un directivo mucho más que un simple superior. Es un mentor, una persona en quien confiar y de quien aprender.

E. Usa el desafío y la formación

Por último, destacamos una de las técnicas de liderazgo más usadas en las compañías contemporáneas. En este caso, se trata de desafiar al equipo. Propón pruebas, delega en aspectos importantes que les permita dar lo mejor de sí mismos, imparte o préstales formación mediante cursos, seminarios, libros o películas. Dale todo el apoyo que necesitan, tanto a nivel emocional, como personal y profesional, y tendrás una plantilla siempre motivada y comprometida.

11. TÉCNICAS DE COACHING

Un buen líder juega un rol crucial en el crecimiento personal y profesional de las personas que trabajan a su lado día a día. Ayuda a tus colaboradores a tomar riesgos, generar resultados antes inalcanzables y desarrollar su potencial.

Las habilidades de coaching resumen de buena manera la forma en que deben actuar los líderes de hoy en día, que pasan a ser coach de su equipo de trabajo.

Las habilidades de coaching para el liderazgo que vamos a abordar son las siguientes:

- A. Construir confianza.
- B. Autoconciencia e inteligencia emocional.
- C. Mostrar empatía.
- D. Preguntas poderosas y curiosidad.
- E. Escucha activa.
- F. Comunicación efectiva y directa.
- G. Reconocimiento y retroalimentación apreciativa.
- H. Facilitar el aprendizaje del otro.
- I. Moverse a la acción.
- J. Responsabilidad por los resultados

Estas habilidades que acabo de mencionar son claves para los líderes que realmente desean contribuir al crecimiento de sus colaboradores. Cuando las organizaciones promueven estilos de liderazgo donde los líderes cumplen el rol de un coach con sus equipos, están permitiendo que se genere una cultura de aprendizaje en la que se obtiene lo mejor del talento humano, y se produce un ambiente de trabajo que mantiene en alto los niveles de motivación, lo cual es clave para el éxito de la organización.

Los líderes-coaches saben que para que sus colaboradores de alto potencial den lo mejor de sí mismos y generan valor en la organización, necesitan el apoyo de su líder para lograrlo. El rol del líder es ayudar a sus colaboradores a desempeñarse a su máximo potencial para que lleguen hasta donde necesitan llegar.

Lo que coaching hace es permitir explorar la manera en que estamos pensando y observar si es útil o no. Nuestros pensamientos son útiles cuando nos ayudan a alcanzar nuestras metas y ser la mejor versión de nosotros mismos. Si identificamos que lo que estamos pensando no es útil, a través de herramientas de coaching construimos y alimentamos nuevas creencias que nos empoderen y nos lleven a convertirnos en la persona o líder que queremos ser.

Ahora revisaremos una breve descripción de cada una de estas habilidades de coaching:

A. Construir confianza.

La habilidad de crear confianza está en el primer lugar porque es la base de todas las demás, si como líder aplicas diferentes técnicas de coaching, pero tus

colaboradores no confían en ti y no generas una conexión real con ellos, va a ser muy difícil que se abran contigo y te permitan entrar a explorar obstáculos.

Otro aspecto imprescindible para construir confianza es demostrar preocupación genuina por el bienestar y futuro de tus colaboradores, desear ayudarlos a que alcancen sus metas no solo laborales, sino personales.

B. Autoconciencia e inteligencia emocional.

La autoconciencia es la capacidad de estar presentes y darnos cuenta de que está sucediendo en nuestra mente, cuerpo, emociones y a nuestro alrededor. El líder consiente de sí mismo se reconoce como ser multidimensional (racional, emocional, corporal y espiritual), experimenta cada una de estas dimensiones y es capaz de identificar la información que le llega de cada una de ellas. La autoconciencia es la que le permite al líder observar lo que sucede en sí mismo, dejar a un lado el ruido interior y poder escuchar activamente al otro.

C. Mostrar empatía.

La empatía está directamente relacionada con la autoconciencia y la inteligencia emocional. El líder empático es aquel que sabe percibir las emociones del otro, ponerse en su lugar, elegir una manera de comunicarse en la que se tienen en cuenta los sentimientos del otro y expresar el impacto que estas emociones tienen en él.

La empatía está relacionada con la capacidad de conectarse con el otro más allá del juicio y ponernos en sus zapatos. Es poco probable que alguien que no sea empático sea percibido como un líder confiable.

Un líder empático está atento a los cambios emocionales del otro, puede percibir las emociones en el otro y hacer preguntas o comentarios al respecto, ayudándole a su colaborador a tomar consciencia de su lenguaje verbal y no verbal y del impacto que genera.

D. Preguntas poderosas y curiosidad.

La habilidad para hacer preguntas poderosas es la capacidad de formular preguntas abiertas que revelen la información necesaria para descubrir, entender y aprender lo que se necesita en determinado momento. Las preguntas poderosas van de la mano de la curiosidad, porque solo desde la curiosidad es posible formular preguntas profundas que generen reflexión. El líder que es curioso es aquel que está realmente interesado en entender lo que sucede, obtener más información, y escuchar la perspectiva del otro, antes de saltar a conclusiones e interpretaciones. Si quieres alimentar tu curiosidad es importante que indagues, reconozcas que no lo sabes todo y alimentes un interés por ayudar al otro a descubrirse a sí mismo y a comprender mejor la situación que se discute.

E. Escucha activa.

La escucha activa es la habilidad de enfocarse por completo en lo que el otro está diciendo y no está diciendo, y apoyar su auto expresión. El líder que escucha activamente es capaz de observar el lenguaje verbal y no verbal de otros y sentir la emoción que hay en el ambiente.

De nada sirve hacer preguntas ponderosas si cuando el otro responde no estas escuchando, estás pensando en lo que vas a responder, o en como refutar sus argumentos. En la escucha activa la formulación de preguntas, argumentos o comentarios se da una vez el otro ha terminado de expresar su idea, porque esto permite recolectar más información para continuar la conversación.

F. Comunicación efectiva y directa.

La comunicación efectiva es la habilidad de comunicarse directamente y utilizar un lenguaje que tenga un gran impacto positivo en el otro.

Un líder que se comunica efectivamente también interrumpe al otro y lo ayuda a ir al corazón del asunto, cuando este se dispersa, siempre interrumpiendo y en general comunicándose de forma respetuosa en la que el otro se siente escuchado, validado y comprendido. Es por esto que una comunicación efectiva no cae en generalizaciones, sarcasmos, juicios, menosprecio o culpabilización. Por el contrario, el líder se comunica de manera empática, y utiliza un lenguaje amable, compasivo y simple que el otro pueda entender.

G. Reconocimiento y retroalimentación apreciativa.

La capacidad de reconocer el potencial y las fortalezas de otros y relacionarse, comunicarse, y dar retroalimentación de una manera constructiva y apreciativa.

Un gran líder reconoce el potencial de su colaborador y lo ayuda a ser consciente de sus fortalezas, con el fin de empoderarlo y sacar a la luz lo mejor de este. Es mucho más fácil construir sobre los recursos internos que tus colaboradores ya tienen, comprender cuáles son sus fortalezas y asignarles responsabilidades de acuerdo a sus talentos, que focalizarse en cambiarlos. Para ayudar a los demás a ser conscientes de sus fortalezas y sacar a luz lo mejor de sí mismos, el líder debe realmente ver y creer en las capacidades del otro, y confiar en su recursividad y creatividad.

H. Facilitar el aprendizaje del otro.

Es la habilidad para integrar y evaluar la información que se ha recibido del otro y hacer interpretaciones que lo ayuden a tomar conciencia y avanzar hacia el alcance de sus metas.

Es común que cuando el líder escucha un problema, se apresure a hacer un diagnóstico y a dar soluciones para resolverlo. Sin embargo puede ser mucho más efectivo y se pueden encontrar mejores soluciones, si se dedica un tiempo antes para explorar y comprender que es lo que está sucediendo.

I. Moverse a la acción.

Es la capacidad del líder para ayudar a su colaborador a comprometerse con aquello que tiene que hacer para alcanzar su meta.

Cuando el aprendizaje se da, el líder puede dar sugerencias, presentar diversos puntos de vista, ayudar al otro a explorar alternativas y dejar tareas que incluyen desafíos, reflexiones, y nuevas acciones. Para esto el líder ayuda a su colaborador a diseñar y establecer acciones concretas con el fin de generar los resultados buscados. El líder debe incentivar el establecimiento de acciones que sean medibles, específicas y observables y lo puede hacer a través de preguntas como ¿a qué te quieres comprometer?, ¿qué es eso específico y nuevo que vas a hacer para alcanzar tu meta?, ¿cuándo lo vas a hacer?, ¿por cuánto tiempo y con qué frecuencia lo vas a hacer?, ¿cómo te vas a asegurar de hacer esto a lo que te estas comprometiendo? o ¿qué te va a recordar tu compromiso?

J. Responsabilidad por los resultados

Un líder que ha desarrollado habilidades de coaching, no solo se hace responsable por sus resultados, sino que ayuda a sus colaboradores a hacer lo mismo. Para esto es importante que, si tu colaborador alcanza sus metas, lo felicites y generen espacios de celebración de logros, que demuestren que alcanzar las metas es algo positivo y valorado. Algunas empresas dan recompensas a los empleados cuando producen los resultados esperados.

Es la habilidad del líder para crear un ambiente seguro y de apoyo que produzca permanente respeto y confianza mutua. Para que las personas confíen en su líder es fundamental que este haya demostrado que es una persona íntegra, cuyas palabras son coherentes con sus acciones y que cumple y respeta los compromisos que hace con otros. Es decir, el líder debe construir relaciones sólidas con sus colaboradores y promover una cultura de confianza en la cual ser autentico es visto como algo positivo.

La confianza es un activo intangible para las organizaciones, ya que cuando está presente permite generar y mantener un clima propicio para el desarrollo, mientras que cuando no está presente se convierte en un costo para las empresas y los seres humanos que en ellas trabajan.

ACTIVIDAD APLICATIVA 1 – MÓDULO 4

INSTRUCCIONES GENERALES:

Diseñe un caso de liderazgo para cada estilo a continuación señalado:

1. Estilo Autocrático:
2. Estilo Democrático
3. Estilo Liberal:

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

2.-RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntajes obtenidas en cada ítem, más un punto de base. -

Los casos de liderazgo deben contener las siguientes características. -

ítem	Puntaje (2 puntos cada uno)
13. <u>Estilo Autocrático:</u> Característico de individuo autocrático, que, sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.	
14. <u>Estilo Democrático:</u> Característico del líder que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.	

15. Estilo Liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.	
<u>Suma puntaje +1 punto de base</u>	

ACTIVIDAD APLICATIVA 2 – MÓDULO 4

INSTRUCCIONES GENERALES:

Diseñe un ejemplo para cada técnica a continuación señalada:

12.Reconocimiento del bien trabajo hecho

13.Expectativas claras

14.Expresarse con Libertad

15.Líder Inspirador

16.Desafío como forma de desarrollo de equipos

17.Técnicas de coaching

Luego aplique la rúbrica de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

2.- RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL APLICATIVO

La nota final de esta actividad resultará de la sumatoria de puntajes obtenidas en cada ítem, más un punto de base. -

ítem	Puntaje (1 punto cada uno)
Reconoce el trabajo bien hecho: Una de las técnicas de liderazgo basadas en la motivación que es imprescindible desde el albor de los tiempos es el reconocimiento del trabajo bien hecho. Díselo al profesional que se ha esforzado y ha puesto todo su talento e ingenio en sacar adelante el proyecto. No te atribuyas méritos que no te pertenecen y deja que ellos disfruten de las mieles del éxito cuando lo merezcan. Verás	

cómo así ofrecerán su mejor cara y mostrarán iniciativa y ganas de seguir adelante como equipo.	
Deja claras las expectativas: Es importante para motivar a tu equipo que tengan claras las expectativas. Es una de las técnicas de liderazgo más importantes en la actualidad. Ellos deben saber en qué es lo que se espera de cada uno. Una comunicación fluida y los canales información adecuados serán herramientas importantes para lograr que la fórmula funcione de forma correcta.	
Déjales expresarse con libertad: Cuanto mejor conozcas a tu equipo más fácil te será obtener su mejor versión. Así, una de las técnicas de liderazgo que usan grandes jefes se refiere a la gestión inteligente de las emociones, que hace que el empleado se sienta cómodo y pueda expresar con libertad sus metas, necesidades y sueños. De esta forma tendrás un mayor conocimiento de los miembros de tu equipo, podrás evaluar sus motivaciones y hacerles crecer tanto en lo personal como en lo profesional.	
Conviértete en un líder inspirador: Todos necesitamos alguien en quien inspirarnos. ¿Por qué no puedes ser tú un ejemplo para otros? Esta es una de las técnicas de liderazgo que ha usado grandes jefes como Steve Jobs. Figuras de gran importancia para empleados y colaboradores que encuentran	

en un directivo mucho más que un simple superior. Es un mentor, una persona en quien confiar y de quien aprender.	
Desafío como forma de desarrollo de equipos: Por último, destacamos una de las técnicas de liderazgo más usadas en las compañías contemporáneas. En este caso, se trata de desafiar al equipo. Propón pruebas, delega en aspectos importantes que les permita dar lo mejor de sí mismos, imparte o préstales formación mediante cursos, seminarios, libros o películas. Dales todo el apoyo que necesitan, tanto a nivel emocional, como personal y profesional, y tendrás una plantilla siempre motivada y comprometida.	
Técnicas De Coaching: Construir confianza, Autoconciencia e inteligencia emocional, Mostrar empatía, Preguntas poderosas y curiosidad, Escucha activa, Comunicación efectiva y directa, Reconocimiento y retroalimentación apreciativa, Facilitar el aprendizaje del otro, Moverse a la acción y Responsabilidad por los resultados.	
Suma puntaje +1 punto de base	

EVALUACIÓN – MODULO 4

INSTRUCCIONES:

Lea el siguiente caso y responda las preguntas asociadas. -

Luego aplique la pauta de autoevaluación más abajo señalada para la obtención de su nota, o bien Envíenos sus respuestas al email entregado en el manual para recibir retroalimentación pedagógica respecto de su evaluación

CASO:

Juan Carlos y Ana María trabajan en una empresa de Agrícola que produce frutas de exportación a mercado: asiático, europeo y América del Norte. Ana María tiene 45 años, ingeniera agrónoma, master en calidad y mercados internacionales. Hace cuatro años trabaja en esta empresa y desde hace 3,5 lidera el equipo de producción (línea productiva). Es segura de sí misma y de sus propias capacidades; le cuesta muchísimo aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros de su equipo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas o innovaciones. Sólo delega pequeñas tareas, porque le gusta hacer ella las cosas y tener el control, más de alguna vez se le ha escuchado manifestar que cada vez que delega debe luego corregir porque no ejecutaron bien el trabajo. Pese a tener un carácter distante con el equipo, siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarle, a veces públicamente, sin intentar analizar

posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada cual conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, le cuesta mucho entender que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en el equipo deben contar con su aprobación. Cuando está en ambientes informales, es una persona cordial y con gran sentido del humor. Se le valora por su profesionalidad dentro de la empresa, y fuera de ella por su capacidad para animar las reuniones y por el valor que le otorga a la amistad.

Juan Carlos tiene 35 años. Es ingeniero de calidad, especialista en HACCP, BPA, BPM. Esta hace 1,5 años en la empresa. Lidera el equipo de calidad y certificación. Es una persona alegre, extrovertido y social (habla con todos los empleados). Todos los empleados lo quieren por su carisma y simpatía. Es empático, poco conflictivo, escucha a los demás y es capaz de analizar los problemas desde posiciones distintas a las suyas. Opina que su equipo está formado por profesionales muy calificados y que cada cual debe responsabilizarse según sus tareas y funciones. Piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan cohesionados y opina que el trato equitativo entre todos ellos, incluido el mismo, facilita esa cohesión. Se define a sí mismo como “uno más del equipo”

Juan Carlos y Ana María mantienen una buena relación al margen de sus diferencias profesionales. Hoy, se han encontrado en el casino de la empresa y han tenido la siguiente conversación:

Juan Carlos: “Estoy un tanto perturbado. Empecé este trabajo poniendo toda mi ilusión y empeño, dando todo lo mejor de mí y esperando que los demás hicieran lo mismo. Los seis primeros meses parecía que funcionaba todo muy bien. Sin embargo, los últimos meses ha sido compleja la relación con el equipo. Todo el equipo ha tenido diferencias por alguna razón con alguno de sus colegas y se acusan mutuamente, llegando todos los reclamos a mí. Les he enfatizado que somos un equipo de profesionales y que todos debemos tener la buena disposición para hacer bien las cosas.

Ana María: “Lo que necesita tu equipo es una brújula que lo guíe de forma adecuada. Juan Carlos, siento decírtelo, pero así no vas a llegar a buen puerto. Necesitas tomar los mandos de una forma autoritaria, sin mucho consenso, basados en órdenes que tu emanen y controlando que estas se ejecuten de manera correcta. Las personas si no les das las tareas a ejecutar de manera clara y no ejercer control no trabajan bien. Si sigues intentando quedar bien con todo tu equipo fracasarás. No confundas las relaciones dentro del equipo con la amistad.

PREGUNTAS:

- A. Enliste en un cuadro los aspectos positivos y negativos de Ana María y Juan Carlos

- B. ¿Qué tipo de liderazgo tiene Ana María y Juan Carlos? Señale las consecuencias (positivas y negativas) para el equipo de trabajo debido al tipo de liderazgo ejercido por sus superiores

- C. Diseña un listado de recomendaciones para cada líder. -

- D. Si fueras un trabajador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? ¿Por qué?

PAUTA DE EVALUACIÓN:

La nota se obtiene del puntaje obtenido: si Ud. obtiene 70 puntos tiene un 7,0.

Si Ud. obtiene 50 puntos, Ud. tiene un 5,0

ITEM	PUNTAJE
Crea una lista de a lo menos 03 aspectos positivos y 03 negativos de Ana María Juan Carlos Si señala 3 aspectos positivos y 3 negativos para cada participante: 25 Si señala 3 + y 2 +, o bien 3+ y 2+= 20 Si señala 2 de cada aspecto: 15 Si señala 2 + y 1 +, o bien 1+ y 2+= 10 Si señala 1 de cada 1= 05	25
Señala el tipo de liderazgo de cada personaje y las consecuencias para el equipo. Señala el tipo de liderazgo de cada personaje y a lo menos 2 consecuencias negativas y otra positivas para el equipo según cada tipo de liderazgo: 20	20

Señala el tipo de liderazgo de cada personaje y a lo menos 1 consecuencias negativas y otra positivas para el equipo según cada tipo de liderazgo: 15 Señala el tipo de liderazgo de cada personaje y 1 consecuencias ya sea negativas o positivas para el equipo según cada tipo de liderazgo: 10 Señala el tipo de liderazgo de cada personaje y ningunas consecuencias: 05 Señala consecuencias negativas y positivas, pero no el tipo de liderazgo de cada personaje: 05	
Diseña un listado de recomendaciones para cada líder. Diseña una lista de a lo menos 4 recomendaciones distintas para cada líder = 15 puntos	15

Diseña una lista de a lo menos 3 recomendaciones distintas para cada líder = 10 puntos Diseña una lista de a lo menos 2 recomendaciones distintas para cada líder = 06 puntos Diseña una lista de a lo menos 1 recomendaciones distintas para cada líder = 05 puntos	
Si fueras un trabajador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? ¿Por qué? - Fundamenta claramente los motivos por los cuales pertenecería al grupo de trabajo: 10 puntos - Fundamenta de forma ambigua los motivos para pertenecer a cada grupo de trabajo: 05 puntos	10
PUNTAJE	70