

MANTENIMIENTO ÁREA INDUSTRIAL

IM01SV-14

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

“LIDERAZGO”

M. EN C. ASIGNATURA
ROBLES GARAY ANTOLÍN

PRESENTA
SÁENZ CUEVAS LUIS FELIPE
IRINEO CONTRERAS JOSÉ GUADALUPE
DORANTES GARCÍA JOSÉ MIGUEL
VARGAS ARREAGA MARCO ANTONIO
RUIZ ALVARADO EDUARDO
PERRUSQUÍA HERNÁNDEZ JOSÉ ARTURO
MARTÍNEZ RAMÍREZ LUIS ALBERTO
RIVERA CRUZ AURELIANO
MARTÍNEZ GARCÍA EDGAR EDUARDO
NAVARRETE HERNÁNDEZ JAIRO OSWALDO

INDICE

1. LIDERAZGO.	3
2. DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER	3
3. TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN MAX WEBER (AUTÓCRATA, PARTICIPATIVO, RIENDA SUELTA)	4
4. REJILLA ADMINISTRATIVA O GRID GERENCIAL	5
5. EMPATÍA	6
6. DIFERENCIA ENTRE PODER Y AUTORIDAD	6
7. EMPOWERMENT	7
8. COACHING	7
9. MANEJO DE GRUPOS:	8
10 CONCEPTOS DE CLIMA LABORAL.	13
11 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.	16
12 PROPONER ESTRATEGIAS PARA TRANSFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO EN COLABORATIVOS, MOTIVADOS, AUTODIRIGIDOS Y ALTAMENTE PRODUCTIVOS.	20

1. LIDERAZGO.

1. El liderazgo es un proceso que supone la relación entre una persona y otras, que son sus seguidores. La primera influye en el comportamiento de las personas para llevarlas en una determinada dirección, a través de medios no coercitivos. Un liderazgo eficaz orienta la conducta de las personas hacia el logro de resultados que satisfacen tanto las necesidades del grupo u organización, como las necesidades de las personas como individuos.

2. Liderazgo es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas.

2. DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER

JEFE

- ✓ El dice “aquí mando Yo”.
- ✓ El jefe empuja al grupo.
- ✓ La autoridad del jefe impone, impera.
- ✓ El jefe inspira miedo, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas.
- ✓ Busca al culpable cuando hay un error: sanciona, castiga, grita.
- ✓ El jefe sabe cómo se hacen las cosas.
- ✓ El jefe maneja a la gente, masifica a las personas.
- ✓ El jefe dice “vaya”.
- ✓ El jefe llega a tiempo.

LIDER

- ✓ La autoridad es un privilegio de servicio.
- ✓ El dice “aquí sirvo Yo”.
- ✓ El líder va al frente, comprometido con sus acciones.
- ✓ El líder es dinámico, subyuga y enamora.
- ✓ El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a la gente, fortalece al grupo.
- ✓ Corrige, castiga pero enseña; sabe esperar.
- ✓ El líder enseña cómo deben hacerse las cosas.
- ✓ El líder prepara a la gente, conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas.
- ✓ El líder dice “vayamos”, promueve al grupo, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos sus miembros, esperanza y alegría contagiosa .
- ✓ El líder llega adelantado.

3. TIPOS DE LIDERAZGO SEGÚN MAX WEBER (AUTÓCRATA, PARTICIPATIVO, RIENDA SUELTA)

3.1 Líder autocrático:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

3.2 Líder participativo o democrático:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

3.3 Líder liberal o de rienda suelta:

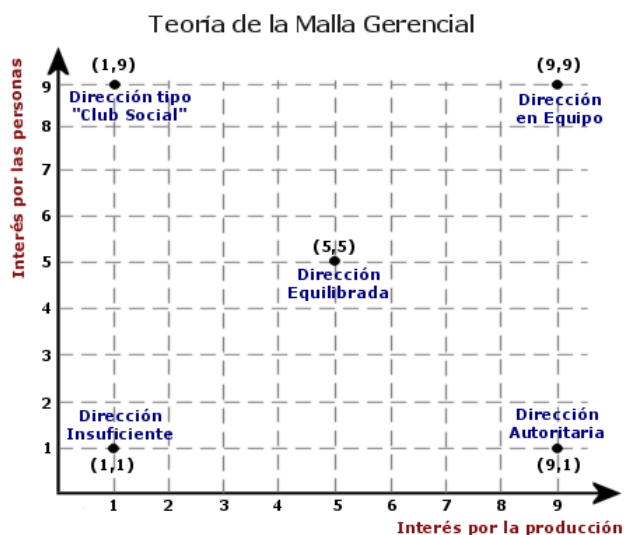
Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

4. REJILLA ADMINISTRATIVA O GRID GERENCIAL

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

4.1 Dimensiones de la rejilla

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



5. EMPATÍA

La empatía es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y de esta manera poder responder correctamente a sus reacciones emocionales. De acuerdo al modelo, la competencia emocional de empatía se logra cuando combinamos a nivel intelectual la escucha activa, a nivel emocional la comprensión y a nivel conductual la asertividad. Quien es empático desarrolla la capacidad intelectual de vivenciar la manera en que siente la otra persona, lo que le facilita la comprensión del porqué de su comportamiento y le faculta para mantener un diálogo con el otro con un estilo de interacción positivo para ambos, respetando lo que piensa y siente cada uno y buscando acuerdos de mutuo beneficio. Por ello, La empatía: La clave para conectar con los demás María Julieta Balart Gritti, Socia Directora de Ágama Consultoría y Aprendizaje, S.L. las personas empáticas suelen tener más éxito social, ya que la empatía facilita las relaciones interpersonales, la negociación, la capacidad de persuadir y el desarrollo del carisma.

La empatía es una herramienta para conectar con los demás, porque nos lleva a empatar con simpatía, lo que significa buscar el ganar/ganar en la relación con el otro con verdadero interés a través de la escucha activa, de conocer cuál es el mapa con el que explora el mundo y mediante la comprensión, entender y respetar por qué escoge las rutas que escoge para andar por la vida.

6. DIFERENCIA ENTRE PODER Y AUTORIDAD

EL PODER	LA AUTORIDAD
Nace de las ansias de tener más para ser más.	Nace de la voluntad de la comunidad que quiere ser regida por los mejores
Pertenece al orden de la privacidad individualista	Pertenece al orden de la relación que dice referencia a la persona
Expresa la fuerza	Expresa la trascendencia
Se arrebatada por la fuerza	Es conferida por la comunidad conocedora de los méritos personales
Se fortalece en el menosprecio y la exclusión	En la escucha y la empatía
Se ejerce mediante la imposición que domina	Se ejerce mediante la palabra dialogal, generadora de consensos
Rechaza la diferencia	Procura la convergencia en la diversidad
Opera desde la lógica del individualismo	Opera desde la lógica del pluralismo y la complacencia
Cohesiona por el miedo	Unifica por el acuerdo

Inspira temor y terror	Inspira respeto y confianza
Se impone	Se acepta

7. EMPOWERMENT

Cuando se habla de empowerment se hace alusión a la delegación de poder desde el superior hacia sus subordinados. Se trata de delegar autoridad a los trabajadores, de forma que estos se sientan autónomos y responsables en su trabajo, y en consecuencia de los resultados que produce. Esto favorece que las personas tengan una mayor satisfacción y motivación en el trabajo, a la vez que aumente su responsabilidad y compromiso, mejora su creatividad, comunicación y capacidad de adaptación al cambio, y por último, incrementar también su entusiasmo y actitud positiva a la hora de desarrollar sus funciones.

8. COACHING

El Coaching es una práctica no directiva, es decir que el Coach debe poder mantener a lo largo del proceso de Coaching una posición de neutralidad con respecto a las decisiones que el cliente debe tomar. El rol de Coach no es el de Mentor, Tutor, Consultor; por mencionar algunas de las funciones con las que suele confundirse.

Un Mentor es un consejero, es quien aconseja sobre como hacer algo, de un modo directivo y no es un Coach. mientras que El tutor es quien ejerce de guía y no es un Coach.

El Consultor es quien enseña como se puede hacer algo. Puede atravesar momentos en los que se podrá recostar en un modelo más directivo y otros en que se aproximará a una práctica menos directiva, pero no es un Coach.

Con lo cual un Coach es quien mediante la formulación de preguntas, aplicando criterio de realidad, realizando sugerencias y un seguimiento adecuado, logra una ampliación de la visión del cliente sobre como liderar personas y equipos y favorecer su desarrollo. El Coach es quien facilita el aprendizaje de nuevas formas de resolver problemas para que luego su cliente pueda aplicarlas en forma autónoma.

PROPONER UN ESTILO DE LIDERAZGO ACORDE A LAS NECESIDADES DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO.

El estilo de liderazgo que nos ha llamado la atención y el cual vamos a implementar dentro de nuestro equipo es el liderazgo democrático. Ya que este tipo de estilo prioriza la participación de cada uno de nuestros integrantes. Así mismo nuestro líder promueve el

dialogo entre el grupo, agradece la opinión y no margina a nadie, ofrece ayuda y orientación, etc.

Algunas ventajas que nos trairia este tipo de liderazgo dentro de nuestro equipo son las siguientes.

- ✓ provoca iniciativa y mayor disposición
- ✓ estimula al sentimiento de pertenencia de grupo
- ✓ el grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo
- ✓ se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder
- ✓ se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado

9. MANEJO DE GRUPOS:

9.1 Debate dirigido:

Es una de las técnicas de fácil y provechosa aplicación. Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona que hace de guía e interrogador.

Esta técnica se caracteriza por ciertos detalles:

Para que haya debate (y no meras respuestas formales) el tema debe ser cuestionable, analizable de diversos enfoques o interpretaciones. No cabría discutir sobre verdades de hecho o sobre cuestiones ya demostradas con evidencia.

El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas.

Los participantes deben conocer el tema con suficiente antelación como para informarse por sí mismos y poder así intervenir con conocimiento en la discusión. El director les facilitara previamente material de información para la indagación del tema.

El número de miembros no debe pasar de los 12 ó 13. En casos de grupos mayores, se pueden hacer subgrupos guiados por subdirectores previamente entrenados, reuniéndose finalmente todos durante unos minutos con el director en sesión plenaria para hacer un resumen general.

9.2 Actividades recreativas:

Se considera que desde la perspectiva educativa las actividades recreativas constituyen el medio principal del proceso de educación del tiempo libre para el desarrollo de los conocimientos, habilidades, motivos, actitudes, comportamientos y valores en relación con el empleo positivo del tiempo libre.

A continuación se muestran las características de la actividad recreativa según M. Vigo

- voluntaria, no es compulsada.
- Es de participación gozosa, de felicidad.
- No es utilitaria en el sentido de esperar una retribución o ventaja material.
- Es regeneradora de las energías gastadas en el trabajo o en el estudio, porque produce distensión y descanso integral.
- Es compensadora de las limitaciones y exigencias de la vida contemporánea al posibilitar la expresión creadora del ser humano a través de las artes, las ciencias, los deportes y la naturaleza.
- Es saludable porque procura el perfeccionamiento y desarrollo del hombre.
- Es un sistema de vida porque se constituye en la manera grata y positiva de utilizar el tiempo libre.
- Es un derecho humano que debe ser válido para todos los periodos de la vida y para todos los niveles sociales.
- Es parte del proceso educativo permanente por el que procura dar los medios para utilizar con sentido el tiempo libre.
- Es algo que puede ser espontáneo u organizado, individual o colectivo.

9.3 Grupos T:

De acuerdo a Gibb, Bradford y Benne, podemos definir al Grupo T como "un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender". El aprendizaje está enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de grupo y a los sistemas sociales mayores.

Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal.

Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes.

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos, y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los individuos.

Con respecto al tiempo podemos decir que los Grupos T son de duración corta, dos semanas en reuniones de varias horas al día. Sin embargo, hay ocasiones en que la duración puede prolongarse varios meses con sesiones distribuidas de acuerdo a los intereses del grupo. Esto debe quedar claro a partir de la primera sesión y se establece de acuerdo a los intereses y necesidades del grupo.

9.4 Focus Group:

Es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco"). Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea.

9.5 Role playing:

Un juego de rol ó role-playing game, literalmente ("juego de interpretación de roles") es un juego en el que, tal como indica su nombre, uno o más jugadores desempeñan un determinado rol, papel o personalidad. Cuando una persona hace el papel de x significa que está interpretando un papel que normalmente no hace se utiliza en grupos para enseñar diversos aspectos de la sociología, ciencia política y habilidades de la comunicación.

9.6 Sociograma:

Es una técnica que pretende obtener una radiografía grupal, es decir, busca obtener de manera gráfica, mediante la observación y contextualización, las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo, poniendo así de manifiesto los lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo. Este tipo de relaciones no son necesariamente formales, en la mayoría de los casos son informales.

Jacob Levy Moreno desarrolla la técnica del sociograma a mediados de los años 30 como una herramienta con fines exploratorios y diagnósticos, orientados a lugares de enseñanza y laborales. Actualmente es ampliamente usada en diversos ámbitos organizacionales, desde pequeños colegios hasta empresas de gran importancia, es igualmente empleado en labores de inteligencia en función de detectar redes delictivas.

9.7 Un Foro:

es un lugar físico o virtual que se emplea para reunirse intercambiar ideas y experiencias sobre diversos temas

El foro es aquel espacio que se utiliza como escenario de intercambio entre personas que desean discutir sobre problemáticas específicas o todo tipo de temas. Puede tratarse de un

espacio físico o virtual que se emplea para reunirse e intercambiar ideas y experiencias sobre diversos temas.

En el foro se reúnen expertos o interesados sobre algún tema en particular y sostienen debates o intercambios, estos foros pueden ocurrir a nivel público e internacional o en grupos de menor escala pueden relacionarse con temas de ámbito educativo, político, ambiental, sociales, etc...

En cualquier caso, un foro suele contar con un administrador, un moderador y foristas. Los foros mantienen una o más sesiones de intercambio y pueden disponer o no inicialmente con un tema de debate. En general, un foro tiene una serie de normas para regular su funcionamiento, facilitando la vinculación de los foristas en un entorno armónico y de dialogo.

9.8 Colaborativos:

Un grupo de trabajo colaborativo se entiende como un conjunto característico de dos o más personas que interactúan dinámica, interdependientemente y adaptativamente con respecto a una meta/objetivo/misión, y cada uno tiene algunos roles o funciones específicas que realizar.

Las características de los grupos colaborativos se engloban en los siguientes aspectos:

- En el grupo colaborativo, el liderazgo es una responsabilidad compartida, el equipo tiene un propósito específico y bien definido propio.
- El producto del trabajo es tanto del equipo como del individuo.
- La efectividad se mide directamente valorando los productos del equipo, es evidente tanto la responsabilidad individual como del equipo.
- Se reconocen y celebran los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo.
- Se dan discusiones abiertas para la solución activa de problemas.

La colaboración como forma de trabajo en grupos, puede ser apropiada para resolver dudas o problemas de comprensión en los de los integrantes, para revitalizar en la dinámica o problemas surgidos para lograr el objetivo del grupo, promover participación activa para mayor comprensión y aplicación de los contenidos, propiciando experiencias de aprendizaje significativas para los alumnos.

Los grupos de aprendizaje colaborativo, proveen a los integrantes del grupo de habilidades que le ayudan a interactuar con sus pares, a la vez que le proporcionan destrezas para construir, descubrir, transformar y acrecentar los contenidos conceptuales; así como socializar en forma plena con las personas que se encuentran en su entorno.

En este ambiente, el papel del líder debe caracterizarse con un alto índice de diseño, planeación didáctica y liderazgo, con base en un conocimiento profundo de los contenidos de aprendizaje, del perfil de los integrantes del equipo, pues es quien guía la forma de atraer y persuadir a los al equipo para el cumplimiento de los objetivos.

9.9 Altamente productivos:

Los miembros están de acuerdo con las metas y se comprometen a conseguirlas. Las metas de los equipos son más importantes que las metas individuales. Los miembros entienden con claridad sus funciones y cambian sus responsabilidades según se necesario. Los miembros contribuyen con sus capacidades y experiencias diversas. Los miembros son tolerantes con los errores (tanto con los suyos como con los de los demás). Los miembros están abiertos a nuevas ideas, a otras perspectivas y a correr riesgos. se toman decisiones basándose en los fundamentos, en vez de basarse en el estilo o en la posición de la persona que propone al día.

9.10 Motivados:

El dominio de la técnicas de trabajo, la capacidad para persuadir, influir, y motivar a los miembros de un equipo de trabajo constituye la base para un desempeño eficiente del supervisor. Una de las razones básicas es la motivación, mantener una actitud optimista frente a su equipo y lograr que el espíritu y la unidad de grupo se apodere del trabajo, de las tareas a realizar, esa energía interior que mueve montañas a pesar de los dificultades que se presenten, esto es vital y es lo verdadero y real que cada miembro del equipo posee interiormente y permite el logro de los objetivos a tiempo y en óptima calidad.

Hay una serie de factores humanos y técnicos que el supervisor cultiva para motivar a su personal:

- Comunicación clara, abierta, franca, enfatizando el conocimiento y solución de problemas de su área, de necesidades, metas personales y profesionales. Ganar su confianza, respeto, admiración y fidelidad.
- Delegar con amplitud, tareas que le permitan decidir en su nivel jerárquico para alcanzar un resultado, ejercer la iniciativa y creatividad al poder de seleccionar las mejores alternativas en su accionar. Para esto, establecemos un sistema de seguimiento para conocer el progreso en las asignaciones y tareas encomendadas.
- Reconocimiento y recompensas por su trabajo bien hecho, de su capacidad de pensar, expresarse, de su esfuerzo, de su labor en el momento oportuno.

- Adiestrar, entrenar e instruir en los procesos y controlar el desempeño previendo correcciones y desviaciones.
- Fomentar el análisis de los hechos, selección de alternativas de solución y proceso de mejora continua.

9.11 Autodirigidos:

Un equipo de trabajo auto-dirigido (ETAD) es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartida, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros. Pero el desempeño del equipo también es superior, porque superiores son los valores de sus integrantes.

Se requiere gente con mucha seguridad personal, gente líder de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer al equipo, sobre todo en tareas que no son de su responsabilidad, pero que al hacerlas fortalecen al equipo.

10 CONCEPTOS DE CLIMA LABORAL.

10.1 Definición.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

10.2 Medicion.

- **Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- **Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- **Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- **Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- **Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

- **Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se

trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

- **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Remuneraciones.**

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuets, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

- **Igualdad.**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

- **Otros**

factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

10.3 Cambio.

La importancia de los compañeros para generar un grato clima laboral Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos.. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

Sino cuidas el clima laboral, te arriesgas a una fuga de talento El primer mecanismo para mejorar el ambiente laboral es conocer realmente la situación en la empresa. La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas. Dentro de esta medición se suele contar con la fase de diseño, la comunicación, la propia realización de la encuesta y el análisis y comunicación de resultados. El entorno laboral es uno de los pocos escenarios en los que la persona apenas tiene capacidad de decisión.

¿ Cómo conseguir un buen ambiente de trabajo?

1. Adopta una postura autocrítica. Ante todo, ten en cuenta en qué medida tus actitudes y comportamientos constituyen un obstáculo o facilitan las relaciones laborales.
2. Esmérate por establecer buenos vínculos. Si te sientes cómodo y confiado en el trabajo, podrás mostrarte abierto y predispuesto a generar lazos afables con tus compañeros y superiores.
3. Evita la competencia. Si bien es importante que desees superarte y tengas ambiciones profesionales, no midas tu éxito personal en relación al fracaso del otro. Generarás resquemores con tus colegas.

11 EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

11.1 Miembros que conocen su propósito:

El grupo de trabajo deviene en equipo, en la medida que sus miembros: comparten sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo, desarrollen respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el grupo, promuevan el respeto entre sus miembros, participen en la definición del mejoramiento de los objetivos comunes, e inician acciones comunes para lograr un rendimiento superior.

Los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de

habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua (Morales, 1995).

Los equipos de alto desempeño se diferencian de los anteriores por su nivel de desarrollo. Además, poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque nunca se conforman con ellos. Emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollan cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad.

Por consistencia se entiende que todos los miembros se encuentran al tanto del trabajo que se realiza y de sus distintas etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten una misión común. Intensidad se refiere a un nivel de energía y compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común. Los miembros se sienten impacientes por los problemas no resueltos, las excusas, las demoras irracionales, distracciones, incompetencias, falta de foco y trivialidades. Por último, los miembros de un equipo de alto desempeño no se conforman con las soluciones que se plantean, cuestionan todo lo que se propone para la búsqueda de una solución mejor.

11.2 Roles y responsabilidades definidos:

Es esencial entender los roles (y las responsabilidades y habilidades implicadas) necesarios y presentes en el equipo para asegurar una composición óptima del equipo. Cualquier vacío en los roles y en las habilidades asociadas que requieren estos roles tiene que compensarse utilizando las habilidades existentes de los miembros del equipo o traer a alguien externo para que lleve a cabo tareas específicas. Todos los miembros del equipo deben tener bien entendido su papel en el equipo y cómo se relaciona con el hecho de alcanzar el objetivo de éste.

Trabajo en equipo, trabajo en grupo, equipo de alto rendimiento son conjuntos de trabajos pero en que cada participante juega diferentes roles en diferentes niveles. Los integrantes de los grupos de alto rendimiento deben tener un grado de autosuficiencia a un nivel de no ser totalmente dependiente de la red de trabajo, los grupos de alto rendimiento fracasan si sus integrantes no son capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades del trabajo.

Cada participante en el grupo de trabajo debe ser líder y seguidor dependiendo de la situación el conocimiento y la experiencia de uno de los miembros debe salir y aportar para el bien del grupo.

En el funcionamiento de equipo se necesita tener una actitud positiva, en el momento de ocurrir conflictos durante el trabajo del grupo se deben tratar abiertamente y tratar de

resolverlo de una manera templada, honesta y con confianza para evitar una destrucción de la comunicación del grupo.

El éxito del funcionamiento del grupo de trabajo está directamente vinculado a la calidad y número de interacciones así como la intensidad e igualdad de participación en el proyecto y cuando todo el equipo tiene bien entendido las reglas en el funcionamiento del grupo es más simple crecer ya que todos colaboran en el crecimiento del equipo y no se desperdicia el tiempo en problemas causados por los integrantes cuando no cumplen con las reglas establecidas.

11.3 Habilidad para auto corregirse:

Un equipo tiene que habitualmente se examinan para ver cómo se está haciendo. "La mejora continua" y "gestión proactiva" En un equipo de alto desempeño, los logros individuales y de equipo se consideran con frecuencia por el líder del equipo, así como por los miembros del equipo. El equipo celebra los hitos, logros y eventos. Los logros del equipo también se dio cuenta y valorados por la organización más grande.

11.4 Miembros interdependientes:

En los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevar a la obtención del objetivo del equipo a pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no estaríamos hablando de un verdadero equipo es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

11.5 Comunicación abierta:

Trabajando para mejorar la comunicación con otros miembros del equipo aumentará la confianza, disminuir los problemas y la repetición del trabajo, y construir relaciones interpersonales sanas. Los miembros sienten que pueden expresar sus opiniones, pensamientos y sentimientos sin miedo. Las diferencias de opinión y perspectiva son valoradas y métodos de gestión de conflictos se entiende a través de una retroalimentación honesta y solidaria, los miembros son conscientes de sus fortalezas y debilidades como miembros del equipo. La cohesión del grupo es muy alta. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer.

11.6 Diversidad

Cada compañía decide qué criterios de selección utiliza para integrar a sus filas nuevo personal, pero ¿en verdad se recluta al mejor talento o son los prejuicios los que determinan una contratación?

Estudios realizados en empresas estadounidenses por la American Chamber of Commerce de México concluyen que contar con programas de diversidad de género, por ejemplo, aumenta en un 58% la motivación de los empleados, en 57% la satisfacción del consumidor y en 69% la mejora de imagen de marca; esto no es solo un paradigma que involucra a las mujeres, sino a personas con distintas capacidades, razas, orígenes socioeconómicos y preferencias sexuales.

“La diversidad es un asunto de negocios porque tiene un impacto positivo en el desempeño de las compañías; las que no tomen en cuenta las tendencias macroeconómicas de la pluralidad se van a quedar atrás, sencillamente porque una mezcla de personas fomenta la creatividad y genera innovación”, señala Sandra Sánchez, presidenta del Comité de Diversidad de la American Chamber of Commerce México y presidenta de la Asociación Mexicana de Industrias de Investigación Farmacéutica (AMIIF).

En los corporativos norteamericanos -agrega- hay toda una infraestructura que apoya una variedad de programas de inclusión: al ‘cuadrarlos’ con el desempeño financiero, se observa que este es superior a los resultados obtenidos previamente.

Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) concluyen que la falta de equidad de género le cuesta a México entre 1 y 1.5% del PIB, es decir, si México ha crecido en promedio un 4%, se podría alcanzar un 5.5%.

“Los hechos hablan por sí mismos. Equipos más diversos, tanto en los consejos directivos como en el resto de las estructuras de una empresa, arrojan mejores resultados financieros. No es por hacer lo que es correcto; es un asunto práctico. El mercado es diverso, por lo que la empresa debe ser diversa”, comenta Nicole Reich, directora general y CEO de Grupo Scotiabank México.

Este banco fue el primero en el país en inaugurar una sucursal certificada para gente con discapacidad física. Hoy, Scotiabank ya tiene 50 establecimientos adaptados para esta población.

“En México hay más discapacidades [síndrome de Down, autismo, parálisis cerebral] de las que creemos. Desafortunadamente, por cuestiones culturales, no estamos listos para exhibirlas. No obstante, hay personas muy valiosas para determinados puestos”, detalla Reich.

La realidad hace evidente que se requieren recursos para solventar los costos de la diversidad.

“Si integras a personas con discapacidad, debes tener las herramientas para que esto funcione, como construir rampas, adecuar elevadores o adquirir aparatos auditivos. El retorno de esa inversión es alto, ya que capitalizas el potencial de cada trabajador”, asegura Fernando Velázquez, director de Global Field Effectiveness para México y América Latina y jefe de la Red de Empleados PRIDE de American Express México.

11.7 Relaciones externas efectivas

El mayor error dentro de los equipos es la creencia que para trabajar y comunicarse deben ser amigos, pero eso es falso ya que no hay algo que los mantenga verdaderamente unidos como equipo, para un equipo las habilidades, experiencias, conocimientos, etc. son muy importantes para la división de las tareas que se tienen contempladas, otro punto a favor sería las diferencias del equipo, el género, origen, personalidad ya que este equipo puede ser más brillante colectivamente y pueden generar soluciones creativas satisfactoriamente.

En los equipos debe haber una relación sólida que los puntos esenciales para ello son:

1. Confianza
2. Aceptación
3. Respeto
4. Comprensión
5. Corte SIA

12 PROPONER ESTRATEGIAS PARA TRANSFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO EN COLABORATIVOS, MOTIVADOS, AUTODIRIGIDOS Y ALTAMENTE PRODUCTIVOS.

Principio #1: Incluye sólo personas con fuerte predisposición a la ejecución y posíionalas correctamente.

El objetivo de un equipo es lograr un objetivo. Es decir, actuar hacia algo. Si quieres dar resultados necesitas personas que tienen predisposición a la acción.

Existen personas que son lo que yo llamo “pensadores”. Estos individuos piensan, filosofan, planean, evalúan, etc. Existe otro grupo de personas que son “Actuadores”. Ellos están siempre impulsados a actuar, acometer una tarea, lograr un objetivo.



La verdad es que todos tenemos algo de “pensador” y algo de “actuador”. Lo importante es que sólo incluyas en tu equipo a personas que tienen una tendencia a actuar más que a pensar.

(En un equipo puede haber personas que hacen labor de consultores o mentores... ahí sí podemos incluir los “pensadores”)

Nunca olvides que es mucho más fácil educar a un “actuador” que activar a un “pensador”

El otro punto incluido en el principio #1 es que necesitas posicionar a las personas correctamente. Hay que conocer a la persona, sus fortalezas, su pasión, sus debilidades y sus ambiciones para posicionarla en el lugar que dé los mejores resultados.

Uno de los errores más comunes es dar mayor responsabilidad a un individuo que no está listo para ella. Esto frustra al individuo y lo lleva al fracaso. Necesitamos darle el tiempo a las personas de madurar para que puedan continuar teniendo éxito en el siguiente nivel.

Si existe algo que quiero que recuerdes de este artículo es lo siguiente: incluye en tu equipo sólo a personas que tienen predisposición a actuar.

Principio #2: Claridad perfecta en el QUÉ:

El equipo necesita tener una claridad absoluta en QUÉ hace la organización en la cuál pertenece.

Una de las situaciones más comunes a las que me he enfrentado es cuando le pregunto a distintos miembros del mismo equipo “qué” hace su organización, recibo diferentes respuestas.

Equipos de alto desempeño tienen muy claro el “qué” hacen ellos para ganar.

En organizaciones deportivas de alto rendimiento es sencillo ver este concepto, pero en otro tipo de organizaciones es un poco más complicado. Por ello es importante definir con tu equipo “qué” hace para ganar y comunicarlo hasta el cansancio.

Principio #3: Claridad perfecta en el POR QUÉ

Equipos de alto desempeño tienen también una claridad perfecta en el POR QUÉ. ¿Cuál es la misión del equipo? ¿Qué dejaría de pasar si el equipo no existiera?

En organizaciones sin fines de lucro usualmente es fácil determinar el “por qué”: Darles de beber y comer a los necesitados, descubrir la cura de alguna enfermedad, erradicar algún problema del mundo, justicia social, etc. Sin embargo, en las organizaciones con fines de lucro es un poco más complicado.

Muchas veces necesitamos ir a los fundadores para buscar el “por qué” ellos decidieron crear la empresa o la organización. ¿Qué necesidad ellos vieron que decidieron suplir?

Descubrir el “por qué” es una magnífica fuente de motivación y le entrega un propósito a la organización.

Principio #4: Claridad perfecta en el CÓMO:

Los equipos de alto desempeño tienen claridad perfecta en “cómo” hacer las cosas y las ejecutan de la manera esperada una y otra vez.

Los equipos deportivos de alto rendimiento practican las jugadas una y otra vez hasta que las pueden ejecutar sin pensar. Los militares, policías y bomberos tienen procedimientos que son repetidos hasta el cansancio y ejecutados de manera perfecta una y otra vez. Las salas de emergencia en los hospitales actúan de la misma manera.

Cuando eres parte de un equipo necesitas estar seguro que los otros miembros actuarán de la manera esperada. De la misma manera, ellos esperan que tú actúes de cierta manera. Por ello, los equipos de alto rendimiento documentan todos los procesos claves y se aseguran que los miembros los ejecuten a la perfección.

Un punto importante es que todo equipo, luego de documentar los procedimientos, necesita evaluarlos constantemente para asegurarse de que estén actualizados (debido a los constantes cambios de tecnología, cultura, metas, etc.)

¿Quieres tener éxito? Necesitas asegurarte que construyes un equipo de alto rendimiento. Espero que estos 4 principios te ayuden a desarrollarlo.

Ahora bien, yo te acabo de mostrar 4 principios para desarrollar equipos de alto desempeño, pero estoy seguro que hay más principios y sé que tú has experimentado éxito con algún otro principio que no nombré en este artículo. ¿Podrías compartirlo conmigo en el área de comentarios?

¿Qué principio, aspecto o consejo me puedes dejar que te ha ayudado a desarrollar un equipo exitoso?

Gracias de antemano por tu comentario.

* La articulación de los 4 Principios la escuché por primera vez de Andy Stanley.

Una vez que se ha establecido la credibilidad existen 7 comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

1. Demostrar integridad. Implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados, la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.
2. Ser claro y consistente. Es necesario expresar y transmitir certidumbre de que es lo que se quiere sin ser necios ni dogmáticos.
3. Crear energía positiva. Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.
4. Usar empatía y reciprocidad. Los miembros del equipo tienen una tendencia estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.
5. Gestionar acuerdos y desacuerdos. Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.
6. Motivar y aconsejar. Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.
7. Compartir información. A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para el líder articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir, sin embargo una visión es algo diferente. La visión ayuda a iluminar los valores centrales y principios que guiarán el futuro. La visión da guía a las acciones y algunas de sus características son:

1. Cerebro izquierdo y derecho. Una visión efectiva contiene el objetivo, metas y acciones a cumplir así como metáforas, lenguaje colorido y emoción. Debe capturar la razón e imaginación de las personas.
2. Interesante. Una visión deberá estrechar las perspectivas y contradecir el status quo o metas sencillas de lograr.
3. Principio y pasión. Una visión efectiva debe estar fundamentada en los principios y valores en los que los miembros del equipo creen.