

Liderazgo, organización del trabajo en equipo y solución de problemas



Formación y Sanidad

FORMACIÓN Y SANIDAD

Avda. de Filipinas, 1 Bis 1ª Planta

Teléf. 91 342 03 98

Fax: 91 540 93 29

28003 Madrid

www.fysa.es

EDITADO: FORMACIÓN Y SANIDAD (FYSA)

Avenida de Filipinas, nº 1 Bis - Escalera Derecha. - 1ª Planta
28003 Madrid

MAQUETACIÓN Y DISEÑO: OFFKA ARTES GRÁFICAS, S.L.

TELF. 91 318 07 51

IMPRESIÓN Y ENCUADERNACIÓN: OFFKA ARTES GRÁFICAS, S.L.

TELF. 91 318 07 51

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS POR (FYSA) FORMACIÓN Y SANIDAD.

Queda prohibida, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación total ni parcial del contenido de este libro sin contar con autorización expresa por escrito del titular de la propiedad intelectual: FYSA (Formación y Sanidad).

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

(arts. 270 y ss. Código Penal).

ISBN: 978-84-614-2254-8

Depósito Legal: M-31980-2010

Impreso en España

Destinado a Personal de función administrativa del S.N.S

Hipótesis de Trabajo:

Las empresas, en su conjunto, son cada vez más complejas y requieren una especial dedicación y formación de sus trabajadores.

Las nuevas tecnologías, los cambios organizacionales y la complejidad normativa y funcional, en concreto, de las empresas sanitarias, hacen imprescindible la formación y actualización continua de cocimientos.

Entender los conceptos básicos de liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas es fundamental para racionalizar los esfuerzos y rentabilizar el trabajo.

Nuestro propósito es dar a conocer al alumno los conceptos básicos de liderazgo, organización, trabajo en equipo y solución de problemas en la empresa.

Antonio Benítez Leiva
Dirección docente y autor

Este Manual ha sido elaborado para FYSA por:

ANTONIO BENÍTEZ LEIVA

Diplomado Universitario en Enfermería

Profesor Honorario Facultad Enfermería de la Universidad de Málaga

Experto Procesos Enseñanza Aprendizaje Enfermería en la Universidad de Málaga

Curso Aptitud Pedagógica Universidad de Málaga

Master Gestión Servicios Sanitarios Universidad de Barcelona

Diplomado Gestión Sanitaria por la Escuela Andaluza de Salud Pública

Profesional Acreditado Agencia Calidad C.S. Junta Andalucía nivel 5

Carrera Profesional S.A.S nivel 5

ÍNDICE GENERAL

UNIDAD DIDÁCTICA 1: EL LIDERAZGO

1.1. EL LIDERAZGO	3
1.1.1. LA ESCUELA DEL LIDERAZGO EFECTIVO	3
1.1.2. LA ESCUELA DEL PODER DEL LÍDER	3
1.1.3. LA ESCUELA DE LA CONDUCTA DEL LÍDER	5
1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	6
1.3. MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD	7
1.4. RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS	8
1.5. LA CONCEPCIÓN ACTUAL DEL LIDERAZGO	9
1.6. TEORÍAS A CERCA DEL LIDERAZGO	10
1.6.1. LAS TEORÍAS SITUACIONALES	10
1.6.2. LAS TEORÍAS GRUPALES	11
1.6.3. LAS TEORÍAS PATERNALISTAS	11
1.7. RAZONES POR LAS QUE EXISTEN LOS LÍDERES	12
1.8. ESTILOS DE LIDERAZGO	12
1.8.1. ESTILO COERCITIVO	12
1.8.2. ESTILO ORIENTATIVO	13
1.8.3. ESTILO DE AFILIACIÓN	13
1.8.4. ESTILO PARTICIPATIVO	14
1.8.5. ESTILO IMITATIVO	14
1.8.6. ESTILO DE CAPACITACIÓN	15
1.9. BREVE ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO	15
1.10. ROLES Y FUNCIONES QUE EL LÍDER DIRECTIVO DEBE DESEMPEÑAR	16
1.11. HACIA EL LIDERAZGO DEL NUEVO SIGLO	17
1.12. EL MODELO DE RELACIÓN HOMBRE – EMPRESA	17
1.12.1. PRIMERA FASE: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	18
1.12.2. SEGUNDA FASE: LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO	18
1.12.3. TERCERA FASE: LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO	19

1.12.4.	CUARTA FASE: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	19
1.12.5.	LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	19
1.13.	LOS ARQUETIPOS PROFESIONALES	20
1.13.1.	ARQUETIPO A: BAJA INTEGRACIÓN / BAJA PROFESIONALIDAD	21
1.13.2.	ARQUETIPO B: ALTA INTEGRACIÓN / BAJA PROFESIONALIDAD	21
1.13.3.	ARQUETIPO C: BAJA INTEGRACIÓN – ALTA PROFESIONALIDAD	22
1.13.4.	ARQUETIPO D: ALTA INTEGRACIÓN / ALTA PROFESIONALIDAD	22
1.14.	EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZATIVO	23
1.14.1.	LOS FACTORES DE CAMBIO	23
1.14.2.	TIPOS DE CAMBIO ORGANIZATIVO	24
1.14.3.	LA GESTIÓN DEL CAMBIO: DIRIGIR Y LIDERAR	25
1.14.4.	LA GESTIÓN DEL CAMBIO: OBJETIVOS Y MÉTODOS	26
1.14.5.	LA GESTIÓN DEL CAMBIO: TRATAR LAS RESISTENCIAS	28
1.15.	FLEXIBILIDAD COMO NUEVO CONCEPTO ESTRELLA	30
1.16.	LOS LIMITES DEL LIDERAZGO	32
1.17.	ANÁLISIS DE LA CONDUCTA PROPIA	32
1.17.1.	EL BUEN JUICIO	33
1.17.2.	ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA	33
1.18.	LA GESTIÓN: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS	34
1.19.	LA DIRECCIÓN	35
1.20.	LAS CULTURAS PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS	35
1.21.	EL ROL PROFESIONAL Y LA ORGANIZACIÓN	37
1.22.	EJERCER EL LIDERAZGO	37
1.23.	LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	39
1.24.	TIPOS DE DIRECCIÓN	41
1.24.1.	LA DIRECCIÓN POR TAREAS, INSTRUCCIONES Y PROGRAMAS	43
1.24.2.	EL “PRODUCT MANAGER” Y EL LÍDER CLÍNICO	44

UNIDAD DIDÁCTICA 2: TRABAJO EN EQUIPO

2.1. ¿QUÉ ES TRABAJAR EN EQUIPO?	47
2.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA DE CONTINGENCIA: CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	47
2.3. EL AMBIENTE	49
2.4. LA TECNOLOGÍA	49
2.5. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES	50
2.6. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO	51
2.7. JUSTIFICACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO	51
2.8. PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO	52
2.9. EL TRABAJO DIRECTIVO	56
2.9.1. PERSPECTIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS	56
2.9.2. ACTIVIDADES PARA LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	58
2.10. MIEMBRO IDEAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO	59
2.11. DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS	59
2.12. COHESIÓN DEL EQUIPO	60
2.13. REUNIONES	62
2.13.1. DINAMIZAR LAS REUNIONES	64
2.13.2. EMPEZAR LA REUNIÓN A TIEMPO	64
2.13.3. EMPLEAR INCENTIVOS DE PESO	65
2.13.4. MANTENER LAS REUNIONES DENTRO DE LOS CAUCES	65
2.13.5. ALGUNAS TÉCNICAS A EMPLEAR PARA MANTENER LAS REUNIONES EN LOS CAUCES ESTABLECIDOS	66
2.13.6. ESTABLECER LA ATMÓSFERA ADECUADA	67
2.13.7. CONOCER LOS OBJETIVOS DESEADOS	67
2.13.8. SEGUIMIENTO DE LAS REUNIONES	68
2.14. TOMA DE DECISIONES	68
2.15. PENSAMIENTO DE EQUIPO	69
2.16. DIFICULTADES	70
2.17. CONFLICTOS	71
2.18. MOTIVACIÓN	73
2.18.1. EL BUEN ESTRÉS	74
2.18.2. LA NEUROLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN	74
2.18.3. LAS PERSONAS QUE NO SE COMPROMETEN	75

2.18.4. LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DEL EQUIPO	75
2.19. EVALUACIÓN DEL EQUIPO	76
2.19.1. ALGUNOS CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	76
2.20. RECOMPENSAS	79
2.21. EQUIPO EFICAZ	80
2.22. EQUIPO QUE NO FUNCIONA	81
2.23. AGENDAS OCULTAS	82

UNIDAD DIDÁCTICA 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

3.1. DEFINIR LA SITUACIÓN	88
3.2. ESPECIFICAR LOS OBJETIVOS	88
3.3. DESARROLLAR HIPÓTESIS	88
3.4. DESCRIBIR LOS HECHOS	88
3.5. ANALIZAR LOS HECHOS	88
3.6. TENER EN CUENTA LAS DISTINTAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN POSIBLE	89
3.7. EVALUAR DICHAS ALTERNATIVAS	89
3.8. DECIDIR E IMPLANTAR	89
3.9. CONTROLA LA IMPLANTACIÓN	90
3.10. RESOLUCIÓN CREATIVA DE CONFLICTOS	90
3.11. MANEJAR CONFLICTOS	90
3.12. MANEJAR EL ESTRÉS	91

UNIDAD DIDÁCTICA 4: EL PLAN DE TRABAJO

4.1. EL TRABAJO	94
4.2. EL PERSONAL Y LOS PUESTOS DE TRABAJO.	95
4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	95
4.4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE CUALQUIER PROGRAMA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD.	96
4.5. ¿QUE ES UNA OFICINA O DESPACHO?	97
4.6. ¿QUE ES LO QUE FORMA PARTE DE LA OFICINA O DESPACHO?	97
4.7. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	98

4.8. LOS RESPONSABLES INMEDIATOS	99
4.8.1. FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES INMEDIATOS.	100
4.9. PLANIFICACIÓN	100
4.10. ORGANIZACIÓN	101
4.11. RECURSOS HUMANOS	101
4.12. DIRECCIÓN	101
4.13. MOTIVACIÓN	101
4.14. CONTROL	102
4.15. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	102
4.16. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN	102
4.17. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	103
4.17.1. LA GESTIÓN DEL TIEMPO	105
4.17.2. LOS LADRONES DEL TIEMPO	106
EJERCICIO DE AUTO EVALUACIÓN SOBRE CONTENIDOS DEL CURSO	108
BIBLIOGRAFÍA	111

UNIDAD DIDÁCTICA 1: EL LIDERAZGO

Autor:
Antonio Benítez Leiva

- 1.1. EL LIDERAZGO
 - 1.1.1. LA ESCUELA DEL LIDERAZGO EFECTIVO
 - 1.1.2. LA ESCUELA DEL PODER DEL LÍDER
 - 1.1.3. LA ESCUELA DE LA CONDUCTA DEL LÍDER
- 1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
- 1.3. MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD
- 1.4. RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS
- 1.5. LA CONCEPCIÓN ACTUAL DEL LIDERAZGO
- 1.6. TEORÍAS A CERCA DEL LIDERAZGO
 - 1.6.1. LAS TEORÍAS SITUACIONALES
 - 1.6.2. LAS TEORÍAS GRUPALES
 - 1.6.3. LAS TEORÍAS PATERNALISTAS
- 1.7. RAZONES POR LAS QUE EXISTEN LOS LÍDERES
- 1.8. ESTILOS DE LIDERAZGO
 - 1.8.1. ESTILO COERCITIVO
 - 1.8.2. ESTILO ORIENTATIVO
 - 1.8.3. ESTILO DE AFILIACIÓN
 - 1.8.4. ESTILO PARTICIPATIVO
 - 1.8.5. ESTILO IMITATIVO
 - 1.8.6. ESTILO DE CAPACITACIÓN
- 1.9. BREVE ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO
- 1.10. ROLES Y FUNCIONES QUE EL LÍDER DIRECTIVO DEBE DESEMPEÑAR
- 1.11. HACIA EL LIDERAZGO DEL NUEVO SIGLO
- 1.12. EL MODELO DE RELACIÓN HOMBRE – EMPRESA
 - 1.12.1. PRIMERA FASE: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL
 - 1.12.2. SEGUNDA FASE: LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO
 - 1.12.3. TERCERA FASE: LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO
 - 1.12.4. CUARTA FASE: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
 - 1.12.5. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD
- 1.13. LOS ARQUETIPOS PROFESIONALES
 - 1.13.1. ARQUETIPO A: BAJA INTEGRACIÓN / BAJA PROFESIONALIDAD
 - 1.13.2. ARQUETIPO B: ALTA INTEGRACIÓN / BAJA PROFESIONALIDAD

- 1.13.3. ARQUETIPO C: BAJA INTEGRACIÓN – ALTA PROFESIONALIDAD
- 1.13.4. ARQUETIPO D: ALTA INTEGRACIÓN / ALTA PROFESIONALIDAD
- 1.14. EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZATIVO
 - 1.14.1. LOS FACTORES DE CAMBIO
 - 1.14.2. TIPOS DE CAMBIO ORGANIZATIVO
 - 1.14.3. LA GESTIÓN DEL CAMBIO: DIRIGIR Y LIDERAR
 - 1.14.4. LA GESTIÓN DEL CAMBIO: OBJETIVOS Y MÉTODOS
 - 1.14.5. LA GESTIÓN DEL CAMBIO: TRATAR LAS RESISTENCIAS
- 1.15. FLEXIBILIDAD COMO NUEVO CONCEPTO ESTRELLA
- 1.16. LOS LIMITES DEL LIDERAZGO
- 1.17. ANÁLISIS DE LA CONDUCTA PROPIA
 - 1.17.1. EL BUEN JUICIO
 - 1.17.2. ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA
- 1.18. LA GESTIÓN: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
- 1.19. LA DIRECCIÓN
- 1.20. LAS CULTURAS PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS
- 1.21. EL ROL PROFESIONAL Y LA ORGANIZACIÓN
- 1.22. EJERCER EL LIDERAZGO
- 1.23. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN
- 1.24. TIPOS DE DIRECCIÓN
 - 1.24.1. LA DIRECCIÓN POR TAREAS, INSTRUCCIONES Y PROGRAMAS
 - 1.24.2. EL "PRODUCT MANAGER" Y EL LÍDER CLÍNICO

1.1. EL LIDERAZGO

*"El estudio del liderazgo es el estudio del comportamiento interpersonal, concretamente el de los líderes con sus subordinados. "El liderazgo es un concepto de relación que implica dos partes; el agente influyente y las persona influidas. Sin perseguidores no puede haber un líder" (Katz y Kahn, 1.966 p. 301).

1.1.1. La escuela del liderazgo efectivo

Los investigadores de la escuela del liderazgo efectivo –gran parte de los cuales son psicólogos sociales– no presentan tanta atención a la labor directiva cuanto a la persona que la realiza. Intenta averiguar que tipo de característica de personalidad de estilo de gestión pueden contribuir a la actuación efectiva de un directivo.

Los pioneros en este campo buscaban características o constelaciones de estas comunes a todos los líderes de éxito. En general, fueron pocos los resultados obtenidos, ya que no se encontraron correlación de importancia para muchas características, y cuando si se apreciaron, las características eran tan generales (comprensión, confianza en si mismo) que no ofrecían una gran ayuda a la hora de predecir la actuación directiva.

En los años sesenta, otro grupo de autores –a quienes podríamos llamar los "humanistas" prestaban mayor atención a los estilos de gestión, criticando el estilo autocrático y dirigido hacia las tareas, y defendiendo el que tendía más hacia la participación, teniendo mas en cuenta a las personas.

Últimamente los psicólogos sociales de tendencia empírica han estado defendiendo teorías situacionistas o contingentes sobre la eficacia de los líderes. Según este grupo, "no existe ningún estilo de gestión que pueda considerarse como el mejor; la eficacia de un determinado estilo de liderazgo –autocrático o participativo– depende de una serie de factores en cada situación. Incluida la estructura de recompensas de la organización en cuestión, el poder de la dirección la naturaleza el trabajo que supervisa, el clima de su organización y sus propias habilidades, su personalidad y sus esperanzas".

En conclusión, la escuela de liderazgo efectivo apenas empieza a decir algo respecto a los factores que producen líderes de éxito, una atención excesiva dirigida hacia dos estilos fundamentales –autocrático y participativo– y una falta de comprensión del comportamiento interpersonal de los líderes han constituido impedimentos para su progreso.

1.1.2. La escuela del poder del líder

Esta escuela del liderazgo, distinta de la que acabamos de ver, se interesa por el poder y por la influencia, por las prerrogativas manipulativas del líder. Los autores de esta escuela se preguntan: ¿Hasta que punto puede un líder controlar su entorno? Para averiguar la respuesta, estudian la capacidad del líder de hacer uso del poder para provocar las reacciones deseadas en sus subordinados y colegas.

Algunos estudios prestan especial atención al puesto y a la libertad de acción que este proporciona a la persona, mientras que otros estudian individuos concretos y su forma de utilizar esa libertad de acción.

En su famoso estudio sobre los directivos medios, Melville Dalton sigue el primer planteamiento. Como sociólogo recogió, recopiló datos mientras convivía en organizaciones, ejerciendo de observador participante.

Su principal conclusión es que las fuerzas sociales informales de la burocracia tienden a dominar sobre la acción individual. "El individuo en la organización a gran escala o en la sociedad móvil al igual que los inocente animales es también un ser indefenso que, por razones de seguridad, recurre a un engaño intencionado frente a las amenazas invisibles que le rodean (Dalton 1959. p 270).

En otro estudio muy conocido, el analista político Richard Neustadt (1.990) estudia la presidencia norteamericana y tres hombres que ocuparon dicho puesto, llegando a conclusiones distintas.

Su libro, con el adecuado título de Presidential Power: The Politics of Leadership (Poder presidencial; la política del liderazgo) expone la astucia y la intriga informal necesarias para manejar el poder, pero Neustadt indica con claridad que el poder efectivo del Presidente depende en gran parte de su estilo personal y de cómo se plantea su trabajo.

Existe asimismo cierta teoría general de interés sobre el poder de los líderes. Gran parte de la misma está reseñada en un ensayo titulado "Influence, Leadership and Control" Influencia, liderazgo y control de Darwin Cartwright (1.965) en el Handbook of Organizations (Manual de organizaciones). Donde examina la forma en que un hombre (O) influye a otro (P). La reseña es larga y difícil; los términos autoridad, persuasión, poder, influencia, control y liderazgo surgen a menudo.

Repitiéndose en numerosas ocasiones la categorización de las formas de poder. El sistema de cinco partes de French y Raven que cita Cartwright parece el más completo:

- El poder de recompensa se basa en la creencia de P de que O tiene la capacidad de proporcionarle recompensas.
- El poder coacción se basa en la creencia de P de que O tiene la capacidad de imponerle castigos.
- El poder de referencia se basa en la identificación de P con O French y Raven hablan de identificación con el sentido de "una sensación de unidad de P con O, o un deseo de dicha identidad".
- El poder legítimo parte de los valores internos de P que dictan que O tiene derecho a influirle, teniendo la obligación de aceptar esta influencia. En las organizaciones formales, el poder legítimo suele asociarse con un despacho cuyo ocupante tiene derecho a ejercer una influencia sobre un grupo determinado de gente y una determinada gama de actividades.
- El poder del experto se basa en la creencia de P de que O tiene algún conocimiento o experiencia especial (Cartwright, 1965, pp.28.30)

Resulta evidente que para entender el trabajo del líder hay que estudiar sus fuentes de poder y el punto hasta el cual es capaz de controlar su propio trabajo.

En parte de la literatura sobre el liderazgo, se distingue entre el líder informal en el que el líder es elegido por sus seguidores (como en una pandilla callejera) y el liderazgo formal, o "jefatura", en el que el líder es designado desde arriba (como en la mayoría de las empresas).

Mientras que el líder informal puede contar con el poder de referencia, los directivos tienen que confiar ante todo en el poder legítimo y en los de recompensa y coacción que este genera (con el derecho a promover, conceder aumentos salariales, o de despedir a un empleado).

1.1.3. La Escuela de la conducta del Líder

Ciertos números de autores y de investigadores han analizado el contenido real del trabajo del directivo estudiando el comportamiento de éste.

Aunque se los suele agrupar bajo el título de "La escuela de la conducta del líder", el único punto común de sus escritos es un interés por el mismo tema.

Sus métodos varían enormemente, no habiendo aprovechado el trabajo mutuo, ante todo, no presentando ningún argumento central o línea común de conclusiones a partir de sus estudios. Así pues, hay que estudiarlos uno por uno, tomando de cada cual lo que pueda ser útil.

Una breve ojeada a algunos de los estudios más ininteresantes proporciona una noción de la literatura de esta tendencia.

En sus análisis del comportamiento de los líderes, George Homans (1950) llegó a una serie de conclusiones interesantes a partir del estudio de William F. Whyte sobre una pandilla callejera.

Averiguó, por ejemplo, que el líder era el miembro mejor informado del grupo y que incluso en las pandillas callejeras surgía una jerarquía de autoridad.

El análisis del trabajo directivo de los capítulos 3 y 4 hace referencia al sorprendente parecido entre muchas de las conclusiones de Homans, basadas en un estudio de una situación de liderazgo sumamente informal, y las obtenidas a partir de los estudios de los directores formales.

Hodgson, Leviston y Zalesnik (1965) analizaron el equipo de alta dirección de un hospital, compuesto por tres miembros, llegando a una serie de conclusiones interesantes respecto a la forma en que estos se repartían el trabajo según sus dimensiones emocionales y funcionales.

Su obra proporciona la base de la teoría sobre variaciones de funciones.

Stieglitz (1969) interrogó a 280 directores generales de empresas norteamericanas y extranjeras, formulando una descripción de su trabajo en ocho partes que recuerda bastante el POSDCORB. Habla, por ejemplo, de temas como pueden ser la formulación de políticas o la determinación de planes y objetivos globales.

En dos estudios del comportamiento de los mandos intermedios. Wikstrom (1967) describe la erosión de la autoridad de dichos mandos y los medios para cambiar

de signo esta tendencia, mientras que Wilker, Guest y Turner (1956) indagan una serie de aspectos concretos del trabajo de los mismos (solución de emergencias, contratación, etc.).

Por ultimo, los Ohio State leadership Studies (Estudio de liderazgo de Ohio Estate) representan el examen mas ambicioso del comportamiento directivo llevado a cabo hasta el momento.

Estos estudios, que cubren un periodo de tres décadas, comprenden investigaciones sobre gran número de directores de empresas, militares, dirigentes sindicales, etc.

En todos se aplicaron los mismos métodos: se les entregaron cuestionarios, a fin de que valoraran un gran numero de animaciones en relación con su propio trabajo, utilizándose técnica estadísticas para agrupar las respuesta según categorías que describieran distintos aspectos del comportamiento del líder.

Si tenemos en cuenta el enorme esfuerzo realizado en estos estudios, encontramos que no resultan demasiado útiles a la hora de describir el trabajo de los directivos.

Las categorías que formulaban raras veces llegan mas allá de la tecnología de POSDCORB. Es posible que ello refleje las formas en las que surgieron en un principio las preguntas: aunque aquí refleje el hecho de que estos investigadores estudiaban las percepciones de los directivos acerca de su trabajo, y no el trabajo en sí.

El estudio final de nuestro resumen de la escuela de la conducta del líder es el de LEONARD SAYLES (1964), quien se introdujo durante un tiempo en el seno de una organización, tomando nota de todo lo que le parecía de interés" sin pretensiones de haber llevado a cabo un experimento científico".

La descripción que a continuación hizo de la conducta de los directivos de nivel inferior y medio es sin duda la presentación del trabajo directivo de mayor relieve entre los que hemos comentado.

Sayles describe al directivo como monitor, líder y participante en el flujo de trabajos externos. Puede que el tema mas interesante del análisis sea la noción de "equilibrio en movimiento" Sayles afirma que los directivos tienen que reaccionar ante las presiones e introducir ajustes a corto plazo y cambios estructurales a largo plazo, equilibrando la estabilidad y el cambio para logra "un tipo de estabilidad dinámica" (1964,p 163).

Cada uno de estos estudios (considerando el grupo de Ohio Estate como una entidad) es distinto en su orientación y conclusiones. No obstante, las conclusiones que surgen de algunos de ellos, al ser incorporadas a un mapa de roles de los directivos, indican una serie de características básicas del contenido de su trabajo."

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Un líder, Si no todas, suelen reunir las siguientes características.

1. Define con absoluta precisión lo que se propone hacer.

2. Fija unos plazos exigentes, aunque no inalcanzables para alcanzar sus objetivos.
3. Expone claramente que es lo que hay que hacer y cuando hacerlo.
4. Está dispuesto a discutir la forma en que han de hacerse las cosas y se muestran prestos a escuchar y atender consejos; pero, una vez decidido el rumbo, se ajusta a el a menos que los acontecimientos aconsejen un cambio de orientación.
5. Es implacable en lo que se refiere a las metas que desea alcanzar y se muestra perseverante y firme ante la adversidad.
6. Se exige a si mismo un alto rendimiento y resulta un tanto insensible porque espera lo mismo de los demás.
7. Son muy trabajadores y no les importa verse sometido a presiones; de hecho, es en tales circunstancias cuando dan lo mejor de si mismos.
8. Tienden a mostrarse satisfechos con el status quo.
9. Nunca esta plenamente satisfecho de su rendimiento y se cuestiona a si mismo constantemente.
10. Acepta los riesgos calculados.
11. Supera los fracasos sin desmoralizarse y recobra con rapidez sus energías e ideas.
12. Le entusiasma su labor y contagia su entusiasmo a los demás.
13. Tienen decisión, en el sentido de que es capaz de resumir situaciones, definir líneas de actuación alternativas, determinar la mas adecuada y comunicar a sus compañeros lo que hay que hacer.
14. Controla continuamente el rendimiento propio y el de sus compañeros, para poder corregir oportunamente la más mínima desviación de rumbo establecido

1.3. MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD

En el Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad, los rasgos personales se clasifican dentro de algunas de las siguientes dimensiones de la personalidad: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

1. Emocionalidad: dentro de esta dimensión de la personalidad se encuentran los rasgos de liderazgo y extroversión.

Las personas con marcado rasgos de emocionalidad –llamadas “dominantes”– quieren siempre hacerse cargo de la situación; su comportamiento oscila entre el interés por llevar la delantera, dirigir, competir e influir. Quienes no poseen

una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores. ¿Qué tan fuerte es tu deseo de ser líder?

2. Empatía: en esta dimensión están los rasgos de armonía interpersonal; se refleja cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato sencillo, compasiva, amigable y sociable, esto significa que su rasgo de empatía es acentuado. ¿Qué tan importante es para usted sostener buenas relaciones?
3. Ajuste: comprende rasgos de estabilidad emocional; se observa cuando la persona tiene autocontrol de sus emociones, tranquilidad –resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo– y con tendencia a elogiar a los demás. ¿Qué tan emocionalmente estable es usted?
4. Escrupulosidad: Comprende rasgos relacionados con el logro, la escrupulosidad se observa entre ser responsable, digno de confianza, credibilidad, la accesibilidad y la organización; la gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados. ¿Qué tan fuerte es tu deseo de ser triunfador?
5. Apertura a la experiencia: comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y probar cosas nuevas; quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias, buscan el cambio y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen un disposición baja a la apertura, evitan toda modificación y novedad. ¿Qué tanta disposición tiene usted a cambiar y probar cosas nuevas?

Los líderes triunfadores tienen rasgos que hacen que ciertas dimensiones estén más acentuadas y otras más débiles dentro del Modelo de las Cinco Grandes Dimensiones, aunque en términos relativos son fuertes en las cinco dimensiones y evitan el fracaso.

1.4. RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

No hay una "lista" de rasgos aceptada por todos los estudiosos y no todos los líderes eficaces poseen todos los atributos; en esta sección hablaremos sobre aquellos rasgos que cuentan con un sustento empírico sólido; el que usted no sea fuerte en cada uno, no quiere decir que no pueda ser un buen líder, con esfuerzo puede cultivarlos.

1. Dominio (emocional): Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona no desea ser líder es probable que no sea un directivo eficaz; para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.
2. Gran energía (escrupulosidad): Son resistentes y toleran la tensión; son entusiastas y no claudican; enfrentan pero no se derrotan ante la adversidad; tienen gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso; no hay que decirles lo que deben hacer. ¿Posee usted un elevado nivel de energía.

3. Confianza en sí mismo (escrupulosidad): Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores, y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos; la confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo.
4. Locus de control (apertura a la experiencia): Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño; los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta, productividad, y del desempeño de su unidad en la organización. Tiene confianza en sí mismo y aprenden de sus errores, en lugar de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte.
5. Estabilidad (ajuste): se asocia con la eficacia y el avance administrativo; los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Por desgracia, también hay inestables, que hacen mal uso del poder.

Algunas investigaciones demuestran que la gente que tiene conciencia de su persona y desea mejorar hace mayores progresos que los carecen de ese conocimiento.

Los buenos líderes saben cuando dirigir, y cuando seguir; compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes.

1.5. LA CONCEPCIÓN ACTUAL DEL LIDERAZGO

En nuestra sociedad, el liderazgo se comprende desde otra dimensión.

El líder desarrolla su función desde muchas facetas y perspectivas.

El nuevo modelo de liderazgo emana de la capacidad y destreza para gestionar adecuadamente los equipos de trabajo y su principal función consiste en orientar a las personas potenciando lo mejor de ellas para la consecución de las estrategias organizativas.

Se espera que los líderes posean capacidades relacionadas con hechos tales como: la identificación clara de los objetivos corporativos, la impulsión del continuo desarrollo empresarial en perfecta sincronía con la visión del negocio, estar abierto al aprendizaje y hacer que los demás se formen, el fomento de la confianza y credibilidad entre todos los estamentos de la organización, el alto nivel de compromiso y adaptación personal, afrontar continuos retos, el talento personal y *savoir faire* o la habilidad para hacer que el cambio ocurra.

Podríamos decir que, en la actualidad, el liderazgo se encuentra revestido de una nueva esencia, los líderes, quienes:

- Tienen una mayor responsabilidad en la prosperidad de las organizaciones y en los flujos relacionales que en ellas se establecen.
- Ejercen su influencia en las personas, alimentando el talento y estimulando el potencial que poseen.
- Afrontan los retos y desafíos propios de su trabajo y proporcionan respuestas eficaces en entornos altamente cambiantes y competitivos dentro de un mundo

cada vez más globalizado y tecnificado, con una fuerza de trabajo más preparada y profesionalizada.

Por ello, las últimas tendencias del *management* organizacional postulan que la gestión de personas y su conducción de manera satisfactoria con los objetivos de la organización es, y forma parte del papel del directivo, al mismo tiempo que ponen de relieve la importancia del aspecto humano que ha adquirido el trabajo y la necesidad del desarrollo del liderazgo.

Dada la importancia que el liderazgo ha alcanzado en nuestra sociedad, cabe preguntarse por la necesidad de proponer y desplegar una cultura organizativa que potencie, entre las competencias de nuestros directivos, su papel de líder.

Es necesario ordenar hacer o, dicho de otro modo, conseguir que la gente actúe de acuerdo con las estrategias constituye, en definitiva, la directriz principal de la misión del líder para asegurar la consecución de los objetivos.

El hecho de ordenar hacer no significa ser capaz de encajar las estrategias trazadas para conseguir que se realice adecuadamente el trabajo, sino que es preciso desarrollar unas relaciones armónicas influyendo con éxito en las personas, convenciéndolas para que caminen en una determinada dirección.

1.6. TEORÍAS A CERCA DEL LIDERAZGO

Según James O. Whittaker (1971), «Un líder es un individuo que tiene la posición más elevada en un grupo según su situación (poder o iniciativa eficaz).

El liderazgo se refiere a su papel dentro del grupo, es decir, a la habilidad y cualidades particulares que emplea, su popularidad con otros miembros, etc.».

Con esta definición, se muestra que el liderazgo se produce por posición, situación, habilidades y competencias, lo cual difiere profundamente con la visión tradicional que determina el liderazgo como el mito del líder nato.

Esta definición apuesta por la posibilidad de aprendizaje del liderazgo y genera una expectativa para todo aquel que deba, por su posición dentro de la organización y por las funciones que le han sido encomendadas, desarrollar estas cualidades. A su vez, también nos permite afirmar, como se ha hecho patente, que no existe una teoría unívoca acerca del liderazgo.

Son muchos los autores que han teorizado sobre esto y, a pesar de las controversias generadas y de las distintas visiones que se han ido plasmando, podríamos resumir, a modo de síntesis, que básicamente existen tres grandes tendencias o teorías sobre el liderazgo.

1.6.1. Las teorías situacionales

Consideran que el liderazgo emerge de una situación y que el líder siempre lo es con respecto a ésta, es decir, ante una situación de carácter problemático surge un individuo que conduce a la resolución del problema.

Este tipo de liderazgo suele ser temporal y efímero, puesto que una vez solucionado el problema tiende a desaparecer, aunque también puede producirse de manera permanente y duradera cuando, en un contexto organizativo, existe un modo de estructuración estable para atender al desempeño de diversos tipos de función.

El líder situacional nace, a su vez, desde otra perspectiva más espontánea y de carácter social. Se puede decir que prorrumpo por la determinación de un grupo de seguidores con el fin de atender y dar respuesta a sus necesidades y lograr sus objetivos.

Desde este punto de vista, es la colectividad quien hace emerger y determina el comportamiento del líder para que responda por ella ante otros y, a su vez, supere las dificultades en las que se encuentra, oriente la acción y cubra las necesidades y aspiraciones de sus miembros.

1.6.2. Las teorías grupales

Según esta vertiente, son las variables grupales las que hacen al líder.

El líder es configurado por la composición y las características del grupo, el momento y la situación histórica, el entorno y el statu quo, el clima de confianza y credibilidad que se genera, la visión de futuro que se comparte, los lazos socio afectivos que se establecen y el tipo de roles que se ejercitan dentro de su seno.

En un sistema de liderazgo que se fundamente en el carácter socio afectivo de la persona que ostenta esta atribución prevalecerán todos los aspectos relacionados con el sistema de relaciones e interrelaciones que se instauren en el grupo. En cambio, en un sistema de liderazgo estructurado en roles se asentará un entramado relacional centrado exclusivamente en la tarea.

En el primer caso, el grupo se retroalimentará a sí mismo dando prioridad a los factores emocionales y de ayuda mutua en tanto que combinan, acopladamente, habilidades y destrezas, ajustando sus enfoques para la obtención de una meta común.

En el segundo caso, el grupo conferirá al líder un papel específico y más instrumental que vendrá determinado por sus cualidades personales y la orientación que dé a su función.

1.6.3. Las teorías paternalistas

Dogmatizan la naturaleza innata del líder afirmando que el liderazgo no puede ser aprendido, ya que constituye una cualidad intrínseca de la persona que lo ostenta.

Según esta concepción, el líder lo es por naturaleza. No se hace a sí mismo, sino que nace como tal y no se concibe la posibilidad de que el liderazgo pueda ser instruido y modelado.

Se considera que la persona que es líder lo será siempre, sea cual sea la situación y la función que deba desarrollar.

1.7. RAZONES POR LAS QUE EXISTEN LOS LÍDERES

Parafraseando a Whittaker se fundamentará «la necesidad estructural de su existencia» puesto que a medida que un grupo toma forma, sobresale entre sus miembros una persona que es capaz de organizar, tomar iniciativas y guiar la acción de todos ellos. Estas particulares circunstancias vienen determinadas por:

- La alta especialización que van adquiriendo las actividades que se desarrollan en el seno de los grupos.
- La complejidad que estas funciones pueden llegar a representar.
- La interacción que va diseminándose en los asuntos relacionados o con los problemas o con los motivos comunes que han reunido a ese grupo.

Cabe también destacar que gran parte de la función del líder está relacionada con la delegación de responsabilidades y la distribución de las tareas.

De esta forma, el grupo adquiere mayor capacidad y versatilidad, a la vez que canaliza las potencialidades inherentes a cada uno de sus miembros en beneficio de la eficacia y eficiencia grupal.

1.8. ESTILOS DE LIDERAZGO

Lewin, Lippitt y White formularon, durante el período comprendido entre 1930 y 1952, los primeros estudios existentes sobre la forma en que era desempeñado el liderazgo, basándose en la figura del supervisor adulto de un grupo de muchachos integrantes de un club de habilidad manual.

Sus investigaciones, aunque centradas en un grupo de recreo, constituyeron las primeras indagaciones del papel que los líderes adquirirían dentro de los grupos y los diferentes estilos relacionales que iban constatándose durante su interacción.

Aquellos estudios mostraron la forma en que iba configurándose la autoridad y la responsabilidad, dando pie a posteriores y múltiples publicaciones sobre los diferentes arquetipos de liderazgo que han sido catalogados bajo un determinado patrón de gestión.

Tradicionalmente, se han distinguido diferentes estilos que han adoptado distinta denominación en función del rasgo diferenciador más relevante y del modo en que han sido ejercidos. Estos estilos han sido clasificados según la siguiente definición y tipología.

1.8.1. *Estilo coercitivo*

El líder que ejerce este estilo:

- Está seguro de sí mismo.
- Es decidido, distante y poco afectuoso y mantiene con sus empleados una relación centrada en el carácter laboral.

- Basa su mandato principalmente en órdenes y espera obediencia ciega de sus subordinados, no permitiendo que sean cuestionadas sus opiniones.
- Se expresa de forma clara y concisa y planifica, escrupulosamente, todas las tareas perfilando los ámbitos de actuación de forma que queden muy bien delimitados.
- Acota las áreas de desarrollo profesional para que sólo tengan lugar en el ámbito de conocimiento correspondiente.
- Genera grandes redes de control para supervisar las funciones y no delegando nunca sus responsabilidades.
- Utiliza métodos correctivos negativos.

1.8.2. Estilo orientativo

El líder caracterizado por este estilo:

- Es amable y comunicativo, afectuoso y persuasivo.
- Mantiene una relación abierta con sus empleados integrando la visión de conjunto y transmitiendo continuamente la importancia que posee la participación y la aportación individual de todas y cada una de las personas que lidera.
- Alienta y motiva a los empleados generando un clima de cordialidad y confianza.
- Armoniza, concilia e integra la diversidad evitando la conflictividad laboral.
- Genera estímulos positivos para que se establezcan actitudes positivas.
- Promueve el crecimiento personal alentando al aprendizaje continuo.
- Solicita a menudo la opinión de sus colaboradores integrándolas en sus decisiones.

1.8.3. Estilo de afiliación

El líder que se basa en este estilo:

- Es humano, abierto y participativo.
- Crea sinergias que potencian el trabajo grupal en beneficio de la organización en su conjunto.
- Es capaz de solidarizarse con el equipo apoyándolo en los momentos difíciles.
- Mantiene con sus colaboradores una relación armoniosa, fomentando con y entre todos sus miembros un vínculo de afiliación que pone de relieve la importancia del elemento humano en el desarrollo empresarial.
- Da especial énfasis al conocimiento de las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores.

- Evita las confrontaciones intra e intergrupales procurando el mantenimiento de un clima laboral satisfactorio.

1.8.4. Estilo participativo

El líder que ejerce este estilo:

- Es asociativo, sensato, comprensivo, afable y leal.
- Otorga suma importancia a la creación de compromisos que permitan alcanzar retos comunes. Apuesta por la participación de sus colaboradores en los procesos de toma de decisiones y en la creación de nuevas ideas.
- Alienta a su equipo para que sea capaz de fijarse objetivos propios que lo distingua, grupal y personalmente, de otros colectivos.
- Se emplea a fondo para que sus colaboradores creen valor añadido y contribuyan a la mejora continua de los procesos de trabajo y de la empresa.
- Ayuda al desarrollo personal orientando a las personas hacia el logro y el éxito individual.
- Escucha las preocupaciones de sus empleados y los recompensa cuando se ha alcanzado un rendimiento del desempeño adecuado a los fines y metas estratégicas.

1.8.5. Estilo imitativo

Este líder:

- Es carismático, expedito, libre, franco y convincente.
- Dirige poniéndose como modelo a imitar.
- Desea que sus colaboradores se encuentren completamente motivados en el desempeño de sus funciones y comprendan los objetivos que mueven a la empresa a actuar del modo proyectado.
- Fija metas y estándares muy altos, y propicia el progreso continuo y la mejora permanente de los procesos.
- No tolera el bajo rendimiento y espera que sean los propios colaboradores quienes conozcan las exigencias de su puesto de trabajo y se gestionen adecuadamente para conseguirlas.
- Le cuesta delegar y únicamente lo hace cuando está muy seguro de que la persona en quien delega puede realizar las tareas igual que él.
- Tiene una fuerte personalidad y su carácter favorece pautas y estilos de conducta miméticos que se reproducen en aquellos colaboradores que son capaces de autogestionarse y que aspiran a puestos directivos.

1.8.6. Estilo de capacitación

Este otro:

- Es cooperativo, solícito, integrador, benevolente, campechano y directo.
- Posee una gran sensibilidad frente a la capacitación de sus empleados, facilitándoles su desarrollo personal para que, con su mejora continua, se incremente el nivel de contribución en los planes de la empresa y el desarrollo permanente del puesto de trabajo.
- Invierte gran parte de su tiempo directivo en proporcionar instrumentos, métodos y procedimientos en los que puedan ser identificados los aspectos susceptibles de ser mejorados.
- Le preocupa la generación y el desarrollo del pensamiento sistémico que evite el establecimiento de estructuras organizativas férreas y promueva una mayor autonomía de sus colaboradores.
- Valora muy positivamente la capacidad creativa y de innovación de sus empleados y tiene en cuenta sus aportaciones y aspiraciones.

1.9. BREVE ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Esta enunciación de estilos conforma una pequeña muestra de los innumerables estilos de dirección existentes como consecuencia del modo en que se desarrolla el liderazgo.

Todos ellos se refieren al comportamiento que un directivo emplea para desarrollar las funciones de planificación, motivación, organización y control del trabajo de su equipo y la forma en que lo dirige, le fija estándares y métodos para desarrollar el plan de acción y se comunica con él.

Esencialmente, el liderazgo se centra en tres estilos o motivos de dirección dominantes que acomodan la conducta del directivo primordialmente hacia el logro, la afiliación y el poder.

Se incluyen dentro del grupo del logro los estilos relacionados con el coercitivo y el imitativo, puesto que los dos tienen en la base de su conducta el cumplimiento inmediato de los objetivos empresariales mediante el establecimiento de elevados estándares de calidad que posibiliten la obtención de un alto nivel de excelencia.

Las tácticas directivas que tienen como principal motivo la afiliación atraen, principalmente, a los talentos de afiliación y participativos, ya que los dos poseen como elemento prioritario de su actuación la facilitación y el establecimiento de un marco de relaciones cordiales que permita el desarrollo de los flujos de trabajo en un ambiente de bienestar y confianza. Ambas formas de liderazgo son las que, en mayor grado, se decantan por el lado más humano y personal de la gestión.

Por último, los estilos de management, denominados orientativo y de capacitación, se incluyen dentro de los comportamientos orientados hacia el poder, ya que en ambos

se emplea un doble objetivo: la capacidad y el poder directivo para influenciar en los colaboradores en aras a lograr los objetivos de conjunto y la mejora de los niveles de rendimiento y desempeño del equipo.

Los comportamientos que se orientan hacia el logro son aquéllos cuya premisa fundamental consiste en promover la mejora permanente para alcanzar los niveles máximos de excelencia y, para ello, se fijan pautas y orientan estrategias que posibiliten la consecución de este objetivo.

En cambio, las conductas que tienen en su origen el deseo de promover y cultivar las relaciones con los demás y el lado personal del trabajo se han denominado de afiliación. Si por el contrario, lo que prevalece es el anhelo y la voluntad de incidir e influir en las personas para que hagan cosas que no habrían hecho por ellas mismas, se dice que el estilo dominante se fundamenta en la relación de poder.

1.10. ROLES Y FUNCIONES QUE EL LÍDER DIRECTIVO DEBE DESEMPEÑAR

Todo ello nos indica que el factor clave del éxito grupal viene representado por la figura de su responsable y, especialmente, por la capacidad que éste tiene para convertir a todos y cada uno de sus integrantes en algo distinto a una agrupación de diferentes personas.

Las múltiples facetas que le son requeridas al líder para convertir al grupo en una coalición operativa eficiente han sido descritas con extraordinaria lucidez por Robert E. Quinn, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson y Michael R. McGrath, autores de Maestría en la gestión de organizaciones: Un modelo operativo de Competencias, donde nos desvelan los distintos papeles que deben desempeñar los líderes para afrontar con éxito las exigencias surgidas del actual paradigma empresarial.

Estos autores describen la compleja naturaleza de la función directiva y abogan por la asunción camaleónica de ocho papeles básicos que van diseccionando, meticulosamente, a lo largo de la metateoría que nos presentan sobre los modos de organización contrapuestos y que van explicitándose desde una vertiente integradora.

Cada papel corresponde a una determinada función y encaja con unas competencias específicas, por medio de las cuales el directivo tiene que desenvolverse para desarrollar al máximo su desempeño.

Las competencias del liderazgo son las destrezas que debe desarrollar y el modelo de valores que ha de cultivar y llevar a cabo a lo largo de su trayectoria profesional, puesto que le facultan para dirigir eficazmente a sus equipos.

Glosando a los mentores de esta teoría, se define la competencia como: «la posesión de conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol».

Este hecho implica que los directivos, además de centrarse en los aspectos teóricos y especulativos de sus trabajos como, por ejemplo, la definición de estrategias

de gestión, el desarrollo de la visión, misión y cultura corporativa, deben poseer las habilidades convenientes para el desempeño de su quehacer y desarrollar una operativa lo suficientemente ágil para que les permita actuar de forma competitiva reforzándolos ante sus adversarios y sus colaboradores.

Si se observa con detenimiento la propuesta que hacen estos autores, se hace evidente que los elementos que componen la esencia del liderazgo son los atributos que cualquier líder-directivo que se precie como tal deberá trabajar en profundidad para obtener la consideración y el reconocimiento de líder.

1.11. HACIA EL LIDERAZGO DEL NUEVO SIGLO

Las diferencias entre un líder y un directivo son importantes y claras.

Mientras el último se afana por conducir a las personas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos a través de procedimientos y sistemas,

El líder, tal y como anunció Warren Bennis (1997), «es capaz de crear la arquitectura social de su organización para que pueda generar capital intelectual».

El nuevo prisma del liderazgo se gesta con unos cromatismos distintivos predominantes que se concretan en la capacidad que el líder tiene para definir con precisión los propósitos que deben guiar la organización, articulando, con claridad, una visión abierta a complejas alianzas tácticas.

Este nuevo enfoque y comportamiento directivo debe permitir a las empresas operar mediante redes para competir por un futuro estratégico que les posibilite incidir en la nueva y globalizada economía para hacer efectiva la pervivencia y continuidad de la institución.

En aras a este fin, el nuevo líder deberá recalibrar la economía concibiendo un arquetipo competitivo asentado en la pluralidad profesional y humana y ofreciendo a los colectivos una nueva mirada estratégica que les permita encontrar puntos de identidad común a través de la cultura corporativa.

Como consecuencia de ello, el nuevo liderazgo tendrá que posibilitar coaliciones guía en un marco absolutamente incierto, confuso y cambiante y en un entorno altamente complejo y tecnificado, donde el factor humano tendrá una especial relevancia en la consecución de los planes de reinversión y transformación de las organizaciones.

Dicho en otras palabras, el nuevo liderazgo deberá ser capaz de potenciar al máximo las posibilidades empresariales, conduciendo a los equipos de trabajo hacia su pleno desarrollo y erigiéndose personalmente en líder de líderes.

1.12. EL MODELO DE RELACIÓN HOMBRE – EMPRESA

Para presentar un análisis de esta relación es necesario remontarse hasta mediados del siglo XIX, concretamente hasta la revolución industrial, momento en el que surge

el concepto empresa tal y como lo conocemos en la actualidad, es decir, un sistema de organización del trabajo según criterios racionales.

Es evidente que siempre han existido sistemas asimilables a lo que se entiende actualmente como empresa, pero en el siglo XIX ésta se estructura de forma diferente a como lo había hecho anteriormente, superando principios tan arraigados como el de propiedad por razón de sangre, el vasallaje y el esclavismo como fuente de mano de obra, y la cobertura de necesidades básicas como única forma de remuneración.

Con la revolución industrial y por la revolución industrial se rompe con los principios medievales y se entra en la Edad Moderna.

Desde esa época hasta nuestros días, la relación hombre-empresa ha seguido una evolución que conviene conocer para entender la actualidad:

1.12.1. Primera fase: La Revolución Industrial

A partir de la revolución Industrial, y en una primera fase, se siguió ignorando al trabajador, salvo como mero factor de producción.

El hombre era un instrumento y ni siquiera se hacía referencia a la persona sino a su obra, el trabajo.

Aunque manteniendo ciertas similitudes con períodos anteriores por la falta de interés en el hombre, se estaba gestando un nuevo principio que rompería definitivamente con la época anterior: el trabajo se había convertido en un valor de intercambio con el que se podía negociar y estaba en manos de los trabajadores.

1.12.2. Segunda fase: La organización científica del trabajo

En una segunda fase, Frederick W. Taylor, en América, y Henry Fayol, en Europa, fijaron las bases del denominado Scientific Management u organización científica del trabajo.

El salto fue importante, ya que:

- Permitió establecer, a partir de estudios pormenorizados de las tareas, mejoras que afectaban tanto a la producción como al desarrollo de habilidades y a la seguridad en el trabajo.
- Se desarrollaron los principios del funcionamiento de las organizaciones y las cuatro funciones básicas de la gestión, es decir:
 1. La dirección.
 2. La organización.
 3. La planificación.
 4. El control.

Todavía en la actualidad siguen vigentes con algunas matizaciones.

La consecuencia directa de todo este proceso fue la necesidad de profesionalizar el trabajo. Tanto en las actividades de los operarios como en las de los gerentes, se empezó a hacer inevitable la formación para desarrollar los cometidos encomendados, puesto que el simple conocimiento del oficio, normalmente heredado, ya no era suficiente.

1.12.3. Tercera fase: La importancia del factor humano

La tercera fase coincidió con la segunda década del siglo xx y los experimentos de Hawthorne en la fábrica Western Electric.

Se demostró que en el entorno laboral un mayor rendimiento no estaba relacionado con modificaciones físicas del trabajo, sino con procesos psicológicos: el reconocimiento y el interés en las personas podían incrementar la productividad.

Se anticipaba la era de las relaciones humanas, de considerar al trabajador y no sólo al trabajo.

Autores como Maslow, McGregor, Herzberg o Drucker presentaron sus teorías psico - sociológicas del factor humano y desencadenaron múltiples avances en campos como la motivación, la participación, la comunicación o la integración de los trabajadores en las organizaciones.

No obstante, se permanecía en un entorno en el que la relación hombre-empresa se centraba en conseguir el máximo rendimiento.

El lema era: un trabajador satisfecho es un trabajador productivo.

1.12.4. Cuarta fase: La gestión por competencias

A mediados de la década de 1980, y a pesar de estarse gestando tiempo atrás, se produjo un salto cualitativo en el modelo de relación hombre-empresa: el hombre, al igual que las empresas, tiene sus objetivos, sus metas y propósitos y mediante la coordinación y compatibilizando ambas expectativas se logra el desarrollo.

Nuevas teorías hacen referencia a este principio rector del modelo de relación: la dirección por objetivos, la gestión de la calidad total, el desarrollo organizacional, la gestión por competencias, etcétera recogen en sus postulados el criterio por el cual ambos sistemas, persona y organización, se necesitan para crecer y desarrollarse.

1.12.5. La gestión de la diversidad

La primera consecuencia clave que se puede extraer del apartado anterior es que debemos potenciar la gestión diferencial, es decir, aceptar las diferencias existentes entre las personas, adecuando cada profesional a los puestos de trabajo de acuerdo con su capacidad en el momento preciso para optimizar su desarrollo y el de la organización.

La gestión de la diversidad no implica un método determinado ni una técnica concreta; se trata más bien una postura de actitud frente al otro.

De hecho, se podría perfectamente pensar que nos encontramos frente a un modelo de relación interpersonal que tiene como principios:

- El respeto por la otra persona y sus intereses.
- El consenso frente a la imposición de criterios.
- La aceptación de los sentimientos como parte integrante de las relaciones.
- La empatía como sistema de reconocimiento del otro.

Se parte de la idea que todos somos diferentes y que multitud de aspectos y experiencias nos hacen únicos y con intereses o temores propios.

Todo ello lo ponemos en juego frente a los demás, aunque nos encontremos en un entorno tan formal y convencional como la empresa.

La tradicional estructura jerarquizada de mandos debe abrir paso a nuevos perfiles de personas con capacidad de liderazgo para canalizar las energías personales y crear confianza en el futuro y en el proyecto común de empresa.

Actualmente se sabe que los líderes eficaces, además de trabajar con materiales, procesos y cuantificaciones, van a tener que saber gestionar las diferencias interpersonales, conocerlas, evaluarlas y tenerlas en cuenta en sus decisiones.

Un adecuado tratamiento de variables personales como la edad, el sexo, la religión o las experiencias laborales previas pueden ayudar a dar valor a cada persona en la organización, a integrarla y a dirigirla hacia un resultado.

Por lo tanto, la gestión de la diversidad consiste en hacer pragmático y operativo el concepto de flexibilidad que la mayoría de nuestras organizaciones precisa, pero yendo más allá de la simple flexibilidad contractual, es decir, trabajando la diversidad como vía para flexibilizar la dinámica interna.

No todos somos iguales y, por tanto, no todos necesitamos lo mismo o estamos interesados en los mismos aspectos. Hemos de ser capaces de convertirnos en organizaciones flexibles.

1.13. LOS ARQUETIPOS PROFESIONALES

Carl Gustav Jung (1875-1961) desarrolló el concepto de arquetipo desde una perspectiva psicológica. Sin necesidad de profundizar, para Jung los arquetipos son sistemas de aptitud para la acción y, al mismo tiempo, imágenes y emociones.

Se trata de factores y motivos que ordenan los elementos psíquicos y les proporcionan sentido.

Por ello, el hecho de hablar de arquetipos puede ser aceptable como una forma más de acercarnos al conocimiento de las diferencias.

Se pueden definir los arquetipos profesionales como una clasificación de los comportamientos que se suelen desarrollar en el entorno de las organizaciones.

Aunque el método de clasificación sea una reducción y simplificación de la realidad, nos permite estructurar los conocimientos de forma que sean operativos.

Por ello, se presenta un análisis de perfiles o arquetipos profesionales según respondan a los siguientes parámetros:

- Integración. Se trata de la aceptación y la comprensión de los objetivos organizativos como propios.
- Profesionalización. Es la consecución de resultados de acuerdo con la innovación tecnológica, la calidad de los productos o la rentabilidad económica.

1.13.1. Arquetipo A: Baja integración / baja profesionalidad

Está constituido por personas que no muestran interés en identificarse con el proyecto de empresa ni están motivados por retos profesionales. Suelen buscar el beneficio inmediato y prefieren las actividades repetitivas y poco elaboradas.

Normalmente responden negativamente a la petición de participación en nuevos proyectos y no quieren asumir nuevas responsabilidades, ni jerárquicas, ni funcionales.

Los trabajadores con este tipo de perfil exigen que sus responsables les faciliten instrucciones específicas y un control permanente.

La única motivación posible suele encontrarse en los aspectos materiales.

Se trata de perfiles profesionales de interés en puestos muy protocolizados y con muy poca capacidad de decisión.

1.13.2. Arquetipo B: Alta integración / Baja profesionalidad

Está constituido por personas que maximizan la identificación con el proyecto de empresa estableciendo relaciones profesionales basadas en cuestiones afectivas y de voluntariado, sin mostrar interés por su desarrollo profesional.

El empeño y la fuerza de voluntad son los valores más importantes que desarrollan, pero deben ser adecuadamente orientados para evitar malgastar medios o recursos.

Prefieren actividades de relación frente a las puramente mecánicas y pueden tener dificultades en aceptar cambios en el trabajo.

Los responsables tendrán en ellos a aliados indiscutibles pero, a su vez, les exigirán reconocimientos afectivos para mantener el alto grado de identificación con la empresa.

No suelen tener facilidad para desarrollar nuevas ideas, pero si se les da la oportunidad participan adecuadamente en equipos de trabajo y de mejora.

El responsable deberá dedicar tiempo para compensar la falta de profesionalidad, a pesar de la buena voluntad, mediante formación y técnicas de control personalizadas.

1.13.3. Arquetipo C: Baja integración – Alta profesionalidad

Está constituido por personas que valoran, ante todo, la cualificación y la responsabilidad en el trabajo.

El grado de involucración personal en un proyecto o empresa se encuentra en relación directa con el reto profesional que representa.

Suelen ser conscientes de sus limitaciones, pero también de sus posibilidades, y desean un entorno laboral que les permita desarrollarlas. Por ello, quieren participar tanto en el análisis de los problemas como en las alternativas de solución.

La rutina y la falta de expectativas de promoción profesional son negativas para estos perfiles. En último extremo, cambiarían de trabajo.

La relación laboral más eficaz con este perfil debe programarse con la definición de objetivos de resultado, de aportación personal, etcétera.

Aunque es principalmente individualista, necesita conocer las normas colectivas para saber hasta dónde puede llegar.

La mejor táctica de motivación se encuentra en el seguimiento y feedback de resultados, acompañándose, finalmente, de un reconocimiento social a su desempeño profesional.

1.13.4. Arquetipo D: Alta integración / Alta profesionalidad

Está constituido por personas que aglutinan la identificación con la empresa con un elevado nivel de exigencia en el resultado personal y profesional. Suelen utilizar con facilidad aspectos personales y/o técnicos para analizar una determinada realidad, hecho que les permite una visión amplia y, a la vez, profunda de la misma.

En su ámbito de trabajo pueden desarrollar múltiples funciones pero, en la mayoría de las circunstancias, prefieren elegirlos ellos mismos y que, a su vez, se les delegue la responsabilidad de su resultado.

El responsable tiene que saber orientar adecuadamente hacia el trabajo los objetivos personales, que suelen ser positivos, con los organizativos. En caso contrario, podrían elaborar otros objetivos no productivos con el apoyo de sus propios compañeros, puesto que posee ciertas dotes de liderazgo. Las técnicas de dirección más eficaces con estos perfiles son, sin lugar a dudas, el trabajo en equipo y la delegación.

1.14. EL CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZATIVO

Para entender en toda su dimensión el concepto de cambio organizativo, es necesario profundizar en la esencia misma de lo que se entiende por organización y su funcionamiento.

En mayor o menor medida, todos los autores a lo largo de la historia reciente (S. Herbert, E. Bakker, E. H. Schein, P. Drucker) han coincidido en apuntar tres características básicas acerca de la organización:

- Se trata de un sistema de actividades y relaciones interdependientes.
- Posee una finalidad común u objetivo general explícito.
- Implica una división de funciones y una jerarquía de autoridades y responsabilidades.

Es evidente que existen otros muchos aspectos que definen a una organización, pero, en cualquier caso, si alguno de los elementos citados faltase, sería difícil entender la existencia de una organización.

Asimismo, resultaría difícil pensar en una organización como un elemento estático, sin movimiento. Así, pues, su carácter dinámico es otra de las características definitorias de las organizaciones.

Podríamos acabar resumiendo, tal como define Henry Mintzberg, que: «Una organización es un sistema vivo y dinámico, que está en permanente proceso de adaptación y ajuste a las necesidades del entorno, quien al fin y al cabo la hace crecer y desarrollarse al aceptar y adquirir los productos/servicios que genera».

Por tanto, el concepto de cambio es consustancial a la esencia misma de la dinámica organizativa. Sin este elemento la organización desaparecería. Se debe entender que cualquier cambio que se produzca en su seno es natural, aunque responda a necesidades tanto internas como externas. A este hecho se le denomina factores de cambio.

1.14.1. Los factores de cambio

Éstos pueden estar motivados por la incorporación de nuevas personas clave que pueden traer consigo perspectivas diferentes del negocio o de los procedimientos, o bien debido a la introducción de innovaciones tecnológicas de producción o de información, al análisis de errores y falta de calidad de los productos/servicios o simplemente a la presión de adaptación a los clientes/mercados.

No obstante, es posible que los cambios organizativos ocurran de una forma natural o puedan ser planificados.

Es evidente que un cambio planificado y gestionado con intencionalidad va a dar como resultado una tendencia esperada y acorde con los objetivos estratégicos de la organización.

Tradicionalmente, se creía que el sistema habitual de cambio debía ser lineal y que el objetivo principal consistía en controlar el proceso desde el inicio hasta llegar a la

adaptación frente a la nueva situación, en espera de un nuevo factor de cambio. Ese sistema tenía su lógica dado el ritmo en que se desarrollaba todo el proceso.

En la actualidad, la percepción del proceso de cambio es radicalmente diferente. Es tal la costumbre que se posee con respecto al concepto de cambio, no por lo novedoso, como ya se ha visto, sino por la rapidez, la complejidad, la imprevisión y la potencia del impacto, que se ha aceptado que los cambios son permanentes y cada vez más precipitados.

La conclusión es que no se puede seguir pensando en el cambio como un proceso lineal y, probablemente, las diferentes fases se han reformulado: Los factores de cambio, en buena parte, son generados por la propia organización que sigue nuevos modelos de gestión:

- El proceso de cambio debe ser, en la medida de lo posible, planificado y se ha convertido en el principal objetivo de los actuales mandos o líderes.
- Las fases de adaptación y consolidación han desaparecido como tal. No se trata de obviar la rentabilización de los recursos invertidos, sino de pensar en mejora permanente. Un cambio es una mejora que permite una nueva oportunidad de mejora, y así sucesivamente.

1.14.2. Tipos de cambio organizativo

Si bien algunas organizaciones tratan todos los cambios como si fuesen accidentales, confiando en una respuesta espontánea conforme a la costumbre, la conveniencia o las diferencias de poder entre los grupos afectados, es necesario plantearse el cambio como un sistema de gestión planificado, pro activo e intencional.

Para profundizar en todo ello, conviene conocer la clasificación que D. A. Nadler propuso en 1988 para establecer los tipos y objetivos de cambio. Planteó dos dimensiones posibles que deben tenerse en cuenta:

1. El alcance del cambio. Siempre y cuando afecte a aspectos concretos y parciales de la organización o a ésta en su conjunto. Así, existen dos tipos de cambio:
 - a) El incremental.
 - b) El estratégico.
2. La dimensión temporal. Siempre y cuando se encuentre en relación con hechos del presente o del pasado o si se dirigiera a lo que se espera del futuro. En este sentido, existen cambios de tipo:
 - a) Reactivo.
 - b) Pro activo.

De ello se deduce los siguientes aspectos:

Sintonizar:

Cuando se habla de sintonizar se hace referencia a los cambios que se limitan a los

aspectos concretos y parciales para mantenerse en la misma sintonía con el futuro. Se genera con intención definida.

Reorientar:

El hecho de reorientar supone un esfuerzo por modificar y redirigir el proceso y la dinámica de una organización para anticiparse a lo que se prevé que será el futuro. Forzosamente es pro activo y posee bien definidos los objetivos esperados.

Adaptar:

Con respecto a adaptar, cabe destacar que se trata de la acción de conseguir que aspectos concretos de la dinámica organizativa se ajusten con las presiones pasadas o presentes del entorno.

Crear:

El hecho de crear incluye los cambios que se gestan debido a fuertes presiones y que se realizan sobre la marcha. No suelen estar orientados objetivamente, pero, sin embargo, afectan a la totalidad de la organización, por lo que ponen en juego su propia supervivencia. Según Nadler (1988): «el proceso transformador se da únicamente con el cambio pro activo y estratégico, con el objetivo de reorientar la dinámica organizativa y avanzarse al futuro».

Como complemento al análisis de Nadler, el profesor J. Fililla i Ferrer (1989) describió las seis características del cambio transformador:

1. **Expresivo:** surge desde dentro.
2. **Sosegado:** sin prisas ni presiones.
3. **Espontáneo:** se manifiesta natural.
4. **Integrador:** no abarca más de lo que puede dirigir.
5. **Diferenciador:** expresión de todos los matices existentes.
6. **Creativo:** llega a ser más importante la experiencia y el proceso que el resultado final.

1.14.3. La gestión del cambio: dirigir y liderar

Cuando se piensa en la gestión del cambio según los criterios descritos de planificación e intencionalidad, rápidamente se suele relacionar con los responsables de llevarlo a cabo y con sus características personales.

En el apartado anterior sobre el liderazgo ya se aportó suficiente información acerca de la naturaleza y de cómo debe desarrollarse la competencia para liderar personas y equipos. No obstante, conviene entender una diferencia esencial en la gestión del cambio: los responsables de estos procesos deben desarrollar su capacidad para liderar y, a la vez, su aptitud para dirigir.

No se está presentando una dicotomía de dos funciones incompatibles, sino más bien dos aspectos que se deben poner en marcha con finalidades diferentes, todas ellas necesarias para la organización.

De una forma sintética, se muestran estos dos aspectos:

La dirección:

- Aporta orden y coherencia.
- Asegura que el trabajo se realiza.
- Planifica: fija objetivos, asigna recursos y valora presupuestos.
- Organiza: crea estructuras, cubre puestos, delega responsabilidades.
- Controla: valora resultados, compara y establece desviaciones, propone alternativas.

El liderazgo:

- Aporta dinamismo y motivación.
- Crea redes de relación interpersonal y comunicación.
- Pone de acuerdo a las personas y crea equipo.
- Orienta intereses personales y organizativos.
- Marca estrategias de futuro.

Un análisis más pormenorizado de los datos anteriores lleva claramente a definir que:

- La dirección nos permite gestionar la complejidad.
- El liderazgo nos permite gestionar personas.

Por todo ello, se puede afirmar que una adecuada gestión del cambio va a exigir personas que sean capaces de asegurar el éxito de sus organizaciones planificando, organizando y controlando el cambio (capacidad de dirección) sin obviar las personas y sus intereses, puesto que de su aceptación o rechazo va a depender, en buena medida, el resultado final (capacidad de liderazgo).

1.14.4. La gestión del cambio: objetivos y métodos

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la gestión del cambio implica su planificación, organización y control; por ello es necesario conocer qué se espera conseguir en el proceso de cambio o a qué se debe responder para saber hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos.

Según sea el objeto o los resultados esperados, se pueden valorar diferentes metodologías para gestionar el cambio:

Objetivo:

Mejorar la calidad o la cantidad de los productos/servicios de la organización. Suele implicar cambios en los componentes productivos y técnicos.

Método:

- **Diagnóstico del trabajo:** analiza la variedad de habilidades necesarias, el significado de las tareas, su identidad, autonomía y coordinación con otras actividades y el perfil de los actuales trabajadores, todo ello con la finalidad de averiguar problemas/oportunidades.
- **Rotación del trabajo:** implica que dos trabajadores se intercambien el puesto con el fin de ampliar las habilidades y reducir la rutina.
- **Enriquecimiento de tareas:** siguiendo los criterios de Herzberg (ver tema 2, apartado 5), se trata de encomendar a un trabajador tareas reservadas a personas de rango jerárquico superior.
- **Modificación de relaciones entre tareas:** puede consistir en involucrar al trabajador con sus clientes, de forma que conozca directamente el resultado de su actividad, o simplemente modificar el proceso, de manera que un trabajador realice el proceso completo y no partes aisladas. Incluso se puede pensar en situaciones en las que el trabajador se encuentre a disposición, dependiendo de las necesidades del proceso.

Objetivo:

Introducir cambios en la estructura para conseguir eficacia y eficiencia en el diseño organizativo, en cómo es dividido el trabajo, las normas que lo regulan y la distribución de la autoridad. Por tanto, se puede tener como objetivo:

- La complejidad de los departamentos y los procedimientos administrativos, tanto vertical como horizontalmente.
- La formalización de las actividades y el grado de consenso y acuerdo.
- La participación en las decisiones y la descentralización de la autoridad.
- La coordinación de funciones y recursos.

Método:

- **Grupos de trabajo AD HOC:** Servirán para poder analizar la situación actual y prever las fases del cambio. Pueden trabajar bajo diferentes metodologías (círculos de calidad, *task force*, grupos de mejora, etcétera). Se pueden plantear de forma multidisciplinar o inter-departamental, pero es necesario que se encuentren representados todos los afectados.
- Separación de unidades organizativas: Consiste en la creación de unidades de trabajo para explorar e investigar los mecanismos y disposiciones necesarias para que el cambio tenga éxito. Es básico ante un cambio sustancial en el negocio.

Objetivo:

Conseguir una dinámica personal de relación a actitudes más adecuadas (eficaz y eficiente) con el trabajo, la organización o los resultados. En definitiva, se trata

de cambios que operan y afectan a las personas y que sin su compromiso no son posibles.

Método:

- **Sistema de recompensas:** Establecer una política de incentivos y/o de promoción acorde con los cambios esperados es una garantía de éxito. Las personas deben sentir que los efectos positivos también les llegarán. Acompañar los cambios con estas políticas de recompensa reduce su rechazo.
- **Cooperación empresa-personal:** Se trata de un proceso de mejora del clima laboral que consiste en trabajar con el mismo objetivo. Para ello, se debe optar por una relación basada en la ética, el respeto mutuo y, sobre todo, un plan de comunicación e información sistemático sobre estrategias, objetivos y resultados.
- **Plan de formación:** Mediante programas de formación podemos conseguir optimizar los conocimientos, las habilidades e incluso las creencias y los valores. No se debería gestionar ningún cambio de este tipo de objetivos sin el concurso de acciones de formación.
- **Intervenciones de desarrollo organizacional (DO):** Se trata de un conjunto de técnicas que están diseñadas para mejorar la productividad, analizando aspectos individuales, de grupo, sistémicos y de procesos. En definitiva, persigue mejorar el clima laboral, los valores y la motivación de los trabajadores, incluidos los directivos. Además de ser procesos de cambio en sí mismos, provocan una disminución del rechazo frente al cambio.

1.14.5. La gestión del cambio: tratar las resistencias

A lo largo de los apartados anteriores se ha podido ahondar en algunos de los aspectos que deben definirse en la gestión del cambio, entendido éste como un esfuerzo deliberado por conseguir un objetivo.

También se ha plasmado en varios apartados la importancia de la participación y la implicación de las personas en los procesos de cambio, aunque éstos sean tecnológicos y no se intuya el impacto en las personas.

Existen múltiples ejemplos que reforzarían esta opinión. Como era el caso de las entidades financieras con la introducción de las computadoras para realizar funciones que hasta ese momento realizaban, con mucha destreza y responsabilidad, los operarios-cajeros de los bancos.

Éstos entendieron que esa innovación tecnológica iba directamente en contra de su estabilidad laboral y, por tanto, aparte del temor que suscitó, generó otros efectos como el sabotaje no intencionado: cada vez que no sabían cómo utilizar una determinada función suponían que el sistema no funcionaba y propinaban un buen golpe a la máquina con el objetivo de que realizara esa función y, algo más importante, conseguían descargar todo su rechazo.

Así pues, no es de extrañar que una buena planificación del cambio deba tener en cuenta la gestión del rechazo. A pesar de lo inoperante que pueda parecer a primera vista el rechazo, suele ser el indicador de algún aspecto no adecuado:

- La inadecuación al sistema social y cultural supone un rechazo de:
 - Lo diferente y extraño.
 - Todo lo contrario a la norma establecida y a los hábitos.
 - Lo opuesto a los derechos adquiridos.
 - Lo contrario a los símbolos.
 - Todo lo que no utiliza el mismo idioma o lenguaje.
- La inadecuación a las personas y su personalidad lleva consigo un rechazo de:
 - Cualquier elemento que ponga en peligro la estabilidad.
 - Lo desconocido por miedo.
 - Todo lo que no se domina por temor a ser estafado.
 - Lo no controlado por miedo a perder poder.
 - Todo aquello que no se entiende.
 - Cualquier cosa que suponga una ausencia de respeto como persona.
- La inadecuación del proceso de cambio planteado supone un rechazo cuando:
 - No se tiene credibilidad en el agente de cambio.
 - No existe planificación y todo es aleatorio.
 - No se participa del objetivo y/o del proceso.
 - No se prevé formación.
 - No se informa adecuadamente.
 - No es necesario el cambio.

El rechazo a los cambios se debe entender como un proceso natural que identifica alguna inadecuación.

El hecho de entenderlo como un simple boicot a la mejora y al desarrollo de la organización supone una equivocación, ya que aunque ése sea muchas veces el resultado visible, no es en modo alguno su objetivo.

Es cierto que se puede identificar una escala de aceptación-rechazo al cambio, pero lo más importante consiste en determinar las razones que en un ámbito u otro están motivando esa conducta:

- Social.
- Personal.
- De proceso.

En concreto, gestionar el cambio también supone prever sus resistencias y, por ello, se deberá:

1. Identificar a las personas que muestran oposición.
2. Caracterizar los temores (sociales-personales-de proceso).
3. Como agente de cambio, pensar en:
 - a) Nuestro entusiasmo no tiene por qué ser compartido.
 - b) No existen los milagros y sí el trabajo bien planteado.
 - c) No forzar los cambios y moverse lentamente.
 - d) Evitar cambios innecesarios.
4. Establecer un plan de formación y comunicación.
5. Definir el proceso de cambio con la participación de las personas afectadas.

1.15.- FLEXIBILIDAD COMO NUEVO CONCEPTO ESTRELLA

Si en las décadas precedentes, el concepto estrella fue el cambio, parece que en un futuro próximo el término flexibilidad se va a imponer.

Ante todo se va a entender como un posicionamiento de actitud que va a reflejarse en todas nuestras acciones y que será flexible en:

- El análisis de problemas.
- La participación en la toma de decisiones.
- La estructuración jerárquica.
- El ajuste de personas y puestos.
- La aplicación de las normativas.
- Nuevos modelos de organización del trabajo.
- El trato a la diversidad, etc.

Para el gestor de recursos humanos, potenciar la flexibilidad en el entorno de la organización se convertirá en un objetivo estratégico prioritario debido, entre otras cosas, a que sin ella no van a poder gestionarse los trabajadores con el tipo de conocimientos definidos para el nuevo milenio.

También deberán mantener la competitividad mediante la adaptación a los cambios sin crear conflictos y potenciar la transformación de la mentalidad establecida en las relaciones sindicales.

Estos cuatro puntos de reflexión son sólo algunos a los que tendremos que enfrentarnos en el futuro. Autores de reconocido prestigio como Charles Handy, Henry Mintzberg o Jeffrey Pfeffer hacen predicciones completas y, en ocasiones, sorprendentes.

Charles Handy vaticina «el fin de la empresa empleadora» y, entre otras cosas, apunta:

- “Nos convertiremos en trabajadores de cartera y venderemos nuestras aptitudes a diversos clientes.”
- “Estamos frente a una nueva relación laboral expresada según una fórmula matemática: la mitad, por dos, por tres. Es decir, la mitad de los trabajadores que cobren el doble y rindan el triple, como formula ideal para asegurar la productividad de las empresas.”
- “Se podrá ver a una empresa que se deshace de muchas personas y contrata a muchas otras al mismo tiempo.”
- “Las empresas utilizarán menos trabajadores, mejor pagados, más productivos y con una vida breve en la empresa.”

En cualquier caso, todas las opiniones, las reflexiones sobre el futuro y los retos que nos depara deben ser tenidos en cuenta, sobre todo para evitar repetir los puntos negativos que tuvieron lugar en el pasado.

Incorrecto: la gestión de la diversidad hace referencia a un método determinado, y a una técnica concreta que hay que aplicar en la empresa.

Correcto: la gestión de la diversidad es una postura actitudinal frente al otro. De hecho se podría perfectamente pensar que estamos frente a un modelo de relación interpersonal que tiene como principios:

- El respeto por la otra persona y sus intereses.
- El consenso frente a la imposición de criterios.
- La aceptación de los sentimientos como parte integrante de las relaciones.
- La empatía como sistema de reconocimiento del otro.

Incorrecto: el concepto de cambio representa un fallo en la gestión de las organizaciones.

Correcto: el concepto de cambio es consustancial a la esencia misma de la dinámica organizativa.

Incorrecto: dirección y liderazgo son dos funciones incompatibles.

Correcto: dirección y liderazgo son dos funciones complementarias. La dirección nos va a permitir gestionar la complejidad y el liderazgo, la gestión de las personas.

Incorrecto: las conductas de rechazo a los cambios deben interpretarse como boicots a la mejora y al desarrollo de la organización.

Correcto: las conductas de rechazo a los cambios suelen ser el indicador de algún aspecto no adecuado al sistema social y cultural, a las personas y su personalidad o al proceso de cambio planteado.

1.16.- LOS LIMITES DEL LIDERAZGO.

Las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apuntan a logra que las personas lleven a cabo su trabajo del modo mas eficaz posible. ES por esto por lo que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desaliente la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores.

De este modo, las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados.

Para afrontar adecuadamente la situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen mediador, es decir, hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer una adecuada finalidad y armonía con ellos, es decir, de saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar.

Todas las competencias del mundo laboral son hábitos aprendidos y, en consecuencia, si tenemos algunas carencias en uno o en otro sentido, siempre podemos aprender a hacer mejor las cosas. En este sentido, la persona arrogante e impaciente puede aprender a escuchar y tener en cuenta las opiniones ajenas, y el adicto al trabajo puede aprender a moderar su ritmo laboral y a armonizarlo más adecuadamente con su vida.

Pero el hecho es que este tipo de progresos jamás puede tener lugar si nos se comienza dando ante el primer paso, que consiste en conocer el modo en que esos hábitos perjudican e intoxican nuestras relaciones. Sin el menor atisbo del efecto que tiene ese tipo de hábitos sobre nosotros y sobre los demás, careceremos de la motivación necesaria para cambiarlos

1.17.- ANÁLISIS DE LA CONDUCTA PROPIA

¿Cómo analizar la conducta propia?. No es recomendable juzgar la conducta propia a menos que se disponga de criterios con los que juzgar los resultados.

Las preguntas básicas que debemos hacernos en respuesta a la consecución de nuestras metas son:

- ¿Que me proponía hacer?
- ¿Lo conseguí?
- En caso afirmativo: ¿Por qué y como lo logré?

- En caso negativo: ¿Por qué no?
- El objetivo es sacar fruto de nuestra propia experiencia.
- Para analizar nuestra conducta se puede emplear la lista anterior de Líder.

Si analizando todos y cada uno de los epígrafes no hemos estado a la altura de las circunstancias, debemos preguntarnos en que hemos fallado y estudiar el modo de vencer la dificultad encontrada.

No es sencillo, ES DIFÍCIL reconocer nuestros errores.

1.17.1. El buen juicio

Tener buen juicio es lo mismo que pensar con lógica.

Se trata de un proceso de razonamiento en virtud del cual se obtiene un juicio a partir de otro, extrayéndose de lo dado las conclusiones oportunas.

Es también un proceso analítico:

- Se examina la información.
- Se seleccionan los puntos importantes.
- Se establecen y prueban las relaciones.

Cuando decimos que alguien es juicioso nos referimos a que sus decisiones son **razonables**, es decir, se pueden probar sus conclusiones con los datos que utiliza para sustentarlas; que **evita los juicios infundados y tendenciosos**, así como las **generalizaciones e incoherencias** y se basa en **datos concretos**.

El buen juicio, que supone un enfoque lógico a la hora de resolver problemas, tomar decisiones y presentar propuestas, es un atributo esencial del buen profesional, lo que no significa en modo alguno que sea la única manera de pensar.

1.17.2. Elaboración de una propuesta

Algunos autores defienden la necesidad del pensamiento creativo al menos en el caso de la innovación se aplique conjuntamente con otros modelos mas tradicionales, lógicos. Con todo el enfoque lógico sigue siendo un requisito esencial.

Otro atributo del buen profesional es saber negociar con persuasión y descubrir los fallos en los argumentos ajenos.

Para tener buen juicio y argumentar correctamente es necesario entender:

1. Como debe elaborarse una propuesta partiendo de unos principios básicos.
2. Como demostrarla.

3. Como evitar incurrir en falacias y descubrir las que utilicen los demás. Una falacia es un argumento sin fundamento que conduce a un razonamiento equivocado.

1.18.- LA GESTIÓN: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Según el *Diccionario de Economía y Finanzas* de Ramón Tamames y Santiago Gallego (1994), se entiende por gestión el conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo una actividad empresarial tendente a alcanzar objetivos concretos.

Algunos autores asocian gestionar a administrar. Otros consideran estos dos términos casi antagónicos, en la medida en que se atribuye a la administración un entorno conocido y unas reglas a aplicar predecibles de acuerdo a cada situación, mientras que la gestión se caracteriza por tomar decisiones en un entorno de incertidumbre y con algún grado de riesgo.

En cualquier caso, el desempeño de las funciones descritas en cualquiera de las dos definiciones se suele atribuir a los directivos de una empresa.

Mintzberg (1991), en su ya clásico trabajo sobre la naturaleza del trabajo directivo, fragmenta las funciones directivas en las siguientes actividades:

1. planificar
2. organizar
3. crear equipo
4. dirigir
5. coordinar
6. informar
7. presupuestar.

Por su parte, Drucker (1990) considera que los pilares del funcionamiento de una organización son las políticas básicas, el liderazgo y los criterios objetivos de dirección y decisión.

De nuevo, existen tantos autores como clasificaciones, pero en todos los casos se menciona como uno de los componentes básicos de la gestión, aunque no el único, la dirección o conducción de la organización, basada tanto en la identificación de una metodología o procedimiento para comunicar y comprometer a todos los miembros de la empresa con los resultados esperados, como en la acción de un liderazgo sólido que motive y cohesione a los equipos o unidades de trabajo.

En otras palabras, la conducción o dirección de una organización está relacionada con la capacidad de:

- Identificar claramente los objetivos.
- Disponer de una estrategia para alcanzarlos.
- Comunicarlos a la institución.
- Diseñar la organización para optimizar los recursos disponibles.
- Conseguir que el conjunto de las personas que componen la organización orienten sus esfuerzos en la dirección deseada.

Si bien en cualquier entidad este conjunto de actividades es extraordinariamente complejo, en el caso de las organizaciones sanitarias esta complejidad alcanza su máxima expresión.

1.19.- LA DIRECCIÓN

La capacidad para ejercer eficazmente la dirección está relacionada con:

- El mayor o menor grado de liderazgo que los directivos sean capaces de ejercer entre el resto de los empleados de una organización.
- La capacidad de establecer canales de compromiso y la vinculación existente entre los objetivos de la institución y los de los profesionales.
- La conexión y la autonomía del conjunto de nódulos clave de decisión o, lo que es lo mismo, la capacidad de disponer de equipos directivos eficaces y de organigramas donde fluyan las decisiones ágilmente.

La bibliografía reciente relacionada con la dirección se ha enfocado hacia el liderazgo como uno de los factores, si no el principal, para conseguir resultados efectivos en las empresas.

No obstante, el tema ha sido objeto de atención durante siglos por parte de diversos autores, desde Maquiavelo a Weber, y, más recientemente, por parte de los principales estudiosos en cuanto a temas de gestión y dirección (Mintzberg, Drucker, Peters, etcétera).

Es importante revisar los componentes clave del liderazgo de una organización y los sistemas de dirección como parte de un modelo de gestión que comprende otros instrumentos.

1.20.- LAS CULTURAS PRESENTES EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS

Actualmente, la presencia de gerentes en las organizaciones de salud es habitual, aunque el perfil de los mismos ha variado notablemente desde sus etapas iniciales.

Muchos profesionales de la salud se han incorporado a estas tareas después de realizar una formación específica.

A pesar de esta incorporación masiva de profesionales de la salud en las tareas de gestión y de los esfuerzos que muchas instituciones sanitarias, a instancia de sus gerentes, han realizado en la formación de sus profesionales en las técnicas gerenciales, se puede decir que en la actualidad todavía conviven en los centros, como pertenecientes a ámbitos separados, dos culturas de origen distinto:

1. La empresarial (gerencial).
2. La científica (médica).

Incluso actualmente se hacen patentes, a pesar de los avances, ciertas dificultades de integración entre ambas maneras de vivir la organización, de modo que se identifica con el « gerencialismo» al personal sanitario que posee un conjunto de valores típico de los profesionales de la gestión, entre los que obviamente no se encuentran integrados los suyos (Oriol, 1999).

De una manera muy simple, se puede afirmar que en el mundo sanitario conviven y tratan de influenciarse la cultura clínica, basada en la ciencia o los métodos científicos, y la cultura gerencial, tradicionalmente vinculada con las cuentas de resultados, pero metodológicamente con un fuerte arraigo de la intuición.

No obstante, también se puede apreciar un acercamiento, por ejemplo, en:

- La progresiva convicción de que las decisiones se deben basar en la evidencia disponible sobre su efectividad.
- La necesidad de combatir la incertidumbre y, por tanto, de atenuar el riesgo que, en general, vinculado a los servicios de salud.
- La necesidad de disponer progresivamente de sistemas de información que, a poder ser, sirvan simultáneamente a los intereses de las decisiones clínicas y de gestión.
- La necesaria promoción de políticas de calidad que sitúen al ciudadano como centro del sistema sanitario, aunque no siempre los intereses de éste sean capaces de desplazar los de los profesionales.
- La convicción de que para que el ciudadano esté satisfecho con los servicios y atendido adecuadamente es indispensable mejorar el clima organizacional y, en definitiva, la vida laboral.
- La certeza de que independientemente de la disposición del organigrama de decisiones, de las decisiones clave y de las que comprometen recursos y calidad, estos elementos se encuentran en manos de los profesionales más alejados de las cúspides directivas.

Todos estos puntos en común han cristalizado en la creación de sistemas de información cada día más potentes, de modo que en la actualidad nadie discute la necesidad de disponer de ellos y de desarrollar políticas de inversión que los mantengan al día.

1.21.- EL ROL PROFESIONAL Y LA ORGANIZACIÓN

Ha sido difícil avanzar en la creación de un clima laboral positivo.

A pesar de que la tradición del siglo XIX y buena parte del XX desarrolló prácticas en gran medida liberales entre la profesión médica, durante la segunda mitad del siglo XX debido a la fuerte irrupción de los programas de bienestar, se promovió la internacionalización de la producción de servicios en grandes burocracias públicas.

Este fenómeno supuso la incorporación masiva de profesionales médicos y de enfermería en el sector público, creando sistemas de contratación muy similares al de los funcionarios del estado y encuadrando sus tareas en organizaciones de tendencia claramente vertical.

No entraremos a analizar las políticas de personal y de gestión de los recursos humanos, pero sí que interesa destacar el sedimento cultural que estos procesos generaron en las organizaciones.

Así, los profesionales que habían realizado programas de formación muy extensos, que habían potenciado la creatividad y la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y la decisión sobre aspectos de trascendencia enorme para la sociedad e incluso con consecuencias legales de amplio alcance, son tratados de manera muy homogénea, con sistemas poco discriminatorios independientemente de sus aportaciones y son retribuidos, en general, con salarios que, independientemente de su cuantía, suelen ser muy poco elásticos frente a la actividad desarrollada.

Asimismo, el tipo de organizaciones de que se han dotado, tanto los hospitales como la atención primaria, ha generado pocas posibilidades de promoción interna a puestos de mayor responsabilidad.

Recientemente, en Cataluña, los profesionales de atención primaria han tenido la posibilidad de abandonar los proveedores públicos, al mismo tiempo que se ha facilitado la creación de empresas de su propiedad, de manera que se promueven unos mayores índices responsabilidad y una retribución más elevada a cambio de un mayor riesgo.

De alguna manera, esta última opción muestra una reivindicación latente en el sector, cuya evolución y, sobre todo, cuya implantación más allá de la atención primaria no parece fácil de resolver.

En definitiva, se trata de encontrar vías que favorezcan mayores oportunidades de desarrollo profesional sin que esto signifique una pérdida de las prestaciones, de la calidad, en el acceso o en la influencia de los ciudadanos en los servicios de salud.

Es, pues, en este contexto cultural donde se deberán desarrollar los instrumentos de dirección mencionados en el apartado anterior.

1.22.- EJERCER EL LIDERAZGO

No existen fórmulas concretas que permitan establecer los valores y la cuantía adecuada de los mismos que den como resultado un líder eficaz.

En general, parece indispensable que para ejercer la función de líder de manera óptima exista por parte de los líderes una combinación aceptable de aptitudes y actitudes.

Las aptitudes deberían estar orientadas a establecer una buena comprensión de la organización y su lugar en la sociedad, es decir, una adecuada lectura de la dialéctica entre los valores propios de la institución y los de la sociedad, una comprensión de los valores internos y del entorno.

Por otra parte, el líder suele caracterizarse por generar credibilidad y, en este sentido, merece tenerse en cuenta que las culturas en las organizaciones se apoyan en hechos palpables.

Un ejemplo en este campo es la relación que las personas suelen establecer rápidamente ante discursos muy descentralizadores, sobre dónde pasa el tiempo el director.

Y éste se aloja de manera pertinaz en los servicios centrales y no frecuenta otros lugares, sus razonamientos tendrán poca capacidad de convicción. Así, no tendrá sentido argumentar que es muy importante lo que se hace en las unidades periféricas de una empresa cuando no se suele ir nunca a visitarlas.

Igualmente, si se desea difundir el aprendizaje basado en la propia experiencia como un valor de la institución, es importante demostrar que el directivo también utiliza este sistema para mejorar sus decisiones.

Por tanto, identificar y dar a conocer los errores propios para aprender de ellos puede ser un poderoso mecanismo para difundir este modelo.

En definitiva, en cuanto a la actuación del líder, su actitud ha de ser coherente con su discurso y con su personalidad.

Algunos autores señalan otros factores fuertemente vinculados con el liderazgo en la empresa:

- Tener los objetivos claros y, sobre todo, transmitir esta seguridad a los empleados.
- Simplificar, centrarse en lo importante.
- Ser generadores de cambio.
- Ser un experto en el área de influencia.
- Decidir de acuerdo con los valores de la organización.
- Medir el progreso. Evaluar.
- Fomentar el riesgo. Aceptar los errores que sirven de experiencia para aprender.
- Celebrar los éxitos.
- Orientarse a las oportunidades.

- Trabajar mucho.

En las organizaciones sanitarias y en muchas otras, el líder a veces no coincide con el jefe. A los jefes se les puede nombrar, a los líderes no.

Algunas teorías sobre el liderazgo aseguran que los líderes que son capaces de influir en sus superiores son los que también tienen más posibilidades de influenciar a los subordinados (Smith, Peterson, 1990).

Este hecho significa que puede ocupar el papel de líder cualquiera que tenga influencia en los sistemas de decisión de una organización.

En general, estas situaciones son bastante comunes y coinciden con las conocidas tesis (Mintzberg, 1992) que afirman que: Para tener influencia en una organización es importante poseer alguna fuente de poder, hecho que es posible si se tiene el control sobre:

- Un recurso.
- Una habilidad técnica.
- Una serie de conocimientos de gran importancia en una organización.

Asimismo, se debe añadir el hecho de disponer de prerrogativas legales o bien de tener acceso a alguna de las anteriores fuentes de poder.

Si pensamos por un momento en un centro sanitario (ya sea un hospital o un centro de atención primaria) podremos identificar varios líderes y algunos jefes, que no necesariamente han de ser la misma persona.

Sin ningún género de duda, podríamos señalar situaciones como las anteriores en diversas personas dentro de una misma organización, especialmente en un hospital.

Esta divergencia de roles entre jefes o directivos y líderes acarrea no pocos problemas en las organizaciones, especialmente en aquellas que se empeñan en mantener alejados a los líderes del poder formal.

Kotter (1991) asegura que ambas condiciones (capacidad para liderar y capacidad para dirigir) son difíciles de encontrar en una misma persona y que, por tanto, la clave del éxito se halla en una buena coalición entre las distintas personas.

Considera este autor que los líderes actúan en el cambio, mientras que los directivos reaccionan frente a la complejidad, por lo que es necesario crear redes de interrelación entre las personas, así como conexiones entre ellas.

1.23.- LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

Ante los diversos conflictos que pueden tener lugar en una organización, se tiende a responder de determinadas maneras, que suelen corresponder con los llamados estilos de dirección.

Hersey y Blanchard (1982) en su Teoría de liderazgo situacional describen cuatro estilos de liderazgo, que mantienen una estrecha relación con cuatro comportamientos específicos del líder:

1. El estilo autoritario consiste en aquella práctica a través de la cual se instruye con gran cuidado y precisión sobre la realización de las tareas.

Vigilan muy de cerca lo que ocurre. Las personas responsables detectan y señalan los rendimientos y las pautas de comportamiento inadecuados. Intentan aclarar exhaustivamente las funciones de cada empleado.

Se dirigen a los trabajadores poco dispuestos a asumir responsabilidad y con niveles de capacidad bajos.

2. El estilo persuasivo trata de dar gran prioridad a la comunicación, invertir grandes dosis de energía en relacionarse y establecer unos vínculos fluidos con los subalternos.

Presta especial atención a los estándares de rendimiento y los empleados participan en su establecimiento. Se centra en el desarrollo sistemático de las habilidades del personal.

Suelen dirigirse a empleados con buena disposición para asumir responsabilidad y con buena motivación, pero que carecen de habilidades apropiadas.

3. El estilo democrático (también conocido como participativo), por medio del cual los directivos y empresarios tratan de cultivar y potenciar el espíritu y la moral de grupo.

Desarrollan activamente las relaciones personales y fomentan la participación de todos los colaboradores. Se enseña a los individuos a afrontar y resolver los problemas.

La dirección se mantiene en niveles mínimos, aunque las situaciones excepcionales son resueltas por los directivos.

Éstos estimulan a los empleados para que contribuyan a mejorar la empresa con sus aportaciones (no sólo sus áreas operativas). Suele dirigirse a personas capacitadas, relativamente dispuestas a asumir responsabilidad.

4. El estilo de delegación: exige a los directivos actuar como un recurso al que se recurre cuando es necesario, pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo.

El control diario, los planes de trabajo o la revisión de resultados (y actividades similares) son tareas que realizan los empleados.

Los destinatarios de este modo de dirigir suelen ser profesionales capaces y motivados, dispuestos a realizar lo que se les pide.

Los autores citados sostienen que estos estilos son el resultado de una potenciación de determinadas tareas (hablar, vender, entendido como convencer, participar y delegar), así como de las relaciones con los empleados (con unos elevados niveles o bien con bajos niveles de relación).

Sugieren que los estilos descritos no son ni buenos ni malos, sino que son adecuados en ciertos medios y para determinados procedimientos.

En muy pocas ocasiones algún equipo de dirección recurre a la aplicación exclusiva de uno de estos estilos. Lo habitual es hallar una mezcla de diversos métodos bajo una determinada tendencia o bien la utilización de determinados estilos de dirección en función de la tarea o de la cualificación del empleado.

No obstante, el uso incorrecto de cualquiera de estos estilos o métodos ante el personal inadecuado constituye una fuente de insatisfacción a la vez que de malos resultados. Borrell (1996) propone una clasificación de estilos básicos de liderazgo que, a menudo, derivan hacia distorsiones de intensidad desigual. Identifica:

- Estilo de autoridad personalizada, caracterizado por el uso de la autoridad bajo criterios poco explícitos y discrecionales por parte del líder. Se trata de un estilo propio de pequeñas empresas y con trabajadores poco cualificados. Su distorsión principal es el lema «orden y mando».
- Estilo de autoridad compartida. Es el típico de empresas de profesionales muy cualificados y a la vez burocráticas (propone los hospitales y los centros de salud como un ejemplo de ello).

Se trata de un estilo caracterizado por la búsqueda del compromiso mediante una combinación de métodos persuasivos y de intercambio de poder por lealtad y autorresponsabilidad.

Su principal distorsión consiste en que el líder es uno más. Este hecho se sustenta en la alternancia del papel de líder entre los diversos miembros del equipo.

- Estilo de consenso grupal. Es el típico de aquellos entornos donde la creatividad de los miembros de la empresa es esencial para el producto que, a su vez, también posee fuertes componentes de intangibilidad.

Exige que los profesionales desempeñen un papel parecido al de socios de la empresa. Su principal distorsión y, a la vez, su finalidad, consiste en la casi inexistencia de jefes, puesto que la adaptación mutua de los profesionales debería ser suficiente para el manejo de la empresa.

En el entorno sanitario estos estilos tienen una validez relativa en cuanto a su presentación, y no suelen aparecer en los niveles directivos muy altos, siendo más habitual observarlo en niveles intermedios.

Por otra parte, la fuerte asimetría de conocimientos entre gerentes y médicos a menudo favorece la existencia de sistemas paralelos de decisión con sus correspondientes líderes y núcleos de decisión (comités), dependiendo de si nos encontramos ante decisiones organizativas y administrativas o ante decisiones clínicas.

1.24.- TIPOS DE DIRECCIÓN

En las entidades sanitarias, han adquirido mucha importancia todas las propuestas que promueven niveles de descentralización más o menos intensos. Sin duda, se

trata de un hecho que se puede observar en la mayoría de las empresas de servicios personales, pero con especial vigor en las entidades donde su sostenibilidad depende, en gran medida, del grado de compromiso con los resultados que se producen en los niveles productivos, como es el caso sanitario.

La capacidad de cambiar el compromiso en una organización dependerá de varios factores, como el liderato tratado anteriormente, pero también, y muy especialmente, de:

- La comunicación eficaz con los responsables de todos los niveles de la organización para transmitir lo que la empresa espera de ellos.
- La transferencia de responsabilidad a los empleados (empowerment o empoderamiento).
- Los mecanismos que se diseñen para evaluar los logros e incentivar a los empleados a desarrollar actividades que promuevan la consecución de los objetivos de la entidad. Se han desarrollado muchos instrumentos con el fin de transferir los planes y los objetivos estratégicos a los niveles operativos de una entidad.

La mayoría de estos instrumentos provienen de los diseños realizados en el sector empresarial productivo. Otros, en cambio, de desarrollos del sector servicios y, finalmente, algunos de ellos son específicos del sector salud.

Llamaremos tipos de dirección a la combinación de los instrumentos para dirigir verticalmente los objetivos de una organización y los estilos de manejo de estos instrumentos.

Los autores de temas empresariales utilizan diversas clasificaciones para enmarcar estos instrumentos.

Nos vamos a centrar en aquéllos que tienen algún grado de vigencia en el entorno sanitario, como, por ejemplo:

- La dirección por tareas, por instrucciones o por programas.
- La dirección por objetivos.
- La dirección por valores.

Como se ha advertido en otros apartados, no es posible encontrar ninguna organización donde se practique de manera exclusiva alguno de estos métodos por sí solos ni se desarrollen escrupulosamente las metodologías que expondremos.

Así, lo habitual es que en un hospital se trabaje con direcciones por objetivos con los centros de responsabilidad, con direcciones por tareas o programas en el interior de los centros de responsabilidad o en algunas áreas concretas, y que, además, el conjunto de la organización trate de incorporar enfoques estratégicos de la dirección por valores.

Solamente a efectos didácticos expondremos de manera segmentada cada uno de los tipos de dirección, siendo conscientes de que unos y otros métodos se alimentan e influyen entre ellos.

1.24.1. La dirección por tareas, instrucciones y programas.

A pesar de que clásicamente este tipo de dirección se ha considerado apropiado para entornos de baja cualificación profesional y escasa complejidad tecnológica, lo cierto es que se trata de una metodología en auge en las instituciones sanitarias.

Esta aparente contradicción se deriva precisamente de la irrupción de las técnicas de calidad en el mundo de la gestión sanitaria y la necesidad de sistematizar y estandarizar árboles de decisión diagnóstica o terapéutica para combatir la alta variabilidad presente en las decisiones clínicas.

Si bien es cierto que métodos tan dirigistas son poco visibles entre los niveles más estratégicos de la dirección, el hecho es que son adecuados en los niveles de micro gestión.

El aprendizaje de las disciplinas médicas o de enfermería destina una buena parte de sus esfuerzos al manejo de protocolos de atención o, lo que es lo mismo, al manejo de algoritmos de decisión detallados para muchas de las presentaciones clínicas más frecuentes o graves.

Si bien la adhesión a los protocolos no es unánime, bajo la denominación de guías clínicas o de itinerarios se promueve una mayor uniformidad en el trato de casos iguales.

Presionan, en este sentido, no solamente una creciente conciencia de la necesidad de aplicar criterios clínicos adecuadamente establecidos y validados (medicina basada en la evidencia, Muir Gray, 1997), sino también los propios ciudadanos, a través de mecanismos indirectos como son las demandas judiciales ante las disconformidades, lo que da como resultado la atención.

Cabe señalar de todas maneras que si bien el nivel de especificación en las tareas es muy elevado, en general, se desarrollan métodos participativos combinados con revisiones de la bibliografía científica a fin de mejorar la adhesión de los profesionales a los protocolos de atención o guías, las cuales nunca tienen carácter obligatorio.

De hecho, entre los indicadores de calidad que se practican en algunos centros, el grado de adhesión o cumplimiento de las guías tiene un lugar relevante. En algunos países, en especial en Latinoamérica, es fácil observar sistemas de dirección que abarcan ámbitos de macro, meso y microgestión a través de los llamados programas de salud.

Este tipo de procesos suele corresponder a la asignación de recursos y estructuras de atención específicas a objetivos concretos, como por ejemplo, el *programa de erradicación de la malaria*.

Este tipo de programas tiene sus propias estructuras directivas, así como sistemas de información específicos, y se desarrollan a partir de esquemas de atención desintegrados o paralelos a otros sistemas de atención.

Actualmente, su eficacia y, sobre todo, su eficiencia está muy discutida y se encuentran en revisión en muchos países, aunque no siempre es fácil reconvertir las estructuras que han crecido al amparo de dichos programas, debido a su alta especificidad y, en general, porque pertenecen a cuerpos de funcionarios del estado.

1.24.2. La El "product manager" y el líder clínico

Algunos autores (Moreu, 1996) han formulado con acierto en el contexto sanitario la idea de asociar la figura del *product manager* con la de jefe de servicio o coordinador/director de equipo de atención primaria, en un intento de acercar la imagen de líder y la de directivo de unidades homogéneas, ya sea por las características de los clientes, como por la especialidad o la ubicación.

Un *product manager* o jefe de producto es el director general de su producto y de su marca (Kratiroff, 1997).

Garantiza la responsabilidad del desarrollo de una línea de productos y de una serie de servicios desde su concepción hasta su comercialización en el mercado.

La idea parte de la base de conceptualizar el hospital o las direcciones de atención primaria como centros de responsabilidad, al frente de los cuales debe haber un directivo, que no sólo ha de asumir la responsabilidad de la dirección del equipo, sino también de los resultados clínicos, asistenciales, económicos y de calidad.

En estos casos, el jefe del servicio o el director/coordinador del equipo de atención primaria serían *product managers* puesto que entre sus funciones se encuentran las de:

- Conocer la necesidad que tiene la población frente a lo que ellos producen (servicios de AP o de cardiología, por ejemplo).
- Diseñar el servicio adecuado y hacerlo accesible.
- Atraer a los individuos que lo necesitan.
- Atender.
- Finalmente, evaluar los resultados y redefinir de nuevo los servicios; como podemos observar es un proceso cíclico.

El objetivo consiste en conciliar los mecanismos de descentralización de las responsabilidades con un mayor compromiso de los profesionales con respecto a los objetivos estratégicos del centro.

A su vez, se promueve el acercamiento de los núcleos de decisión formal a los niveles de decisión real, en un intento de avivar e interiorizar la conciencia de los costes y los resultados integrados en las decisiones clínicas.

Esta propuesta ha sido bien aceptada en las grandes unidades de trabajo y se ha seguido con menos entusiasmo en la atención primaria, en la medida en que las características de organización de estos últimos centros han favorecido la irrupción de medidas descentralizadoras más radicales, como son las entidades de base asociativa (sociedades limitadas constituidas por profesionales) o las entidades con un fuerte contenido de autogestión (como, por ejemplo, el centro de salud Son Pisà, en Baleares).

UNIDAD DIDÁCTICA 2: TRABAJO EN EQUIPO

Autor:
Antonio Benítez Leiva

- 2.1. ¿QUÉ ES TRABAJAR EN EQUIPO?
- 2.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA DE CONTINGENCIA:
CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES
- 2.3. EL AMBIENTE
- 2.4. LA TECNOLOGÍA
- 2.5. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES
- 2.6. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO
- 2.7. JUSTIFICACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO
- 2.8. PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO
- 2.9. EL TRABAJO DIRECTIVO
 - 2.9.1. PERSPECTIVAS SOBRE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS
 - 2.9.2. ACTIVIDADES PARA LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
- 2.10. MIEMBRO IDEAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO
- 2.11. DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS
- 2.12. COHESIÓN DEL EQUIPO
- 2.13. REUNIONES
 - 2.13.1. DINAMIZAR LAS REUNIONES
 - 2.13.2. EMPEZAR LA REUNIÓN A TIEMPO
 - 2.13.3. EMPLEAR INCENTIVOS DE PESO
 - 2.13.4. MANTENER LAS REUNIONES DENTRO DE LOS CAUCES
 - 2.13.5. ALGUNAS TÉCNICAS A EMPLEAR PARA MANTENER
LAS REUNIONES EN LOS CAUCES ESTABLECIDOS
 - 2.13.6. ESTABLECER LA ATMÓSFERA ADECUADA
 - 2.13.7. CONOCER LOS OBJETIVOS DESEADOS
 - 2.13.8. SEGUIMIENTO DE LAS REUNIONES
- 2.14. TOMA DE DECISIONES
- 2.15. PENSAMIENTO DE EQUIPO
- 2.16. DIFICULTADES
- 2.17. CONFLICTOS
- 2.18. MOTIVACIÓN

- 2.18.1. EL BUEN ESTRÉS
- 2.18.2. LA NEUROLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN
- 2.18.3. LAS PERSONAS QUE NO SE COMPROMETEN
- 2.18.4. LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DEL EQUIPO
- 2.19. EVALUACIÓN DEL EQUIPO
 - 2.19.1. ALGUNOS CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO
- 2.20. RECOMPENSAS
- 2.21. EQUIPO EFICAZ
- 2.22. EQUIPO QUE NO FUNCIONA
- 2.23. AGENDAS OCULTAS

2.1. ¿QUÉ ES TRABAJAR EN EQUIPO?

¿Qué es trabajar en equipo? El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.

El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

2.2. TEORÍA ADMINISTRATIVA DE CONTINGENCIA: CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La Teoría de Contingencia (en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración). Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional.

Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no.

La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización.

La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto.

La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc.

Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto.

Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo.

Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinaria y en otro no rutinaria.

La visión contingencial de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización.

Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis:

1. El ambiente,
2. La tecnología

3. Las características organizacionales,

Considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes.

2.3. EL AMBIENTE

Para la Teoría de Contingencias, el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización (Chiavenato 1990), es el contexto en el cual una organización está inserta.

Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables.

Richard H. Hall propone como medio para analizar el ambiente como variable independiente una división en dos segmentos:

1. Por un lado el ambiente general, que es común para todas las empresas y que afecta a las mismas directa o indirectamente y en el que están incluidas las condiciones:
 - Legales
 - Políticas
 - Económicas
 - Demográficas
 - Ecológicas
 - Culturales
2. Y por otro lado el ambiente de la tarea, que es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización, el ambiente particular que además está constituido por los proveedores, los clientes o usuarios, los competidores y las entidades reguladoras.

Cuando una organización escoge su producto o servicio y cuando elige el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea (Chaveniato, 1990).

2.4. LA TECNOLOGÍA

La tecnología es la segunda variable independiente contemplada por la Teoría de Contingencia y es la que tiene influencia en las decisiones organizativas.

Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología para realizar sus operaciones y esa tecnología puede ser de dos tipos:

1. Tecnología incorporada: bienes físicos tales como el aparataje o la maquinaria utilizada en la producción.
2. Tecnología no incorporada: el conocimiento que tienen las personas, que además, es fundamental para la producción.

Según la Teoría de Contingencia, las decisiones organizativas deben darse en función de la tecnología preponderante en la organización.

En términos generales, de acuerdo con esta teoría, según la tecnología sea incorporada (bienes y equipos) o no incorporada (cualificación de los técnicos) y según los ambientes sean estables o inestables, homogéneos o heterogéneos se aplicaran uno diseños organizativos u otros.

2.5. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Burns y Stalker (1961), afirmaron que diferentes condiciones del entorno hacían más o menos apropiadas diferentes estructuras organizativas.

Comprobaron que una estructura organizativa mecanicista o burocrática era más apropiada para entornos más estables, mientras que una estructura orgánica, menos formalizada y muy descentralizada, era más eficaz cuando el entorno era cambiante.

Díez de Castro (1999) sintetiza las características organizacionales en los tres puntos siguientes:

1. El diseño organizativo está profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización.
2. Las técnicas de producción.
3. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las de las organizaciones con tecnologías cambiantes.

Mintzberg (1995) establece además que hay unos determinados tipos de organizaciones que comparten unas características ambientales y tecnológicas y que por lo tanto deberían compartir igualmente estructuras con características muy parecidas, proponiendo unas organizaciones agrupadas en tipologías según sus contingencias.

Los autores que defienden la Teoría de Contingencia pretenden sugerir estructuras más adecuadas para situaciones específicas y muestran un gran consenso con respecto a temas comunes tales como:

1. Son unánimes en el rechazo de los principios universales de la Administración. La practica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial.
2. Como la práctica de la Administración es circunstancial, el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.

3. El enfoque de contingencias es aplicable a gran número de situaciones administrativas, principalmente a aquellas que involucran componentes de comportamiento.
4. Todos los conceptos planteados por las distintas teorías administrativas son colocados en términos relativos y por lo tanto todos son útiles según sean convenientes para las características de la organización concreta de que se trate.

2.6. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO

Aunque ya se mencionaron algunas diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo vamos a tratar ahora de precisarlas:

Grupo de trabajo es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar.

Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo. Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

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

En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

2.7. JUSTIFICACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO

No todas las actividades justifican la formación de un equipo de trabajo.

Otras actividades en cambio presentan tal nivel de complejidad que difícilmente va a ser posible que una persona abarque y domine toda su problemática. En estos

casos sí sería necesario constituir un equipo de trabajo formado por especialistas que cubran todas las áreas afectadas.

Como condiciones principales para justificar la constitución de un equipo de trabajo podemos señalar las siguientes: Trabajo muy complejo, que afecta a distintas especialidades profesionales. Entidad organizada por especialidades.

En definitiva, y como corolario, nunca se debe constituir un equipo de trabajo si no hay razones que lo justifiquen.

Constituir y hacer funcionar un equipo de trabajo es una labor compleja que exige mucho esfuerzo, por ello debe haber una razón que lo justifique.

No vale recurrir al equipo de trabajo simplemente porque es la moda del momento en técnicas de dirección de empresas.

Por el contrario, tampoco se puede renunciar a formar un equipo de trabajo simplemente porque nunca se ha trabajado de esa manera, porque históricamente ha predominado el trabajo individual y la organización ha ido bien. Siempre hay una primera vez y no hay por qué renunciar a nuevos sistemas de trabajo si estos resultan eficaces.

2.8. PUESTA EN MARCHA DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La puesta en marcha de un equipo de trabajo es un proceso complejo que pasa por diferentes fases.

El equipo exige mucho más: coordinación, comunicación entre sus miembros, complementariedad, lealtad hacia el equipo, etc.

En primer lugar hay que definir con claridad cuales van a ser sus cometidos y cuales los objetivos que deberá alcanzar. Hay que tener muy claro que la tarea encomendada debe justificar la formación de un equipo de trabajo.

1º.- Definir Objetivos

Sólo se deben formar equipos cuando haya razones de peso, si no será una pérdida de tiempo y de esfuerzo. Hay que determinar su posición dentro de la organización. De quién va a depender, cuáles van a ser sus relaciones con el resto de las áreas.

Hay que seleccionar a sus miembros. En función de la tarea asignada hay que buscar a personas con capacidades y experiencia suficiente para cubrir adecuadamente las distintas facetas del trabajo encomendado.

2º.- Seleccionar a sus miembros

Hay que seleccionar personas con capacidad para trabajar en equipo evitando individualistas. Es preferible además que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc.

Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento (cada persona aporta unas cualidades diferentes).

Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

3º.- Nombrar un jefe del equipo

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como puede afectar a la remuneración de sus miembros. Ya dentro del equipo, el jefe les informará de cómo se van a organizar, cual va a ser el cometido de cada uno, sus áreas de responsabilidad, con qué nivel de autonomía van a funcionar, etc.

Una vez constituido el equipo, el jefe los reunirá antes de comenzar propiamente el trabajo con vista a que sus miembros se vayan conociendo, que comience a establecerse una relación personal entre ellos. No se trata de que tengan que ser íntimos amigos pero al menos que se conozcan, que tengan confianza, que exista una relación cordial.

Es conveniente fomentar el espíritu de equipo, el sentirse orgulloso de pertenecer al mismo. No se trata de fomentar un sentimiento de división entre "nosotros" (los miembros del equipo) y "ellos" (el resto de la organización), pero sí un sentimiento de unidad, de cohesión.

4º.- Fomentar el espíritu de equipo

El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. No puede funcionar de espaldas a la organización

Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.

Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.

Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.

Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.

Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Un equipo que empieza funcionando bien tiene más probabilidades de tener éxito.

Por el contrario, un equipo que comienza con problemas y tensiones es muy posible que entre en una espiral negativa de la que difícilmente salga. Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo.

5º.- Definición del proyecto

El equipo tiene que tener muy claro cuál va a ser su función, qué objetivos se le demandan. Estos deben ser: Motivadores, atractivos, que impliquen un desafío. Exigentes pero alcanzables.

El equipo debe disponer de los medios necesarios (técnicos y humanos) para desarrollar eficazmente la tarea encomendada. No se le puede asignar a un equipo un cometido y no proveerle de los medios necesarios.

Si el equipo detecta que necesita algún apoyo adicional debería ponerlo inmediatamente en conocimiento de la organización con vista a cubrir esta carencia lo antes posible y que su desempeño no se vea afectado.

Los plazos asignados a los proyectos suelen ser muy exigentes pero salvo que el asunto realmente lo requiera no se debe caer por sistema en situaciones absurdas. No se puede "quemar" a los miembros del equipo salvo que sea absolutamente necesario y en este caso se les deberá compensar debidamente. Cuando se trata de un proyecto a largo plazo es conveniente fijar metas intermedias para que el equipo sienta la inmediatez y luche por alcanzar estos objetivos a corto plazo. Con ello se evita por una parte que el largo plazo pueda hacer que el equipo se confíe ("como tenemos tanto tiempo...").

Además el poder alcanzar unas metas, aunque sean menores, contribuye a aumentar enormemente su motivación al ver como avanza en la dirección correcta. Es fundamental también comunicar al equipo cuales son aquellos indicadores se van a considerar para evaluar su desempeño.

Con ello se busca que el equipo sepa cuales son los aspectos críticos del proyecto. ¿Qué es lo principal? cumplir los plazos, no desviarse de los costes estimados, la calidad del trabajo, etc.

Se trata de evitar que el equipo centre sus esfuerzos en un aspecto determinado (por ejemplo, cumplir los plazos) cuando lo realmente importante sea otro (por ejemplo, no desviarse del presupuesto).

Periódicamente la organización debe realizar una valoración del desempeño del equipo con vista a detectar aquellos posibles puntos débiles que convenga corregir lo antes posible

6º.- Identificar Roles dentro del equipo

Dentro de un equipo de trabajo es fácil encontrar unos roles muy característicos, algunos positivos para el desempeño del equipo, mientras que otros pueden resultar muy negativos. Entre ellos se encuentran:

La persona positiva: empuja hacia delante, busca el éxito del equipo y se involucra decididamente en el proyecto; contagia su entusiasmo al resto de los compañeros. El jefe debe reconocer públicamente su labor, buscando que cunda su ejemplo.

El crítico: es una persona destructiva, todo le parece mal pero no aporta soluciones; los compañeros son unos inútiles a diferencia de él que es perfecto. Es una persona que deteriora el ambiente de trabajo. Si sobrepasa cierto límite el jefe tendrá que darle un toque de atención.

El discutiador: no está de acuerdo con nada, siempre defiende otra tesis. Es una persona pesada pero sin ánimo destructivo, a diferencia del anterior. Es un inconformista permanente y aunque busca el bien del equipo sólo consigue sacar a la gente de quicio. Hay que animarle a que piense en positivo, a que aporte soluciones prácticas.

El incordio: es inoportuno, siempre con un comentario desafortunado en el momento menos adecuado, molestando a los compañeros. Aunque se hace muy pesado no tiene ánimo destructivo. Al igual que al crítico, si sobrepasa cierto límite el jefe le tendrá que llamar la atención.

El bocazas: nunca está callado, discute aunque no entienda del tema, dificulta y alarga las reuniones, interrumpe permanentemente, impide que la gente se centre en la tarea. En las reuniones no se pueden tolerar sus interrupciones. Si hace falta se le llamará al orden.

El listillo: él lo sabe todo y de hecho suele tener un nivel de preparación por encima de la media, si bien un tipo de conocimiento muy superficial, muy poco sólido. A veces sus aportaciones resultan oportunas, pero la mayoría de las veces resultan insufribles. Habrá que animarle a que profundice en algunas de sus consideraciones válidas.

El pícaro: se aprovecha del resto de los compañeros, es una rémora en el equipo, pero lo hace de manera sutil, por lo que sus compañeros apenas se percatan. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo. Es preferible cortar por lo sano: darle un toque de atención energético y si no reacciona apartarlo del equipo.

El cuadrículado: tiene unos esquemas mentales muy consolidados de los que resulta muy difícil moverle. No dispone de la flexibilidad necesaria para aceptar o al menos considerar otros planteamientos. Suele ser una persona entregada al equipo que requiere paciencia y persuasión.

El reservado: le cuesta participar o simplemente no participa y en muchos casos a pesar de dominar la materia. Necesita un primer empujón del resto de sus compañeros, especialmente del jefe, para lanzarse. Si consigue romper esa barrera inicial puede ser un gran activo para el equipo, si no su aportación será muy reducida. Hay que animarle desde un principio a que participe en los debates.

El gracioso: no suele faltar en los equipos. Sus aportaciones profesionales suelen ser muy discretas pero en cambio cumple un papel fundamental: relaja el ambiente, quita tensión, crea una atmósfera más cálida, lo que puede contribuir a una mayor cohesión del equipo. A veces puede llegar a ser un poco incordio. Hay que dejarle cierto margen, pero señalándole también unos límites.

El organizador. Es clave dentro del equipo, siempre preocupado porque las cosas funcionen, que se vaya avanzando, que se vayan superando las dificultades, que no se pierda el tiempo. Contar con él, consultarle, realzar su papel (es un auténtico activo para el equipo).

El subempleado: tiene asignado unos cometidos muy por debajo de sus capacidades. Termina por aburrirse y perder interés. Hay que buscarle nuevas responsabilidades. Son personas valiosas que no hay que dejar marchar.

El incompetente: justo lo opuesto del anterior; los cometidos asignados superan claramente sus capacidades. Por no reconocer sus limitaciones irá asumiendo nuevas responsabilidades que no sabrá atender, lo que terminara generando ineficiencias. Hay que apoyarle con otros compañeros y en todo caso tener muy claro cuales su techo de competencia que no hay que traspasar

2.9. EL TRABAJO DIRECTIVO

El trabajo que desarrollan los directivos es inmensamente complejo, mucho más de lo que se deduciría de la literatura tradicional sobre el tema (Mintzberg, 1991).

El trabajo directivo hay que analizarlo sistemáticamente y procurar no tratar de buscar soluciones sencillas para sus dificultades.

Lo que caracteriza, y por lo tanto ayuda a definir, en gran medida, el trabajo de los directivos, es la capacidad de ejercer la autoridad sobre otras personas en el contexto organizacional en que se encuentra. El trabajo de los distintos puestos directivos de una empresa es en esencia muy parecido.

El trabajo de los capataces, los presidentes, los gerentes o los supervisores consiste, esencialmente, en buscar la consecución de los objetivos de la organización, a través de la coordinación de las personas a su cargo.

Las funciones directivas han sido una preocupación constante en todos los trabajos, tanto teóricos como empíricos, de los expertos en Administración.

Todas las escuelas de pensamiento administrativo han tratado de sistematizar el trabajo de los directivos.

2.9.1. *Perspectivas sobre las funciones directivas*

La visión principal y más extendida sobre las funciones del directivo proviene de los autores de la Teoría Clásica de la Administración. En 1916, el fundador de esta escuela, Henry Fayol, presento sus cinco funciones directivas fundamentales:

1. Planificación
2. Organización
3. Coordinación

4. Mandato

5. Control

- Planificar, o formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- Organizar, o diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo establecido.
- Crear equipo, esto es, toda la función dirigida hacia el personal y relativa a la contratación y preparación del mismo, así como el mantenimiento de unas favorables condiciones de trabajo.
- Dirigir, o la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones, generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- Coordinar, o la importantísima función de interrelacionar las diferentes partes del trabajo.
- Informar, esto es, mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes es responsable, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados mediante registros, investigaciones e inspecciones.
- Presupuestar, es decir, todo lo correspondiente a la creación de presupuestos en forma de contabilidad, control y planificación fiscal.

Mackenzie, en un artículo publicado en la Harvard Business Review en 1969, es decir, casi medio siglo después de los escritos de Fayol, planteaba como funciones directivas:

1. Planificar
2. Organizar
3. Integrar
4. Dirigir
5. Controlar

Hoy en día, está aceptado y extendido que el trabajo de los directivos se realiza a través de lo que se llama funciones de secuencia, y que se corresponden con estos cinco pasos.

Si seguimos con la revisión que de las perspectivas sobre el trabajo de los directivos realiza Mintzberg podemos encontrar diferentes escuelas con explicaciones distintas de dicho trabajo; así:

- La Escuela de los Prohombres con autores como Roy Lewwis, Rosemary Stewar o Collis, plagada de anécdotas sobre grandes directivos, pero con poca teoría general.
- La Escuela de la Teoría de la Decisión, debida fundamentalmente a Herbert A. Simon, con autores como Cyert y March, que plantean las funciones continuas, que descienden en el orden jerárquico y que son:
 1. Analizar el problema
 2. Tomar decisiones
 3. Comunicar
- Escuelas relacionadas con el Liderazgo, que centran su estudio más en las características que deben tener los directivos, que en las funciones que desarrollan.
- La Teoría de los Roles, propuesta por Mintzberg, en la que partiendo de que la principal función del directivo es la de ser "cabeza visible", plantea que partiendo de la autoridad formal, o "status", el directivo tiene tres tipos de roles:
 1. Roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace)
 2. Roles informativos (monitor, difusor, portavoz)
 3. Roles de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador).

2.9.2. Actividades para las funciones administrativas

Teniendo en cuenta que las actividades que realiza un directivo no es posible relacionarlas de forma exhaustiva, dada su variedad y complejidad, sí parece estar aceptado que forman parte de ese hacer directivo las siguientes actividades para:

- **Planificar:** pronosticar el futuro, fijar los objetivos, desarrollar estrategias que permitan conseguirlos, programar las acciones que permitan realizar las estrategias propuestas y presupuestar los medios necesarios.

Organizar: establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo.

Integrar: seleccionar a las personas más adecuadas, orientar y adiestrar para el puesto de trabajo.

Dirigir: delegar autoridad, motivar a las personas hacia un trabajo excelente, coordinar para superar las diferencias y administrar el cambio.

Controlar: fijar sistemas de información útiles, desarrollar estándares y medir resultados tomando.

2.10. MIEMBRO IDEAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO

Señalamos a continuación algunas de las características que debe presentar un miembro de un equipo de trabajo: Son cualidades que el jefe de equipo debe tratar de potenciar entre sus colaboradores.

Espíritu de equipo: debe dejar atrás su individualismo (algo que no resulta fácil) y anteponer el interés del equipo.

Hay que tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros.

Ocurre igual que en un equipo de fútbol donde el jugador debe anteponer el trabajo de equipo a su propio lucimiento personal. No sólo debe manifestar este espíritu de equipo sino que tiene que intentar contagiarlo al resto de compañeros.

Colaborador: debe ser una persona dispuesta a ayudar a sus compañeros. No sólo cuando un compañero lo requiera, sino que debe estar atento a detectar posibles dificultades de algunos de ellos para ofrecer su apoyo.

Respetuoso: tanto con el jefe del equipo como con sus compañeros. Debe saber defender sus puntos de vista con firmeza pero sin menospreciar otras opiniones, manteniendo un trato exquisito, especialmente en los momentos de tensión y ante los fallos ajenos.

Buen carácter: una persona con la que resulte fácil trabajar, que contribuya a crear un buen ambiente de trabajo, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

Leal: con la verdad por delante, sin segundas intenciones, cumpliendo su palabra, sin tratar de anteponer su beneficio personal al de los demás. Sus compañeros deben ver en él a una persona de palabra, de la que uno se puede fiar.

Asume responsabilidades: acepta sus obligaciones y responde de las mismas, sin tratar de esquivarlas. Cuando hay que dar la cara la da y cuando algo falla el acepta su parte de culpa.

Trabajador: ejemplo de dedicación, siempre dispuesto a asumir nuevas tareas; una persona que no intenta quitarse de en medio para que el trabajo recaiga en otro compañero.

Inconformista: busca permanentemente mejorar, tanto en su desempeño individual como en el del equipo, no se conforma con lo conseguido, entiende que el equipo tiene potencial para mucho más

2.11. DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS

Cuando se constituye un equipo de trabajo se produce una doble delegación de competencias: Por una parte, la organización delega en el equipo una serie de funciones, concediéndole más o menos autonomía para desarrollar su trabajo.

Por otra parte, dentro del equipo también se produce una delegación de competencias a favor de sus miembros, para que estos realicen su actividad.

En relación con el primer nivel de delegación (de la organización al equipo de trabajo) esta delegación debe ser suficientemente amplia.

La organización fija los objetivos a alcanzar pero debe dar rienda suelta al equipo para que organice su trabajo como considere conveniente y para que tome sus propias decisiones, asumiendo responsabilidades.

Los miembros del equipo son los que mejor conocen la tarea a realizar (son los expertos) y los que mejor saben cómo deben organizarse. Sólo un equipo al que se le deje margen de maniobra será capaz de involucrarse en su trabajo y realizarlo de una manera eficiente.

Delegar en el equipo es darle un voto de confianza. Si la organización no delega el equipo tendrá las manos atadas y no podrá cumplir su misión.

En cuanto al segundo nivel de delegación (dentro del equipo), esta se produce cuando el jefe del equipo, responsable del proyecto, delega parte de sus facultades en sus colaboradores.

Los miembros del equipo darán lo mejor de sí cuando se sientan valorados profesionalmente y el darles capacidad de decisión (aunque limitada) es una prueba de ello.

Por otra parte, si se quiere que el equipo funcione con agilidad es necesario delegar en los colaboradores, que estos puedan tomar decisiones sobre la marcha, sin tener que consultar permanentemente al jefe.

La delegación conlleva asumir la responsabilidad de la decisión tomada. Aquellos temas de mayor trascendencia serán los que se deban consultar con el jefe o los que se debatan en comité.

En toda delegación es fundamental establecer claramente los límites de la misma para evitar que se puedan sobrepasar (arrogándose unas facultades que no se hayan concedido) o dejando de atender unos cometidos que en cambio sí han sido delegados.

Por otra parte, quien delega (ya sea la organización, ya sea el jefe del equipo) tendrá que asegurarse previamente de que quien recibe la delegación cuenta con la preparación necesaria para hacer un buen uso de la misma.

La delegación no exime a quien la concede de responder del buen uso que se haga de ella. Quien delega no queda al margen de las decisiones que tome la persona en quien se ha delegado.

2.12. COHESIÓN DEL EQUIPO

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros. Existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten

orgullosos de pertenecer al mismo. En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

Un equipo disgregado, que es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. Aquí cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

Un equipo básicamente unido, pero con algunos de sus miembros distanciados. El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados; si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

La cohesión no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, todo lo contrario, el ser humano suele ser individualista, su carácter es básicamente competitivo: busca su bien por delante (a veces a costa) del bien del grupo. Esto conlleva que la cohesión haya que buscarla, haya que trabajarla, siendo éste otro de los principales cometidos del jefe.

La cohesión de un equipo depende de muchos factores:

De su propia composición: si ha habido una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo. Lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia (en este caso, difícilmente se va a poder conseguir un equipo unido).

Es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. A veces puede resultar preferible contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para cargarse el ambiente de trabajo. En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo algunas personas conflictivas. En este caso el jefe debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

De su tamaño: por regla general los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible.

Del carisma del líder: si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus colaboradores tendrá ya buena parte del camino recorrido.

Del proyecto asignado: si se trata de un trabajo interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

Del ambiente de trabajo: si es un ambiente agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente. Algún éxito inicial, aunque sea pequeño, también ayuda a cohesionar al grupo: ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas.

La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades (el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, etc.).

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada.

Si ante una dificultad (ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado) los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará.

Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca "cortar cabezas", la cohesión del equipo quedará muy dañada.

La respuesta del equipo dependerá en gran medida de la actitud que adopte su jefe: cerrar filas o buscar responsables.

2.13. REUNIONES

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los distintivos del trabajo en equipo. Se celebran reuniones con cierta frecuencia, persiguiendo distintos objetivos. Preparar las reuniones implica:

Fijar un orden del día que todos los asistentes deben conocer, permitiéndoles preparar aquellos temas que se vayan a tratar. El orden del día se establece con la intención de respetarlo, lo que no impide cierta flexibilidad para poder tratar algún asunto que pueda surgir sobre la marcha.

Se debe avisar con tiempo suficiente a aquellas personas que vayan a presentar algún informe para que tengan tiempo de prepararlos.

El jefe debe establecer desde la primera reunión un elevado nivel de exigencia, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, presentaciones en Power-Point, reparto al resto de asistentes de un dossier con la información preparada, etc.).

Se debe fijar un tiempo estimado para la reunión que hay que tratar de respetar, si no las reuniones se terminan eternizando y se termina abordando asuntos de escasa trascendencia.

Hay que evitar fijar las reuniones en horarios "inconvenientes" (lunes a primerísima hora de la mañana, viernes por la tarde, o cualquier otro día muy avanzada la tarde, etc.).

Si las reuniones se alargan el jefe del equipo debe fijar descansos de forma regular para que los asistentes puedan despejarse. Hay que evitar reuniones maratónicas que dejen a los participantes exhaustos.

La sala de reuniones debe ser cómoda, amplia, bien iluminada, con la temperatura adecuada, sin ruido, etc.

El jefe del equipo se preocupará de la participación de todos los miembros, evitando que algunos puedan monopolizar la reunión mientras que otros apenas participan. Debe tratar de crear un clima que favorezca un intercambio abierto y franco de puntos de vista, donde se admita la discrepancia y se fomente el debate. Tiene que evitar que se produzcan enfrentamientos personales que enrarezcan el ambiente.

Si bien el debate en algún momento se pueda acalorar, lo que no se puede permitir bajo ningún concepto es que se produzcan ataques personales.

Por otra parte, en el momento en el que se adopta una decisión, por polémica que sea, se exigirá a todos los miembros del equipo un apoyo incondicional (ya no es tiempo de discrepar).

Durante las reuniones algún asistente debe ir tomando notas de los asuntos tratados, decisiones adoptadas, posibles actuaciones encomendadas a algunos miembros, etc. Posteriormente, y una vez finalizada la reunión, se repartirá copia de este acta al resto de asistentes.

En definitiva, es responsabilidad del jefe del equipo velar porque las reuniones se desarrollen con normalidad y resulten útiles. A continuación, y a título de ejemplo, señalamos algunas actuaciones que el jefe debe evitar:

Convocar una reunión sin un asunto que realmente lo justifique.

Por otra parte, a las reuniones se convocarán únicamente a las personas pertinentes. Hay que evitar que las reuniones puedan suponer una pérdida de tiempo para parte de los asistentes que no tienen nada que ver con el tema tratado.

Llegar tarde a la reunión: si exige puntualidad a los miembros del equipo debe predicar con el ejemplo. La falta de puntualidad resta seriedad, hace perder el tiempo a los demás y crea un precedente que puede ser imitado.

Trivializar la reunión: adoptar un tono excesivamente desenfadado. No se trata de que haya que dirigir las reuniones con excesivo rigor, incluso cabe algún momento de relajación, pero lo que no se debe permitir es que éstas pierdan seriedad.

Monopolizar la reunión: acaparar el tiempo sin apenas permitir a los otros asistentes intervenir. La reunión se organiza para que la gente participe y exponga sus puntos de vista, por lo que hay que darles la oportunidad de hacerlo.

Tampoco se puede permitir que un asistente intente monopolizar la reunión; además, hay que tratar de que aquellas personas menos proclives a participar también tomen la palabra.

No ejercer la autoridad que su cargo le confiere: Aunque no debe abusar de la misma y siempre debe tratar de convencer antes que ordenar, no obstante si en algún momento hace falta llamar al orden debe saber hacerlo.

Permitir que la reunión se aleje de su objetivo principal y derive hacia otros asuntos menores. Otro posible fallo es no ir cerrando temas: ir pasando de un tema a otro sin tomar decisiones claras.

En el acta de la reunión hay que recoger de forma precisa los temas tratados y las decisiones adoptadas

2.13.1. Dinamizar las reuniones

Un modo bastante eficaz de dirigir una reunión consiste en provocar la participación, antes de que empiece la reunión, de aquellos que formaran parte de ella.

El director, la persona que dirige la reunión debería emplear unos minutos en hablar con las personas que asistirán a la reunión para prepararles para lo que tendrá lugar.

En este momento se podrán compartir impresiones previas sobre el tema de la reunión y aunar criterios.

Debemos considerar que las reuniones de trabajo no se celebran con el propósito de que la gente se reúna; se celebran con el propósito (presumiblemente) de conseguir algún objetivo propuesto.

El hecho de entrevistar a los asistentes antes de la reunión, le proporciona una pista, al organizador de la reunión, para saber como proceder exactamente:

1. Puede elaborar un programa que se centre en los temas considerados importantes por el grupo.
2. Los elementos del programa se pueden ordenar de manera que se dirijan hacia la consecución de los objetivos del grupo.
3. Cuando los participantes reciben el programa por adelantado, se hacen una idea de cómo y cuando pueden contribuir mejor a la reunión.
4. Es más probable que la reunión siga según lo programado, acabe a tiempo, y anime a los participantes para que sean más entusiastas ante la siguiente reunión.

2.13.2. Empezar la reunión a tiempo

Cuando los participantes se interesan por el objeto de la reunión suelen llegar a tiempo.

Cuando reciben el programa por adelantado citando la hora exacta del inicio, tiene otro indicador más de la importancia de entrar ahí a tiempo.

Como director de la reunión, si observa que la gente va llegando después de la hora prevista para el inicio, debe ser riguroso en empezar las reuniones a la hora, para que se den cuenta de que llegan tarde.

Robert Lavasseur, en su libro (Breakthrough Business Meeting) sugirió que al inicio de cualquier reunión: "los participantes llegan a un entendimiento mutuo acerca de lo que van a hacer un de cómo van a hacerlo".

Según Lavasseur, esta tarea consume un 10 por ciento del tiempo de reunión. De modo que, si la reunión va a durar 30 minutos, necesitan únicamente 3 minutos para tratar los siguientes temas básicos de cualquier reunión.

- a) El tema principal de la reunión
- b) Los resultados deseados por los participantes
- c) El orden del día
- d) Los modelos de reunión clave para que surgen a partir de pequeños grupos de reunión en el punto de partida.

2.13.3. Emplear incentivos de peso

Para animar a la puntualidad, si algunos miembros del equipo siguen llegando tarde a las reuniones, después de los esfuerzos realizados, podremos utilizar otras técnicas, para animar a la puntualidad con diferentes grados de eficacia:

En algunas empresas las personas que llegan tardes deben disculparse ante el resto. A partir de ahí es problema suyo el ponerse al tanto de lo que se han perdido: nunca se vuelve atrás, algo que obligaría a todo el mundo a esperar hasta que la persona que ha llegado con retraso hubiese recibido un resumen personalizado.

En algunas empresas las puertas de las salas de reuniones se cierra al empezar la reunión bloqueándola (algo poco recomendable), después si alguien intenta entrar, debe llamar a la puerta. La puerta se puede abrir tras la primera llamada, según lo amable que sea el organizador de la reunión. La persona retrasada avanza hacia su asiento humildemente.

En algunas empresas las tareas mas agradables se distribuyen al principio de la reunión, de modo que a los que llegan tarde les quedan las menos agradables. Este sistema constituye un gran incentivo para NO llegar tarde a la reunión.

2.13.4. Mantener las reuniones dentro de los cauces

Un buen programa de la reunión, ordenado de la mejor manera posible y con estimaciones del tiempo destinado para cada asunto a tratar, constituye la formula ganadora para que las reuniones no se salgan de su cauce.

A veces se puede originar una discusión, y un tema puede acabar necesitando el doble de tiempo del que se le había asignado. A menudo, sin embargo, los participantes lo compensan siendo más breves en otros temas.

El director de la reunión o líder del grupo va siguiendo el programa, obteniendo la participación de los responsables de cada tarea según lo previsto. Luego se anima a otras personas a participar, una vez que el responsable de la tarea hay acabado con su aportación. Cada tema del programa se discute.

Los participantes a la reunión suelen conservar en sus mentes las siguientes preguntas:

¿Cuál es el tema específico que se está discutiendo?

¿Qué pretende el grupo al discutir este tema?

¿Qué acción se necesita llevar a cabo para manejar el asunto?

¿Quién va a actuar?

¿Qué recursos son necesarios?

¿Cuándo se resolverá el asunto?

¿Cuándo discutirá el grupo los resultados?

Una vez contestadas a los miembros del grupo estas preguntas, el grupo pasa al asunto siguiente.

No todos los asuntos requieren la contestación de todas estas preguntas. A veces, un elemento del programa simplemente constituye un anuncio o un informe que se da al grupo, a veces el asunto solo merece una mera sesión informativa.

2.13.5. Algunas técnicas a emplear para mantener las reuniones en los cauces establecidos:

Cada una de estas técnicas puede tener una efectividad distinta según el propósito del grupo, la frecuencia de las reuniones, y la historia del grupo:

- En el caso de los grupos en los que los participantes han sido entrevistado y el programa repartido por adelantado, los participantes cronometran a menudo sus comentarios para que encajen dentro del tiempo asignado al asunto.
- Algunos grupos tienden a cronometrar, los tiempos de intervención, a la vista de todos los participantes para animarles a que sean breves en sus comentarios.
- En algunos grupos, el director de la reunión anuncia al próximo conferenciante y el tiempo que se va a dedicar al tema a tratar siguiendo el programa.
- En otros grupos, los participantes distribuyen circulares con los resúmenes de sus comentarios, gráficos o demostraciones ilustradas de las cuestiones que quieren exponer.

Cuando el director de una reunión ha asignado un tiempo para cada tema, los participantes intentan ceñirse a él.

Un director de reunión que sea hábil sabe de la importancia de incluir algún respiro en cada reunión.

- En algunas reuniones, a los participantes se les pide que se pongan en pie cuando hablen. Esto tiende a limitar el tiempo de un discurso, porque la mayoría de las persona prefieren quedarse sentadas. Hay algo en el hecho de ponerse de pie para dirigirse a un grupo que infunde miedo en los corazones hasta de los profesionales mas curtidos.

- Las reuniones pequeñas, de 18 personas o menos, se suelen celebrar en torno a una serie de mesas puestas juntas o de una mesa circular. De este modo, si las personas se ponen de pie para hablar o si hablan desde su asiento, en lugar de dirigirse a un extremo de la habitación, se ahorrará mucho tiempo.
- Cuando a los participante en la reunión se les anima para que lleguen pronto y se queden una vez haya finalizado, es mas probable que se ciñan al asunto a tratar durante la reunión. Esto se debe a que van a tener tiempo de sobra antes y después de la reunión para bromear y hacer chiste, con lo cual no intentaran hacerlo durante la misma.

2.13.6. Establecer la atmósfera adecuada.

El modo mas rápido de quedarse sin la audiencia, además de siendo un orador aburrido, es hablar en una habitación donde haga demasiado calor, frío o que tenga poca ventilación. Esto unido a una sala de reuniones oscuras, anima a la gente a que se duerma.

Siempre hay que reunirse en una habitación bien iluminada y con buena ventilación. Si se puede elegir entre una habitación un poco demasiado caldeada o un poco demasiado fría, mejor la segunda opción.

Una habitación fresca mantendrá a los participantes despiertos y alertas, puede que se quejen pero ninguno se dormirá.

Si los participantes tienen que tomar notas o utilizar ordenadores deben tener superficies planas donde hacerlo, así como los elementos necesarios para el trabajo; bolígrafos, papel, etc.

Si una reunión va a durar 90 minutos, programe algunas pausas de 5 a 10 minutos hacia la mitad de la reunión.

Para dirigir una reunión se deben tener en cuenta estos factores ambientales:

Reúnase en una habitación donde los participantes no puedan se molestados por ruidos, teléfonos u otras interrupciones.

Reúnase en una habitación confortable: moqueta, cortinas, carteles, etc. si la habitación tiene suelo de baldosa, frío, sillas metálicas y paredes en blanco, los participantes tendrán ganas de terminar pronto la reunión, independientemente del tema a discutir.

Reúnase en habitaciones que tengan asientos cómodos que sujeten la zona lumbar, pueden ayudarle a asentir sobre los asuntos tratados.

Intente que todos los asistentes, si no se conocen, estén con cartelitos identificados. Prepare todo el material necesario para la reunión antes de su comienzo, esto facilitará la organización y la atención de los participantes.

2.13.7. Conocer los objetivos deseados

El director de la reunión, o moderador, es el responsable de que la reunión se desarrolle hacia la consecución de los objetivos deseados. Los objetivos globales para los temas seleccionados tienen que ser:

- Escritos
- Cuantitativos
- Sujetos a márgenes de tiempo específico.

El director de la reunión o moderador tiene que responsabilizarse de mantener una atmósfera adecuada entre los participantes de la reunión.

La reunión no debe acabar en edictos: yo digo, tu haces, etc. Los edictos no animan a ser participativos ni a acudir a próximas reuniones, ni siquiera cuando se trate de algo vital o interesante.

El director de la reunión tiene que ejercer de líder facilitador, consiguiendo las mejores respuestas de los participantes, animándoles a colaborar y a que funcionen como un verdadero equipo.

2.13.8. Seguimiento de las reuniones.

Los directores de reuniones más eficaces tienden a implicarse en el seguimiento de las reuniones, y se reúne con los participantes, después de la reunión, para conocer sus impresiones u opiniones sobre la misma para analizar que podría añadirse a la próxima reunión, que debería eliminarse, reflexionar sobre las sugerencias para poder mejorar las reuniones.

2.14. TOMA DE DECISIONES

El trabajo en equipo no se puede convertir en un medio de evitar asumir responsabilidades particulares tratando uno de desviarlas hacia el grupo.

No se puede permitir que los miembros del equipo eviten tomar decisiones, tratando de que sea el equipo en su conjunto o bien el jefe quienes las tengan que asumir. Además, la agilidad del trabajo exige que sus miembros vayan tomando decisiones sobre la marcha.

El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio cual va a ser el ámbito de responsabilidad de cada miembro y con qué autonomía van a contar para su desempeño. Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

Hay que exigir a los colaboradores que decidan ellos mismos; hay que evitar la tendencia de algunas personas de consultar siempre y no querer decidir nunca.

Además, debe favorecerse dentro del equipo una atmósfera que favorezca la toma de decisiones. Para ello el jefe debe empezar por dar ejemplo, aceptando las propias responsabilidades y no tratando de desviar hacia el equipo asuntos que a uno le competen.

Por otra parte, si una decisión adoptada por algún miembro del equipo, tras un análisis riguroso y serio, resulta equivocada el jefe debe ser comprensivo. Nada de reprender, abroncar o amenazar al colaborador, sino todo lo contrario, es el momento de darle apoyo (lo va a necesitar).

Esto no implica que no se analicen los motivos del error y se trate de tomar medidas para que no se vuelva a producir. Lo que no se debe admitir nunca (y en este caso sí debe actuar con contundencia) es cuando el error es resultado de la improvisación, de la falta de profesionalidad y de rigor, en definitiva, de cierta frivolidad.

En esta disyuntiva entre tomar decisiones y posibles errores hay que tener presente que por regla general a cualquier empresa le resulta mucho más gravoso no tomar decisiones a tiempo que el hecho de que algunas de ellas resulten erróneas.

Un aspecto que hay que tener presente es que cuando el equipo adopta decisiones de forma colectiva éstas suelen ser más extremas que las que adoptarían individualmente sus miembros, tanto si la decisión es conservadora como si es arriesgada.

Esto se explica porque individualmente se suelen rechazar las posiciones radicales por miedo a equivocarse, mientras que en el grupo las personas se sienten más arropadas y ello les lleva a extremar sus puntos de vista. Es un aspecto que hay que tener en cuenta para evitar tomar decisiones excesivamente radicales.

2.15. PENSAMIENTO DE EQUIPO

El pensamiento de equipo describe un proceso que se desarrolla a veces dentro de los equipos de trabajo que les lleva a tener una visión particular, propia, de la realidad. Es un proceso que se desarrolla de forma gradual.

Cuando el equipo pasa mucho tiempo junto, cuando sus miembros mantienen una relación muy estrecha, puede ir surgiendo un sentimiento de diferenciación entre "nosotros" (los miembros del equipo) y los "otros" (el resto de la organización).

Los miembros del equipo terminan viéndose como una clase especial, una especie de élite. El equipo deviene una especie de coto cerrado en el que se va imponiendo una forma uniforme de ver la realidad, caracterizada a veces por cierta prepotencia.

"Nosotros tenemos razón y los demás están equivocados".

Esta percepción se puede ir alejando de la realidad y ello sin que el equipo sea consciente. En los equipos de trabajo puede resultar a veces difícil expresar una opinión que se aparte de la línea oficial.

Los miembros del equipo pueden evitar manifestar una opinión discrepante por miedo a ser tachados de desleales. Ante la falta de opiniones críticas, el equipo va desarrollando su propia visión de la realidad sin que nadie sea capaz de dar la voz de alarma.

El mismo miembro que internamente pudiera discrepar de la opinión "oficial" termina convencido de que era él quien estaba equivocado. Y en base a esta visión distorsionada el equipo puede ir tomando decisiones que resulten completamente erróneas.

No resulta raro que equipos integrados por profesionales muy experimentados tomen decisiones completamente equivocadas debido a que parten de premisas erróneas. Algunas de las consecuencias negativas del pensamiento de equipo pueden ser:

Se toman decisiones en base a la visión que maneja el grupo, sin explorar en profundidad otras posibles alternativas.

Al estar el equipo plenamente convencido de que su decisión es correcta no se analizan las posibles consecuencias que pudieran derivarse si esta fuera equivocada. Tampoco se elaboran planes de emergencia por si la decisión adoptada falla.

Entre los factores que pueden incidir en que un equipo de trabajo sea más propenso al pensamiento de equipo se pueden señalar los siguientes:

Equipos de tamaño mediano o reducido donde sus integrantes trabajan muy estrechamente.

Equipos con un líder fuerte, que ejerce una intensa influencia sobre el resto de los miembros.

Equipos que confunden la cohesión con el pensamiento único, en los que se impone de forma casi obligatoria la unanimidad, aceptar la línea oficial.

Para tratar de evitar los efectos negativos de este pensamiento de equipo es necesario favorecer el debate interno, fomentar el intercambio de puntos de vista, aceptar la discrepancia en la fase de deliberación.

La diversidad de opiniones no tiene por qué amenazar la unidad del grupo

2.16. DIFICULTADES

En el trabajo en equipo, como en cualquier trabajo, pueden surgir dificultades que pongan a prueba al equipo.

Cuando se forma un equipo y éste echa a andar suele haber una etapa inicial de ilusión, de novedad, pero a medida que el trabajo va avanzando la realidad se va imponiendo, a veces con toda su crudeza.

Mientras las cosas van bien es fácil que el equipo se muestre unido, cohesionado, que haya un buen ambiente de trabajo. Pero cuando las cosas se tuercen se pone en peligro todo lo anterior.

Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, todo va a depender de cómo se afronten. Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí. Cuando surgen dificultades, por graves que éstas sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores, que no trate de "maquillar" la situación.

El equipo perdería confianza en su responsable si se entera de que les ha ocultado información, de que les ha falseado la realidad. Ellos están metidos de lleno en el

proyecto, sus carreras profesionales pueden estar en juego, por lo que tienen derecho a saber qué es lo que ocurre. Esta misma transparencia debe exigir el jefe del equipo a sus colaboradores.

Si en sus ámbitos respectivos surgen dificultades deben comunicarlas inmediatamente para que el equipo pueda tomar las medidas oportunas. Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo la de ante los problemas no buscar culpables sino soluciones.

Lo peor que puede ocurrir es que, por miedo, algún colaborador oculte un problema y cuando éste finalmente salga a la luz sea ya demasiado tarde para solucionarlo. Los problemas hay que afrontarlos con decisión, tomando las medidas necesarias por drásticas que sean (en estos momentos no valen las contemplaciones). Si hacen falta más recursos (humanos y/o técnicos) hay que solicitarlos a la dirección.

Si el problema es grave (pone en peligro el proyecto, impide que se puedan cumplir los plazos establecidos, etc.) hay que ponerlo inmediatamente en conocimiento de la dirección. Esta debe conocer en todo momento el estado de las cosas para que no haya sorpresas finales.

Aunque fuera competencia exclusiva del jefe tomar las medidas oportunas para hacer frente a un problema determinado puede resultar conveniente consultar con el equipo, pedirle su opinión.

Los colaboradores siempre valorarán que se les tenga en cuenta. Por otra parte, el jefe les deberá ir informando del desarrollo de los acontecimientos. Que el equipo sepa en todo momento la situación en la que se encuentra el proyecto.

Por último, señalar que cuando un equipo empieza a funcionar resulta aconsejable comenzar por los apartados menos problemáticos del proyecto con el fin de que el equipo tenga cierto tiempo para ir rodando.

De este modo cuando tenga que enfrentarse a problemas mayores contará con una experiencia que le puede resultar muy valiosa. Si inmediatamente al comenzar a operar se presenta una dificultad que el equipo no sabe cómo resolver puede que dé al traste con todas sus ilusiones

2.17. CONFLICTOS

En el desarrollo de un equipo de trabajo es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, lo que en si no tiene mayor importancia ya que es normal que en una relación intensa y prolongada entre personas surjan ocasionalmente roces.

La diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etc.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato.

Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos. Un equipo enfrentado es un equipo abocado al fracaso.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente es absolutamente necesario que sus miembros estén perfectamente compenetrados.

Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que un equipo no puede permitir que en su seno se produzca este tipo de enfrentamientos, o si surgen tiene que tratar de atajarlos inmediatamente.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su jefe, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

El jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás. Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etc. O agravios comparativos: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etc.).

Cuando surge el conflicto el jefe debe actuar:

Inicialmente dará un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias (a los colaboradores siempre hay que tratarlos como adultos).

Si el asunto sigue sin resolverse el jefe intervendrá, hablando con las personas implicadas y exigiéndoles que pongan fin a sus rencillas, advirtiéndoles que no va a tolerar comportamientos que pongan en peligro el proyecto.

Si el conflicto persiste, tomará cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna. Lo que el jefe no puede permitirse bajo ningún concepto es hacer la vista gorda y no darse por enterado de lo que está ocurriendo, esperando que el tiempo solucione los problemas.

El tiempo normalmente juega en contra y lo que inicialmente era una pequeña diferencia se puede convertir en un enfrentamiento total. Además, si el jefe no interviene su autoridad frente al resto del equipo se deteriorará, reduciendo su autoridad para gestionar ese grupo humano.

Si algún miembro del equipo resulta ser una persona muy conflictiva, el jefe deberá actuar con rapidez y apartarlo del mismo lo antes posible ya que podría causar mucho daño.

2.18. MOTIVACIÓN

La motivación hace referencia a todas aquellas actuaciones encaminadas a ilusionar a los trabajadores con vista a conseguir de ellos un fuerte compromiso con el trabajo.

Cuando una organización introduce el trabajo en equipo debe tener en cuenta que a partir de ese momento tendrá que aplicar un doble esquema de motivaciones.

Uno dirigido al equipo y otro dirigido al individuo.

La organización debe conseguir que el equipo esté motivado si quiere que rinda al máximo y para ello no es suficiente con que lo estén algunos de sus miembros y otros no. La empresa debe cuidar una serie de factores para conseguir ilusionar al equipo:

Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío. No se puede reunir un grupo de profesionales, ilusionarlos, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etc. No se pueden defraudar las expectativas creadas.

Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

La empresa debe exigir unos resultados determinados pero debe conceder margen de actuación. Si se exige a la gente que se sacrifique, que se entregue en el trabajo, hay que recompensarles; no valen únicamente buenas palabras y promesas futuras.

También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas. De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

Un éxito temprano contribuye a aumentar la auto confianza del equipo.

Aunque el equipo de trabajo exige al miembro renunciar en gran medida a su lucimiento personal anteponiendo el interés del equipo, siempre le va a seguir preocupando su situación particular. Es imposible motivar a un equipo si individualmente sus miembros no lo están.

Cada trabajador es diferente y cada uno tiene su propia escala de valores: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier profesional busca en su trabajo:

Formarse: que el día a día le permita irse desarrollando profesionalmente.

Hacer carrera, ir asumiendo responsabilidades, poder tomar decisiones, poder innovar, etc.

Un buen ambiente de trabajo, exigente pero de respeto, con una relación fluida con su "jefe", que se le trate como profesional, como compañero, y no como un simple subordinado.

El jefe del equipo debe ser generoso ante los éxitos de sus colaboradores, reconociéndolos públicamente delante del resto del equipo. Y debe ser comprensivo ante los errores si estos se producen a pesar de que se haya puesto empeño y seriedad en el trabajo.

Como conclusión:

La empresa debe buscar que la participación de un profesional en un equipo de trabajo suponga para él una oportunidad de alcanzar las metas anteriores.

2.18.1. El Buen estrés

El término estrés, o buen estrés, se refiere a un tipo de presión que es capaz de movilizar nuestra acción, y sus particularidades neuroquímicas resultan sumamente reveladores porque, cuando nos hallamos implicados en un reto, nuestro cerebro se ve literalmente sumergido en un baño de catecolaminas y otras sustancias activadas por el sistema suprarrenal, sustancias que acicatean la capacidad del cerebro de interesarse y prestar atención, incluso de quedar fascinado y nos proporcionan la energía necesaria para llevar a cabo un esfuerzo sostenido.

Literalmente hablando, la motivación intensa constituye una descarga de adrenalina.

2.18.2. La neurología de la motivación

Aunque no se conoce exactamente el modo como ocurre, es probable que las distintas motivaciones pongan en marcha distintas combinaciones de agentes químicos cerebrales.

Se sabe que los circuitos cerebrales globales de la motivación se encuentran en la amígdala.

El aprendizaje emocional que determina nuestras actividades preferidas, así como el repertorio de recuerdos, sentimiento y hábitos asociados a estas actividades, se halla almacenado en los bancos de memoria emocionales de la amígdala y sus circuitos asociados.

Nuestros motivos dirigen la conciencia hacia las oportunidades que nos interesan. La amígdala forma parte de una especie de puerta neurológica que debe atravesar cualquier cosa que nos interese, que nos motive, en función de su valor como incentivo, una especie de distribuidor de nuestras prioridades vitales.

Las personas que padecen enfermedades o traumas cerebrales que les privan de la amígdala, pero tienen intacto el resto de cerebro, experimentan un trastorno motivacional.

Son incapaces de distinguir entre lo que le importa y lo que les resulta irrelevante, entre lo que les mueve y lo que les deja frío, en cuyo caso, todos los actos pasan a tener la misma importancia emocional y, en consecuencia, todo se vuelve neutro.

El resultado es una apatía paralizadora o una entrega incondicional e indiscriminada todos nuestros apetitos.

Los circuitos nerviosos de la motivación, están ligados a los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo del cerebro que proporciona el contexto y la adecuación necesaria a los impulsos de la amígdala.

La región frontal alberga una serie de neuronas inhibitorias que pueden vetar o adaptar los impulsos precedentes de la amígdala, agregando una dosis de cautela al circuito neurológico de la motivación. Así pues, mientras que la amígdala nos impulsa a actuar, los lóbulos prefrontales quieren saber antes de que se trata.

Los trabajadores estrellas se caracterizan por tres competencias motivacionales fundamentales:

- Logro: El impulso que nos lleva a mejorar o descollar.
- Compromiso: La capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo.
- Iniciativa y optimismo: Competencias que movilizan a las persona para aprovechar las oportunidades y supera los contratiempos.

2.18.3. Las personas que no se comprometen

Los trabajadores que no se consideran fijo, sino transeúntes, muestran un escaso grado de compromiso. Pero la misma falta de compromiso con los objetivos de la empresa puede hallarse también entre quienes se sienten mal retribuidos, explotados, aislados o desconectados de las decisiones que pasan sobre su trabajo.

Por otra parte, las personas insatisfechas tienden a utilizar los recursos de la empresa en su propio beneficio.

El oportunista considera su posición actual como una oportunidad para llegar a otra parte. Los que se sientes desconecta ni siquiera están interesados en ascender y su insatisfacción puede manifestarse también en una falta de honradez o compromiso.

Resulta comprensible que esta mismo actitud egoísta aparezca también entre aquellos empleados que, aunque en cierto momento se hallaran comprometido, se ven luego en la situación de sufrir los efecto de un reajuste de plantilla y otro cambios les hace sentir que su empresa les ha engañado, una traición que termina debilitando su compromiso y alentado el cinismo. Una vez perdida la confianza y el compromiso con la empresa resulta muy difícil de recuperar.

2.18.4. La motivación de logro del equipo

La capacidad de conseguir que todos lo miembros de un equipo disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación y del liderazgo de los equipo.

Los estudios sobre los equipo autogestionados de máximo rendimiento han puesto en evidencia la persistencia de una masa critica de integrantes que disfrutan trabajando en grupo.

La motivación de logros del equipo constituye, pues, una adecuada combinación entre el impulso competitivo comprometido, los fuertes vínculos sociales y la confianza en las habilidades de los demás, que confluyen en lo que se resume como equipo capaz, centrado, divertido y seguro de sí mismo.

Las personas que forman parte de tales equipos tienden a compartir la misma clase de motivación con competencia e imparcialidad a la hora de asignar a cada cual el puesto que mejor se adapta a sus posibilidades.

2.19. EVALUACIÓN DEL EQUIPO

La organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo. La evaluación no va dirigida únicamente a premiar o castigar, sino especialmente a detectar posibles deficiencias y poder tomar las medidas correctoras oportunas.

Además, esto permite al equipo tener cierta idea de cómo percibe la organización su desempeño.

Cuando se constituye un equipo la organización debe dejar muy claro cuales son los criterios que va a considerar a la hora de evaluarlo. De esta manera se consigue que el equipo sepa a que atenerse y se evitan posibles malos entendidos.

El evaluador no se debe limitar a comunicar el resultado de su evaluación sino que debe reunirse con el equipo y explicarle el porqué de la misma. Entre ambos acordarán un programa de posibles mejoras a introducir en el grupo y fijarán un sistema de seguimiento.

El resultado de esta evaluación será tenido en cuenta a la hora de fijar una recompensa extraordinaria para el equipo. Por otra parte, dentro del equipo el "jefe" deberá evaluar el rendimiento de sus colaboradores.

Este resultado será tenido en cuenta a la hora de repartir entre los distintos miembros las recompensas otorgadas al equipo.

Aunque el trabajo en equipo sea básicamente colectivo es necesario discriminar, teniendo en cuenta la diferente implicación de sus miembros.

Si esta diferenciación resulta caprichosa, poco motivada, influida por amiguismos, etc., la unidad del grupo puede quedar definitivamente tocada

2.19.1. Algunos criterios para la evaluación del trabajo en equipo

Muy probablemente habrá en la empresa un grupo reducido de empleados que marquen realmente la diferencia entre el éxito y el fracaso:

¿Trabajan en equipo, o únicamente como personas independientes?

¿Ocultan las causas, culpando a otros cuando las cosas van mal?

Estas preguntas solo pretenden ayudarte a pensar en el trabajo en equipo.

Una de las maneras posibles de evaluar el trabajo consiste en contestar el siguiente cuestionario de 5 preguntas valorando de 0 a 10 puntos, según se estime el grado de cumplimiento de cada pregunta.

Pregunta	Valor	Pregunta
1.- Los miembros del equipo muchas veces No saben lo suficiente acerca de lo que sucede y toman decisiones inapropiadas.	0 - 1 - 2	1.- Los miembros del equipo siempre saben lo suficiente acerca de lo que sucede para desempeñar su papel eficientemente.
2.- Cuando surgen los problemas el personal trata de resolver la situación sin consultar con los otros miembros del equipo	0 - 1 - 2	2.- Cuando surge un problema, los miembros del equipo se dan prisa en decírselo a sus colegas y trabajan juntos constructivamente en busca de una solución
3.- Cuando las cosas van mal, los miembros del equipo dedican más tiempo y energía a culpar a los otros que a tratar de hacer mejora y evitar la repetición	0 - 1 - 2	3.- Cuando las cosas van mal, los miembros del equipo trabajan juntos para solucionar e idear formas de evitar repetición.
4.- Cuando alguien está fuera, el equipo se paraliza porque no está seguro de cómo tomaría las decisiones el miembro ausente	0 - 1 - 2	4.- Cuando alguien está fuera, los miembros del equipo conocen tan bien a los demás que pueden tomar decisiones que probablemente encajarán con las ideas del miembro ausente
5.- Cuando se necesitan nuevas ideas, los miembros del equipo NO están dispuestos a decir cosas que los otros puedan criticar.	0 - 1 - 2	5.- Cuando se necesitan nuevas ideas, cada miembro del equipo se siente libre de desempeñar su papel de una manera constructiva

La primera pregunta se refiere a la comunicación.

En muchas organizaciones no se dedica suficiente tiempo a pensar en como asegurarse de que la gente sepa lo que necesitan para trabajar juntos y bien. Muchas veces las personas no saben lo suficiente acerca del cometido de la otra en el equipo.

El problema es que si establecemos un sistema para hacer que la información circule a través de una organización pero no decimos a la gente que la necesita y por qué la necesita, gradualmente se le atribuye una prioridad y la considera una obligación y una molestia.

Cuando la presión es más acuciante el flujo de información se seca, precisamente cuando más se necesita. Por esto es tan importante pedir el mínimo flujo de información, y esperar más en la práctica.

Para conseguir que el personal se comunique necesitan entender el papel de cada uno y hacer, efectivamente, un trato implícito donde uno ayuda al otro.

Esto ayuda a crear confianza. La falta de confianza es, la mayoría de las veces, resultado del temor (a ser engañado) basado en el mal entendido.

La segunda pregunta trata de las actitudes hacia la solución de problemas

Estas actitudes se ven profundamente afectadas por cuestiones de confianza y de entendimiento. La gente no comparte problemas con los demás si piensa que los otros van a aprovecharse de manera egoísta de la situación.

Si cada trabajador está más preocupado de sí mismo que del éxito del equipo los problemas se esconderán en vez de sacarse a la luz y solucionarse. Esto plantea dos temas muy importantes: objetivos comunes y la base de las recompensas.

Si cada miembro del equipo solo ve el logro de sus metas personales, probablemente será de escasa ayuda para los otros, excepto cuando ello sirva a sus intereses. Si por otra parte, hubiese trabajado con el equipo para determinar metas compartidas, estaría muy dispuesto para ayudar a otros miembros.

Esto hay que reflejarlo en el reconocimiento y las recompensas. No podemos esperar que el personal trabaje en equipo a menos que esto se reconozca y se recompense. Si se retribuye al trabajador por una actuación individual, sin tener en cuenta como lo están haciendo los otros, no es de sorprender que el equipo se divida y lleguen situaciones y discusiones no constructivas incluso destructivas.

La tercera pregunta es como abordar una crisis

La forma en que un equipo hace frente a una crisis, sea esta de la clase que fuere, dice mucho respecto a sus integrantes. Una crisis puede ser una fructífera fuente de aprendizaje y un trampolín para mejorar futuras, o ser un episodio desalentador que definitivamente eche abajo a la empresa.

El modo como el jefe ejerce su liderazgo es crucial para la buena marcha del equipo. Si un miembro del equipo es incompetente hay que decidir si el equipo puede y debe soportarlo. El jefe del equipo tiene que tomar la decisión de mantenerlo, despedirlo o cambiarlo de puesto de trabajo.

La cuarta pregunta es tomar decisiones por los ausentes

Si en un equipo de trabajo todos desempeñan bien su papel, ¿Qué ocurre cuando uno está ausente durante cierto tiempo?

La variación crítica de este plazo variará de un equipo a otro y de la velocidad con que deben tomarse las decisiones.

Si los miembros del equipo conocen bien el trabajo de los demás, serán capaces de tomar decisiones razonablemente en la línea la forma de trabajar del miembro ausente.

Si lo conocen bien, tienen 2 opciones: Tomar la decisión y esperar lo mejor o retrasar las decisiones tanto tiempo como sea posible.

En el primer caso el miembro del equipo ausente tendrá que asumir las consecuencias cuando se incorpore al equipo y en el segundo caso el retraso puede ocasionar problemas notables en la empresa.

En muchas ocasiones se pasa la decisión al jefe superior o al subordinado inferior, esta es una solución a corto plazo, pero cuanto mas se pueda compartir la decisión entre los componentes del equipo más efectiva será la organización.

Quinta pregunta: nuevas ideas

La mayoría de los equipos pequeños están continuamente pensando en nuevas ideas y en la toma de nuevas decisiones.

Muchas veces está claro que miembro del equipo tiene que tomar la decisión, pero la pregunta es: ¿hasta que punto debería hablarlo con los otros? ¿Qué grado de libertad tiene para compartir sus ideas, sugerencias, etc?

En un buen equipo los miembros se sentirán libres para plantear tales asuntos y dar a conocer sus opiniones sin tratar de quitar la razón a los otros.

2.20. RECOMPENSAS

Ante un equipo de trabajo la organización debe establecer dos niveles de recompensas: Uno dirigido al equipo y otro dirigido a sus miembros individualmente.

En la medida en que el equipo de trabajo responde colectivamente del trabajo realizado y de la consecución de los objetivos exigidos, la organización deberá establecer un esquema de recompensas extraordinarias.

Este incentivo hará que el equipo luche por conseguir las metas, y este esfuerzo conjunto de sus miembros ayudará además a aumentar su cohesión interna.

No se puede premiar exclusivamente el éxito individual ya que el equipo exige muchas veces renunciar al lucimiento personal en favor del éxito del equipo.

Si únicamente se reconociera al individuo se dañaría el espíritu de equipo: sus miembros, en lugar de sacrificarse por el equipo, tratarían de destacar individualmente. Pero también se debe establecer una gratificación a título individual ya que dentro del equipo hay distintos niveles de dedicación y de eficiencia.

Hay que premiar al profesional que destaque individualmente ya que esto contribuye a crear cierto espíritu competitivo dentro del equipo, lo que redundará en un mejor desempeño.

2.21. EQUIPO EFICAZ

Equipo eficaz es aquél que consigue coordinar de manera óptima el esfuerzo de sus componentes obteniendo el máximo rendimiento. Ello le permite funcionar fluidamente, de forma compenetrada, alcanzando las metas propuestas por la dirección.

El éxito de un equipo no es resultado de la buena suerte ni de la casualidad. Detrás de este éxito se encuentran una serie de factores que lo hacen posible. Entre las notas distintivas de un equipo eficaz se encuentran las siguientes:

Sabe seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias. Gente motivada, con ganas.

Buenos profesionales permiten formar buenos equipos, pero también buenos equipos consiguen desarrollar buenos profesionales.

Se nombra un jefe de equipo con carisma, una persona capaz de conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Una persona que sabe comunicar, motivar, exigir; una persona que se sabe ganar la confianza y el respeto de sus colaboradores.

Consigue imponer un elevado nivel de profesionalidad: el trabajo se realiza concienzudamente, con rigor, no se deja nada al azar.

Se define claramente el cometido del equipo, sus funciones, los objetivos que tiene que alcanzar.

Dentro del equipo cada miembro conoce perfectamente cual es su papel.

El proyecto encomendado es difícil, exigente, pero alcanzable. Se trata de un proyecto ilusionante que supone un auténtico desafío profesional.

La organización presta al equipo el apoyo necesario, facilitándole los medios humanos y técnicos requeridos, el acceso a la información pertinente.

Existe mucha comunicación dentro del equipo, la atmósfera de trabajo es de cordialidad, de respeto. Existe cohesión dentro del equipo, surge un sentimiento de compromiso. El ambiente es de participación, los miembros exponen sus opiniones, se fomenta el debate abierto, sin cortapisas, no se intenta imponer un pensamiento único.

La crítica constructiva es bienvenida. No obstante, una vez adoptada una decisión se exige un apoyo sin fisura.

El equipo sabe integrarse dentro de la organización, desarrolla lazos eficaces de comunicación y colaboración con el resto de departamentos.

La organización establece un sistema de motivación y recompensa que tiene presente tanto al equipo en su conjunto como a sus miembros individualmente. La organización sabe recompensar el esfuerzo realizado.

La organización establece un sistema de evaluación del equipo que permite detectar con rapidez posibles carencias, lo que ayuda a adoptar las medidas correctoras necesarias.

2.22. 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:

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

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.

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

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.

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.

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. 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 dirigentes 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.

Falta de reconocimiento: Si el proyecto exige a los miembros del equipo un fuerte sacrificio personal hay que recompensarles.

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

2.23. AGENDAS OCULTAS

Con esta expresión se denomina el posible juego sucio que de forma sutil un miembro del equipo puede tratar de hacerle al "jefe".

Cuando un "jefe" dirige un equipo puede ocurrir que algunos de sus miembros traten de boicotear su gestión. Por enemistad, por celos profesionales, por querer desbancarle, etc.; los motivos pueden ser diversos.

En todo colectivo humano cabe que existan personas dañinas, lo que obliga al jefe del equipo a estar muy pendiente de su gente, seguirlas muy de cerca, tratando de detectar cualquier movimiento de oposición que pueda surgir. Mientras antes se descubra más posibilidades habrá de neutralizarlo.

El jefe del equipo debe tratar de mantener una comunicación fluida con todos sus colaboradores, conocer sus preocupaciones, sus frustraciones, sus desacuerdos con las decisiones adoptadas.

Esto permite que las posibles diferencias se vayan detectando y solucionando sobre la marcha, evitando que se pueda ir generando un malestar interno.

Cuando la oposición de un miembro del equipo al jefe es directa, el enfrentamiento es abierto, no se puede hablar de agendas ocultas. En este caso las cartas están sobre la mesa y el jefe sabrá a qué atenerse.

La oposición de un colaborador suele ser más dañina cuando es tapada, sigilosa, cuando se trata de menoscabar el prestigio del jefe entre el resto de los compañeros. El colaborador rebelde tratará de conseguir apoyos dentro del equipo con vista a intensificar su operación de acoso.

A veces, el jefe del equipo no detecta nada hasta que el daño ocasionado es ya muy significativo. El miembro conflictivo habrá conseguido erosionar muy seriamente su credibilidad, habrá propagado falsos rumores, habrá deteriorado gravemente el ambiente de trabajo, la cohesión del grupo. Un ataque de este tipo puede arruinar el futuro del equipo.

Si el jefe llega a detectar la existencia de estas agendas ocultas debe actuar de inmediato. Debe comenzar manteniendo un encuentro con la persona implicada. Esto permite: Dejarle claro que se está al tanto de su actuación y que no se piensa tolerar.

Tratar de conocer los motivos de este ataque y ver si se pueden solucionar.

Antes de dar este paso hay que asegurarse plenamente de que esta persona está efectivamente promoviendo una "revuelta" dentro del equipo. Si este colaborador (o colaboradores) persiste en su actitud no quedará más remedio que apartarlo del equipo por muy importante que sea su cometido.

Si siguiera dentro del equipo podría ocasionar mucho daño. Una estrategia que NO suele funcionar es la de NO reaccionar, hacer como si uno no supiera nada con la esperanza de que el tiempo vaya solucionando el problema. Normalmente el tiempo lo que hará es agravarlo. Además, el líder transmitirá una imagen de debilidad o en el mejor de los casos de no enterarse de la película.

UNIDAD DIDÁCTICA 3 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Autor:

Antonio Benítez Leiva

3.- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- 3.1.- DEFINIR LA SITUACIÓN
- 3.2.- ESPECIFICAR LOS OBJETIVOS
- 3.3.- DESARROLLAR HIPÓTESIS
- 3.4.- DESCRIBIR LOS HECHOS
- 3.5.- ANALIZAR LOS HECHOS
- 3.6.- TENER EN CUENTA LAS DISTINTAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN POSIBLE
- 3.7.- EVALUAR DICHAS ALTERNATIVAS
- 3.8.- DECIDIR E IMPLANTAR
- 3.9.- CONTROLA LA IMPLANTACIÓN
- 3.10.- RESOLUCIÓN CREATIVA DE CONFLICTOS
- 3.11.- MANEJAR CONFLICTOS
- 3.12.- MANEJAR EL ESTRÉS

3. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Con frecuencia suele decirse <<que no hay problemas, sino oportunidades>>.

Todo problema debe generar en vez de reproches, ideas positivas respecto a la forma de resolverlo. Lo que hay que hacer es analizar las causas y asegurarse de que no vuelva a suceder.

En ocasiones, agobiado por un torrente continuo de problemas y decisiones, uno se siente completamente confundido: es algo que a todos nos ocurre.

Los problemas son sinónimo de vida. Vivir significa dar respuesta continua a innumerables situaciones conflictivas que condicionan nuestra existencia.

De alguna manera los problemas existen porque es más fácil que las cosas funcionen mal que funcionen bien: Hay mil formas de escribir una palabra pero solo una forma correcta de hacerlo bien.

Es mal fácil perder un cliente que ganarlo. El continuo deseo de hacer algo en la vida, significa dar respuesta a los múltiples problemas que se te presentan por el camino.

La solución de problemas es un proceso mental de respuesta, para hacer lo mejor que sabemos, e intentar dar así, dar una respuesta adecuada a los problemas.

Una forma sencilla de solucionar un problema es la siguiente:

- a) Decide cual es el problema que quieres solucionar: Identificalo
- b) Escoge la solución mas adecuada de entre las posibles: Elige la respuesta
- c) Has las acciones necesarias para aplicar la solución: Actúa

A) Identificar el problema:

Casi siempre a la hora de analizar un problema, lo que vemos son los resultados del mismo, vemos la forma como se nos presenta el problema, pero la raíz del problema que oculta. Antes de decidir cual es el problema conviene analizar las causas y no los efectos.

Si eres capaz de identificar claramente la causa del problema habrás dado el primer paso para encontrar la solución.

Una vez identificado el problema escríbelo de forma sencilla, en una sola línea.

B) Escoge la situación mas adecuada de entre las posibles:

Elige la respuesta adecuada. Hay mas de una manera de solucionar un problema, la solución que escojas debe ser la mas adecuada para el resultado que quieras producir:

Enfoca la solución del problema al resultado que quieres conseguir.

Cuando eliges el resultado que deseas te permites a ti mismo escoger la estrategia mas adecuada para provocar el resultado.

Pueden darse toda una gama de soluciones a tu problema, escribe a modo lluvia de ideas tantas soluciones como sean posibles, para facilitar este proceso se debe aceptar con gratitud cualquier respuesta "posible" que aparezca en tu mente. Utiliza el pensamiento creativo, ya llegará el momento de descartar soluciones.

Probablemente aparezcan mas de una solución para el problema, cuando aparezca una solución busca la siguiente de esta forma establecerás un abanico de soluciones.

En todos los problemas "sin solución", existe una semilla de solución, a veces, para encontrarla, hay que mirar los problemas desde una nueva perspectiva y nos daremos cuenta de posibles soluciones. Al contar con más soluciones habrá más posibilidades de dar con la respuesta adecuada.

Escribe las posibles soluciones y clasificalas en orden a sus resultados

C) Has las acciones necesarias para aplicar la solución: Actúa.

Una vez que hayas decidido que problema vas a solucionar y luego hayas elegido la solución mas adecuada, el siguiente paso es tomar las acciones necesarias para llevar a cabo tu solución.

La acción es lo que establece la diferencia entre la solución o no del problema. Hasta que no ejecutemos las acciones oportunas para llevar a cabo la solución del problema no visualizaremos los resultados.

Si actuamos de forma adecuada el problema podrá ser resuelto, siempre cabe la posibilidad de equivocarnos pero esto no lo sabremos hasta que no hayamos dado respuesta al problema en cuestión.

Puede que decidamos no actuar ante los problemas, en este caso formamos parte del problema y tendremos que convivir con el, de la forma mas adecuada.

Si has decidido actuar, cíñete escrupulosamente al plan de acción, actúa con decisión y afronta los retos: sin esfuerzo no hay recompensa. Las posibilidades de éxito no solo dependerán de tus capacidades, sino de la firmeza con que afrontes las soluciones.

Para resolver problemas y tomar decisiones de forma eficaz es necesario realizar las siguientes acciones:

3.1.- DEFINIR LA SITUACIÓN:

Determine el problema, que es lo que ha ido mal o está a punto de ir mal. Es necesario definir el problema, ponerle un nombre que se pueda escribir en solo una línea, hay que hacer un esfuerzo de concreción y procurar que el nombre identifique lo más claramente posible el problema.

3.2.- ESPECIFICAR LOS OBJETIVOS:

Defina lo que pretende alcanzar (ahora o en el futuro) al tratar un problema real o potencial, o un cambio de circunstancias.

Hay que explicitar claramente lo que queremos conseguir con la solución al problema. La solución al problema tiene que ser una solución que cumpla nuestras expectativas, al menos en un porcentaje aceptable.

3.3.- DESARROLLAR HIPÓTESIS:

Si surge un problema, imagine cuales pueden ser las causas. Elabore distintas hipótesis sobre la causa, o las causas que lo provocaron.

Utilice la imaginación y el pensamiento creativo, no obvie, sin analizar, ninguna posible causa por absurda que le parezca.

3.4.- DESCRIBIR LOS HECHOS:

Para conseguir una base con la que comparar las hipótesis y desarrollar las posibles líneas de actuación, debes descubrir lo que ocurre ahora y/o lo que probablemente se produzca en el futuro.

Si intervienen más de una persona obtén las dos versiones de los hechos, y siempre que sea posible, compruébelas con un tercero.

Consigue pruebas escritas cuando sea posible y no te conformes con lo que digan los demás.

Define lo que se supone está ocurriendo en relación con las normas sindicales, políticas, empresariales, procedimientos o resultados y compruébelo en la realidad.

Intente comprender la actitud y motivación de los afectados y recuerde que todo el mundo contempla lo que ha sucedido o lo que está sucediendo en el momento desde la propia perspectiva.

Infórmate también de las limitaciones de carácter interno o externo que afecten a la situación.

3.5.- ANALIZAR LOS HECHOS.

Determina lo que es importante y lo que no lo es y establece la causa o causas del problema. No caigas la tentación de centrarte más en los efectos que en las causas.

Profundiza para ver lo que subyace al problema.

Al analizar acontecimientos de futuro intenta hacer una valoración realista con arreglo a las tendencias existentes, tanto dentro como fuera de la organización (sindicato), pero hazlo con prudencia para no caer en extrapolaciones exageradas.

Considera los distintos factores internos y externos, ambientales y de la organización que de alguna manera incidan en el futuro.

3.6.- TENER EN CUENTA LAS DISTINTAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN POSIBLE.

Enumera las posibles alternativas a la luz del análisis de los hechos.

Cuando proceda, aplica las técnicas de la ocurrencia acrítica y del pensamiento creativo para identificar aquellas líneas que a lo mejor no aparezcan a primera vista.

3.7.- EVALUAR DICHAS ALTERNATIVAS.

Juzga las anteriores posibilidades, enumera los pro y los contra y comparando las perspectivas correspondientes con los objetivos específicos.

Valora la organización y compara los costes con los beneficios.

Analiza también hasta que punto se satisfacen las necesidades de las personas afectadas y en que medida aceptarán las decisiones.

Considera igualmente el riesgo que supone la creación de precedentes peligrosos y también las implicaciones que tendría cualquier restricción interna o externa.

Asegúrate de que todos los interesados participan en el proceso de evaluación y toma de decisiones, teniendo en cuenta, no obstante, que el grado de participación depende de la naturaleza del problema, de los procedimientos que se sigan y del estilo de actuación propio de la organización.

3.8.- DECIDIR E IMPLANTAR.

Decide cual es la línea de actuación mas adecuada y discute el tema con todos los afectados analizando con cuidado como va a repercutir sobre ellos esa decisión.

Decide también el método de presentación de la misma justificando los motivos que te hayan llevado a tomarla y evitando en lo posible la aparición de cualquier clase de temores.

Antes de ponerla en práctica, asegúrate de que todo el que lo necesite reciba la información pertinente.

3.9.- CONTROLA LA IMPLANTACIÓN

Comprueba el modo como se ejecuta la decisión; averigua las reacciones de los afectados y toma medidas correctoras cuando sea necesario.

3.10.- RESOLUCIÓN CREATIVA DE CONFLICTOS.

Linda Lantieri fundadora y directora del programa Resolving Conflict Creatively enseña este tipo de actividades en las escuelas de Nueva York.

Lantieri ilustra perfectamente algunas facetas fundamentales de la capacidad de resolución de conflictos.

- Comience calmándose, establezca contacto con sus pensamientos y busque el modo de expresarlos.
- Muéstrese dispuesto a resolver las cosas hablando del problema en lugar de dejarse llevar por la agresividad.
- Formule su punto de vista en un lenguaje neutro más que en un tono de enfrentamiento.
- Trate de encontrar formas equitativas de resolver el problema, colaborando para encontrar una solución admisible para las partes en litigio

Estas estrategias se asemejan a las que evidencian las soluciones "todos ganan".

Pero, si bien poner en práctica estas estrategias pueden parecer sencillo, realizarlas de un modo tan brillante como lo hace Lantieri necesitan competencias emocionales tales como el auto-conocimiento, la confianza e incluso, el autocontrol la empatía.

Recuerde que la empatía no consiste necesariamente en acceder a las demandas de la otra parte, ya que saber como se siente alguien no supone estar de acuerdo con él. Pero sofocar la empatía a fin de mantener una actitud inflexible puede conducir al estancamiento de la polarización de actitudes.

3.11.- MANEJAR CONFLICTOS.

Incluso en los grupos más pequeños, los orígenes diversos y las personalidades de los participantes aseguran que habrá algún conflicto en algún momento.

Un director de grupo que sea hábil deberá mantener las alteraciones y conflictos en un nivel mínimo.

Puede que las fisuras entre los participantes individualmente no se puedan cerrar nunca, pero por lo menos deben minimizarse.

Por el bien del grupo y para el cumplimiento de los objetivos, los participantes pueden aprender a entender que el todo tiene que ser más grande que la suma de sus partes.

Esto solo puede hacerse mediante un trabajo de equipo eficaz.

3.12.- MANEJAR EL ESTRÉS.

Con frecuencia los ambientes de trabajo y las reuniones están cargados de estrés. Las señales de sentirse estresado son abundantes:

- Menor abundancia de saliva, lo que deja la boca y la garganta seca
- Dolor o presión en la mandíbula indicando que se está apretando los dientes.
- Respiraciones cortas y poco profundas.
- Mayor disposición a catarrros y gripes.
- Dolores de todo tipo.
- Gases y ardores de estomago
- Ritmo cardiaco elevado, provocando un aumento de la tensión arterial.

También puede mostrarse por otros modos más sutiles:

- Falta de concentración y/o desconfianza en los demás.
- Enfermedad frecuente, insomnio
- Ansiedad elevada
- Fatiga persistente.

Procure manejar el estrés y evitar las situaciones estresantes, o al menos, cuando detecte algunos de estos síntomas, intente corregir la situación que lo provoca.

Respire profundamente, mejore el ambiente, tome un descanso, cambien el entorno que le rodea y sitúese en un lugar más cómodo si se los permite la situación.

UNIDAD DIDÁCTICA 4: EL PLAN DE TRABAJO

Autor:
Antonio Benítez Leiva

- 4.1. EL TRABAJO
- 4.2. EL PERSONAL Y LOS PUESTOS DE TRABAJO.
- 4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO
- 4.4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE CUALQUIER PROGRAMA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD.
- 4.5. ¿QUE ES UNA OFICINA O DESPACHO?
- 4.6. ¿QUE ES LO QUE FORMA PARTE DE LA OFICINA O DESPACHO?
- 4.7. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
- 4.8. LOS RESPONSABLES INMEDIATOS
 - 4.8.1. FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES INMEDIATOS.
- 4.9. PLANIFICACIÓN
- 4.10. ORGANIZACIÓN
- 4.11. RECURSOS HUMANOS
- 4.12. DIRECCIÓN
- 4.13. MOTIVACIÓN
- 4.14. CONTROL
- 4.15. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA
- 4.16. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN
- 4.17. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO
 - 4.17.1. LA GESTIÓN DEL TIEMPO
 - 4.17.2. LOS LADRONES DEL TIEMPO

EJERCICIO DE AUTO EVALUACIÓN SOBRE CONTENIDOS DEL CURSO

BIBLIOGRAFÍA

¿Qué es un Plan de Trabajo?

El Plan de Trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, objetivos o metas y recursos disponibles para cada actividad de la organización, de tal forma que faculte cumplir con los propósitos que en la empresa se han planteado.

Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión precisa, clara y particular de la planificación que se ha realizado en cada una de las áreas de la empresa.

4.1. EL TRABAJO

En una u otra forma, el trabajo ha sido siempre un elemento esencial de toda sociedad organizada.

Por lo general el concepto de trabajo se vincula con el de un empleo como medio por el que se obtienen los bienes y servicios que se consideran necesarios para la supervivencia, teniendo en cuenta, desde luego, que lo que es un lujo para una persona puede ser una necesidad para otra.

Dicha noción del trabajo no es completa, puesto que deja de lado los diversos tipos de trabajo (es decir, intelectual manual) sus consecuencias sociales. Hay motivos sociales para trabajar que son importantes (por ejemplo satisfacer las necesidades emocionales), y el hecho de ser propietario, trabajar para otro o para uno mismo también establece una diferencia en la naturaleza del lugar de trabajo y su efecto sobre las personas.

El trabajo es la actividad a la que se dedica una persona y que le permite cubrir sus necesidades y lujos.

El concepto exacto de necesidad es una cuestión abierta a debate; ahora bien, que se trabaja por otros motivos que la mera distracción es algo que damos por supuesto.

Conviene analizar dos aspectos del trabajo que afectan a la mejora de la calidad y la productividad:

- La existencia de diferentes formas de ver el trabajo por parte del trabajador y del directivo
- El reconocimiento de que el trabajo posee diversos componentes que deben considerarse dentro del contexto empresarial.

Al hablar de trabajo, el trabajador suele hacer hincapié en las aportaciones al proceso, esto es, el tiempo, la atención, el esfuerzo, etc.

La dirección por el contrario, suele ver el trabajo en la función de la cantidad de producción. Además, a medida que la producción va disminuyendo en intensidad de mano de obra, el punto de vista de la dirección tiende a prevalecer.

Se suele considerar que los componentes del trabajo son:

- El esfuerzo.
- La integridad.
- La coherencia.

El esfuerzo se refiere a las actividades mentales físicas que constituyen el trabajo; la integridad, a la política y procedimientos, así como a los recursos efectivos que potencian la dimensión cualitativa del proceso de trabajo; y la coherencia conforma un proceso concreto de trabajo fiable y seguro.

Aun cuando en abstracto el trabajo pueda analizarse desde una u otra perspectiva, la noción de buen trabajo, si tal cosa existe, debe concitar tanto la forma de ver del trabajador como del directivo en integrar adecuadamente las ideas de esfuerzo, integridad y coherencia.

Hoy día, el directivo profesional tiene que empezar a resolver la cuestión de introducir la calidad y la productividad en el lugar de trabajo.

La solución total a la cuestión de educación, de que a los jóvenes se les enseñe a ser productivos y a esforzarse en la búsqueda de soluciones intelectuales a problemas, en vez de insistir tan vigorosamente en aspectos comportamentales, como son la obediencia y la puntualidad.

Dicho de modo breve hay que enseñar a la gente a trabajar "bien" desde jóvenes.

4.2. EL PERSONAL Y LOS PUESTOS DE TRABAJO

El capital humano es el primer activo de la empresa. Dedicar parte de nuestro tiempo a definir por escrito la esencia de los puestos de trabajo y a discutirlo con los responsables inmediatos puede ser sumamente provechoso.

La dirección de la empresa debe estudiar más de cerca por un variedad de razones: determinar los niveles de salario y categoría, seleccionar al nuevo personal, decidir sobre la mejora en la eficiencia de la organización y decidir sobre la formación que se va a dar al personal.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para la descripción de los puestos de trabajo podemos utilizar diferentes métodos, utilizaremos un método sencillo, es conveniente que en la definición del puesto de trabajo intervenga el empleado y el jefe, cada uno debe anotar las facetas que considere más importante en el desempeño de la actividad de ese puesto.

Posteriormente estas notas deben ser comparadas y verificar sus coincidencias y diferencias entre los puntos de vista del jefe y del empleado.

Puede haber cuestiones que el empleado haya anotado y el jefe no, o viceversa.

Esto puede ser simplemente un descuido, pero necesita una consideración mas profunda.

Un descuido en un área importante, probablemente significa que, el jefe, o el empleado, no la considera importante pensar si esto es cierto y por qué.

Pasando ahora a las diferencias descaradas, estas pueden presentar divergencias significativas en el punto de vista que cada uno tiene respecto a lo que realmente supone el trabajo.

Si esto supone una sorpresa, para el jefe o para el empleado, esto significa que no han sido capaces de comunicarse adecuadamente el uno con el otro.

Es muy probable que si se resuelven estas discrepancias, las relaciones en el trabajo mejores notablemente y la empresa obtendrá más éxitos como resultado de ello.

No se pueden forzar las cosas en demasía. Un poco de ambigüedad en la definición de los puestos ayuda a redondear las cosas.

Si todo el mundo tiene un cometido claramente definido tendremos un problema peliagudo tan pronto como surja cualquier cosa que no esté en la descripción del puesto de trabajo de cualquiera.

En la definición de determinados puestos de trabajo puede ser conveniente incluir cláusulas de escape que permitan la funcionalidad entre todos y cada uno de los puestos.

Una vez concretadas las actividades o funciones del puesto de trabajo en cuestión, conviene analizar el organigrama funcional y jerárquico de la empresa, para determinar con que otros puestos de trabajo del organigrama funcional y jerárquico se relacionan las actividades y funciones del puesto de trabajo definido.

Estas relaciones deben aclarar el flujo de actividad y de responsabilidad de todos y cada uno de los puestos de trabajo definidos.

Esquema:

1. Determinar las actividades o funciones de los puestos de trabajo
2. Correlacionarlas con otros puestos de trabajo del organigrama funcional y jerárquico de la empresa
3. Definir el organigrama funcional y jerárquico de cada puesto de trabajo

4.4. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE CUALQUIER PROGRAMA DE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Antes, se consideraba la productividad como problema centrado en los trabajadores, o como cuestión de mayor mecanización o automatización, solo últimamente, los círculos de dirección mejor informado han involucrado a la totalidad de sus organizaciones en el tema de la productividad y han reconocido la importancia de las relaciones entre las diversas unidades empresariales.

Se han descubierto unos cuantos elementos fundamentales:

- Para que un programa de mejora de la productividad sea eficaz, es imprescindible la participación de la alta dirección.
- Se necesita la participación de los trabajadores para reconocer las áreas en que se pueden conseguir mejoras y decidir los posibles modos de actuar para resolver los problemas.
- La medición el análisis deben resaltar los aspectos cuantitativos de toda mejora de productividad obtenida por medio de aislamiento y resolución.
- Debe fomentarse la comunicación abierta entre la dirección y los trabajadores, especialmente en lo que respecta a los procedimientos que afectan a la calidad.
- Deben establecerse, y evaluarse periódicamente, objetivos de productividad.
- El programa de productividad deben revisarlo quienes no estén directamente interesados en el a fin de garantizar la objetividad.

En muchas empresas se ha recurrido a una junta de gobierno para coordinar las acciones del personal directivo y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios.

Todo programa de productividad para que sea verdaderamente eficaz exige planificación estratégica.

4.5. ¿QUE ES UNA OFICINA O DESPACHO?

La oficina o despacho es el lugar donde se realizan las transacciones relacionadas con nuestro trabajo.

Las decisiones se toman en la oficina o despacho, y en ella se adquiere la información que luego se analiza, utiliza, comunica, registra, almacena y recupera la persona responsable del despacho.

Todas las funciones de apoyo administrativo de la empresa se desempeñan en la el Despacho. Estas funciones comprenden todas las actividades propias de los responsables.

4.6. ¿QUE ES LO QUE FORMA PARTE DE LA OFICINA O DESPACHO?

En el Despacho se lleva a cabo el trabajo administrativo de la Empresa, en ella se planifica la acción empresarial. La oficina o despacho no debe ser solo un departamento, ni una serie de departamentos, debe ser mas bien UNA ACTIVIDAD.

Es cualquier lugar o parte donde se realice la gestión.

El trabajo de gestión puede llevarse a cabo en una sala con cuatro paredes (que es el aspecto con el que solemos imaginar los despachos), pero también es posible efectuarlo en un espacio compartido, en una sala, o en un pequeño rincón de una planta y en cualquier almacén o taller de mantenimiento.

Por tanto, NO nos referiremos a la oficina o despacho como si se tratara de un lugar.

Nos referiremos a sus actividades y funciones que en ella se llevan a cabo.

4.7. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Las funciones de los Despachos se desempeñan sobre la base de normas y procedimientos, que se elaboran para simplificar el trabajo y que son esenciales para la efectividad de los resultados.

Las normas permiten tomar decisiones preestablecidas cada vez que surgen determinadas circunstancias repetitivas.

Ejemplo: Normativa de Licencias y Permisos

Sobre la base de estas normas la persona responsable del despacho puede tomar decisiones o realizar acciones rutinarias sin necesidad de consultar continuamente.

Las normas definen las reglas del juego, es trabajar de acuerdo con lo establecido. Los procedimientos son las acciones específicas que deben realizarse para aplicar una norma.

Los procedimientos evitan la necesidad de instruir al responsable sobre el modo de llevar a cabo una función o actividad cada vez que surge una cuestión.

Ejemplo: Impreso de Tramitación de Licencias y Permisos.

Las normas y procedimientos constituyen un instrumento esencial para lograr la eficiencia de las empresas.

Son un instrumento extremadamente útil. Cuando se elaboran entienden y utilizan de forma correcta, liberan a los Responsables de la toma de decisiones rutinarias.

Les permiten centrarse en los casos excepcionales y disponer, así, del tiempo necesario para la planificación y demás funciones importantes de la empresa.

Debido a ese poder, puede darse el caso de que se abuse de las normas y procedimientos.

Las normas mal elaboradas, o lo que es peor, las que realmente no representan lo que desea la Empresa favorecen la ineficacia.

Ejemplo: Circuito de pacientes, visitas y familiares mal elaborado.

Si las normas publicadas son incorrectas y, por tanto, ignoradas, la situación resultante promoverá la "indisciplina" en la Unidades o Servicios y dificultará la consecución de los objetivos.

Por su parte, los procedimientos erróneamente diseñados hacen malgastar el tiempo provocan el incumplimiento de las normas del sistema de que se forma parte.

Ejemplo: Ingreso de pacientes ectopicos.

Las normas y procedimientos hacen posible el funcionamiento rutinario de la empresa.

En ningún caso deben considerarse como inflexibles o inamovibles.

Por su propia naturaleza, las normas son mas fijas que los procedimientos; pero si hay una buena causa que justifique una excepción, la cuestión deberá someterse a una decisión colegiada de los responsables o a la organización superior.

Ejemplo: Traslado a otro centro de un paciente no etiquetado.

También los procedimientos pueden reformarse cuando haya alguna razón que determine la conveniencia del cambio.

Es posible que algunos pasos o etapas constitutivos de un procedimiento no sean aplicables a una determinada situación.

En estos casos el responsable prescindirá de los pasos inadecuados, al tiempo que mantendrá informado a su "superior" de lo que se ha hecho, en el caso de que la acción haya resultado adecuada/inadecuada.

Debemos investigar la mejor manera de mejorar el flujo de trabajo y los procedimientos de nuestros Despachos.

4.8. LOS RESPONSABLES INMEDIATOS

Los Responsables Inmediatos constituyen la columna vertebral de las Empresas.

Llevan a cabo análisis, establecen especificaciones y recomiendan las medidas más oportunas para la resolución de una gran diversidad de problemas. Los conocimientos, la capacidad y los consejos suministrados por los responsables Inmediatos permiten determinar en mayor o menor grado de conveniencia de muchas de las decisiones que adopta en la empresa.

Los Responsables inmediatos suelen interrelacionarse con los problemas del centro de trabajo con mucha inmediatez y frecuencia mas que cualquier otro cargo de la empresa.

Redactan los primeros borradores de los informes es función del responsable Inmediato.

Constituyen una parte esencial en la empresa, aunque su capacidad, por lo general, no se llega a utilizar plenamente.

En gran medida la mejora de la productividad depende de que se haga un mejor uso de la capacidad conocimientos del responsable Inmediato.

Es la primera persona a la que habría que dirigirse para averiguar como hacer alguna cosa en las unidades o servicios, o a quien dirigirse para la toma de una decisión.

Debe conocer perfectamente todos los medios de apoyo que tiene en su despacho de trabajo: ordenadores, teléfono, fax, formularios, agendas, etc.

El buen uso de estos medios y su racionalización hará más eficiente su trabajo.

4.8.1. Funciones de los responsables inmediatos

Son Los líderes de la acción de la empresa que se genera en su unidad o servicio, y de la que surge del desarrollo de la política de la empresa.

A la vez son los encargados de la rutina. Son a la vez los "directores y el personal de apoyo", "el Jefe y el Empleado".

Tienen las obligaciones propias de los directivos y de los empleados.

Son "la cabeza pensante y el brazo ejecutor" al mismo tiempo. Las funciones que deben realizar son:

1. Planificación: Decidir que debe hacerse y como hacerlo.
2. Organización: decidir quien debe hacer el qué. (A veces nosotros mismos), en este caso cuando debo hacerlo y como.
3. Recursos: quien o con quien contamos para llevar a cabo lo que se debe hacer.
4. Dirección: Orienta e indica las acciones
5. Motivación: Estimular para sacar el máximo de las capacidades de cada uno de los miembros del equipo.
- 6.- Control: Asegurarse de que se llevan a cabo los planes y las acciones.

4.9. PLANIFICACIÓN:

¿Cuáles son las próximas cargas de trabajo?: mañana, el próximo mes, el próximo año.

¿Qué necesitamos con el fin de poder hacer frente a esas cargas de trabajo?: numero de personas, cualificación, capacitación, equipo, ayuda exterior

¿Cuál es el Objetivo de nuestro Grupo?: hoy, el próximo año,

¿Qué niveles de resultado deberíamos obtener? Ahora, el próximo mes, el próximo año.

¿Qué tendríamos que hacer para alcanzar o superar los niveles de resultados previstos?

¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia y la eficacia?

¿Qué fondos (medios, presupuesto) necesitamos este año, el próximo?

¿Cómo podemos justificar el personal, equipos, recursos etc.? Ahora, este año, el próximo año.

4.10. ORGANIZACIÓN

¿Cuáles son los mejores procedimientos para llevar a cabo cada tarea o función?

¿A quien debería asignarse la competencia para las tareas o funciones repetitivas?

¿Cómo debería organizarse el trabajo con el fin de facilitar su realización?

¿Con qué otros grupos o funciones tendría que coordinarse el trabajo? ¿Cómo?

4.11. RECURSOS HUMANOS

¿Quién o con quien contamos para llevar a cabo la acción?

4.12. DIRECCIÓN

¿Cuándo es más conveniente una forma menos directa de orientación en el trabajo?

¿Cuántas consultas deben hacerse? ¿Cómo?

¿Cuándo resultan apropiadas las excepciones a los procedimientos o a las normas habituales?

¿Qué tareas deben gozar de prioridad respecto a otras?

¿A quien debería asignarse una nueva tarea?

¿Cuándo ha de finalizarse una tarea?

4.13. MOTIVACIÓN

¿Cómo debe motivarse a cada individuo para que haga el trabajo lo mejor posible?

¿Qué formación o cualificación precisa el empleado?

¿Cómo puede elevarse el espíritu o moral del empleado?

4.14. CONTROL

¿Cómo te mantienes tú al corriente de todas las actividades realizadas en la unidad o servicio, en la empresa, o en otras instancias relacionadas?

¿Cómo ha de medirse la producción del grupo o de cada empleado? ¿Cómo puede lograrse la exactitud de esta valoración?

¿Qué acciones han de realizarse para adquirir otros compromisos?

¿Qué acciones exigen consultar anticipadamente al superior o a instancias superiores?

¿Qué condiciones o circunstancias requieren una atención inmediata?,

¿Cuáles pueden esperar unas pocas horas?, ¿y cuales otras varios días?

¿De que margen de libertad goza el Responsable? ¿En que circunstancias?

¿A quien debe informarse cuando se den instrucciones (ordenes), se adopten medidas concretas, o surjan problemas?

¿Cuándo debe facilitarse la información por escrito o verbalmente?

¿Qué valoraciones de resultados habría que presentar a la unidad o servicio o a la empresa y con cuanta frecuencia?

4.15. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Debemos saber manejar la rutina administrativa del despacho y de la empresa.

Debemos conocer y saber cuales y donde se encuentran los diversos departamentos de la empresa para servirnos en la realización de nuestro trabajo.

Es importante conocer las normas administrativas de la unidad o servicio y de la empresa: Impresos, Documentación, Formación, etc.)

4.16. FUNCIÓN DE INFORMACIÓN

La Persona Responsable elabora y recibe información de distintos niveles de la empresa, locales, provinciales o regionales.

Es el encargado de difundirla en el en su Unidad o Servicio y/o en su centro de trabajo, a través de la comunicación personal o colectiva y a través de distintos soportes: voz, carteles, hoja Informativas, publicación periódica, correos electrónicos, etc.....

Posteriormente debe recoger el resultado de esa comunicación en el colectivo que iba dirigido, evaluar y transmitir si esa información provenía de otro nivel.

4.17. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Hay dos tipos de tiempo.

El primer tipo se mide por el número de horas que estas dispuesto a dedicar a una tarea durante un solo día denominado tiempo vertical.

El segundo tiempo se mide por el numero de días que estas dispuesto a dedicar a una atarea para terminarla, denominado tiempo horizontal.

El tiempo vertical máximo del que disponemos son las 24 horas de un día.

El máximo tiempo horizontal a nuestra disposición es toda una vida.

No todas las horas fueron creadas iguales.

Si una fisura aparece en un dique detrás de tu casa y se tardara 24 horas en reparálo: ¿Se trabajaría en ello una hora al día durante 24 días?

Seguro que no, se trabajaría sin descanso hasta que se reparara la fisura porque el dique podría reventar y arrasar la casa.

Si tuviésemos que reparar un jardín en esa misma casa: ¿Se trabajaría 24 horas al día? Seguro que no.

Se trabajaría una hora al día durante 24 días.

Pero si analizamos ambos ejemplos, veremos que la cantidad de horas dedicadas al trabajo es la misma, pero el tiempo se ha gestionado de distinta manera según el interés o la prioridad del caso.

Algunas tareas requieren un tiempo vertical y otras un tiempo horizontal.

Escoger el tipo correcto de tiempo es importantísimo para la empresa.

El ritmo frenético de la vida apunta hacia la utilización del tiempo vertical, la prisa se ha convertido en un fin en si mismo.

Se prefiere trabajar febrilmente en un proyecto durante unos pocos días antes que trabajar regularmente durante unas pocas semanas.

Preferimos enriquecernos rápidamente más bien que lentamente. Y es ahí donde nos equivocamos.

Cuando intentas abarcar muchas cosas en un solo día, o en unos pocos días, el tiempo juega en tu contra, pero cuando despliegas tu esfuerzo a lo largo del tiempo, el tiempo juega a tu favor.

Si se cuenta con suficiente tiempo horizontal, se puede alcanzar cualquier objetivo que nos proponamos.

Lo que la mayoría de las personas no tenemos en cuenta es la idea de que cualquier esfuerzo puede producir resultados si le dedicamos suficiente tiempo.

¿Cuándo encontraré tiempo suficiente en un horario como el mío para realizar la tarea que deseo?

Esta pregunta, que nos solemos hacer con cierta frecuencia, no es la pregunta correcta a la gestión de nuestro tiempo.

En vez de empezar con un horario para darle cabida a la tarea deseada, empieza con la tarea y luego intenta coordinar el resto de las cosas a tu horario.

Si en este caso, tienes intención de descartar algo de tu agenda, descarta las cosas que se encuentran al final de la lista de tus prioridades, no al principio.

Céntrate en este cambio, en como organizas tu día, trabaja en lo que es mas importante para ti antes de ocuparte de cualquier otra cosa, y descubrirás que tu horario asume el perfil de una vida, en lugar de que tu vida asuma el perfil de un horario.

Cada tiempo que dedique a tu tarea deseada te acercará más a tus objetivos. Se trata de hacer lo que es verdaderamente mas importante para.

Hay dos maneras de encontrar suficiente tiempo para trabajar en una tarea. La manera más sencilla y directa es programar el tiempo y ceñirse al programa.

Yo programo mi tiempo para trabajar en mi tarea cada mañana, antes que cualquier cosa, porque mi tarea deseada es lo mas importante para mi cada día.

La segunda manera de destinar tiempo cada día, a tu tarea deseada, es diezmar el tiempo.

Sencillamente recortar el diez por ciento del tiempo que dedicas a cada cuna de tus actividades cotidianas. Después, invierte ese tiempo suplementario en convertir tu tarea deseada en realidad.

Puede que se piense que es imposible recortar el tiempo en tus actividades diarias, y no obstante es posible.

El principio más curioso de la gestión del tiempo es que cuanto menos tiempo tengamos para hacer algo, más posibilidades existe que lo acabemos, por eso funcionan los plazos.

El segundo principio más curioso en la gestión del tiempo es que cuanto menos tiempo tengamos para hacer algo, mas tenderemos a acabar las tareas.

Esto nos obliga a establecer prioridades, nos obligamos a concentrarnos en las cosas que son más importantes para nosotros e ignoramos lo demás.

Cuanto menos se disponga de un recurso precioso, mas tenderás a sacarle provecho.

Una vez que se haya dado el tiempo suficiente para hacer una tarea, no te impacientes, no te precipites, relájate y ponte a trabajar con la confianza de que tienes todo el tiempo necesario para hacer de tu tarea deseada una realidad.

4.17.1. La gestión del tiempo

Analizados los dos tipos de tiempos, el vertical y el horizontal, hemos visto la posibilidad de encontrar tiempo adicional hasta en el horario mas apretado.

Ahora debemos concentrarnos en como gestionar el tiempo con la eficacia necesaria para que nuestra tarea deseada se cumpla.

La gestión del tiempo se puede reducir a un único principio: Lo más importante es lo primero.

La gestión del tiempo consta de los siguientes pasos:

1. Definir cual es la cosa mas importante que deberíamos estar haciendo ahora.
2. Pasar a la acción.

Todo lo demás es accesorio. La gestión del tiempo comienza cuando te haces la siguiente pregunta:

¿Qué es lo más importante que debería estar haciendo ahora?

Cuando se responde a esta pregunta todo lo demás empieza a encajar en la agenda.

A menudo cuesta encontrar la respuesta a esta pregunta, en este caso lo más importante que se puede hacer es definir que es lo más importante de los asuntos pendientes.

En parte, saber por donde se quiere empezar es entender la diferencia entre las cosas importantes y las urgentes.

Una tarea importante es aquella que hacer progresar tu vida en la dirección que tú desees darle.

Una tarea urgente es aquella que debe realizarse en el acto, independientemente de que de que haga progresar o no tu vida en la dirección deseada.

La principal diferencia entre ambas, es que una tarea importante no es necesariamente urgente, y que una tarea urgente no es necesariamente importante.

A menudo, cuanto mas urgente es una tarea, menos importante tiende a ser y cuanto mas importante es una tarea, menos será su urgencia.

Podemos determinar cuatro categorías en una tarea:

1. Urgente e importante
2. Importante pero no urgente
3. Urgente pero no importante
4. Ni importante ni urgente

Las tareas deseadas suelen pertenecer a la categoría 2, salvo que esa tarea tenga una prioridad temporal inminente y se convierta en urgente y pase a la categoría 1.

Las tareas de la categoría 2 nos conducen a donde queremos ir, nos dan lo que deseamos y normalmente no suelen ser urgentes.

Con frecuencia estas tareas son desplazadas por las mas urgentes pero menos importantes.

4.17.2. Los ladrones del tiempo

“Ladrones del tiempo”: son aquellos asuntos, cuestiones, Interrupciones que requieren nuestra atención, en un momento inesperado, y que nos restan tiempo para actividades programadas más eficientes”.

Lo primero que tendríamos que hacer es comenzar el trabajo analizando las tareas que tenemos que realizar:

- Establecer los objetivos que tenemos que cumplir
- Establecer un orden de prioridad entre unos y otros
- Establecer el análisis que permitirá descubrir errores al planificar el trabajo

Problemas:	Soluciones
Se acumula el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer orden de prioridad - Establecer plazos máximos - Hacer estimaciones realistas
Intenta hacer demasiadas cosas a la vez	<ul style="list-style-type: none"> - Establezca un orden de prioridad - Haga las cosas una por una - Aprenda a decir NO tanto a los demás como a uno mismo.
Entra en cuestión de detalles	<ul style="list-style-type: none"> - Delege mas
Retrasa los trabajos que menos le gusta	<ul style="list-style-type: none"> - Fije plazos y ajústese a ellos - Pase pronto los malos tragos, luego se sentirá mejor
Le falta tiempo para pensar	<ul style="list-style-type: none"> - Deje huecos libres (parte del día o de la semana para pensar, sin papeleo ni interrupciones
La visita le interrumpen continuamente	<ul style="list-style-type: none"> - Procure seleccionar las visitas inoportunas - Concierte citas y procure respetarlas - Reserve huecos libres cuando no quieran que le interrumpen
Interrumpen constantemente el teléfono	<ul style="list-style-type: none"> - Filtre las llamadas - Indique que llamará Ud. Cuando esté libre
Pierde demasiado tiempo en las conversaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Decida con antelación lo que pretende obtener cuando se entrevista con alguien, limite las bromas al mínimo, (al principio y al final de la entrevista). - Procure ceñirse al tema; es fácil distraer al otro o dejarse distraer por él. - Aprenda a terminar las reuniones con amabilidad y rapidez.
Se le va demasiado tiempo en reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Elimine todas las reuniones en las que no haya nada especial que decir, revise las que celebran y evite ir a tantas como pueda. - Abandone las comisiones si su presencia no es necesaria, o si hay alguien mas apropiado para el puesto. - Fije límites y duración de las mismas, atégase a ellos, elimine la verborrea y la repetición, permita el debate insistiendo en la necesidad de progresar y, por ultimo actúe con arreglo a un orden del día lógico. - No hable por hablar, ni se extienda demasiado, no pierda el tiempo tratando de lucirse o de halagar su propia vanidad

EJERCICIO DE AUTO EVALUACIÓN SOBRE LOS CONTENIDOS DEL CURSO.

Con este ejercicio pretendemos que el alumno transcriba, en las líneas contenidas en cada pregunta, el texto exacto que aparece en este manual, de tal modo que las frases queden completadas.

1. Las nuevas tecnologías, los cambios organizacionales y la complejidad normativa y funcional de las empresas sanitarias hacen imprescindible la formación y actualización continua de conocimientos.

Entender _____
_____ y rentabilizar el trabajo.

2. pero Nenstadt indica con claridad _____
_____ su
trabajo.

3. En las organizaciones formales, _____
_____ gama de actividades.

4. Para analizar nuestra conducta _____

_____ la dificultad encontrada.

5. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y _____. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

6. El equipo no puede funcionar _____ como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. No puede funcionar de espaldas a la organización

7. El pícaro: _____
_____. Su aportación al equipo es nula y suele terminar deteriorando el ambiente de trabajo.

8. Buen carácter: _____, que no genere conflictos y que si estos surgen dentro del equipo se involucre para tratar de solucionarlos.

9. Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos _____ miembros. Existe un sentimiento de equipo: sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer al mismo. En contraposición con un equipo cohesionado nos podemos encontrar con:

10. Una sola persona conflictiva dentro del equipo _____ de trabajo. En la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aún así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo personas conflictivas.

11. El jefe debe establecer desde la primera reunión _____, marcando la pauta al resto del equipo (conocimiento exhaustivo del tema a exponer, presentaciones en Power-Point, reparto al resto de asistentes de un dossier con la información preparada, etc.).

12. Llegar tarde a la reunión: _____. La falta de puntualidad resta seriedad, hace perder el tiempo a los demás y crea un precedente que puede ser imitado.

13. El jefe del equipo debe dejar muy claro desde el principio _____ Para que la gente se involucre completamente en el trabajo y para que éste se desarrolle con cierta fluidez es fundamental que cada miembro asuma ciertas responsabilidades personales.

14. Las dificultades tienen un lado positivo y es que a veces consiguen aunar más al equipo, _____. Muchos equipos se crecen antes los obstáculos y dan lo mejor de sí.

15. También resulta muy motivador para el equipo _____, aunque sean pequeñas. De ahí la importancia de no fijar únicamente una gran meta final, sino de establecer también objetivos intermedios que el equipo pueda tratar de alcanzar con cierta rapidez.

16. Cada trabajador es diferente y _____: Lo que motiva a uno puede ser diferente de lo que motiva a otro. Pero en mayor o menor medida hay una serie de objetivos que cualquier profesional busca en su trabajo:

17. No se puede premiar exclusivamente el éxito individual ya que el equipo exige muchas veces renunciar _____ en favor del éxito del equipo.

18. Algunos dirigentes se muestran reacios al trabajo en equipo. _____

_____, 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.

19. Cuando un "jefe" dirige un equipo puede ocurrir que algunos de sus miembros traten de _____ su gestión.

20. Las normas y procedimientos hacen posible el funcionamiento _____. En ningún caso deben considerarse como inflexibles o inamovibles.

21. "Ladrones del tiempo": _____, y nos restan tiempo para actividades programadas más eficientes".

22. Todo problema debe generar en vez de reproches, _____ respecto a la forma de resolverlo.

23. Analiza también hasta que punto se _____ de las personas afectadas y en que medida aceptarán las decisiones.

Considera igualmente el riesgo que supone la creación de precedentes peligrosos y también las implicaciones que tendría cualquier restricción interna o externa.

BIBLIOGRAFÍA:

- La Planificación Sanitaria: Conceptos, métodos, estrategias, 2ª edición Raunald Pineault, Carole Daveluy. Ediciones Masson S.A. 1.990.
- Como organizar y simplificar el trabajo administrativo. J. Balderston.
- Biblioteca empresarial Deusto. 1.993.
- La Gestión del Tiempo. Jeff Davidson. Prentice Hall. 2.000.
- La buena suerte, claves de la prosperidad. Fernando Trías de Bes Mingot. Alex Rovira Celma. Editorial Empresa Activa 2.004.
- Teoría de la administración. Concepción García González. Documento de apoyo Master Gestión Servicios Sanitarios U.B.
- El modelo de toma de decisiones. Alumnos EASP. Curso Intermedio Administración de Servicios de Salud. 1.999.
- La naturaleza del trabajo directivo. Mintzberg H.

Liderazgo Organización del trabajo en equipo. Solución de conflictos. Curso SAS Antonio Benítez Leiva. Acreditado Agencia Calidad Consejería Salud Junta Andalucía

Antonio Benítez Leiva.
Málaga 30 marzo de 2010

