

Taller de Liderazgo

por *Gustavo Campana*

PRÁCTICAS CON LA GENTE

...Todo viene a ser cuestión de gente...

Al dirigir un Club o un Comité te enfrentas a varias situaciones y retos, mientras lees esto tal vez estés pensando en algún problema con la próxima obra a realizar o en alguna meta pendiente del Club o en una necesidad personal. Sea cual fuese la situación siempre hay gente envuelta.

El éxito al manejar tu Club está directamente relacionado con tus prácticas con la gente. Las prácticas con la gente son las diferentes maneras que vos trabajas con tus compañeros y con el resto de la Comunidad.

Los tres tipos de destrezas

Existen tres tipos de destrezas con la gente que pueden ayudarte a ser un líder más eficaz. Estas destrezas representan niveles, porque cada una de ellas se basa en la anterior.

En el nivel más básico se encuentran las ***Destrezas de Relaciones Humanas***. Estas destrezas son fundamentales para las buenas relaciones en todos los aspectos de la vida y son las prácticas que debés usar para asegurar las buenas relaciones en tu Club y Comunidad.

A continuación se encuentran las ***Destrezas de Comunicación***. Estas son técnicas específicas que podés usar para asegurar que tu mensaje ha sido entendido, para animar a otros a hablar abiertamente, y para asegurar que obtenés la información correcta cuando la gente habla con vos.

Finalmente, se encuentran las ***Destrezas de Seguimiento del Desempeño***. Estas son técnicas específicas que usarás para animar a la gente a que trabaje duro y hacerle saber lo que está haciendo bien, lo que necesita mejorar, y como hacerlo.

La siguiente ilustración te muestra como estos grupos de destrezas se construyen uno sobre el otro.



Las destrezas de Relaciones Humanas

Las destrezas de Relaciones Humanas son las destrezas que te ayudan a mantener en buen estado todas tus relaciones con otras personas. Estas habilidades son importantes para cada relación con tus compañeros, tu familia y tu comunidad.

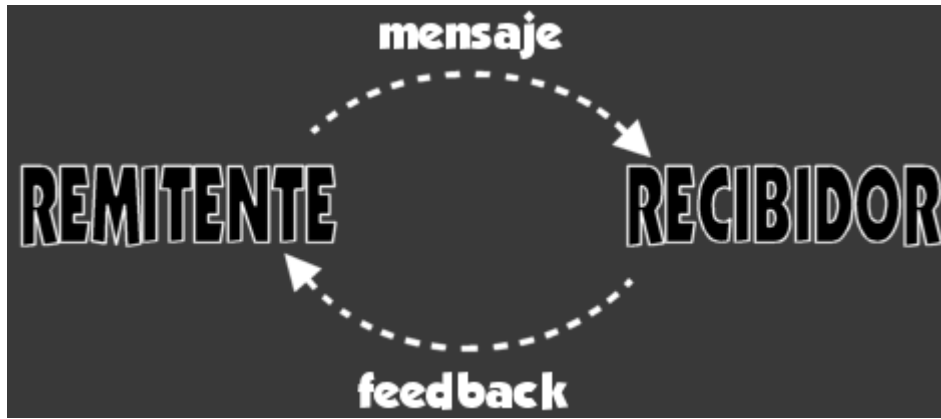
Aquí están algunas de las cosas que podés hacer y que muestran prácticas de buenas relaciones humanas:

- Saludar a la gente.
- Llamarla por su nombre.
- Mirarla a los ojos.
- Pedir, no mandar.
- Decir, "por favor" y "gracias".
- Usar la Regla de Oro.
- Ser sensitivo a /o que otros puedan sentir.

Las destrezas de Comunicación

Antes de poder desarrollar prácticas efectivas de comunicación necesitamos entender como funciona la comunicación.

En el modelo de la Comunicación:



- El remitente es el que habla.
- El receptor el que escucha.
- El mensaje son las instrucciones o la información que el remitente da al receptor.
- Feedback es la respuesta que el receptor da al remitente. También puede ser una respuesta del remitente al receptor sobre el feedback del receptor. El Feedback puede ser verbal o no verbal.
- Los filtros y las barreras son obstáculos de la comunicación:
 - Los filtros deforman el mensaje.
 - Las barreras bloquean por completo la comunicación.

Filtros/Barreras	Ejemplos
Distracciones	Ruido, actividad.
Físicas	Fatiga, enfermedad.
Preocupación	Problemas, stress.
Problemas de lenguaje	Vocabulario poco común.
Menajes vagos	Descripción poco clara de la tarea.
Sentimientos profundos/ Algo contra la persona	El socio siente que se lo trata injustamente.

La importancia de una comunicación efectiva

La comunicación se descompone cuando creemos que la comunicación de una sola vía, del que habla al que escucha es suficiente, pero como hemos visto una comunicación exitosa debe ser de dos vías.

Las siguientes señales denotan una comunicación deficiente.

- Sentimientos de coraje o resentimiento como resultado de un intercambio entre vos y otra persona.
- Errores que se cometen después de que creíste haberle explicado todo detalladamente a esa persona.
- Encontrar que no se ha realizado una tarea por la persona que habías asignado.
- Repetir instrucciones o anuncios un número exagerado de veces.

La comunicación marcha mal cuando el mensaje no es claro como el agua tanto para el remitente como para el receptor. Se interpone un filtro o una barrera cuando el remitente falla en mandar el mensaje requerido o el receptor falla en escuchar correctamente. Cuando falla la comunicación frecuentemente es una combinación de ambas.

Destrezas del remitente

Las buenas destrezas del remitente son muy importantes. Estas destrezas aseguran que muchos de los filtros y barreras se eviten o disminuyan. También garantizan un cambio de información más eficiente de vos al receptor.

A continuación se encuentran algunas ideas para dar un mensaje claro.

- Usar palabras sencillas, que sepas que la persona entiende.
- Asegurate de mirar siempre a los ojos mientras das tu mensaje.
- Sonreír y ser amable mientras das tu mensaje para animar a la otra persona a que escuche con atención.
- Tu mensaje debe ser sencillo. No le digas a la persona que haga una serie de cosas al mismo tiempo.
- Habla despacio para que la persona entienda cada parte de tu mensaje.
- Si crees que hay confusión, aclará tu mensaje.

Destrezas del receptor

Una de las destrezas más importantes que hay para aprender es “escuchar”.

Escuchar es la habilidad de prestar atención mientras otra persona revela información importante la cual indica:

- Si él / ella entiende lo que dijiste o demostrado.
- Lo que él / ella siente hacia una tarea, su trabajo en el club, otras personas, etc.
- Lo que él / ella necesita de vos para poderse sentir motivado/a y desempeñarse mejor .

Los beneficios para un buen oyente son:

- × Una relación, abierta y honesta con otras personas.
- × Un entendimiento de las ideas y actitudes de otros.
- × La habilidad de obtener lo mejor de otras personas.

Escuchar no solo es quedarse en silencio mientras otra persona habla. Escuchar incluye mucho más que eso, incluye:

- × Una actitud de interés y preocupación.
- × Estar alerta a actitudes sin palabras ya sentimientos.
- × Comportamientos no verbales que indican atención tales como mover la cabeza, sonreír, mirar a los ojos.
- × Preguntas y declaraciones que animan a que la otra persona dé más información.

Destrezas de oyente

<i>Destreza</i>	<i>Definición</i>	<i>Ejemplo – Propósito</i>
Actitud / postura de oyente	Postura y expresión facial que muestra interés	Asegurar a la persona que habla que hay interés
Concentración en lo que se está diciendo	Escuchar, en lugar de estar pensando en lo que dirá enseguida	Permite un entendimiento completo del mensaje
Estar conciente de los mensajes no-verbales	Observar al igual que escuchar	Permite obtener más información
Pregunta sin respuesta directa	Preguntas que empiezan con quién, qué, cuándo, cómo, por qué	“¿Cómo ocurrió eso?” Se usa para obtener más información
Silencio	No hay respuesta inmediata a las palabras del que habla	Anima al que habla a decir más
Reflexión	Repetir con exactitud las palabras del que habla para verificar que se entiende	“¿No vendrá mañana?”
Paráfrasis	Repetir con sus propias palabras para verificar que se entiende	“¿Estás diciendo que no puedes reunirte los fines de semana?”

Obtener buen Feedback

No todas las personas que conocemos saben o usan las destrezas de oyente.

Por eso debemos asegurarnos que ellos entienden lo que decimos.

Tu feedback tiene que indicarte:

- » *Qué significado tiene el mensaje para el receptor.*
- » *Cómo se siente él / ella hacia el mensaje.*
- » *Qué acción tomará con relación al mensaje.*

Si el feedback inicial NO te provee esta información, tenés que hacer una pregunta que pida al receptor *que*. es lo que entiende de tu mensaje.

Otra mirada a un "Seguimiento Efectivo"

El seguimiento efectivo es una de las destrezas más importantes que podemos aprender. No podemos ser buenos líderes hasta que sepamos como obtener el mejor desempeño de quienes nos escuchan.

Al realizar seguimiento, estamos usando tanto las destrezas de relaciones humanas, así como las de comunicaciones. Hasta que no hayamos dominado estas destrezas, nuestro seguimiento nunca será del todo efectivo.

Al realizar seguimiento no debemos olvidar:

- » Usar un tono amable de voz.
- » Mantener agradable nuestra expresión facial.
- » Hablar de "hechos"; que vimos que la persona hizo.
- » Evitar hablar de cómo nos sentimos nosotros sobre lo que el otro hizo.
- » Ser específicos al realizar seguimiento.
- » ¡Observar cuando alguien hace algo bien y reconocerlo públicamente!.

El seguimiento es una forma de feedback. Es hacerles saber a las personas cómo se están desempeñando.

Ya que el seguimiento es una parte muy importante de las responsabilidades de un líder, necesitas aprender a realizar el seguimiento más efectivo posible.

Un seguimiento que:

1. Reconozca un buen desempeño.
2. Comprenda las áreas que necesitan mejorarse.
3. Identifique los métodos de mejoramiento.

Existen tres tipos de seguimiento:

- Seguimiento **Positivo** es el que premia o felicita a una persona que realiza un buen trabajo.

Ejemplo: Susana, estás haciendo un buen trabajo en el comité de obras.

- Seguimiento Negativo es el que critica un desempeño incorrecto.

Ejemplo: Javier, no aplaudas al arriar el pabellón.

- Seguimiento Correctivo es el que indica como se debe estar realizando ese procedimiento.

Ejemplo: Javier, únicamente se aplaude a la persona invitada al arriado de la bandera.

En el leísmo, *nunca deberíamos usar el seguimiento negativo*. Y Debemos combinar con cuidado el seguimiento positivo y correctivo recordando premiar un buen desempeño cuando sea posible para que los socios sientan que su buen desempeño *se nota y es apreciado*.

Al realizar seguimiento, recuerde aplicar estos tres principios:

- Hablar siempre de "comportamiento", (lo que ellos hacen) no de personalidad (ellos como personas).
- Usá la motivación. Hacéles saber que vos crees que ellos pueden hacerlo.
- Sé específico sobre lo que socio está haciendo bien o mal.

LIDERAZGO

El liderazgo es una cualidad un poco inconcreta, pero es el elemento más importante de un funcionario, en su club, distrito o para un gerente, supervisor, etc. El desempeño de todas las actividades de un funcionario puede ser eficaz solamente si tiene la habilidad de brindar liderazgo en su equipo de trabajo.

¿Qué se necesita para ser un líder eficaz?

Primero que nada tu equipo debe aceptarte como líder. ¿Cómo podés lograr que lo hagan? Para ello usemos la fórmula que encierra lo que pensamos que se necesita para ser aceptado como líder.

RESPECTO X CONFIANZA = INFLUENCIA

"**Influencia**" es la fuerza que tus palabras y acciones tienen sobre otros. Cuando tenés influencia quiere decir que tu equipo hace lo que vos querés que hagan solamente porque ellos quieren hacer un buen trabajo para vos. Es otra palabra para Liderazgo.

El liderazgo es el resultado del respeto y la confianza. Mientras más te respete tu equipo y más confianza te tengan, mayor será la influencia que tengas sobre ellos.

"**Respeto**" es lo que obtenés de tu equipo como resultado de tus conocimientos y destrezas. Mientras más conocimientos tengas, y mientras más bien sigas con los procedimientos correctos con tus compañeros, mayor será el *respeto* que ganes.

"**Confianza**" se obtiene como resultado de tratar a tus compañeros y personas correctamente: tu comportamiento deja saber al equipo que vos los tratarás justamente, y que los respetas como individuos, y que los tratas de la forma en que ellos quieren ser tratados.

Mientras mayores sean el respeto y la confianza que la gente te tenga, mayor será su deseo de seguirte los pasos.

RESPECTO

Cuando las personas respetan tus conocimientos y tus destrezas, ellas piensan que vos sabés lo que estás haciendo y que tomarás buenas decisiones en una forma consistente. Como resultado no dudan de las instrucciones que vos le dás.

¿Cómo podés ganarte el respeto de la gente?

Necesitás:

- Poner el ejemplo,
- Investigar y hacer decisiones basadas en los hechos, y
- Mostrar confianza.

Veamos algunos de los métodos que nos ayudan a aumentar el respeto.

Conocer tu tarea y hacerla bien

La gente respeta el conocimiento. Cuando contestás correctamente a las preguntas que te hace la gente y podés explicar por que son importantes ciertas cosas o procedimientos, estás demostrando tus conocimientos y mostrando a la gente que sabés de lo que estás hablando.

La gente respeta aún más las destrezas. Cuando una reunión en tu club se desarrolla con suavidad y la gente se encuentra cómoda y cada uno habla en el momento adecuado, estás demostrando destreza.

Mostrá respeto hacia los otros

Frecuentemente la gente sólo te respetará si vos mostrás respeto hacia ella. Esto es una relación que se comparte entre dos personas.

Mostrá respeto al tratar a otras personas como adultos, al escuchar sus sugerencias, y al pedir sus opiniones. Si estás dispuesto a escuchar y a tomar en serio la opinión de otras personas, ellas estarán más dispuestas a escucharte ya tomarte más en serio.

Utilizá un estilo apropiado de Liderazgo

En general, existen dos estilos de liderazgo: directivo y participativo.

Utilizás un estilo **Directivo** cuando tomás todas tus decisiones sin consultar con los demás.

Utilizás un estilo **Participativo** cuando pedís la opinión de otros antes de tomar una decisión.

Los líderes más efectivos utilizan el estilo más apropiado para cada situación. Algunas decisiones, como las que se tienen que hacer en medio de un período de mucha actividad, tienen que hacerse con rapidez -no hay tiempo para hablar. En circunstancias como éstas, es apropiado usar el estilo *Directivo*.

En otras situaciones, nos conviene más usar un estilo *Participativo* - buscar a la gente con la que trabajar y pedir su opinión de lo que se debe hacer. Esto demuestra respeto hacia la gente y frecuentemente revela una solución creativa que tal vez a nosotros por sí solos no se nos hubiese ocurrido.

Tomar buenas decisiones

La gente respetará nuestra habilidad de tomar buenas decisiones. Las buenas decisiones vienen, en parte, de la experiencia. Todos cometemos errores. Sin embargo, los líderes que tienen éxito, aprenden de su experiencia y raramente cometen el mismo error dos veces.

Aún cuando se enfrentan a situaciones o a problemas que nunca han enfrentado antes, pueden mejorar su habilidad al tomar una buena decisión usando estas técnicas:

Analizá las situaciones

Utilizá tus destrezas de observación para analizar las situaciones y así asegurarte que estas tomando en consideración todos los hechos. Si podés, obtené la opinión de otra gente para asegurarte que entendés la situación en detalle.

Considerá las alternativas posibles

Puede que haya varias alternativas a considerar. Aún cuando no haya mucho tiempo, podemos tomarnos unos segundos para identificar varias soluciones posibles. Si hay tiempo y oportunidad, pedí la opinión de otros líderes y consultá aquellos textos de instrucción, reglamentos y otras fuentes que te puedan ser útiles.

Seleccioná la mejor alternativa

Algunas soluciones pueden resolver un problema, pero a un costo alto de tiempo, dinero y esfuerzo. Otras soluciones pueden resolver un problema pero al mismo tiempo crear varios más. Pensá en estas posibilidades antes de tomar una decisión.

Evaluá tu decisión

Preguntá a otros sobre los resultados de tus decisiones. Luego, la siguiente vez que se presente una situación similar, estarás preparado para tomar la mejor decisión.

CONFIANZA

La confianza también hace que otros nos acepten como líderes. La gente tiene confianza cuando le demostramos que nos preocupamos por sus necesidades y sentimientos. Cuando la gente confía en nosotros, ellos están seguros que las decisiones que tomemos tendrán en cuenta sus intereses.

¿Qué debemos hacer para ganarnos la confianza de los otros?

- Mostrar verdadero interés.
- Usar seguimiento positivo y correctivo.
- Crear un ambiente positivo donde trabajar en conjunto, y
- Tratar a los otros de la misma forma en que nos gustaría ser tratados.

Otras formas con las cuales podemos ganarnos la confianza de otros son:

Conocer a la gente

Probablemente conozcas por lo menos algo sobre tus compañeros: su nivel de desempeño, en cuales tareas pueden trabajar más eficientemente, su disponibilidad, y otros hechos importantes sobre su desempeño en el Club.

Pero, ¿Qué sobre sus vidas fuera del Club? , ¿Conocés algo sobre sus familias, sus pasatiempos, actividades fuera del estudio u otros intereses?

No tenemos que ser amigos personales de todos los socios, pero sí debemos tomarnos algún tiempo para hablar con cada compañero, revelar cosas sobre nosotros y comenzar a conocer algunas cosas sobre ellos.

Esto crea confianza ya que da a conocer a los demás que nosotros nos preocupamos por ellos como personas, no solo como socios. Este tipo de liderazgo sobre una **Base Personal**, anima a que la gente sea abierta y honesta con nosotros y ayuda a fortalecer las relaciones entre los que están a nuestro alrededor.

Seamos justos

Para ganarnos el respeto, es muy importante ser justos con los demás. Somos seres humanos, como tales tenemos nuestros propios gustos y por eso preferimos a algunas personas por sobre otras.

Sin embargo, nuestros sentimientos personales no deben influir nunca en nuestro trato con la gente. Cada una de las personas con quienes compartimos nuestra tarea merece un trato justo y uniforme cuando se asigna o se reflexiona sobre la tarea realizada y el desempeño de cada uno.

Cumplir con los compromisos

Si vos le decís a alguien harás algo por él / ella, asegurate de cumplir con ello. Si vos le decís a alguien que hablarás con ellos más tarde, no te olvides de comunicarte con ellos.

Si continuamente haces compromisos que no cumplís, se formará una reputación de alguien que no es sincero y con quien NO se puede contar.

Por el contrario, al cumplir con todos los compromisos que has hecho animará a la gente a que cumpla con los compromisos que hacen con vos.

Ser consistente

Si la gente sabe que vos siempre los tratás con cortesía y respeto, crecerá el respeto y la confianza que sienten por vos como líder.

Sin embargo, si vos sólo tratás bien a la gente cuando necesitás algo extra, la gente pronto reconocerá tu falta de sinceridad. O, si tenés tus momentos y tratás a la gente dependiendo de tu estado de ánimo, la gente no sabrá que esperar de vos como líder .

NUNCA

- Menosprecies, tómes el pelo o broméés sobre los errores que comete otra persona.
- Avergüences a alguien que ha cometido un error enfrente de todo el mundo.
- Uses el sarcasmo.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Directivo

El líder controla totalmente, toma las decisiones y dirige el trabajo.

- Están en control de la situación.
- Ellos toman o aprueban todas las decisiones
- No comparten el poder de tomar decisiones.
- Tienen que dirigir, o aprobar por anticipado, todo lo que se hace.

Ellos causan que sucedan las cosas

Participativo

Dirige el rumbo, pero permite a los demás que tomen decisiones y que actúen por su cuenta.

- Comparten el poder de tomar decisiones.
- Dirigen el rumbo.
- Dejan dar su opinión a los demás.
- Alienta las ideas de todos.

Ellos ayudan a que sucedan las cosas

Pasivo

Permite que sucedan las cosas, sin tratar de cambiarlas.

- No da los pasos necesarios para que las cosas cambien.
- Deja que los acontecimientos se desarrollen a medida que suceden.
- Pueden ser un desastre como funcionarios

Ellos dejan que sucedan las cosas

DELEGACIÓN

Delegación es la reza para realizar las cosas por medio de otras personas. Cuando delegás regularmente:

- Tenés más tiempo y no te sentís abrumado.
- Hacés un trabajo mejor y más detallado en aquellas tareas que sólo vos podés hacer.
- La gente a tu alrededor desarrolla un espíritu de trabajo en equipo y comparte tus metas.
- La gente goza de la variedad que le llega por medio de nuevas tareas agregadas a sus rutinas.

De hecho encontrarás que a medida que se expanden tus responsabilidades, la única forma de realizar tu trabajo es por medio del uso adecuado de la delegación.

¿Cómo delegar? Los cuatro pasos de la delegación:

1. Identificar la tarea.
2. Seleccionar la persona.
3. Comunicar lo que se debe hacer.
4. Realizar seguimiento.

1. Identificar la tarea

Debemos formularnos la siguiente pregunta ¿cuál es el mejor uso de mi tiempo en estos momentos? Para seleccionar las mejores tareas para delegar:

- Casi cualquier tarea que alguien más puede hacer tan bien como vos se puede delegar
- Delegá a otra persona aquellas tareas que se encuentren dentro de su descripción de trabajo o responsabilidades-
- Vos debés encargarte de las tareas más importantes y delegar las menos importantes.

2. Seleccionar a la persona

Para seleccionar a la persona adecuada para el trabajo necesitás considerar dos cosas:

- Experiencia y destrezas
- Buena voluntad

La delegación más simple y que toma menos tiempo se lleva a cabo cuando la persona que seleccionás completó la misma tarea con anterioridad y la ha realizado correctamente.

Por eso, cuando tenés algo que realizar en poco tiempo, es mejor seleccionar a una persona experimentada.

Sin embargo si siempre delegás tareas a aquellas que tienen experiencia, los socios más nuevos y menos experimentados, nunca tendrán la oportunidad de aprender destrezas nuevas. Siempre que el tiempo lo permita, dale la oportunidad a la gente para que aprenda nuevas tareas.

Lo ideal es que vos delegues las tareas a gente que goza de la oportunidad para ayudar y encargarse de nuevas responsabilidades. Es más probable que esta gente se desempeñe a un 100 % y haga un buen trabajo.

De hecho, si contás con una persona que tiene las destrezas para hacer un trabajo pero no lo quiere hacer, y a otra persona que está deseosa por responsabilidades adicionales pero necesita ser entrenada, tu mejor decisión será entrenar al socio motivado.

3. Comunicar lo que se debe hacer

Al comunicar lo que se debe hacer, necesitás usar buenas destrezas de relaciones humanas (decir por favor, gracias; pedir en lugar de ordenar, etc.) y fuertes destrezas de comunicación (ser claro y específico, usar las destrezas de escuchar activamente, etc.) Asegurate que la persona comprende:

- Lo que se debe hacer.
- Cuando debe hacerse.
- Cuándo y cómo realizarás el seguimiento.

Cuando delegás una tarea a alguien con experiencia, generalmente esta última información es todo lo que debés comunicarle.

4. Seguimiento

Cuando delegás una tarea, no perdés la responsabilidad de hacer que esa tarea se lleve a cabo con alta calidad. Es por eso que tal vez el seguimiento es el aspecto más importante de la delegación. Sin el seguimiento, es menos probable que la delegación tenga éxito. ¿Cómo realizar el seguimiento? Eso depende de dos cosas:

- La cantidad de tiempo que se necesita para completar la tarea. Esto determinará **cuando** realizarás el seguimiento.
- El nivel de experiencia de la persona encargada de la tarea. Esto determinará **cómo** realizarás el seguimiento.

Cuándo realizar el seguimiento

Mientras más rápido realizas el seguimiento, mejor. Esto te permite asegurarte que las tareas se están llevando a cabo correctamente y te brinda la oportunidad de proveer un "feedback" inmediato, ya sea positivo o correctivo.

Con las tareas que llevan un tiempo relativamente largo para completarse, es de gran ayuda que eches un vistazo mientras la persona trabaja en la tarea. Esto te da la oportunidad de revisar el progreso, contestar a cualquier pregunta que se haya presentado, resolver problemas menores, o dar "Feedback" correctivo.

Una vez que se haya completado la tarea, realiza seguimiento nuevamente. Hacé saber a la persona cómo se desempeñó y ofrecé "feedback" correctivo si es necesario. Asegurate de alabar una buen resultado.

Cómo realizar el seguimiento

Cuando un socio es nuevo en una función o tarea, inspeccionó visualmente los resultados cada vez que la persona complete una tarea.

A medida que la persona gana experiencia, inspeccionó visualmente al azar los resultado cada vez que completo la tarea.

Con socios altamente experimentados en completar una tarea, comprobá verbalmente para ver que la tarea ha sido realizada y echó un vistazo ocasionalmente para brindar "feedback" alentador.

Los nuevos funcionarios algunas veces se olvidan de la delegación, creyendo que no funciona. El verdadero problema es que no realizan un seguimiento adecuado. No se puede asignar una tarea y simplemente olvidarse de ella, asumiendo que se realizará. Para que la delegación pueda funcionar efectivamente, necesitás realizar seguimiento y comunicar con claridad lo que anda bien y lo que necesita mejorar.