

Liderazgo

Personalidad y Rasgos

- Los rasgos son características que distinguen a las personas
- La personalidad es el conjunto de rasgos que caracterizan el comportamiento de un individuo

Emocional

Dimensión de la personalidad, aquí se encuentran los rasgos de liderazgo y extroversión

Las personas con marcados rasgos de emotividad o dominantes desean siempre hacerse cargo de las diversas situaciones

Lo emocional es un continuo cambio de lo introvertido con lo extrovertido

Empatía

A diferencia del anterior aquí se encuentran los rasgos de la armonía interpersonal Cuando nos referimos a una persona como cálida, amigable y sociable.

Quienes tienen rasgos de empatía marcados son sociables y consiguen fácilmente amigos.

Ajuste

Comprende rasgos de estabilidad emocional

Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad la tendencia a elogiar a los demás

Con la palabra inestable nos referimos a quien no tiene control, es impaciente, inseguro y critica a los demás

Escrupulosidad

Comprende rasgos relacionados con el logro

Se sitúa entre el ser responsable y digno de confianza e irresponsable e informal

La gente que posee bien marcado este ítem está dispuesta a trabajar arduamente y a dar más de lo que el trabajo exige

Apertura a la experiencia

Comprende los rasgos y disposiciones a cambiar y a probar cosas nuevas.

Dominio

Es uno de los principales rasgos de la dimensión emocional

Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades aun que no son autoritarios ni usan el modelo intimidatorio

Gran Energía

Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr los objetivos.

Son resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican; enfrentan pero no se derrotan.

Confianza en si mismos

Es un continuo que va de acentuado a débil, indica si usted está seguro de sus propias habilidades, decisiones, juicios e ideas.

La confianza en si mismo influye en sus metas, y la persistencia del individuo.

Sin ella es difícil asumir una tarea y sobre todo una postura clara ante sus seguidores

Locus de Control

Esta en cuestión de atribuir el control de su propio destino a factores internos o externos.

Quienes creen que todo se origina por causas ajenas no tienen el control de su suerte, que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño por lo en general tienen bajo rendimiento

Estabilidad

Se asocia con la eficacia y el control administrativo. Los líderes estables controlan sus emociones son seguros y positivos. Por desgracia también hay inestables que hacen mal uso del poder – A. Hitler.

Los líderes son capaces de analizar sus puntos fuertes y débiles y por lo general tienden a mejorarlos y no a estar a la defensiva.

Integridad

Se rige a la honestidad y a la ética, lo que hace a una persona digna de confianza.

La capacidad de influir se basa en la integridad ya que los seguidores deben confiar en sus líderes.

Inteligencia

Nos referimos a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica

Las empresas invierten mucho en capacitar a sus empleados para que piensen en forma crítica y creativa.

Flexibilidad.

Capacidad para ajustarse a diferentes situaciones.

Recuerde que la influencia y el establecimiento de los objetivos en el liderazgo tienen que ver con el cambio.

“ El cambio es doloroso y alguien tiene que ser el malo de la película, pero es necesario darse cuenta que no todos lo harán o no todos sobrevivirán” Cinthya Danaher. HP

Sensibilidad hacia los demás

Consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición ante los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir ante ellos.

DEFINICIÓN

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar : equipo de trabajo y trabajo en equipo.

□ El **equipo de trabajo** es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador

□ El **trabajo en equipo** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar las siguientes:

- ✓ " Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".
Katzenbach y K. Smith.
- ✓ "Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados".
Fainstein Héctor.

Características del trabajo en equipo:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

. FORMACIÓN DE EQUIPOS

Cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos a la hora de poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del *aprendizaje colaborativo*. El *aprendizaje colaborativo* es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre *grupo* y *equipo*. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- ✓ Cohesión .
- ✓ Asignación de roles y normas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Definición de objetivos.
- ✓ Interdependencia.

La cohesión Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas: *cohesión social* y *cohesión para una tarea*. La *cohesión social* se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo. La *cohesión para la tarea* se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo. Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social. Algunos ejemplos son: diseñar un logotipo u otro

clase de identificación del equipo, compartir información sobre sus primeros trabajos, o promover actividades que revelen las características en común de los integrantes. Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

La asignación de roles y normas Con el transcurso del tiempo, todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente. Cuando se trabaja en el aula con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el docente. Sin embargo, puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes. En este sentido, muchos docentes proponen a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

La comunicación Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás y dar y recibir información.

La definición de objetivos Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo del equipo y que cada uno pueda explicitar claramente cuáles son sus objetivos individuales. Para ello se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

La interdependencia positiva El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la *interdependencia positiva* entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada estudiante aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día. Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos docentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, los *ranking* grupales suelen ser más precisos que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes".

Condiciones que deben reunir los miembros del equipo:

Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación

. ESTRATEGIAS QUE FOMENTAN EL TRABAJO EN EQUIPO

Entregar toda la información para que el equipo funcione:

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

Generar un clima de trabajo agradable:

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos.

en lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo. Como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que exista una pizarra o una cartulina donde las personas puedan mostrar lo que han hecho y estimular, de esa manera, la discusión grupal.

en lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal - es decir, atención, respeto y comprensión del otro- así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "**Ese es un buen trabajo**", "**estamos avanzando más rápido de lo que suponía**".

Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.