



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# COMUNICACIÓN

# HABILIDADES DIRECTIVAS

Tomado de Politécnico Grancolombiano



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# LAS HABILIDADES GERENCIALES RELACIONADAS CON EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES

## COMUNICACIÓN Y CÓMO ESCUCHAR EN FORMA ACTIVA

### COMUNICACIÓN

***La comunicación efectiva y las habilidades de los directivos para lograrla es una cuestión extremadamente importante para el comportamiento organizacional.*** La comunicación se maneja de la siguiente manera en la organización:

- **COMUNICACIÓN INTERNA:** entre la dirección y los empleados.
- **LA COMUNICACIÓN EXTERNA:** entre el personal de la empresa y los clientes, proveedores, vendedores.

La importancia de la comunicación eficaz para mejorar el desempeño organizacional. La falta de comunicación efectiva puede conducir a:

- Malentendidos.
- Falta de información.
- Disminución en el rendimiento de los empleados.
- Aumento de volumen de negocio, como resultado.

La comunicación ineficaz o pobre es frustrante para los empleados, y se convierte en una fuente de conflicto. Al no poder expresar claramente sus pensamientos, ideas y demandas lleva a los trabajadores la imposibilidad de realizar un trabajo de acuerdo con lo que empresa necesita. Esta situación puede ocurrir cuando un empleado no es realmente consciente de lo que se pide de ellos. Esto disminuye la satisfacción que un empleado recibe de su trabajo.



## SOLUCIONES ANTE UNA MALA COMUNICACIÓN.

Un gerente debe crear un estilo de comunicación positivo y eficaz.

Los empleados ante cualquier problema, si entienden la situación correctamente, deben comunicar el problema al supervisor o a la alta dirección para que la empresa tome medidas para resolver el problema.

Cualquier problema puede y debe ser comunicado entre los empleados y los supervisores.

**LA EMPRESA DEBE PROPICIAR LA ATMÓSFERA PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE LOS EMPLEADOS, Y QUE SEPAN CUÁN IMPORTANTE ES LA COMUNICACIÓN PARA CADA MIEMBRO DEL PERSONAL Y LA EMPRESA EN GENERAL.**

La empresa debe propiciar la atmósfera para una comunicación efectiva entre los empleados, y que sepan cuán importante es la comunicación para cada miembro del personal y la empresa en general.

Es muy importante que la comunicación sea de dos vías. Los empleados no sólo deben escuchar, también siempre tienen la oportunidad y deben ser alentados a hacer preguntas, discutir, expresar ideas propias.

Los mecanismos de retroalimentación y la manera de compartir las mejores prácticas internas de comunicación deben ser parte integral del desempeño organizacional.

## BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO.

Cuando un administrador es capaz de comunicar sus ideas con claridad, es vital para los empleados ya que definitivamente sabrán que se pide de ellos y podrán realizar su trabajo de manera consecuente. Por el contrario, una forma agresiva de comunicación por ejemplo, en el informe de la gestión de los empleados, hará de estos trabajadores frustrados, **a menudo dudando que sus fallos fueran reales.**

Un buen estilo de gestión, así como un enfoque positivo en la comunicación, asegura que un empleado y un administrador puedan entender al otro, y los dos logran ser más eficientes en el lugar de trabajo.

La comunicación efectiva en el lugar de trabajo proporciona a los empleados una clara comprensión de lo que se exige de ellos, con el conocimiento de qué hacer y qué esperar, esto crea un desempeño eficaz del personal y en consecuencia, aumenta la lealtad del cliente y las ganancias.



## CÓMO ESCUCHAR EN FORMA ACTIVA

La escucha activa consiste en que el hablante est. siendo escuchado con atención y cuidado y está siendo entendido para ello se necesita estar presente física y psicológicamente.

Tenemos la tendencia a no escuchar a las personas, porque oímos pero no escuchamos, además no estamos atentos a la expresión corporal que refuerza el mensaje. El ser buen oyente es un hábito que se va adquiriendo con el tiempo. Saber escuchar activamente es un proceso donde aplicamos las principales facultades humanas físicas y emocionales.

Maslow<sup>1</sup> define a una persona sana como el individuo autónomo, libre y capaz de escuchar y mostrar su singularidad en sus respuestas, aprecia las situaciones de comunicación en toda su complejidad y se enriquece con las reacciones intelectuales y emocionales de los demás y a través de ellas, incrementará su conocimiento.

Tenemos una idea falsa de saber escuchar, porque en ocasiones escuchamos selectivamente, haciendo juicios sobre lo escuchado y como nuestra mente trabaja más rápido que el habla del hablante, nos llenamos de mucho ruido cuando escuchamos. Un ejemplo claro de esto, es el hábito de escuchar música cuando hablamos o trabajamos, evitando una concentración total sobre el tema tratado.

---

<sup>1</sup> MASLOW, Abraham Maslow. Toward a Psychology of Being.  
New york: Wiley 3th edition. 1998.



## **VENTAJAS DE ESCUCHAR ATENTAMENTE.**

- El saber escuchar da confianza al hablante y podrán ser sinceros con nosotros. Además el hablante se sentirá valorado y expresara en mejor forma sus ideas.
- Saber escuchar, tiene efectos tranquilizantes y facilita que se eliminen tensiones. Esto es importante en las relaciones laborales, donde el estrés se está convirtiendo en el principal protagonista de las comunicaciones.
- Fortalece una relación positiva con su interlocutor y servirá para fomentar buenas relaciones.
- Permite llegar al fondo de los problemas y no tomar medidas de emergencia.
- Logramos el respeto de la persona que nos habla.<sup>2</sup>
- Es una recompensa para el hablante.

## **PARA TENER UNA BUENA ESCUCHA ES NECESARIO:**

- Tomar una actitud positiva.
- Focalizarse en el tema.
- Dejar cualquier actividad que no sea relevante al tema tratado.
- Evitar cualquier tipo de distracción, ruido, televisión etc.
- Dejar las preocupaciones y prepararse psicológicamente para escuchar.
- Dejar de lado prejuicios y opiniones.
- Focalizarse en el hablante, escuchar y entender el mensaje que se pretende hablar a través de la comunicación no verbal.
- Involucrarse en forma activa a las preguntas directas; utilizar una buena postura corporal y demostrar atención con el hablante mostrando interés y respeto.

Los obstáculos que entorpecen nuestra capacidad de escucha se resumen en: oír sólo lo que nos interesa, poner nuestros prejuicios anticipadamente, fingir que se escucha cansa menos que escuchar, poner barreras psicológicas, la excitación emocional y las réplicas constantes.

---

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.monografias.com/trabajos901/interaccioncomunicacionexploracionteoricaconceptual/interaccioncomunicacionexploracionteoricaconceptual.shtml> Consultado 14/07/2010 a las 22:12

## NIVELES DE ESCUCHA ACTIVA

Existen varios niveles de escucha que se pueden emplear dependiendo del nivel de entendimiento que se alcanza en cada caso:

1. Parafrasear, resumiendo lo dicho y resaltar algunas palabras de los aspectos que han llamado la atención.
2. Reflejar el estado emocional, haciendo que el hablante sienta es comprendido en la situación expuesta.
3. Validar lo dicho, aceptando lo que se dice aunque no se est. de acuerdo.
4. Estar completamente de acuerdo.
5. Cualificar lo que se dice como una opinión propia y no como una afirmación indiscutible.

No siempre se está de acuerdo con lo escuchado, pero si es importante valorar lo escuchado y mostrar discrepancia con una opinión propia. A veces la opinión propia no puede ser aceptada, y tampoco se puede esperar convencer a los demás de los puntos de vista propios o hacer cambiar la posición ante una idea. Mantener la calma y paciencia es importante, porque cada persona tiene su propio modo de contar las cosas, para ello se debe dejar el egocentrismo y convertirse en una persona con mejor escucha.

**LA ESCUCHA ACTIVA PERMITE CAPTAR MUCHA INFORMACIÓN SOBRE UN TEMA O CONOCER A LA PERSONA QUE HABLA Y PODER LLEGAR A ENTENDER SUS POSICIONES Y PONERSE EN SU LUGAR, DAR CLARIDAD SOBRE SU POSICIÓN Y UNA MAYOR VISIÓN PARA INTENTAR ACERCAR POSICIONES CUANDO SEA NECESARIO.**

La escucha activa permite captar mucha información sobre un tema o conocer a la persona que habla y poder llegar a entender sus posiciones y ponerse en su lugar, dar claridad sobre su posición y una mayor visión para intentar acercar posiciones cuando sea necesario.

Durante la escucha se debe mirar al interlocutor y en caso contrario se pueden hacer preguntas sobre lo relacionado.

En la escucha pasiva, se disgrega parte de la información, porque se juzga y se elimina información; al escuchar se debe ser imparcial durante la misma para hacer sentir bien al otro y que se sienta a gusto comunicando sus ideas.

La escucha activa, debe fomentarse en las empresas a todo nivel para mejorar las relaciones y poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno ya que, al andar cada persona sumergida en sus propios problemas se evita escuchar con atención al otro y complica la comunicación entre los diferentes departamentos o entre las personas y es importante recordar que todos tienen algo que decir y la opinión de los otros es respetable.

## ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO DE LA ESCUCHA ACTIVA

- **UNO A UNO.** Dar tiempo al orador y el espacio para el descanso después de hablar.

Expresar beneplácito por la puesta en común de ideas para construir la confianza y fomentar el diálogo.

- **COMPRUEBE SI HA ENTENDIDO.** Resumir y repetir los puntos clave para confirmar su comprensión y construir un diálogo.

Lanzar preguntas para fomentar el entendimiento.

- **CONTINUAR EL DIÁLOGO.** Reflexionar sobre experiencia propias que tengan que ver con el tema para demostrar su interés (comentarios).

Interpretar que se siente después que se ha comprendido el contenido.

Aplicar lo que se ha aprendido a una nueva situación.

- **EN UN GRUPO O AUDIENCIA.** Dar el espacio para intervenciones y también para interrogar después de hablar.

- **SI SE PLANTEA UNA PREGUNTA.** Hacer una pregunta relevante y de interés.

- **SI SE TOMA UN PUNTO DE VISTA.** En pocas palabras reafirmar la idea de relevancia tal como se presenta e intentar que se interprete de forma correcta y brinde una reflexión.

- **DESARROLLO CONTINUO.** Obtener información de contacto para futuras consultas.

Invitar a amigos, colegas y personas interesadas para la discusión y retroalimentación después del dialogo.



## QUÉ NO HACER EN LA ESCUCHA ACTIVA.

Los siguientes son algunos fallos en los que se puede caer cuando se pretende realizar una escucha activa.

- 1.** No rechazar las emociones que el otro manifiesta. Las emociones son reacciones automáticas que frecuentemente se dan en determinadas circunstancias pero que no son obligatorias y no las controlamos. Por eso, decir a una persona que no deberá sentir lo que siente implica un reproche sobre una conducta sobre la que la persona no tiene control. Hay que tener en cuenta que no está en sus manos modificar ese sentimiento.
- 2.** No juzgar.
- 3.** No solucionar el problema. Quien plantea un problema quiere compartirlo, pero él (ella) es la responsable de solucionarlo. Solamente se puede escuchar y dar una opinión.
- 4.** No interrumpir. Se debe esperar a que la otra persona termine, aunque no se esté de acuerdo con lo que dice.
- 5.** No contar una propia historia. Si alguien está contando algo es para que se entienda el problema y si se interviene contando una historia se terminará por centrar la conversación en la propia.
- 6.** No dar un consejo que no se haya pedido.
- 7.** No descalificar cuando se da una opinión.<sup>3</sup>





## **ENTRENAMIENTO A NUEVOS EMPLEADOS O EN CARGOS NUEVOS**

La experiencia y los conocimientos adquiridos en el siglo pasado durante las dos guerras mundiales, determinó la necesidad de crear un departamento de personal que manejara el entrenamiento, para mejorar las habilidades y el desempeño de los trabajadores, viéndose mejorías en la calidad y cantidad en la producción. Este procedimiento ha existido desde hace muchísimos años, se ha ido perfeccionando, y en la actualidad es un factor de gran importancia en cualquier empresa.

El entrenamiento está dirigido a todas las personas que laboran en la empresa, con cursos de inducción donde se conoce lo más mínimo para desempeñar un cargo, hasta para adecuarse a un nuevo cargo o para que los dirigentes de departamentos tengan mejores posibilidades de desempeñarse en forma eficaz.

El entrenamiento tiene diferentes acepciones de acuerdo al campo en que sea dirigido. Para algunos admiradores de recursos humanos lo consideran como un medio para desarrollar la fuerza laboral y otros lo consideran como un medio para lograr un desempeño adecuado en un cargo, y se trata de nivelar a una persona desde el campo intelectual hasta el manualmente desarrollando actitudes y aptitudes necesarias para realizar su labor en su campo específico.

El entrenamiento surge cuando las competencias y habilidades que se necesitan para desempeñar una labor o cargo, distan de las que posee el posible candidato, para que el personal pueda desempeñar su cargo con eficiencia, se plantea la necesidad de una inducción y capacitación adecuada.

## DEFINICIÓN DE ENTRENAMIENTO

Amaro<sup>4</sup> describe al entrenamiento como

“

El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

”

Chiavenato<sup>5</sup> define el entrenamiento como

“

Un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

”

---

4 AMARO Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. México: Editorial Limusa. 1990.

5 Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Mexico: Editorial MacGrawHill. 1995.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO

En los nuevos empleados, se presentan vacíos con respecto al nuevo trabajo, como no conocer sus funciones y desempeños específicos de su cargo o no manejar determinadas técnicas; razón por la cual se debe dar una nivelación de conocimientos y desarrollo de habilidades y destrezas para desempeñar su labor de manera efectiva logrando un mejor desempeño y con ello se da una mejor utilización de los recursos empresariales.

Chiavenato considera que el entrenamiento es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos, aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Al planear el entrenamiento se necesita tener claro qué necesita saber primordialmente el nuevo empleado; cuáles son los puntos más importantes, qué información debe recibir más tarde, por ejemplo en semanas o meses y hacer una lista de las responsabilidades. Bruce Sevy<sup>6</sup> dice:

“

Demuestre cómo se hace la tarea y de la oportunidad de probarlo mientras usted los supervisa. Dé retroalimentación sobre qué se hizo bien. La mayoría de los adultos aprenden más rápidamente cuando hay un modelo de buen rendimiento. Elaborar un plan de entrenamiento es fundamental para evitar la pérdida de tiempo y recursos y que sea específico en sus necesidades de capacitación, el nuevo empleado desempeñará sus funciones con mayor asertividad.

”

<sup>6</sup> Tomado y traducido de <http://www.allbusiness.com/companyactivitiesmanagement/managementbusiness/60833981.html> consultada el 4/07/2011 a las 21:31

## **KATHLEEN MILLER<sup>7</sup> PLANTEÓ ALGUNOS PUNTOS IMPORTANTES EN LA CAPACITACIÓN:**

- No suponer que el nuevo empleado sabe las cosas innatamente, aunque tenga experiencia laboral, en cada empresa las necesidades son diferentes. Tampoco pensar que al darle la información ya lo sabe todo, es necesario reforzar cada punto y entrenarlo en sus próximas funciones.
- Hacer preguntas sobre los puntos que no le hayan quedado claros, porque ocurre que los nuevos empleados se abstienen de hacerlas por temor. ¿Existe alguna parte de nuestro procedimiento con el que necesita ayuda?
- Hacer una lista de cosas que se deben hacer o no hacer, los nuevos empleados podrán usarlas como referencia inmediata.

**LA INDUCCIÓN, COMO FORMA DE ENTRENAMIENTO, DEBE PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN, MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, HORARIOS LABORALES, ETC. ADEMÁS DEBE SER CLARO EL TÍTULO DEL PUESTO, DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE, DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR, DESCRIPCIÓN DETALLADA DE CADA PUNTO DE SUS ACTIVIDADES.**

La inducción, como forma de entrenamiento, debe proporcionar la información básica sobre los valores de la organización, misión, visión, políticas, horarios laborales, etc., además debe ser claro el título del puesto, departamento al que pertenece, descripción del trabajo a realizar, descripción detallada de cada punto de sus actividades, si es un ejecutivo se debe enunciar los puestos que tendrá a su cargo; mostrar la relación directa e indirecta con otras posiciones similares o superiores.

Después de preparar al nuevo empleado, se le debe mostrar el trabajo que va a realizar, ponerlo a prueba y seguirlo en la práctica para detectar los aspectos en los cuales tiene fortalezas y debilidades para retroalimentarlo. Se debe recordar que no

todas las personas aprenden a la misma velocidad, ni tienen las mismas habilidades para su desempeño.

Un entrenamiento eficaz, es cuando se tiene en cuenta la forma como la gente aprende, y con base en ello se hace una planificación porque el éxito en su desempeño, depende de los puntos que se aborden en la capacitación. Para el entrenamiento se debe estar motivado, y saber qué beneficios y satisfacciones personales le brindar, conocer los planes, las metas, tener una guía y una retroalimentación.

<sup>7</sup> Katheleen Miller es una escritora y planificadora organizacional y financiera estadounidense.





## **BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO**

Los beneficios que se obtienen del entrenamiento y el desarrollo sistemáticos del personal son:

- Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que ésta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
- Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del trabajador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible.
- Mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes.
- Ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización.

El programa de entrenamiento debe tomarse como una inversión. Este cuesta dinero, pero si se invierte bien, va a producir retornos valiosos.

En el entrenamiento sistemático se debe analizar las necesidades para el desempeño de la labor encomendada, establecer los objetivos y metas que sean medibles y expresados en términos de mejoras, preparar los programas de desarrollo de acuerdo con las metas, desarrollar los planes de entrenamiento y estar pendiente del desempeño y evaluar los logros obtenidos para retroalimentar las debilidades.

El entrenamiento consiste en una transmisión de información y conocimientos sobre la empresa o la labor que se va a desempeñar, desarrollando las habilidades necesarias o modificando las aptitudes, mejorando hábitos, actitudes y desarrollando conceptos sobre todo a los gerentes para tener pensamientos en términos globales y amplios.



## OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.<sup>8</sup>

## ETAPAS DEL ENTRENAMIENTO

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- 1.** Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
- 2.** Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- 3.** Implementación y ejecución.
- 4.** Evaluación de resultados.

Al terminar el entrenamiento se debe observar si hubo cambios de conductas en el personal, que mejoraran la productividad en cuanto a la calidad y utilización adecuada de los recursos disponibles, y su desempeño representa verdaderamente la misión y visión de la organización. Las actividades de capacitación hacen que el empleado se sienta agradecido y comprometido con la empresa, permaneciendo más tiempo en ella y dé mejores resultados.

## ENTRENAMIENTO PARA EJECUTIVOS

Las empresas no acostumbran a invertir en el entrenamiento para ejecutivos, porque suponen que conocen de antemano la forma como deben desempeñarse en su nueva labor.

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, Michael, "Gerencia de rrhh: integrando el personal y la empresa", Editorial Legis, Santafé De Bogotá, Colombia, 1991



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Si no se da el entrenamiento en los ejecutivos las organizaciones corren con un alto riesgo, al no tener la capacitación necesaria para la toma de decisiones haciendo que pierdan recursos y productividad.

**APROPIAR A LOS DIRECTIVOS DE UN SÓLIDO CONOCIMIENTO DA BASE A UNA FORMACIÓN CENTRADA EN SUS CAPACIDADES, FAVORECE EL ESTABLECIMIENTO DE VÍNCULOS ENTRE EL PROCESO DE FORMACIÓN, LAS CONDICIONES Y AMBIENTALES REALES DEL TRABAJO, DESARROLLANDO TÉCNICAS QUE CONTRIBUYAN A UN DESEMPEÑO LABORAL.**

Los nuevos directivos están interesados en adquirir nuevos conocimientos que les ayuden a desempeñar su labor en forma eficiente y afrontar exitosamente sus nuevas responsabilidades y retos que los esperan.

El entrenamiento debe ser oportuno, especialmente antes de que el ejecutivo comience su nuevo rol, debe adaptarse al estilo de aprendizaje del nuevo ejecutivo y ser desarrollado por su jefe inmediato, quien es el que conoce realmente los retos a que debe enfrentarse. También se puede hacer por medio de un libro al respecto o con el diálogo con los colegas.

Apropiar a los directivos de un sólido conocimiento da base a una formación centrada en sus capacidades, favorece el establecimiento de vínculos entre el proceso de formación, las condiciones y ambientales reales del trabajo, desarrollando técnicas que contribuyan a un desempeño laboral.

Los beneficios de este entrenamiento, se reflejan en la consecución de metas estratégicas, porque hacen más eficiente al nuevo directivo, proporcionándole un estímulo para su desempeño y crecimiento personal, mejoran sus habilidades de liderazgo, y logran tener un mayor impacto en quienes trabajan con ellos y para ellos.





Pascual e Immegart<sup>9</sup>, plantearon algunas conclusiones sobre el entrenamiento para directivos:

- La formación de directivos es un proceso complejo, a largo plazo, que requiere muchos recursos, una variedad de actividades e intervenciones y un esfuerzo considerable.
- La formación de los equipos directivos debe incluir posibilidades reales de poder poner en práctica las habilidades, conocimientos y capacidad de desarrollo adquiridos.
- Un aspecto clave en la formación de equipos directivos es la capacidad personal de aprovechar la experiencia previa y poder aplicar el conocimiento personal y la capacidad de desarrollar las funciones directivas.
- La formación debe considerarse en términos de desarrollo progresivo y de compromiso personal.
- La formación no puede descuidar el desarrollo y la consideración de los centros como sistema social.

Para desarrollar el nuevo perfil que requieren los nuevos ejecutivos y sobre el cual se debe insistir en la formación adecuada, tanto inicial como permanente, se puede considerar el desarrollo de capacidad para realizar una gestión con eficacia y mejora para todas las personas de la organización ejerciendo un liderazgo capaz de identificar los problemas existentes en la empresa.

---

<sup>9</sup> Pascual, R. e Immegart, G. (1996). "Formación y desarrollo de directores y líderes". Bilbao, ICE de la Universidad de Deusto, pp. 579-593



## CREACIÓN DE EQUIPOS EFICACES

Stephen P. Robbins<sup>10</sup> precisa que la diferencia entre grupos y equipos, est. en la meta: los grupos de trabajo comparten información. Mientras que los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad de los grupos es individual y de los grupos es individual y colectivo, las habilidades son aleatorias en los grupos y en los equipos son complementarias.

La diferencia principal que señala es que “un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado” mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

También Robbins señala nueve comportamientos esenciales en la creación de equipos eficaces. Los nueve comportamientos son:

- 1. ESTABLECER UN PROPÓSITO COMÚN.** Un equipo eficaz necesita trabajar hacia un propósito común al cual aspiren todos sus miembros. Dicho propósito representa una visión; su alcance es más amplio que cualquier meta específica. Ese propósito común proporciona dirección, impulso y un compromiso para los miembros del equipo.
- 2. EVALUAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL EQUIPO.** Los miembros del equipo tendrán diferentes fortalezas y debilidades. El conocimiento de esas fortalezas y debilidades puede ayudar al líder del equipo para que aproveche las fortalezas y compense las debilidades.
- 3. Desarrollo metas individuales específicas.** Las metas individuales específicas ayudan a dirigir los esfuerzos de los miembros de los equipos hacia el logro de un rendimiento más alto. Además, las metas específicas facilitan la claridad de la comunicación y ayudan a mantener como punto focal el logro de resultados.



<sup>10</sup> Stephen P. Robbins es autor de diversos libros en gerencia. Uno de los más conocidos es el titulado Administración que elaboré con Mary Coulter.





- 4. CONSEGUIR LA ACEPTACIÓN DE UN ENFOQUE COMÚN PARA ALCANZAR METAS.** Las metas son los fines que un equipo debe alcanzar. La definición y aceptación de un enfoque común garantizan que el equipo estará unificado en cuanto a los medios para lograr dichos fines.
- 5. ALENTAR LA ACEPTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD POR EL RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y DEL EQUIPO.** Los equipos exitosos hacen que sus miembros se responsabilicen individual y colectivamente por la elección del propósito, las metas y el enfoque del equipo. Los miembros entienden cuáles son sus responsabilidades individuales y saben en qué consisten sus responsabilidades colectivas.
- 6. DESARROLLAR LA CONFIANZA MUTUA ENTRE LOS MIEMBROS.** Cuando existe tal confianza, los miembros del equipo creen recíprocamente en su integridad, moralidad y capacidad. Cuando falta confianza los miembros son incapaces de depender unos de otros. Los equipos en los que no existe confianza mutua suelen tener vida corta.
- 7. MANTENER UNA MEZCLA APROPIADA EN LAS HABILIDADES Y PERSONALIDADES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO.** Cuando los miembros de un equipo se integran a este, aportan diferentes habilidades y personalidades que deben ser pieza fundamental en la interdependencia y complementariedad que necesita un grupo para realizar su labor.
- 8. PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN Y LOS RECURSOS NECESARIOS.** Los líderes de equipo tienen que asegurarse que sus equipos cuenten con la capacitación y los recursos que necesiten para el logro de sus metas.
- 9. GENERAR OPORTUNIDADES PARA LA CONSECUCCIÓN DE PEQUEÑOS LOGROS.** El desarrollo de un equipo eficaz requiere tiempo. Los miembros tienen que aprender a pensar y trabajar en equipo. No se debe esperar que los equipos nuevos tengan grandes éxitos desde el principio y cada vez que lo intenten. Es preciso alentar a los miembros del equipo para que al principio traten de alcanzar pequeños éxitos.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFICACES

**LOS BUENOS LÍDERES TRABAJAN CON SU GENTE, SABEN ESCUCHAR, Y SE GANAN EL RESPETO, CONOCEN LAS NECESIDADES DEL EQUIPO, SUS METAS Y LAS HABILIDADES Y ACTITUDES DE CADA UNO DE SUS MIEMBROS PARA ORIENTARLOS Y MANTENER UNA BUENA ORGANIZACIÓN QUE PERMITA EL ALCANCE DE METAS.**

**LIDERAZGO.** Los buenos líderes trabajan con su gente, saben escuchar, y se ganan el respeto, conocen las necesidades del equipo, sus metas y las habilidades y actitudes de cada uno de sus miembros para orientarlos y mantener una buena organización que permita el alcance de metas.

**METAS ESPECÍFICAS, CUANTIFICABLES.** Las metas le ayudan a los miembros saber hacia dónde van y esto les proporciona una dirección y tienen más probabilidad de alcanzar el éxito.

**RESPETO, COMPROMISO Y LEALTAD.** El respeto mutuo, les da mayor seguridad y se puede hacer un esfuerzo entre sí hay lealtad y compromiso de metas.

**COMUNICACIÓN EFICAZ.** Este es uno de los problemas de mayor problema en los grupos, que se perciben y dificulta el avance hacia las metas.

**RECONOCIMIENTO.** Valorar el trabajo de los miembros, sobre todo cuando se alcanzan las metas, motiva a los demás miembros a realizar esfuerzos y obtener resultados.

**APRENDER DURANTE EL CAMINO.** El camino lo deben construir todos los miembros, tomando conciencia de lo que están haciendo, retroalimentando permanentemente para rectificar cuando se detecte que no están en la dirección correcta.

**PENSAMIENTO POSITIVO.** Las ideas deben fluir normalmente, no siendo criticadas, sino analizadas. Tener presente que cualquier nueva idea puede tener riesgos que deben ser valoradas antes de llevar a la práctica.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

El trabajo integrador del líder es de vital importancia, para el desempeño del equipo, por eso entre sus cualidades debe tener:

- Flexibilidad en la asimilación de los nuevos retos presentes en la compañía.
- Integración para evitar las habituales barreras ante el cambio presentes en la organización.
- Liderazgo situacional a fin de adaptarse a diferentes estructuras cognitivas y laborales relacionadas con el desempeño y el desarrollo del capital humano de la compañía.
- Ofrecer desarrollo tanto personal como profesional al personal.
- Motivación a todos los niveles del organigrama.
- Eficacia y productividad como base de la idea “todos somos beneficio”.



