

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Sesión 8

Fomentar la Cooperación

Objetivo: Que el participante descubra maneras de fomentar la cooperación y resultados positivos para las aplique en las juntas de trabajo con colaboradores.

Principios de cooperación

Generar participación en las juntas de trabajo aplicando los principios de relaciones humanas es una habilidad de liderazgo. Descubrir maneras de fomentar la cooperación y resultados positivos en las juntas es algo que puede entrenarse e implica atención por parte del líder de un equipo de trabajo.

Considerar lineamientos para lograr efectividad en las juntas antes, durante y después de las mismas es una disciplina que puede ser conseguida con la guía de un líder que atienda las pautas básicas sustentadas en la teoría de Dale Carnegie.

Tratar de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona evitará el padecer juntas extensas sin resultados concretos. Recordemos que para proceder con un liderazgo funcional en cualquier proceso con el equipo conviene entender que las personas apoyan el mundo que ayudan a crear.

Los principios de cooperación de Dale Carnegie implican por parte del líder la práctica de tres cualidades: ser un ganador, alguien comprensivo y un ser humano inspirador.

Principios del Ganador:

1. La mejor manera de ganar una discusión es evitándola.
2. Evitar decir a una persona que está equivocada es mostrar respeto por las opiniones.
3. Si el líder se equivoca, lo admite rápida y enfáticamente.

Principios del Comprensivo:

4. El líder comienza de forma amigable, sabe hacer rapport.
5. Conseguir que la otra persona diga que “sí” inmediatamente es prueba de destreza social.
6. Permitir que la otra persona sea la que hable más, es ser un escucha activo.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

7. Permitir que la otra persona sienta que la idea es de ella es ser congruente con la autonomía personal.
8. Tratar honestamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona es asumir la empatía como estilo de vida.

Principios del Inspirador

9. Mostrar simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.
10. Apelar a los motivos más nobles.
11. Dramatizar sus ideas.
12. Lanzar un reto.

Amortiguadores

Durante las juntas, reuniones o diálogos cotidianos en el trabajo y otros ámbitos de vida, en ocasiones será importante expresar genuinamente lo que uno piensa, cree y siente con respecto a lo que es común en el momento, por tanto el reto del líder es disentir de forma amigable.

Cuando las opiniones sean contrastadas y opuestas, apliquemos amortiguadores para suavizar el impacto. Los amortiguadores son actitudes de inclusión ante las expresiones de otros donde usamos palabras de adhesión, jamás de exclusión.

Ejemplos de expresiones de inclusión:

Consideremos esto...
Agreguemos esto también...
Qué te parece este punto de vista...
Qué pasaría sí...
Alguna vez has pensado en...
Comparemos esa idea con esta otra idea...
No lo había visto desde esa óptica...

Para aplicar amortiguadores es necesario que el líder aplique el segundo acuerdo que fundamenta e Dr. Miguel Ruíz en su libro Los 4 Acuerdos, evitemos tomárnosla personal. El líder que aplica amortiguadores sabrá convertirse en “abogado del cañón”.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Estructura básica del amortiguador:

- a) Decir el nombre de la persona.
- b) Agradecer y complementar positivamente lo que aporta.
- c) Evitar decir pero, suplirlo por ahora bien; más; sin embargo; también.
- d) Expresar punto de vista con evidencia, fundamento o ejemplo.
- e) Finalizar expresando: por lo tanto yo pienso que...

Tipos de Evidencia

La evidencia es el sustento de nuestras aportaciones, puntos de vista y propuestas en un diálogo, reunión, junta de trabajo y conversación cotidiana. Es la substancia que da consistencia a nuestros juicios para demostrar veracidad y valor. La evidencia vence la duda.

Comunicarnos expresando evidencias de nuestras aseveraciones nos concede credibilidad por parte de los que nos oyen. El líder puede construir sus puntos de vista empleando los siguientes tipos de evidencias:

- Demostraciones. Demostrar el funcionamiento de algo.
- Ejemplos. Experiencias personales o anécdotas reales de otros.
- Hechos. Puntos que son específicos, verdaderos y pueden ser probados.
- Exhibiciones. Materiales de apoyo visual, tablas, gráficas, dibujos, esquemas, u otros objetos tangibles.
- Analogías. Relacionar una idea compleja con algo más simple y sencillo de entender.
- Testimonios de expertos. Citar a una fuente reconocida o creíble.
- Estadísticas. Números que indican incrementos, disminuciones, cambios porcentuales, comparaciones, tendencias y recapitulación.

Consideraciones y lineamientos para juntas efectivas

Una junta efectiva es habilidad del líder para que en un lapso de tiempo las personas obtengan acuerdos funcionales y sientan aprovechamiento del tiempo.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Antes de una junta:

- Preguntarse a sí mismo si una junta es la manera más productiva de manejar un asunto o dificultad.
- Clarificar el propósito de la junta, así fijar una agenda con orden de prioridades y objetivos.
- Determinar quiénes serán los asistentes, ubicación y duración de la junta considerando los horarios de los participantes.
- Planear cómo usará las instalaciones, el equipo necesario y las necesidades de apoyo.
- Hacer un esquema del modo como se necesita el acomodo de sillas y materiales del lugar, así como una lista de revisión de los mismos.
- Distribuir la agenda de junta por adelantado, esto ayudará a los participantes a prepararse, mantenerse enfocados en los asuntos, tiende a ayudar a que las juntas se desarrollen en el tiempo programado.
- Empezar la junta a tiempo. Algunos conductores prefieren empezar las juntas a horas diferentes que las horas “en punto” o las “medias horas” (por ejemplo, 8:03) La idea es que los asistentes entiendan que la hora fijada será estrictamente respetada.

Durante la junta:

- ✓ Abrir la junta con una declaración de objetivos de la misma.
- ✓ Verificar que el grupo comprenda el objetivo de la junta.
- ✓ Hacer resúmenes frecuentes.
- ✓ Identificados los asuntos clave, solicitar alternativas con sus pruebas para apoyarlas.
- ✓ Habiendo dialogado suficientes alternativas, seleccionar la mejor.
- ✓ Cuando sea apropiado, asignar a una persona, equipo o comité para verificar que sean implementadas las decisiones.
- ✓ Los líderes expresan sus propias ideas hasta después de que todos expusieron las suyas.
- ✓ Mantener la junta activa y en camino correcto.
- ✓ Cuando surjan asuntos importantes pero que puedan distraer de los temas actuales, ponerlos en un archivo para discutirlos en el futuro.
- ✓ Alentar participación de todos, creando ambiente donde las personas estén mentalmente enfocadas y que tengan algo que compartir.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

- ✓ Permanezcamos sentados al hablar, a menos que la asistencia a la junta sea muy grande, hablar desde nuestra silla.
- ✓ Expresar ideas breves y enfocadas a los asuntos por tratar en agenda.
- ✓ Hablar como si estuviésemos teniendo una conversación. Seamos sensibles a nuestro tono de voz.
- ✓ Hablar de un solo asunto a la vez.
- ✓ Aplicar escucha activa para todas las contribuciones.
- ✓ Evitar interrumpir cuando otra persona esté hablando a todos.
- ✓ Hacer preguntas, en vez de hacer declaraciones directas.
- ✓ Si un colaborador hace una declaración directa con la cual no estemos de acuerdo, evitar discutir, mejor preguntar a esa persona por qué piensa eso.
- ✓ Apoyar cada solución con evidencia.

Para cerrar la junta:

- Resumir y clarificar los resultados de las juntas, las decisiones y los comentarios de los participantes.
- Asegurarse que los participantes salen de la junta con un entendimiento claro de lo que tiene que hacerse, cómo tiene que hacerse por quién y cuándo.
- Hacer un resumen escrito de las decisiones y los pasos de acción. Esto puede ser en la forma de “actas” de las juntas. Las actas de las juntas previas se pueden usar como una guía para preparar la agenda para las juntas de seguimiento que sean necesarias.
- Evalúe la junta con el propósito de lograr una mejora continua.
- Considere hacer puntos de revisión cuando una acción de seguimiento sea requerida.