

CAPACITACIÓN PARA LAS SECRETARÍAS DE ASUNTOS DOCENTES

MODULO 9

La gestión en organizaciones complejas. Conducción y liderazgo.

Comenzamos a pensar(nos)

El estado a través de la Administración Pública (como gestora del interés general), satisface las necesidades de interés público de los ciudadanos. Los servidores públicos a través de nuestras tareas somos los encargados de velar porque se cumpla dicho objetivo. Y quienes conducen acompañan la gestión en las organizaciones complejas (cultura organizacional).

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el mundo discursivo en el que estamos insertos dentro de nuestro trabajo. Las instituciones son formaciones sociales y culturales, producto de diversos procesos de interrelaciones y transformaciones del juego social. Son espacio de acción de los sujetos, individuales y colectivos y son más que sólo aquello que enuncia. En ellas encontramos algunas cosas visibles como las creencias, las normas, las costumbres y por debajo todo aquello que nos cuesta ver pero sobre lo que también chocamos en el cotidiano cuando surgen las contingencias. Cuando una contingencia se acerca lo puede hacer como:

- Una nueva tarea
- Un nuevo contexto social
- Un nuevo compañero se incorpora
- Un compañero deja de trabajar con nosotros
- Se cambia la tecnología de trabajo
- Se modifica un modo de resolver algo

El objetivo no es destruir la cultura organizacional porque ella nos da sentido de pertenencia pero si debemos conocerla sin naturalizarla para poder cambiar lo que nos hace mal y no nos permite crecer y reforzar aquellos valores que nos hacen sentir parte.



Dentro de la cultura organizacional tenemos que poder conocer tres elementos fundamentales: **VISIÓN- MISIÓN Y VALORES** = Que son la razón de ser y de existir de nuestra organización.

Podemos preguntarnos algunas cosas para indagar en esos tres elementos:

- Cuál es el papel del área de trabajo frente al resto del organismo.
- Cuáles son los tipos de actividades en las que deben concentrar sus esfuerzos en el futuro.
- Cuál es la situación futura de mejora que imaginamos sobre el servicio social que brindamos.

Diferencias entre jefe y líder

Lugares que ocupamos...

<p>Si soy el Líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Le he dado pautas y objetivos claros? ✓ ¿Evalué objetivamente a los miembros? ✓ ¿Qué tan alcanzables son las metas que propuse en el tiempo que planteé? ✓ ¿Conozco claramente las capacidades y debilidades de mi gente? ✓ ¿Distribuí bien los roles? ✓ ¿Existe un plan a corto y largo plazo? 	<p>UN JEFE SE ENFOCA EN EL TRABAJO</p> <p>UN LÍDER SE ENFOCA EN SU EQUIPO</p>	<p>Si soy parte del Equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Me siento en igualdad de condiciones para hablar? ✓ ¿Creo que puedo aportar algo o mi función no es clara o restringe mis potencialidades? ✓ ¿Veo alguna ventaja al trabajo en equipo o es más un estorbo? ✓ ¿Coincido con las metas y reglas establecidas o pienso que son desacertadas y las cumplo simplemente por obligación? ✓ ¿Creo en lo méritos del líder o me parece un inepto, ineficaz o autoritario?
--	---	--

Lo primero que vamos a decir es que por ser diferentes no hace a uno mejor que el otro, seguido a eso que puede pasar que el jefe no sea líder y en ese caso debe acompañarse de las personas que lideran.

El liderazgo no es algo de una vez y para siempre, es algo que se construye como también ser jefe. Podemos compartir el liderazgo pero tenemos que tener en claro que quien lidera no es quien realiza solo las cosas, el que siempre trabaja sino quien motiva comunicándose asertivamente (no impone sus ideas pero sí hace valer sus derechos). Como los roles rotan les dejamos esas preguntas para que puedan seguir pensando qué lugar ocupan hoy en sus trabajos.

El líder es el jefe con corazón porque es aquel que está más atento a la escucha activa, puede propiciar espacios de comunicación aunque sea desde el silencio porque recuerden que todo comunica (lo no verbal también). Si coincide con el jefe tiene más posibilidades de acción porque tiene el respaldo formal.

Qué tiene que tener un líder

Queremos compartir con ustedes tres elementos fundamentales que debe ejercitar quien le interesa ser un líder de una organización compleja:

- Escucha activa
- Reconocimiento
- Comunicación Asertiva

Escucha activa

Escuchar que no es simplemente oír con nuestros oídos sino que es estar atentos a lo que sucede, al contexto que me rodeo, a la historia compartida y lo no compartido.

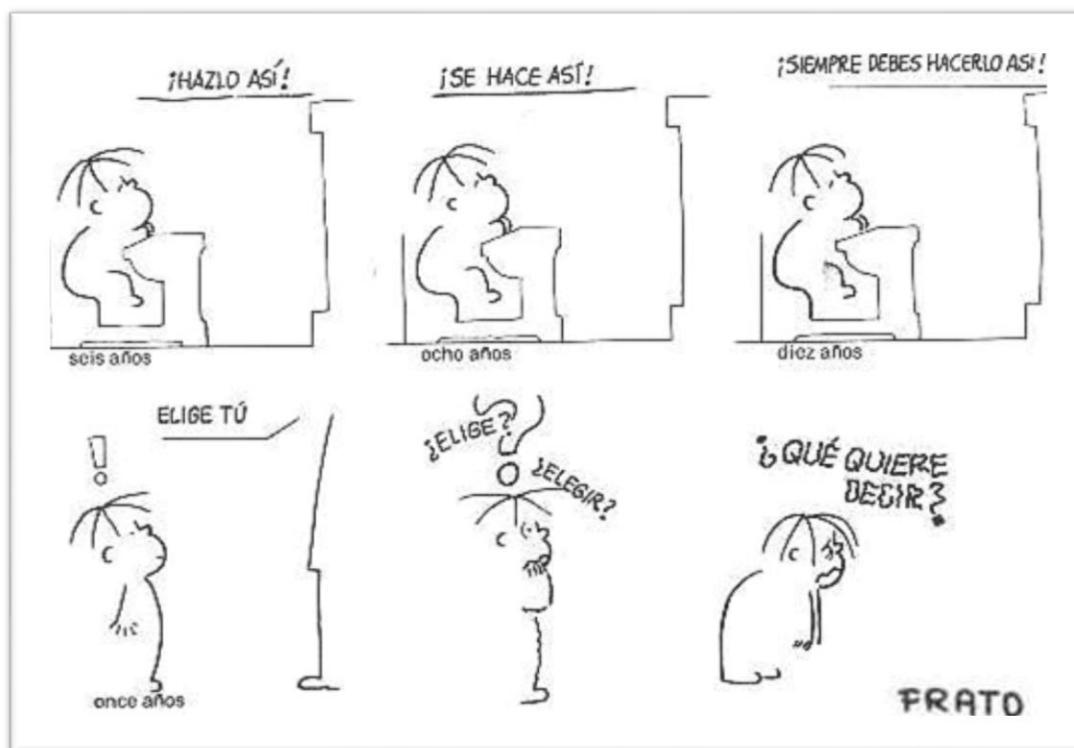
El vocablo escuchar significa 'poner atención o aplicar el oído para oír [algo o a alguien]'. Por tanto, la acción de escuchar es voluntaria e implica intención por parte del sujeto, a diferencia de oír, que significa, sin más, 'percibir por el oído [un sonido] o lo que [alguien] dice. Todos damos por hecho que sabemos escuchar. Hablamos con otras personas, mantenemos conversaciones y damos/recibimos información. Todo esto implica escucha, sí. Pero a menudo lo hacemos distraídamente, escuchando a medias y pensando en otras cosas.



Reconocimiento

El reconocimiento que es una de las habilidades de la comunicación tiene que ver con la Alteridad. ¿Qué es la alteridad? Que yo me constituyo como sujeto a partir del reconocimiento del Otro y con el Otro; es decir que como somos seres sociales somos a partir de compartir con los demás. Vos venís con lo tuyo, yo con lo mío y algo tenemos que armar.

Para trabajar el reconocimiento es importante correrse del suponer la realidad del otro y del contexto y afrontarlo desde la pregunta y la repregunta. Acá hacemos una salvedad de cómo nos compartamos ¿Cómo se nos va a ocurrir preguntar si siempre nos enseñaron a obedecer? Por eso compartimos esta imagen del historietista Frato que nos ayuda a pensar en los modos de vincularnos, liderar y cómo podemos hacer para volver a preguntar.



Quando tengas dudas...

- Ser firme, no agresivo ni defensivo
- Establecer un diálogo en igualdad
- Escuchar atentamente (o repetir la pregunta)
- Responder a preguntas hostiles con otra pregunta
- No quedar atrapado con una persona, salvo que sea el decisor
- Retomar la planificación lo antes posible
- Ante preguntas complejas, dividir las al responder
- Si no se sabe, reconocerlo

Comunicación asertiva

Vamos a comenzar realizando una primera definición: Comunicar asertivamente es cuando podemos hacer valer nuestros derechos teniendo en cuenta al otro. No tiene que ver con el acierto, con lo bueno o lo malo sino con escuchar activamente (lo que requiere mirar con atención también) y transmitir lo que deseamos y necesitamos para nuestra vida personal y laboral.

Es importante destacar que para poder comunicarme asertivamente debo escuchar activamente y reconocer al otro como un sujeto con derechos y con el cual debo negociar.

La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza. Otros estilos de comunicación, como el estilo pasivo, el estilo agresivo, e incluso el estilo pasivo-agresivo, se fundamentan en ideas erróneas, no aceptan sus limitaciones y no respetan a los demás o a sí mismos. Además de ser muy poco eficaces.

Así, las personas con un estilo pasivo en su comunicación e interrelaciones sociales se caracterizan por la sumisión, la pasividad, el acomodamiento, relegando sus propios intereses, sentimientos, derechos, opiniones y deseos. El estilo agresivo, por el contrario, se caracteriza por no respetar los derechos, sentimientos e intereses de los demás, e incluso puede ser ofensivo, provocador o humillante.

Un estilo de comunicación asertiva será útil y funcional para hacer valer nuestros derechos, manejar conflictos, conducir situaciones de negociación con habilidad, establecer y mantener conversaciones con diferentes personas y en diferentes contextos; asimismo favorecerá el proceso de tomar decisiones, solicitar cambios de conducta en otras personas, ser directo con lo que se quiere expresar sin ofender y asumir riesgos calculados.



La asertividad parte de la premisa de que todos tenemos unos derechos asertivos, veamos algunos de ellos:

- Derecho a cometer errores y a equivocarnos.
- Derecho a aceptar los sentimientos propios o ajenos.
- Derecho a tener nuestras propias opiniones, creencias y convencimientos.
- Derecho a criticar y protestar por un trato injusto.
- Derecho a reprochar el comportamiento de otros.
- Derecho a interrumpir y pedir una aclaración.
- Derecho a intentar un cambio.
- Derecho a pedir ayuda.
- Derecho a ignorar a los demás.
- Derecho a decir “no”.
- Derecho a no responsabilizarnos de los problemas de otros.
- Derecho a cambiar lo que no nos resulta satisfactorio.
- Derecho a responder, o no hacerlo.
- Derecho a rechazar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
- Derecho a no justificarnos ante los demás.
- Derecho a cambiar de opinión, idea o línea de acción.
- Derecho a pedir lo que se quiere.



Algunos consejos para relacionarse de forma asertiva son, por citar algunos, enfrentarse el problema, no a la persona; tratar lo específico, no lo general; no dar excesivas explicaciones; no disculparse más de lo necesario; no juzgar a los demás o a uno mismo por quien se es; ser empático y saber reconocer virtudes y defectos.

A modo ilustrativo veamos un par de Técnicas de comunicación asertiva:

Técnica del DISCO RAYADO. Muy eficaz para resistir la manipulación y defender nuestro punto de vista o decisión. Consiste en la repetición tranquila pero constante de una frase o idea que exprese claramente nuestros objetivos. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa.

Ejemplo: una flor no hace primavera.... hay que superar las resistencias y seguir perseverando!!!!

Técnica del BANCO DE NIEBLA. Consiste en encontrar algún punto de acuerdo con lo que tu interlocutor está diciendo o demandando, pero sin ceder en nuestro argumento, puesto que también tenemos motivos para mantenerlo. Se dará una apariencia de ceder terreno, respetando al otro, pero sin cederlo realmente, ya que en el fondo se deja claro que no se va a cambiar de postura.

Ejemplo: Estoy de acuerdo con lo que me comentas y además pienso que es vital sumarle a tu idea...

Analizar el escenario social

Es necesario pensar algunas herramientas claves para posicionarnos como líderes y así abordar los conflictos que en el cotidiano se presentan en nuestro entorno laboral y por qué no en el personal también. El concepto de mapa nos guía, nos posiciona en tiempo y espacio, nos otorga identidad, nos deja visualizar el entorno comparado con otros entornos. Un mapa es una foto, es una construcción de un momento; esto es fundamental: los mapas no son de una vez y para siempre ni escapan a disputas de cómo representarlo (aunque los mapamundi parecieran decir lo contrario porque si es concreto que hay acuerdos que se mantienen mucho más en el tiempo).

Para analizar nuestro entorno les proponemos abrir la mirada mediante el armado de mapas. Un mapeo es un procedimiento o práctica por el cual se construye una narrativa o un relato colectivo que visibiliza otra manera de relacionarnos con el contexto. Hacerlo nosotros mismos nos permite desafiar relatos dominantes sobre nuestro entorno.

Todo mapa es una representación ideológica y, a través de un mapeo, se construyen miradas críticas sobre lo que nos rodea. Todo mapeo es una acción crítica que debe tejer una red de interrelaciones para imaginar y poner en práctica nuevos modelos de producción y reproducción del día a día. Nuestro entorno cotidiano, el que habitamos, se compone de numerosos invisibles donde la ciudadanía se transforma en agentes mediadores en su percepción y visibilización.

Mapeo de Actores

El mapeo de actores es una herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales existentes en el escenario de intervención; en este caso nos interesa conocer más en profundidad con aquellas personas que nos

relacionamos en el trabajo participes junto a cada uno de nosotros de los conflictos. Indagar desde esta herramienta nos facilita posicionarnos como líderes para resolver conflictos porque nos permite planificar en función de un análisis previo.

En definitiva, nos permite tener visualmente y de manera esquemática el entramado relacional, las ubicaciones, los intereses y las injerencias al momento de actuar.

La noción de actor social alude a quien interpreta un personaje o asume un determinado rol dentro de la sociedad. En ese sentido puede emplearse para nombrar a un sujeto, a un grupo de individuos o a una entidad que asume la representación de determinados intereses y que trabaja con el fin de conseguir ciertos objetivos. Para alcanzar la meta, los diferentes actores sociales deben interactuar entre sí. Los actores sociales, en este marco, son sujetos activos que inciden en diversos procesos económicos, culturales o políticos de la comunidad en la que intervienen. Sus acciones tienen significado y portan valores.

Podemos hacerlo pensando en las **relaciones** (el organigrama representa la organización jerárquica y funcional de una organización -distribución de poderes formales-. O el sociograma que representa la organización informal, con sus relaciones basadas en afinidad y simpatía, grupos informales, liderazgos -poderes informales-). Estudio de divergencias entre organigrama y sociograma:

- Los miembros de la organización utilizan modos de relación y coordinación distintos a los oficiales.
- Los sistemas de relación y comunicación de hecho (sociograma) pueden sugerir mejoras a lo planificado (organigrama).
- Las divergencias no son necesariamente negativas.
- No hay que formalizar lo informal.
- Lo informal aporta a veces flexibilidad y capacidad de respuesta frente a lo imprevisto.

Para realizar un mapa de relaciones desde los vínculos informales, es decir hacer un sociograma primero tenemos que definir ¿Desde dónde podemos partir para hacerlo?

- A. Desde nosotros mismos y pensar cómo nos relacionamos con nuestros colaboradores de equipo
- B. Desde nuestra área de trabajo.
- C. Desde una institución más amplia, por ejemplo: Dirección General de Cultura y Educación.

Cuando lo quieran realizar les recomendamos trabajar con el A) para avanzar en el diagnóstico de los vínculos dentro de su propia gestión.

Después tienen que utilizar modelos de referencias para graficar los tipos de vínculos. Por ejemplo:

- Ida y vuelta. Relación muy buena. Se encuentran unidos entre sí; con el deseo de agruparse y conformarse en un núcleo para trabajar con los padres para los chicos.
- ★ Relación de ida y vuelta. Relación muy buena con proyectos a construir
- ➔ La relación es discontinua y donde un actor incide poder sobre otro.
- ❖ Relación con nuevos actores por iniciativa propia.
- Relación que trata de ser hecha, en permanente construcción.
- Relación institucional

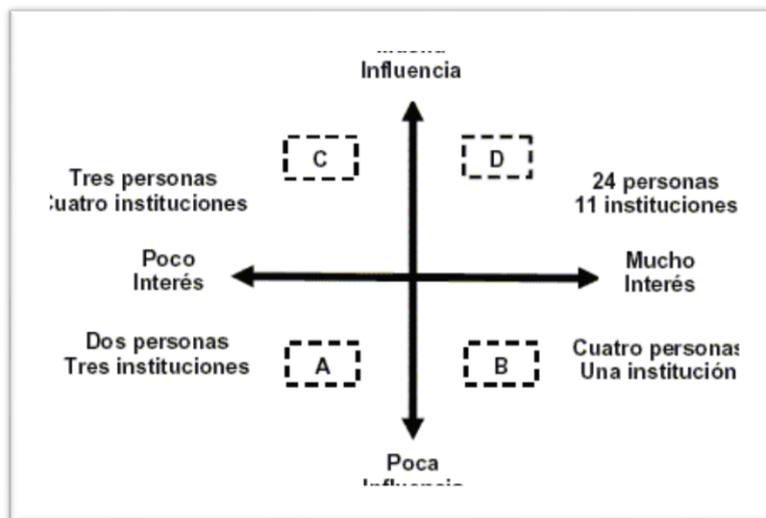
Otra opción de mapa es observar el ámbito físico, el **territorio**. Por ejemplo desde la distribución de los escritorios, la iluminación de nuestras oficinas, el espacio de atención al público hasta qué otras instituciones hay en el edificio y en el barrio. Posibilita, en este sentido, desnaturalizar esas representaciones, problematizar los sentidos cristalizados en el espacio. Su propósito fundamental es construir un relato sobre el territorio que permita identificar “qué pasa”, qué problemáticas (urgentes, invisibilizadas, comunes, etc.). El territorio como lugar de encuentro, pero también como lugar de representación, puede ser “vivido”, “experimentado”, “habitado” de diversas maneras y, por ende, “relatado” de modos diversos.

¿Cómo construimos un mapeo de territorios? En principio se requiere de un mapa de la oficina, del edificio, del barrio o la ciudad (puede ser un mapa oficial o elaborado por nosotros mismos) y construir algunas preguntas que permitan acotar lo que se pretende mapear, por ejemplo:

- Actores sociales que se ubican en ese territorio, su distribución en el espacio.
- Relación es entre ellos.
- Lugares de encuentro y socialización de determinados grupos sociales.
- Recorridos habituales, lugares de circulación de actores sociales específicos.
- Modos de apropiación de los sujetos del espacio (quiénes habitan la secretaría, los lugares al aire libre, etc.), considerando que existen distintas percepciones de los diferentes grupos respecto de cómo utilizan los espacios.
- “Fronteras” simbólicas y físicas que delimitan el territorio (baños cerrados con llave, muebles propios de cada oficina, o pensando en un barrio las vías de tren, arroyos, descampados, avenidas, calles o segmentos del barrio).



Y por otro lado podemos pensar en el **interés e influencia** de los actores con los que debemos trabajar o necesitamos trabajar. Sería algo así como analizar los posicionamientos de diversos actores sociales en torno a un proyecto que nos interesa llevar adelante, puesto que nos ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado.



Autoevaluación:

Estilos de Comunicación

Bibliografía de lectura complementaria (regalo):

Los cuatro acuerdos