



Junta Federal de Cortes y de Superiores Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Seminario –Taller. Año 2012

Síntesis conceptual Liderazgo

Dirigido al Grupo de Responsables de las áreas de Estadística Judicial

Producido por la Ing. Estela Cammarota

Objetivo General

Que los participantes:

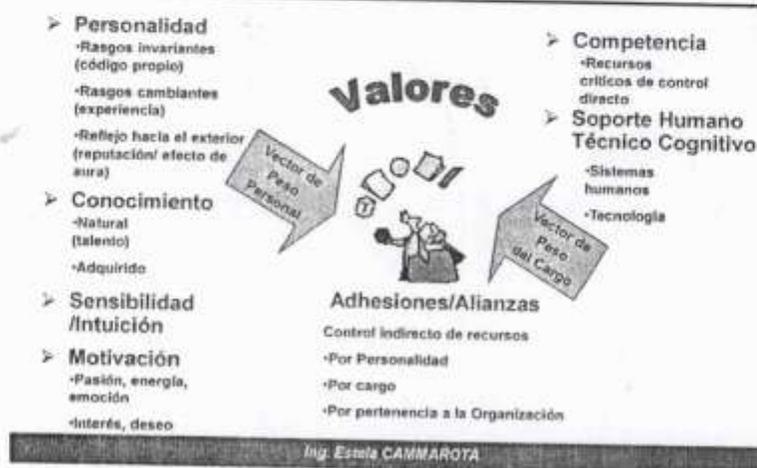
- Generar un espacio de intercambio en el que los participantes puedan reflexionar acerca de la importancia estratégica de su rol.
- Distinguir las características de liderazgo inherentes en el mismo.
- Enriquecer sus perspectivas individuales, aportando al conjunto, al compartir ideas y experiencias.

¿Qué es un líder?

Es alguien que posee la capacidad de conmover, inspirar, movilizar y guiar a las personas, de manera que entre ellas y él se crea una alianza, en parte emocional y en parte racional, que los hace marchar juntos hacia la obtención de sus objetivos.

NO DEPENDE DE LA POSICIÓN JERÁRQUICA.....pero...¡ AYUDA!...

Fuerza del Líder





Fuerza del Líder



Ing. Estela CAMMAROTA

PAPEL ESTRATÉGICO DE LA ESTADÍSTICA EN LA FUNCIÓN DE GOBIERNO

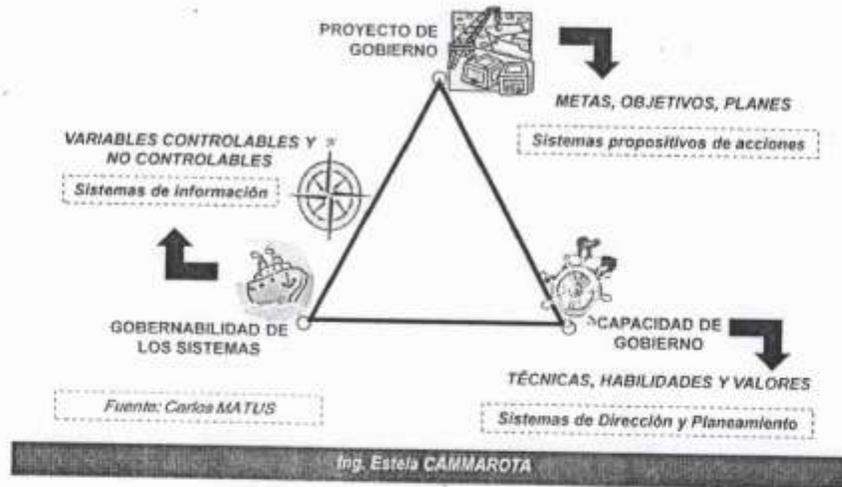


Ing. Estela CAMMAROTA





Triángulo de Gobierno



CONDUCCIÓN DEL EQUIPO: LAS PERSONAS

El Equipo

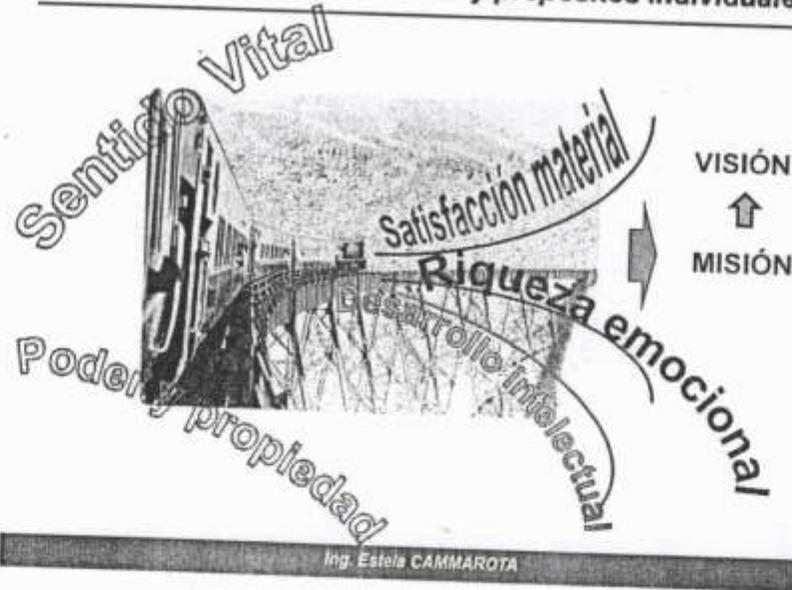
- Objetivo común.
- Asignación de funciones y asunción de roles.
- El otro es otro significativo.
- Pertenencia.

Jerarquía de las Necesidades Humanas de Maslow (Esquema Internet)





Propósitos organizacionales y propósitos individuales



Fallas más comunes de la práctica de liderazgo

- ✓ Endiosamiento, distancia.
- ✓ Sobreexigencia.
- ✓ Soberbia, prepotencia, avasallamiento.
- ✓ Pérdida de contacto con la realidad. Mala escucha. Rechazo de la información negativa.
- ✓ Complacencia, comodidad, pérdida de motivación.
- ✓ Falta de evolución.
- ✓ Dominio del juicio intuitivo.
- ✓ Tendencia al mal uso del tiempo y la atención.
- ✓ Omnipotencia, hipertrofia de su seguridad y excesiva confianza en su experiencia.
- ✓ Refuerzo de los defectos y errores.
- ✓ Limitada capacidad para discernir con profundidad cualidades y deficiencias de los equipos.
- ✓ Falta de flexibilidad.

RECURSOS DEL LÍDER: PODER Y AUTORIDAD

Poder y Autoridad

- PODER: Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

ecammarota@gmail.com



- **AUTORIDAD:** En una organización es el derecho propio de un puesto, a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

Características del Poder

- ✓ Es un vínculo.
- ✓ Parte de una Relación Polar.
- ✓ Implica una relación asimétrica.
- ✓ No existe poder sin resistencia.
- ✓ Es móvil.
- ✓ Puede ser productor o represor.
- ✓ Se percibe en sus efectos localizados.

Diferencias entre Autoridad y Poder

Autoridad ↔ Poder

Es de derecho ↔ Es de hecho

Adjudicación de la función ↔ Asunción del rol

Descripción del cargo ↔ Desempeño del cargo

Guión ↔ Puesta en escena

Tener de "derecho" ↔ Ejercer "de hecho"

Desvíos del Poder

ABUSO DE PODER- VACÍO DE PODER- SOMETIMIENTO- MANIPULACIÓN

Atributos de la Autoridad

- Orden simbólico: VESTIMENTA – ESPACIOS – RECURSOS – CONFORT – AUTONOMÍA – EQUIPO.

DELEGACIÓN DE PODER

Delegación

Dar a otra persona la jurisdicción que uno tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación.

CONDICIÓN 1: Confianza y autoconfianza.

CONDICIÓN 2: Disposición y capacidad

CONDICIÓN 3: Acuerdo / tolerancia respecto de los estilos

ecammarota@gmail.com





Requiere:

- Condiciones profesionales y personales para la tarea,
- Confianza de parte del que delega,
- Aceptación de la responsabilidad por parte de ambos
- Tolerancia o acuerdo respecto de los estilos
- ¡¡¡CONTRATOS CLAROS!!!...

La AUTORIDAD se delega, la RESPONSABILIDAD NO.

La Delegación puede ser:

- ❖ Delegación en Mandaderos →Centrada en los Métodos
- ❖ Delegación en Encargados →Centrada en los Resultados

Obstáculos para la Delegación

- Miedo a obtener resultados de calidad inferior o superior.
- Percepción de falta de tiempo.
- Miedo a parecer incompetente.
- La delegación inversa.

Control efectiva

Aún cuando delegue, de vez en cuando... ¡CONTROLE!

Conveniente:

- Proceso necesario y continuo.
- Previamente acordado.
- Contra estándares previamente establecidos.
- No persecutorio.
- Con vocación docente.

MONITOREO, CONTROL, EVALUACIÓN

CONDICIONANTES: MODELOS MENTALES. RACIONALIDADES.

Modelos Mentales

- Son mandatos sociales facilitadores o inhibitorios, enraizados en lo profundo de cada ser humano.
- Revelan lealtades invisibles que permiten o restringen el logro de los objetivos.
- Se revelan en la acción. Una forma de expresión son las creencias.

ecamarota@gmail.com



Creencias

1. El que sabe sabe, y el que no es jefe.
2. Los empleados son todos haraganes.
3. Los abogados no entienden nada.
4. Somos una gran familia. La familia judicial.
5. El trabajo en equipo es esencial; te permite echarle la culpa a otro.
6. Nada se logra sin sacrificio.
7. El jefe jamás se equivoca. Comprueba si estamos atentos.
8. *Las estadísticas son...*
9. *Los estadísticos son...*

Creencias

Son muy frecuentes:

CREENCIAS de potencia y dignidad: Puedo, me lo merezco, me permiten.

CREENCIAS de impotencia e indignidad: No puedo, no lo merezco, no me dejan.

Para el enfrentamiento de estas estructuras inhibitorias se debe:

- Dar volumen a las "conversaciones privadas" (Columna izquierda).
- Reconocer las generalizaciones repetitivas y cuestionarlas/ fundamentarlas.
- DUDAR de las verdades aprendidas.

Diferencias de Racionalidades

En las organizaciones es habitual encontrar





LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Razones del Cambio Organizacional

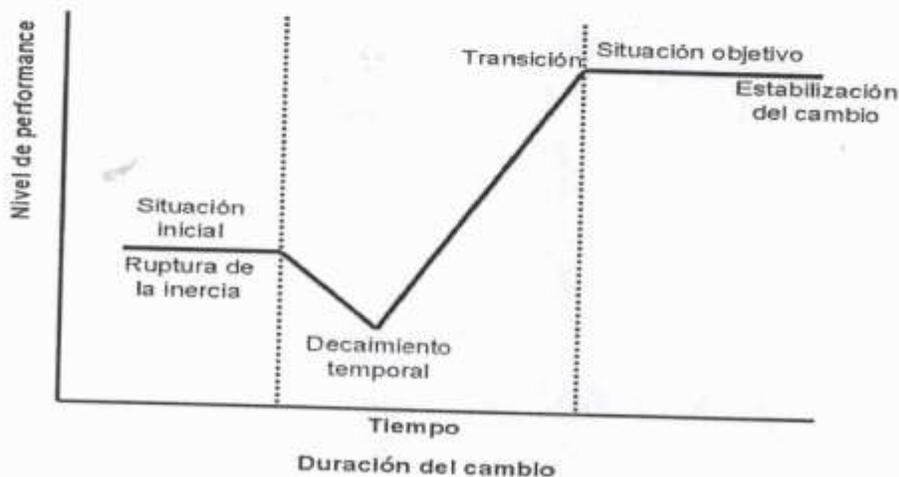
- @ BÚSQUEDA DE LA VISIÓN
- @ DEVENIR VITAL
- @ EQUILIBRIO CON EL MEDIO
- @ NUEVAS COMPETENCIAS/ TECNOLOGÍA
- @ NUEVAS DEMANDAS
- @ NECESIDAD DE DIFERENCIARSE
- @ NECESIDAD DE MEJORA Y PROGRESO

Frente al cambio...

Generalmente:

1. *Las personas se sienten torpes, incómodas e intimidadas.*
2. *Antes que nada se lamentarán por lo que deben abandonar.*
3. *Expresarán sentimientos de soledad.*
4. *Sólo se puede manejar determinada cantidad de cambio.*
5. *Las personas presentan diferentes niveles de disposición hacia el cambio.*
6. *Se quejarán de falta de recursos.*
7. *Cuando así sea posible, existirá una tendencia a retomar antiguas conductas.*

El Proceso de Cambio (Esquema de Internet)





Resistencia al cambio

Adaptado de Elizabeth Kübler Ross

Similitud con el proceso "de duelo"

- El trauma
- La negación

- La cólera
- La negociación
- El valle de la desesperanza transitoria (VDT)
- La aceptación

El Trauma

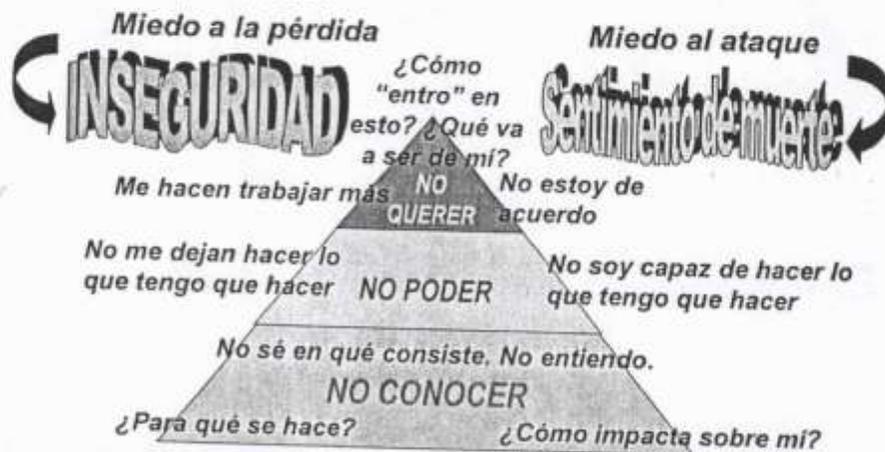
SHOCK
GOLPE
SORPRESA
DESEQUILIBRIO

!!!FRUSTRACIÓN!!!

La negación

"ACÁ NADA VA A CAMBIAR"

@Razones personales:



Ing. Estela CAMMAROTA



La negación

Robbins & Finley

Otras fuentes de la Resistencia:

- > Pereza
- > Inercia
- > Historia negativa
- > No se perciben beneficios

La negación

Razones organizacionales:

- ④ Cultura organizacional que castiga excesivamente el error.
- ④ Dificultad para el trabajo en equipo.
- ④ Falta de recursos.

- ④ Sensación de que el verdadero cambio en ese ámbito, NO puede producirse (derrota anticipada).
- ④ Existencia de "ganadores" y "perdedores" que compiten.

IMPORTANTE: Contribuir a la generación de conciencia

La cólera

Búsqueda del culpable:

- > Tercero responsable
- > Objeto
- > Poder superior

IMPORTANTE:

- > Advertir la seguridad "relativa" del cambio

La negociación

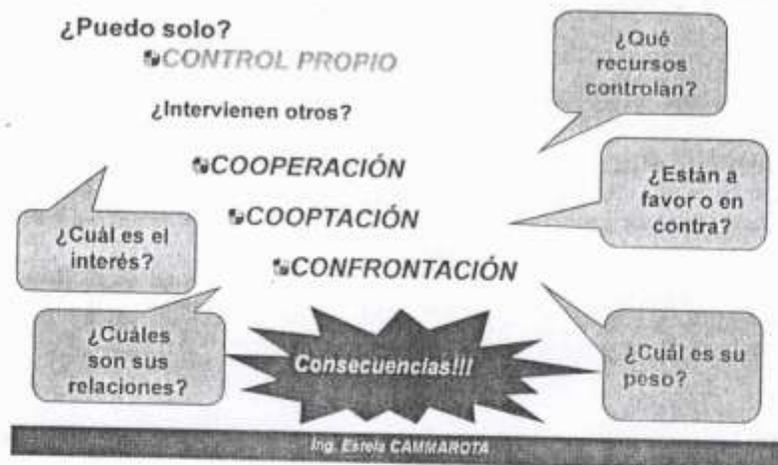
Comienzo de la asimilación

IMPORTANTE: EMPATÍA





Análisis Estratégico de la Negociación



El valle de la desesperanza transitoria

"Realidad INNEGABLE"

- Sensación de vacío
- Duda de la propia competencia
- Frustración

IMPORTANTE: Apoyo para salir fortalecidos

Aceptación

¿Cuándo es posible el cambio?

Es posible cuando la insatisfacción con el *status quo*, más el deseo de cambio es mayor que el costo del cambio: $C = (I + D) > CC$

Resistencia al Cambio

Ⓢ Cuestiones especiales a tomar en cuenta:

Valorar lo que se deja.

Comprender el duelo, sin empantanarse en él.

Determinar claramente el momento de finalización de los procesos que caducan.

Conectar el cambio con sus beneficios.

Involucrar participativamente.

DEFINIR – CAPACITAR – CONTENER – COMUNICAR





EMOCIÓN FRECUENTE: EL ENOJO

Energía del deseo → Objeto de deseo. Cuando no puede alcanzarse se produce: Frustración.

↓
El sistema nervioso interpreta que **FALTAN RECURSOS** y produce Adrenalina y Noradrenalina

↓
Esa sobrecarga se convierte en un problema que genera...

↓
¡Enojo!
... que resuelve..
... que destruye..

Disipación del Enojo

- 1- Descarga *química* del excedente de energía.
 - 2- Información al otro de lo que nos hizo (descarga *emocional*).
 - 3- Formulación de una *propuesta*.
-

Escalada destructiva





Ofensa y Rencor

Tienen diferente ocurrencia temporal.

La una es puntual. El otro se extiende a lo largo del tiempo, sin límite cierto.
Al cabo de ese tiempo, ofensor y ofendido NO son los mismos.
Y el castigo, por lo tanto, deja de tener sentido.

PARA LIBERAR EL ALMA, ES SABIO:

- Recordar el aprendizaje.
- Olvidar el hecho.

Perdón

Declaración de perdón en español= petición "Te pido perdón"
El perdón así, depende del acto declarativo del otro: "Te perdono"
Actos independientes

- "Te pido perdón" cambia el mundo.
- "Te perdono" libera al que lo dice.
- El rencor esclaviza.

Resentimiento= enojo cronificado

Perdonar es un acto declarativo de liberación personal.

ESTRÉS

Estrés laboral

Shimon L. Dolan – Irene Martín

Sobrecarga y malas condiciones de trabajo.

Hans SEYLE : "esfuerzo de adaptación". Tanto los cambios positivos como los negativos lo producen.

El **estrés laboral** es el desequilibrio entre las aspiraciones de un individuo y la realidad de sus condiciones de trabajo. Tiene que ver con la diferencia percibida entre las demandas profesionales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo.

Eustrés / Distrés

EUSTRÉS (Experiencia positiva) ↔ DISTRÉS (Experiencia negativa)

ecammarota@gmail.com





El efecto depende de la naturaleza del objeto perturbado



Nuestro pensamiento es el alimento que sostiene y por el que sobrevive el estrés

Tolerancia

*La REACCIÓN se produce al traspasar el UMBRAL DE TOLERANCIA AL DOLOR
El UMBRAL DE TOLERANCIA AL DOLOR coincide con el MÁXIMO NIVEL DE AUTO-MALTRATO
SOPORTABLE*

Dolor y Sufrimiento

Dolor: fenómeno biológico. Sufrimiento: "dolor del alma"

Dolor y Sufrimiento

"No es lo que ha sucedido lo que molesta a un hombre, dado que lo mismo puede no molestar a otro. Es su juicio sobre lo sucedido."

Epicteto, siglo I y II d.C.

Dolor y Sufrimiento

"No olvides que no es el hombre que te envilece o golpea el que te insulta, sino tu propio juicio de que este hombre te insulta. Por lo tanto, cuando alguien te irrita, ten por seguro que es tu

propia opinión la que te ha irritado. Y comprométete a no dejarte llevar por las impresiones externas, dado que una vez que ganes tiempo y postergues tu reacción, podrás más fácilmente ser el amo de ti mismo."

Epicteto, siglo I y II d.C.

Claves para combatir el estrés

Shimon L. Dolan – Irene Martín

Desaceleración

Liberarse de anteriores dependencias

Saborear experiencias decididas por uno mismo

Pensamiento positivo

Aprender a relajarse

Apoyo social



*Desde la noche que sobre mí se cierne,
negra como su insondable abismo,
agradezco a los dioses si existen
por mi alma invicta.*

*Caído en las garras de la circunstancia
nadie me vio llorar ni pestañear.
Bajo los golpes del destino
mi cabeza ensangrentada sigue erguida.
Más allá de este lugar de lágrimas e ira
yacen los horrores de la sombra,
pero la amenaza de los años
me encuentra, y me encontrará, sin miedo.
No importa cuán estrecho sea el camino,
cuán cargada de castigo la sentencia.*

Soy el amo de mi destino;
soy el capitán de mi alma.

INVICTUS, de William Ernest Henley (1849-1903) -----

