



Liderazgo y negociación

Liderazgo y conducción de equipos

Lic. Julieta Maricel Durante



INTRODUCCIÓN

¿Cómo lograr que las personas hagan lo que tienen que hacer para cumplir con los objetivos?



¿Hay algún secreto?



¿La gente sabe lo que tiene que hacer?

ACTIVIDAD

ÍNDICE

- Introducción
- Comportamiento de los líderes
- ¿Por qué la gente trabaja en equipo?
- Rol del líder en el equipo
 - . 1. Establecer objetivos claros y compartidos
 - . 2. Conocer a los miembros del equipo
 - . 3. Clarificar funciones y responsabilidades
 - . 4. Asignar las tareas
 - . 5. Establecer las reglas a respetar
 - . 6. Desarrollar un clima propicio
 - . 7. Brindar feedback
 - . 8. Revisar los procesos, estrategias y objetivos del grupo



Grupo

Según Pichón Riviere



Definición:

Conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.



Diferencias

Entre grupo y equipo

Grupo

No necesita direccionalidad de comunicación

No necesariamente se busca el consenso

No se constituye para resultados medibles

La pertenencia puede ser alta o baja

Función diferenciada para el coordinador

Competencia inadecuada

Protagonismo por asunción y adjudicación de roles

Equipo

Comunicación direccional

Dialogar para el consenso

Resultados medibles

Se estimula pertenencia

Funciones diferenciadas

Ser competente y entrenarse para ganar y perder

Protagonismo por producción del equipo

.....





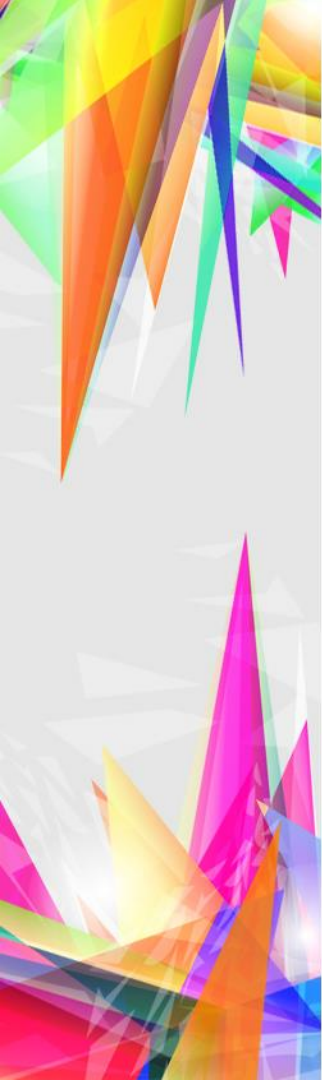
Grupos Destacados

Según Warren Bennis



Comportamientos del líder:

1. Proveer dirección y significado
2. Generar confianza
3. Orientar al equipo hacia la acción
4. Inspirar la confianza en que se pueden superar los obstáculos



¿Por qué trabajar en equipo?

Michael West



¿Por qué trabajar en equipo?

Compartir un objetivo o propósito común (visión compartida), en la creencia de que éste se alcanzará con mayor éxito si colaboran juntos que si lo hacen individualmente.

Dimensiones que debe manejar el líder

Acerca del funcionamiento del equipo.



Tarea

- Objetivos.
- Funciones de los miembros.
- Normas.
- Procesos.
- Búsqueda de mejoras.



Bienestar grupal

- Brindar apoyo.
- Generar clima favorecedor del trabajo en equipo.
- Favorecer cooperación, confianza y participación.

Tareas del líder de equipo

¿Cuáles son las razones para estar juntos como equipo? ¿Cuál es su misión o propósito? ¿Cuáles serán los resultados esperados?



ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

1. Establecer objetivos claros y compartidos

- Permite coherencia entre los objetivos organizacionales y los del equipo.
- Cada miembro tenga claro cuál es su aporte a la organización y actúe en consecuencia en el marco de su trabajo en el equipo.

e **S** pecíficos

M edibles

A mbiciosos y alcanzables

R elevantes

T iempo definido

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

2. Conocer a los miembros del equipo



- Evaluar las fortalezas y debilidades de los miembros
- Aprovechar la diversidad de experiencias

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

3. Clarificar las funciones y responsabilidades de cada miembro

- ¿Cuáles son las tareas que hay que hacer?
- ¿Quién tiene las mejores competencias para realizar cada tarea?
- ¿Quién asumirá la responsabilidad de cada tarea?
- ¿Quién/es realizarán las que no quiere hacer nadie?. Y las que todos quieren hacer?
- ¿Cada integrante sabe lo que se espera de él?
- ¿Tienen forma de saber si lo hicieron bien?
- ¿A quién deben reportar los logros alcanzados y errores producidos?
- ¿Está claro cómo se los evaluará por la tarea realizada?

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

4. Asignar las tareas

- Tener en cuenta las fortalezas y preferencias de los miembros
- Desarrollar las habilidades de los miembros para potenciar las capacidades del equipo
- Explotar la diversidad de los miembros
- Compartir o alternar las tareas menos deseables

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

5. Establecer las reglas a respetar

El líder debe establecer las reglas básicas que se deberán respetar para lograr la productividad y la convivencia positiva de todos los miembros.

- Tienen que ver con la tarea: reuniones, horarios, cumplimiento de tiempos, formas de rendición de cuentas, etc.
- La interacción de los miembros en el trabajo: el manejo de los acuerdos, las diferencias de opinión, la participación igualitaria, el apoyo, etc.



ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

6. Desarrollar un clima propicio

El líder debe mantener el bienestar del grupo y un clima laboral que permita un trabajo productivo.

Se pueden presentar 3 tipos de comportamientos posibles:

Comportamientos que contribuyen a la cohesión del equipo:

- Mostrar comprensión y aceptación de los otros.
- Aliviar la tensión
- Incluir a todos los miembros en las discusiones
- Confiar en las mutuas ideas
- Preguntar a todos los miembros qué piensan
- Asumir voluntariamente tareas del equipo o ayudar a otros a cumplir sus tareas

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

6. Desarrollar un clima propicio (cont.)

Comportamientos que favorecen la productividad del grupo:

- Analizar los datos y los hechos
- Sugerir alternativas
- Sugerir procesos que ayuden a que el equipo complete sus tareas
- Mantener la discusión centrada en el tema
- Hacer preguntas que ayuden a que el equipo avance

Comportamientos que debilitan o bloquean el progreso del equipo:

- Estar en desacuerdo y no ofrecer sugerencias
- Rehusarse a escuchar a los otros miembros del equipo
- Criticar las ideas o procesos de los demás.
- Interrumpir

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

6. Desarrollar un clima propicio (cont.)

Para ello deberá trabajar en varios aspectos:

- **Reconocer el aporte de los integrantes:** Debe fomentar acciones que promuevan la participación abierta de todos los miembros, la comunicación entre los integrantes y el respeto por sus opiniones. Además tiene que servir de ejemplo.
- **Promover la motivación:** el líder debe detectar en cada uno de los miembros “qué los motiva”, qué satisface sus deseos y necesidades.
- **Celebrar los logros:** para cohesionar al equipo y mostrar que un objetivo se ha alcanzado.

ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

7. Brindar feedback al equipo



El líder debe brindar feedback continuo al equipo

- Recordarle a los integrantes que están cumpliendo satisfactoriamente con los objetivos propuestos les permite saber que están haciendo bien su trabajo y fortalecer significativamente la autoestima de los miembros.
- Marcar a tiempo los desvíos en la consecución de una tarea permite realizar las acciones necesarias para encauzar la situación antes que las consecuencias sean graves.




ROL DEL LÍDER EN EL EQUIPO

8. Revisión de los procesos, estrategias y objetivos






- Debe realizar revisiones periódicas de los objetivos, de los procesos y métodos de trabajo.
- También evaluar y revisar los procesos interpersonales y el clima de trabajo
- Esto permite lograr una mejora significativa en la productividad del equipo y por otra parte, la flexibilidad de para adaptarse a los cambios del entorno.




Roles de equipo de Belbin

Rol	Contribución	Debilidad permitida
Cerebro 	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
Coordinador 	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
Monitor Evaluador 	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.

Roles de equipo de Belbin

Rol	Contribución	Debilidad permitida
Implementador 	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador 	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
Investigador de Recursos 	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.

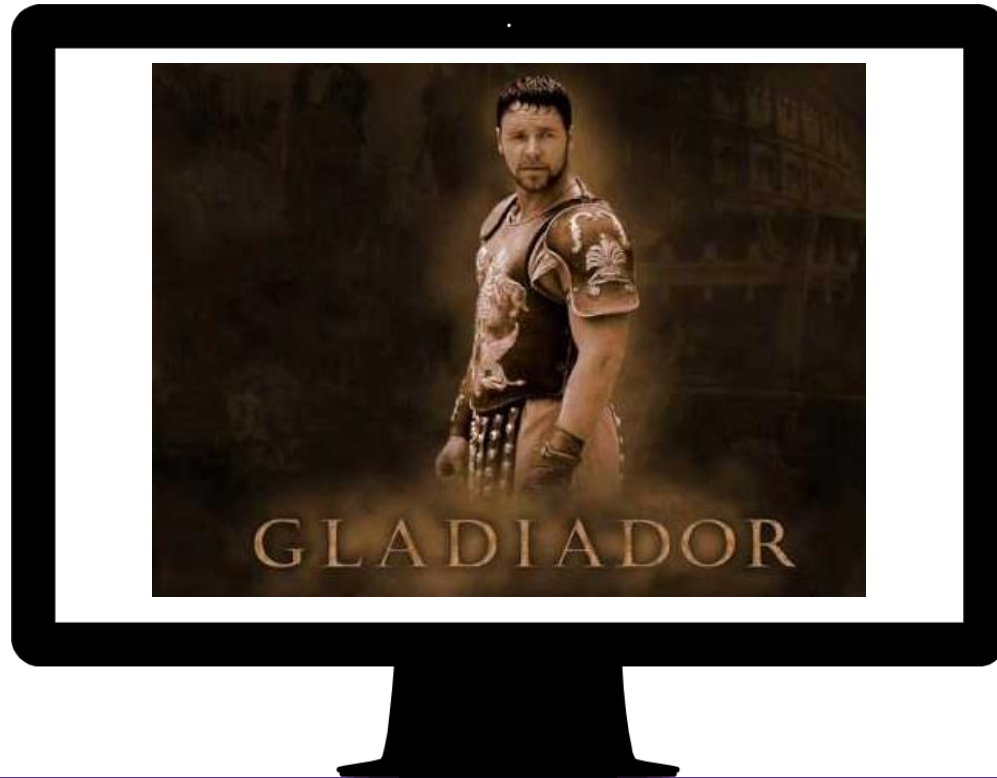
Roles de equipo de Belbin

Rol	Contribución	Debilidad permitida
Impulsor 	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
Cohesionador 	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
Especialista 	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.









¿PREGUNTAS?





¡MUCHAS GRACIAS!

BIBLIOGRAFÍA

- SARASQUETA, Víctor Gustavo. ed. Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos. 1a ed. Buenos Aires: Temas, 2010.