



3644 – Gestión de las Organizaciones

Nora Gigante

Máster en Ingeniería de Software por la Universidad Politécnica de Madrid

MAILTO: ngigante@unlam.edu.ar

Juan Pablo Mighetti -

Magister en Informática por la Universidad Nacional de La Matanza

MAILTO: jmighetti@unlam.edu.ar

Lic. Carlos Butti

Lic. en Psicología UBA - Especialista en...

MAILTO: cbutti@unlam.edu.ar

Damián Montefiori

Ingeniero en Informática por la Universidad Nacional de La Matanza

MAILTO: dmontefiori@unlam.edu.ar

Liderazgo

¿Qué es?



“El liderazgo es la capacidad de **influir** en **un grupo** para que se **logren las metas**” Gómez (2002)

el Liderazgo es el proceso de lograr **influir** sobre los demás con **trabajo en equipo**, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el **logro de sus objetivos**.
Davis y Newstrom (2003)

Un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para **influir** sobre el actuar de los **individuos y equipos**.
Payeras (2004)

Ser líder es un desafío

No puedo liderar de la misma forma a grupos de diferentes generaciones

Baby Boomers 1945 y 1964

Generación X 1965-1981

Generación Y / Millennials 1982 - 1994

Generación Z / Centennials (nacidos a partir de 1995 y hasta el presente)



Los **Baby Boomers** tienen al trabajo como modo de ser y de existir: estable, a largo plazo, adictivo, no necesariamente de lo que aman hacer. No le dedican mucho tiempo al ocio y a la actividad recreativa.

Las mujeres de esta generación aún se están incorporando al mercado laboral. Si bien persiste el ideal de familia tradicional, se empiezan a romper estructuras.

Generación X trabajan mucho pero logran un equilibrio, son felices con sus propias vidas. La Generación X es más propensa a estar empleada (acepta los órdenes de jerarquía institucional) y equilibra la energía entre el trabajo, los hijos y el tiempo de ocio.

Generación Y o Millennials Muy adaptados a la tecnología. La vida virtual es una extensión de la vida real. Sin embargo, conservan algunos códigos de privacidad en relación a lo que exponen o no en Internet (a diferencia de los Centennials, que comparten todo). Son multitasking. No dejan la vida en el trabajo, no son "workaholic" (quizás observaron que sus padres sí lo fueron, y lo hacen distinto). Son emprendedores y creativos, intentan vivir de lo que aman hacer. Son idealistas. Según estudios, permanecen en sus trabajos un promedio de dos años, a diferencia de la Generación X y los Baby Boomers (más estables). Es por eso que las empresas enloquecen armando políticas de "fidelización"

Generación Z o Centennials (nacidos a partir de 1995 y hasta el presente) Son verdaderamente "nativos digitales" (usan Internet desde su niñez).

Autodidactas (aprenden por tutoriales), creativos (incorporan rápido nuevos conocimientos y relacionan bien) y sobreinformados (alta propensión al consumo de información y entretenimiento).

son más pragmáticos que los Millennials, buscan innovar con "lo que hay". Les preocupa encontrar una vocación acorde a sus gustos, conocerse a sí mismos y aceptar las diferencias, en un mundo cada vez más globalizado.

Un buen líder:

Poseer habilidades interpersonales

Gestionar Conflictos

Promover el espíritu de equipo

Comunicar eficazmente

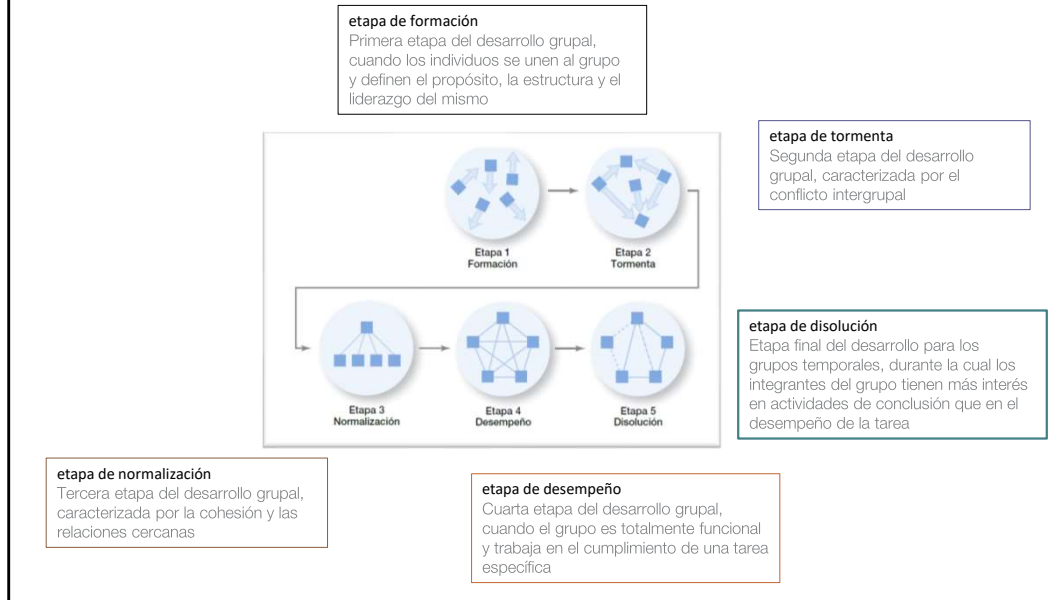
Influir

Tomar buenas decisiones

Tener visión estratégica

Negociar

Etapas de los equipos – Tuckman



Formación de equipo: Según la definición de liderazgo hablamos de grupo o trabajo en equipo... Influir a este grupo de personas que persiguen ciertos objetivos... Entonces parte de ser líder, un papel importante en el desarrollo del equipo. Trabajar para que el equipo del proyecto para conformarse en un grupo cohesivo. El rol del líder será orientar, dirigir y mejorar la forma en que interactúan. La formación de equipo requiere un esfuerzo planificado y atención permanente y debe comenzar en etapas tempranas del proyecto. Los grupos de trabajo pasan por distintas etapas a lo largo de la vida como equipos. Tuckman, definió estas 5 etapas por las que todo grupo de trabajo pasa...

Formación Tormenta o Turbulencia, Normalización, Desempeño, Disolución.

- **FORMACIÓN** SE REÚNE A LAS PERSONAS PARA FORMAR EL EQUIPO:
- **TURBULENCIA** HAY DESACUERDOS A MEDIDA QUE LAS PERSONAS APRENDEN A TRABAJAR JUNTAS.
- **NORMALIZACIÓN** LOS MIEMBROS DEL EQUIPO EMPIEZAN A CONSTRUIR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO.
- **DESEMPEÑO** EL EQUIPO SE VUELVE EFICIENTE Y TRABAJA EN FORMA EFECTIVA COMO CONJUNTO. ÉSE ES EL MOMENTO EN EL QUE EL DIRECTOR DE PROYECTOS PUEDE BRINDAR LA MAYOR ATENCIÓN AL DESARROLLO DE LOS MIEMBROS INDIVIDUALES DEL EQUIPO.
- **DISOLUCIÓN** EL PROYECTO TERMINA Y EL EQUIPO ES DESINTEGRADO.

Los equipos nuevos pueden pasar por cada paso, mientras que los equipos que ya han trabajado juntos con anterioridad pueden experimentar una versión más corta o saltarse algunos de los primeros pasos.

Gestión de Conflictos



Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto. Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la planificación y los estilos personales de trabajo. Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyecto, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones. Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolverlas. Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria. El conflicto debe abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo. Si el conflicto perturbador continúa, se puede recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias.

A menudo, el éxito de los directores de proyecto en la dirección de sus equipos depende en gran medida de su capacidad para resolver conflictos. Diferentes directores de proyecto pueden utilizar diferentes métodos de resolución de conflictos. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen:

- la importancia relativa y la intensidad del conflicto,
- la premura que exista para la resolución del conflicto,
- la postura adoptada por las personas involucradas y
- la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

Existen **cinco técnicas generales de resolución de conflictos**. Dado que cada una de ellas tiene su lugar y su uso, no se presentan en un orden particular:

Retirarse/Eludir. Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.

Suavizar/Adaptarse. Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.

Consensuar/Conciliar. Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.

Forzar/Dirigir. Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia.

Colaborar/Resolver el Problema. Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso.

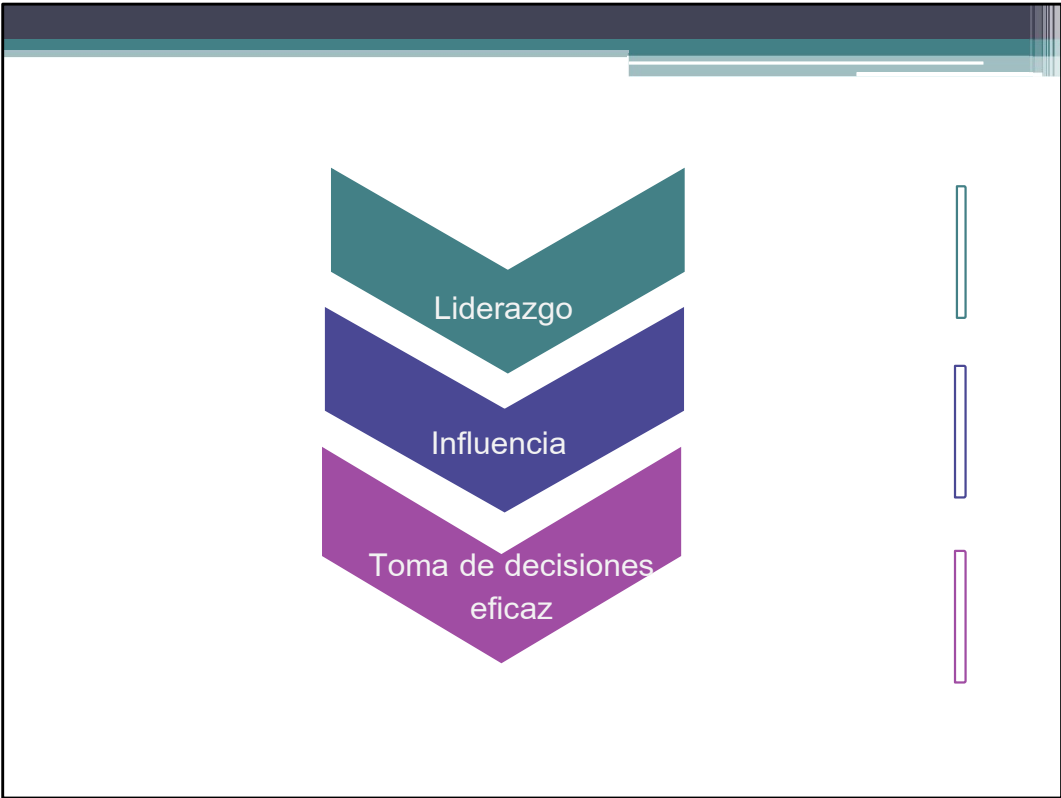
Gestión de Conflictos

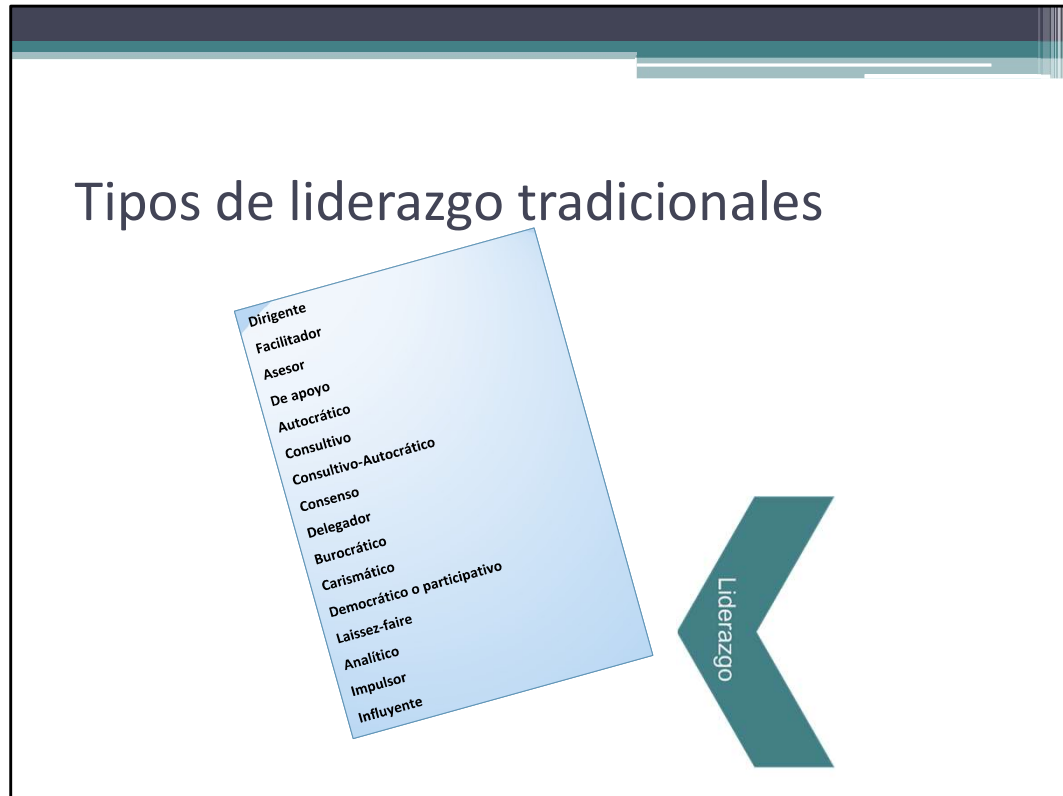
Decálogo para resolver con eficacia conflictos entre compañeros de trabajo



Ilustración de Antonio Domínguez Barrantes para la CC-BY-SA/4.0

- Detectar el problema a tiempo y actuar sin demora.
- Vea el problema con perspectiva amplia.
- No imponga la paz
- Tenga clara la solución
- Incida en los objetivos comunes
- Muestre su optimismo
- Céntrese en el problema
- Profesionalidad por encima de personalidad
- Llegue a acuerdos y póngalos por escrito
- Realice un seguimiento de la situación





Dirigente Este estilo consiste en indicar a los demás qué hacer.

Facilitador Durante la facilitación, el director de proyectos coordina las entradas de otros.

Asesor En el asesoramiento, el director ayuda a otros a cumplir sus metas.

De apoyo Un estilo de liderazgo de apoyo significa que el director de proyectos brinda apoyo a lo largo del camino.

Autocrático Esta forma es descendente y en ella el director tiene el poder de hacer lo que quiera. El director podrá asesorar o delegar, pero todos hacen lo que el director indica.

Consultivo Esta aproximación ascendente utiliza la influencia para lograr resultados. El director obtiene las opiniones de los otros y actúa como líder y empleado del equipo,

Consultivo-Autocrático En este estilo, el director pide que los miembros del equipo aporten, pero él retiene la autoridad de toma de decisiones para sí mismo.

Consenso Este estilo involucra la resolución de problemas en grupo y la toma de decisiones con base en un acuerdo grupal.

Delegador Con un estilo delegador, el director establece objetivos y posteriormente le da al equipo del proyecto la autoridad suficiente para completar el trabajo. En la dirección de proyectos básica, el director involucra al equipo en el proceso de planificación y asigna o delega trabajo de planificación y ejecución a los miembros del equipo. Delegar puede ser difícil para algunas personas, pues creen que hacen mejor su trabajo si lo hacen solos. Utilizar prácticas de dirección de proyectos adecuadas debe ayudar a que un director de proyectos se sienta cómodo de que otros sepan lo que debe hacerse y de que el proyecto pueda ser exitoso.

Burocrático Este estilo consiste en seguir los procedimientos al pie de la letra. El estilo burocrático puede llegar a ser apropiado para ciertas formas de trabajo en las que los detalles son de suma importancia o en las que haya que apegarse de forma estricta a lineamientos de seguridad u otras regulaciones.

Carismático Los directores carismáticos energizan y motivan a su equipo para que lleve a cabo el trabajo del proyecto. Con este estilo, el éxito del proyecto puede terminar dependiendo de la presencia del carismático líder y el equipo necesitará del líder para obtener motivación.

Democrático o participativo Este estilo consiste en motivar la participación del equipo en el proceso de toma de decisiones. Los miembros del equipo son "dueños" de las decisiones tomadas por el grupo, lo cual tiene como resultado una mejora en el trabajo en equipo y en la cooperación.

Laissez-faire El término francés "laissez-faire" se ha traducido como "dejar hacer", "dejar actuar" o "dejar en paz". Un director laissez-faire no se involucra directamente en el trabajo del equipo, pero dirige y consulta cuando es necesario. Este estilo puede ser apropiado cuando se tiene un equipo muy hábil.

Analítico Este estilo depende de los conocimientos técnicos y habilidades del mismo director. Con frecuencia, los directores analíticos toman las decisiones técnicas del proyecto, las cuales luego comunican a sus equipos. La comunicación de tipo entrevista, en la que el director de proyectos formula preguntas para enterarse de los hechos, es común en este estilo de dirección.

Impulsor Un director con un estilo impulsor está dando indicaciones constantemente. Su actitud competitiva es la que lleva al equipo a ganar.

Influente Este estilo hace énfasis en el trabajo en equipo, la formación de equipo y toma de decisiones en equipo. Estos directores trabajan con sus equipos para influir en la implementación del proyecto.

- ✓ Persuadir y expresar claramente los puntos de vista
- ✓ Escucha activa y eficaz
- ✓ Tener diversas perspectivas
- ✓ Recopilar información relevante y crítica para lograr acuerdos preservando la confianza

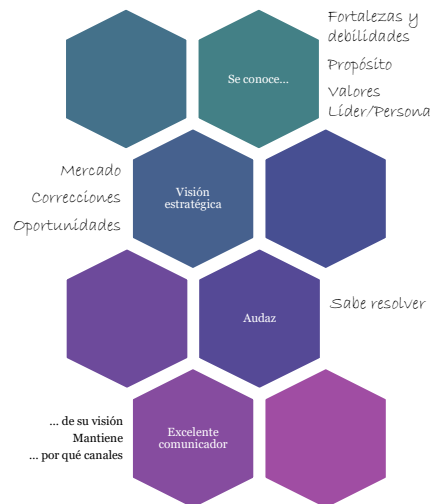


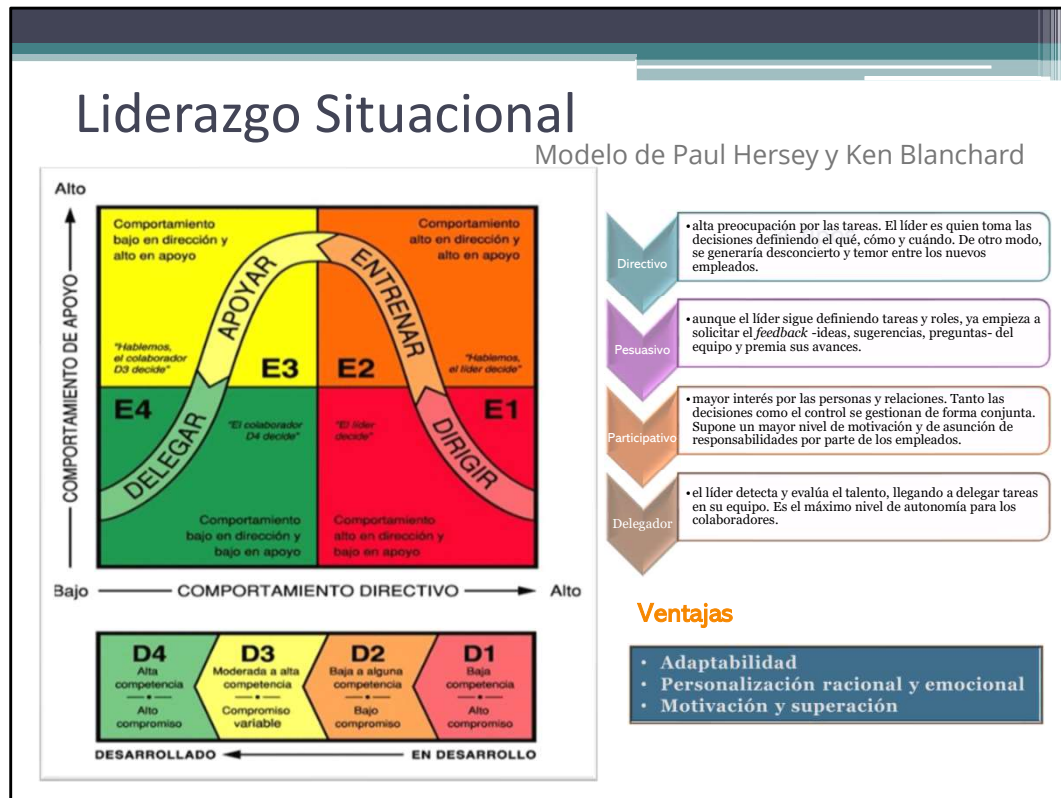
Toma de decisiones eficaz

- enfocarse en los objetivos perseguidos,
- seguir un proceso de toma de decisiones,
- estudiar los factores ambientales,
- analizar la información disponible,
- desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo,
- fomentar la creatividad del equipo y
- gestionar el riesgo.



Características de un líder...





<https://www.youtube.com/watch?v=jYbGdjEI9I8>

¿Cómo actuar en un entorno agitado donde las expectativas y las demandas cambian rápidamente? La respuesta está en el liderazgo situacional, un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar nuestro objetivo.

En definitiva, es una forma de liderazgo flexible y adaptable que rompe con la idea de un único modelo de gestión. De este modo, las organizaciones y sus líderes pueden adaptarse al entorno, aplicando a cada colaborador una técnica o estilo de liderazgo ajustado a sus necesidades.

Según esta teoría, los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo, en función del grado de disposición o madurez de sus colaboradores, entendido como las ganas de superación y la habilidad en el desempeño de sus tareas. De tal modo que el modelo de liderazgo no será el mismo ante un empleado que muestre poco deseo de superación, inseguridad o falta de experiencia, que otro que tenga un alto nivel de disposición, confianza y compromiso.

Estilo de Liderazgo Resonante

5 habilidades necesarias:



1. Visionario Es un estilo carismático, motivacional. Establece objetivos en común. Es inspirador y es el más indicado para establecer objetivos que sean motivadores y desafiantes. Se utiliza mucho para definir una visión clara y un rumbo o destino.
2. Estilo coach o entrenador es el enfocado a alinear los objetivos personales con los objetivos grupales sabe hacer preguntas y se preocupa por el genuino desarrollo de su equipo por el que está dispuesto a invertir tiempo y paciencia.
3. Conciliador crea armonía entre los individuos el equipo tiene un impacto muy positivo del equipo y es muy importante saber utilizar cuando hay que corregir las desavenencias entre los miembros del equipo y motivarlos en momentos de éxito y reforzar las conexiones del grupo.
4. Democrático es un estilo participativo poner las responsabilidades de los demás. Les va distribuyendo y hace que los demás participen facilita que el trabajo se tome como una decisión personal y no como una imposición es el indicado para aumentar el nivel de compromiso en el equipo.
5. Ejemplarizante o imitativo marca la pauta a través de la conducta, predica con el ejemplo y le dice a la gente lo que tiene que hacer haciéndolo él o ella primero con eso marca los estándares de calidad de lo que está esperando. Es un estilo que es muy bueno cuando se utiliza con un equipo altamente competitivo, motivado y competente
6. Estilo coercitivo o dominante define claramente, las reglas, los objetivos y las acciones a realizar. Define los roles, impone las decisiones; no negocia con los demás lo que se tiene que hacer lo define, establece y controla.

Un líder resonante inteligentemente emocional es aquel que es capaz de saber combinar estos 6 estilos en el momento adecuado con las personas adecuadas a fin de poder sacar el mayor provecho de los equipos.

Los 6 ESTILOS de LIDERAZGO de Daniel
Goleman ☆ | Economía de la empresa
155# - YouTube

