



Liderazgo Dinámico de Equipos de Trabajo

Fernando Aguilar-Galindo Ávila

1 de octubre de 2015





¿Me puedes enseñar a volar así?

Juan Gaviota temblaba ante la conquista de otro desafío.

Por supuesto, si es que quieres aprender.

Quiero. ¿Cuando podemos empezar?

Podríamos empezar ahora, si lo deseas.

Quiero aprender a volar de esa manera -dijo Juan, y una luz extraña brilló en sus ojos-. Dime que hay que hacer.

Chiang habló con lentitud, observando a la joven gaviota muy cuidadosamente.

Para volar tan rápido como el pensamiento y a cualquier sitio que exista -dijo-, debes empezar por saber que ya has llegado.....

***Juan Salvador Gaviota
Richard Bach, 1970***

La dinámica Institución/Cuerpo Social/Clientes/Entorno

Desde un enfoque dinámico, la Organización puede ser abordada como un conjunto de fuerzas:



El camino hacia el Liderazgo

Visión clara de un futuro posible, con confianza e iniciativa para superar lo conocido.

Movilizando a través de la coherencia y el ejemplo, desde la humildad.

Desde el optimismo y la voluntad de Servicio a los demás, unificando criterios.

Enfocándose en lo positivo, buscando la oportunidad incluso dentro de la dificultad.

Desde la conciencia, en definitiva de que tanto nuestra vida como nuestro destino, dependen de nosotros.



Los tres pasos a dar

Creer. Lo que creemos lo creamos.

Virgilio: Pueden porque creen que pueden

Querer. Voluntad de verdad, con entusiasmo y pasión.

Einstein: Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad.

Poder. Gestionar el cambio superando la complejidad y la incertidumbre.

Sócrates: Cuando hay armonía entre sabiduría, fortaleza y templanza, emerge la justicia.

El Líder como coach del Equipo

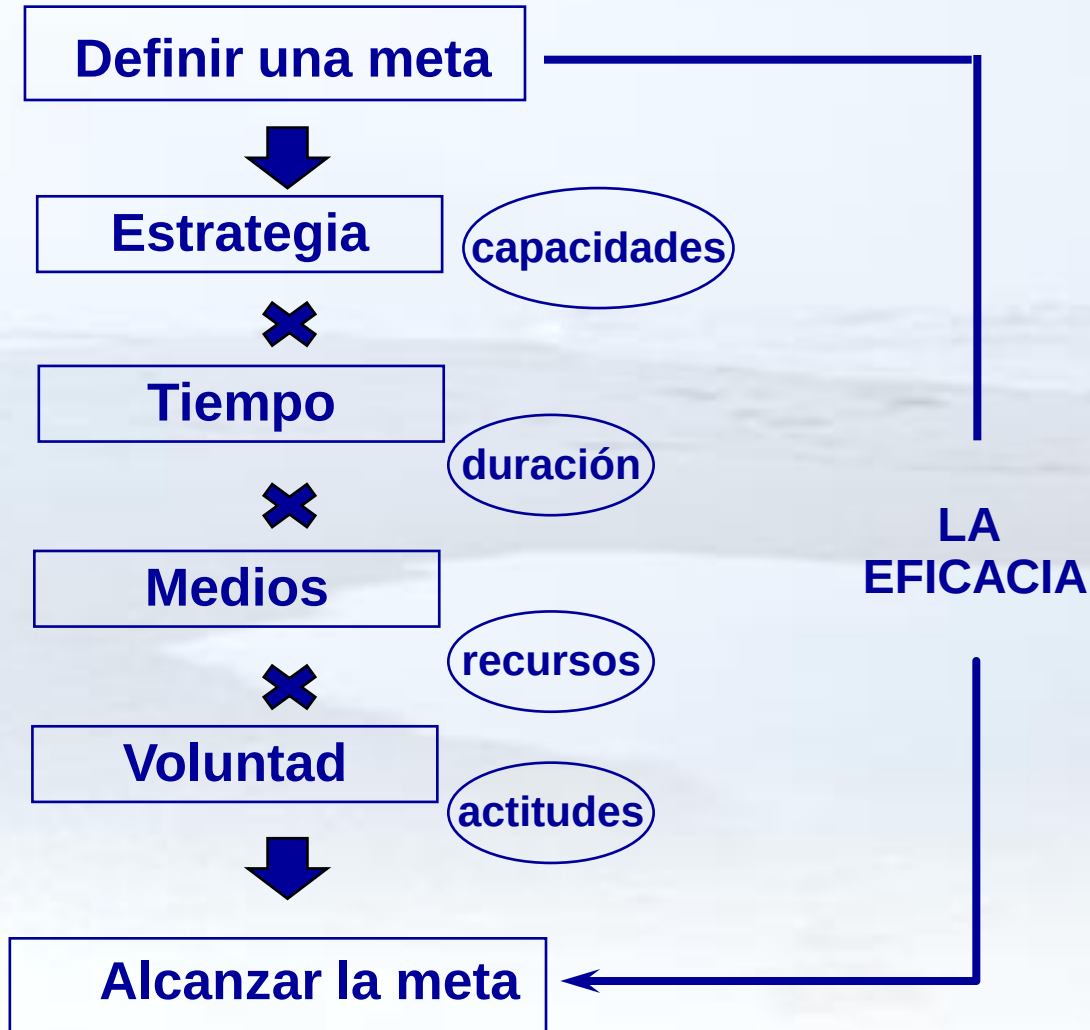
1. Fomenta el autoconocimiento y la conciencia de cada integrante, cuestionando su forma de observar el mundo.
2. Identifica los obstáculos que les impiden cambiar y planificar.
3. Resuelve esos obstáculos desde la auto creencia en sí mismos.
4. Identifica, implementa y entrena en las nuevas acciones en pos del resultado, potenciado la responsabilidad y el compromiso, escuchando y ofreciendo finalmente el feedback necesario.
5. Replantea metas y logros. Además, observa e interviene en las acciones que realizan los integrantes del equipo en forma individual y las interacciones que se establecen entre ellos.

Decálogo del Antilider



1. Tiene arrebatos emocionales frecuentes.
2. Es controlador.
3. Trata al personal como si fueran niños pequeños.
4. Desconfía de la gente que trabaja para el/ella.
5. Es pesimista y se queja continuamente.
6. Falta el respeto a los demás.
7. No escucha activamente o no presta atención.
8. Se preocupa sólo por lo que el otro produce e ignora (desde el utilitarismo) el lado humano.
9. Nunca reconoce o agradece al personal.
10. Es distante y evita los problemas.

La consecución de la eficacia del equipo



**La Sociodinámica
define una
estrategia que
actúa sobre
las actitudes**

El análisis de una relación desde el enfoque Sociodinámico



¿Quiénes son los participantes?



¿Cuál es el tema o punto de aplicación de la relación?



¿Cuáles son los objetivos realmente perseguidos?



**Análisis cualitativo
Lo efectivo y lo afectivo**



**Análisis cuantitativo
La energía invertida**



Los poderes de los participantes



Elementos Cualitativos. Componentes que integran el eje de la sinergia



**LA SINERGIA ENTRE DOS PERSONAS / GRUPOS PUEDE
DESARROLLARSE A PARTIR DE ELEMENTOS
ESTRICTAMENTE OBJETIVOS Y PROFESIONALES**

EL JUEGO COMÚN

Se busca la cooperación, el entendimiento, el trabajo en equipo, la comunicación, la delegación ... basados en unas estrategias, proyectos, objetivos, planes de acción ... de tipo profesional, comunes y compartidos

**LA SINERGIA ENTRE DOS PERSONAS / GRUPOS PUEDE
DESARROLLARSE A PARTIR DE ELEMENTOS
ESTRICTAMENTE SUBJETIVOS Y AFECTIVOS**

EL CREDITO DE INTENCIÓN

Se busca la amistad, el buen ambiente, la camaradería, la ausencia de tensiones, las relaciones afectivas, las afinidades políticas, deportivas, locales, ...

**ATENCIÓN A LA IMPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS
AFECTIVOS SOBRE LOS OBJETIVOS Y
PROFESIONALES EN LAS RELACIONES**

**La Sinergia entre dos personas /
grupos puede ser una mezcla de**

JUEGO COMÚN

+

CREDITO DE INTENCIÓN

= SINERGIA

Elementos Cualitativos. Componentes que integran el eje del antagonismo

EL ANTAGONISMO ENTRE DOS PERSONAS / GRUPOS PUEDE CIRCUNSCRIBIRSE A LOS ELEMENTOS PURAMENTE PROFESIONALES QUE APARECEN EN LA RELACIÓN

EL JUEGO PERSONAL

Se busca imponer el punto de vista profesional propio. Obligar, exigir, controlar. Planteando en todo momento cuales son las estrategias, proyectos, objetivos, planes de acción propios. Sin contar con el otro, que se debe limitar a obedecer.

EL ANTAGONISMO ENTRE DOS PERSONAS / GRUPOS PUEDE POTENCIARSE O DESARROLLARSE A TRAVÉS DE ELEMENTOS PURAMENTE SUBJETIVOS: ANTIPATÍA, DESPRECIO, MARGINACIÓN DEL OTRO O HACIA EL OTRO

EL PROCESO DE INTENCIÓN

Se trabaja sin contar con el otro o, inclusive, contra el otro. Marginándole, despreciándole, humillándole y, en casos extremos, buscando su destrucción.

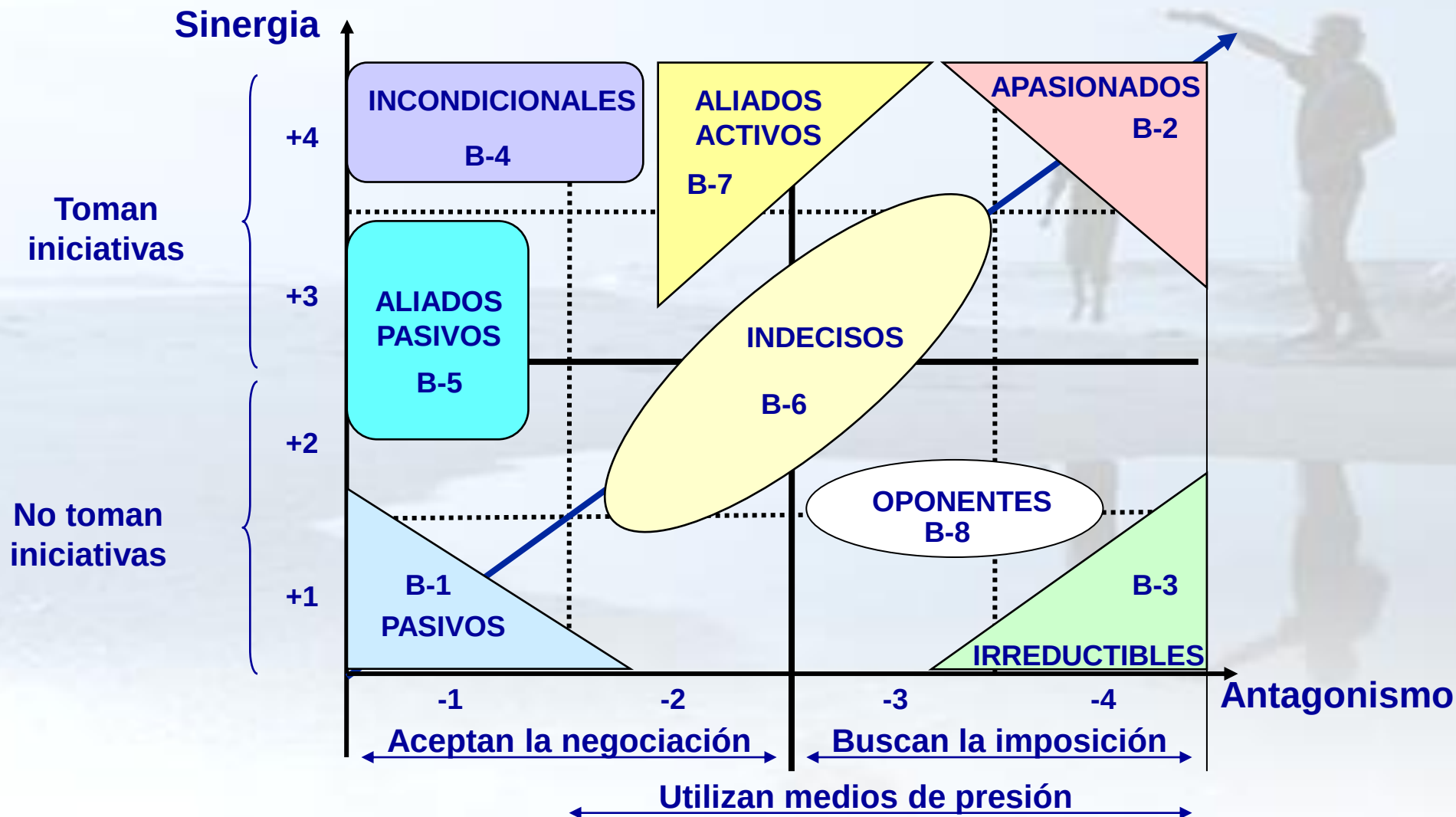
ATENCIÓN A LA APARICIÓN DE PROCESOS EN LAS RELACIONES CON LOS INTERLOCUTORES



El Antagonismo entre dos personas / grupos puede ser una mezcla de elementos objetivos y subjetivos

JUEGO PERSONAL
 +
PROCESO DE INTENCIÓN
 = **ANTAGONISMO**

Diagrama de posicionamiento de los interlocutores



Los poderes de un Líder

AUTORIDAD

Capacidad para dictar
normas y hacerlas
cumplir



COMPETENCIA

Capacidad de
organización y gestión
de Recursos



CONFIANZA

Capacidad de lograr la
adhesión del equipo

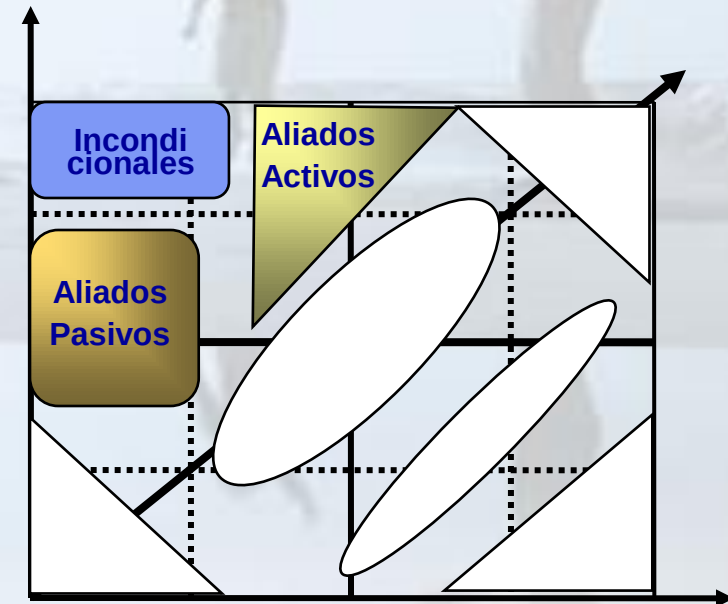


La estrategia de movilización de los equipos

LA ESTRATEGIA DE ALIADOS

La movilización hacia los retos y proyectos de un Servicio, Área, ..., pasa por:

- Conocer a los aliados (a los verdaderos) a través de los diagramas de posicionamiento.
- **Establecer pautas coherentes y universales de comportamiento.**
- Conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles y apoyarse en los primeros.
- **Valorar y gestionar las expectativas de los aliados, y hacerse valorar por ellos.**
- Hacer nuevos aliados.
- **Tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los no aliados.**



Si no existen alternativas, combatir, neutralizar, eliminar a los irreductibles.

Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.



IMPOSITIVO



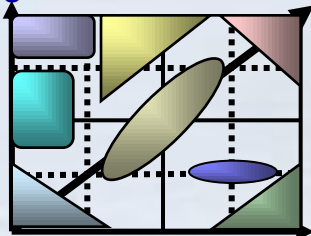
PARTICIPATIVO



MOVILIZADOR

Depende de varios factores

Sinergia



Antagonismo

**POSICIONAMIENTOS
ACTITUDINALES DE LOS EQUIPOS**



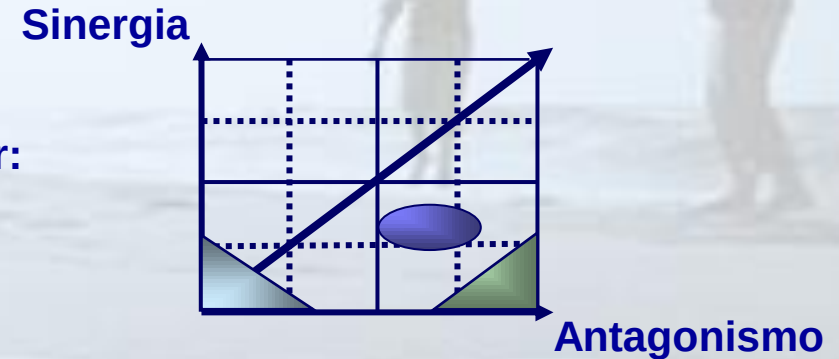
**EVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS
Y DE LA GESTIÓN**



**LÍNEAS ESTRATÉGICAS DICTADAS
POR LA DIRECCIÓN**

Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.

- El primer modo de Dirección: “La Imposición” está recomendado frente a actitudes de:
 - Pasividad.
 - Oposición.
 - Irreductibilidad.
- Las acciones concretas a desarrollar pasan por:
 - Utilización de “Juego Personal”:
 - yo digo, yo afirmo, **yo existo**.
 - Imposición de **normas**:
 - y seguimiento de su aplicación.
 - Fijación de **objetivos**:
 - precisos, modestos y medibles.
 - que den resultados a corto plazo.



“Dadme confianza. Tened confianza en mí”

Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.



- **La respuesta por parte del equipo:**
 - Este discurso es creíble.
 - Está apoyado en hechos.
 - Sabe lo que quiere y tiene razón.

- **O, por el contrario, Proceso de Intención:**
 - No nos conoce.
 - No sabe dónde va.
 - No tiene razón.



Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.

- El segundo modo, “la Participación”, está recomendado frente a actitudes de:

- Aliados pasivos
- Indecisos
- Apasionados

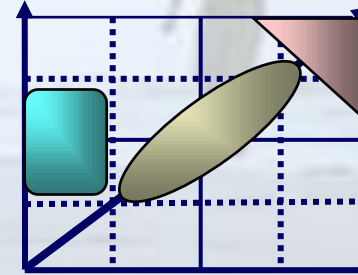
- Las acciones concretas a desarrollar pasan por:

- Encontrar unos temas
 - modestos
 - concretos
 - realizables

- Sobre los que los participantes puedan aportar ideas y sugerencias, trabajando:

- individualmente
- en equipo

Sinergia



Antagonismo

“Tengo necesidad de Vds.”

Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.

- **La respuesta por parte del equipo:**
 - Aporte de ideas y sugerencias
 - Trabajando individualmente o en pequeños grupos
 - Observando los resultados



Los estilos de dirección de equipos. Los tres Modos.

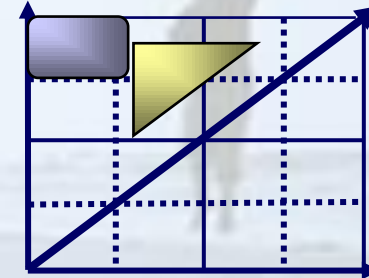
- El tercer modo : “La Animación”, está recomendado frente a actitudes de:

- Incondicionales
- Aliados Activos

- Las acciones concretas a desarrollar pasan por:

- Encontrar un **proyecto común**
- Que haga apelación a unos **valores**
- Que genere **iniciativas** y con derecho al **error**
- Valorando los **resultados** individuales y de grupo

Sinergia



Antagonismo

- La respuesta del equipo consistirá en:

- Incorporación al proyecto
- Cohesión en torno a los valores
- Incremento de la capacidad creativa
- Toma continua de iniciativas,...



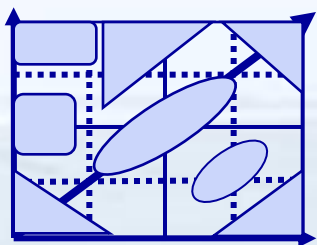
La movilización del equipo hacia los proyectos. Forma de trabajo

**ANÁLISIS
INDIVIDUALIZADO
DEL EQUIPO**

**COMPETENCIAS A
DESARROLLAR EN EL
EQUIPO**

**PLANTEAMIENTO DE
LAS ACCIONES**

**SEGUIMIENTO DEL
EQUIPO Y LOS
PLANES DE ACCIÓN**

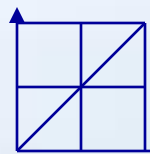


- ✓ Realización trimestral/ semestral de los Diagramas de posicionamiento

- ✓ Conocimientos
- ✓ Actitudes
- ✓ Habilidades
- ✓

- ✓ Fijación de planes de acción a cada colaborador

- ✓ En función de su posicionamiento

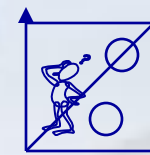


- ✓ Siguiendo las reglas de los tres estilos de Dirección

- ✓ Evaluación del grado de desarrollo de las acciones

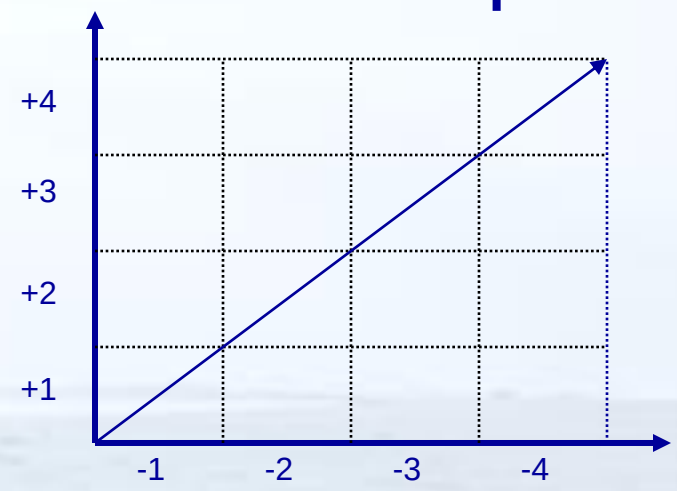
Acción	Destinat.	Fechas

- ✓ Análisis de la evolución de los posicionamientos



- ✓ Diseño nuevo plan de acción

El análisis de los posicionamientos globales del Equipo.



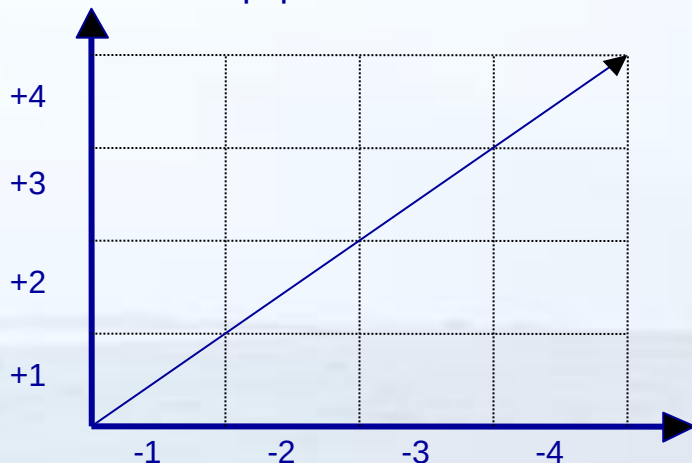
POSICIONAMIENTO	Nº PERSONAS	%
B-1 Pasivos		
B-2 Apasionados		
B-3 Irreductibles		
B-4 Incondicionales		
B-5 Aliados Pasivos		
B-6 Indecisos		
B-7 Aliados Activos		
B-8 Oponentes		

PARTICIPANTE / CÓDIGO	POSICIONAMIENTO
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	



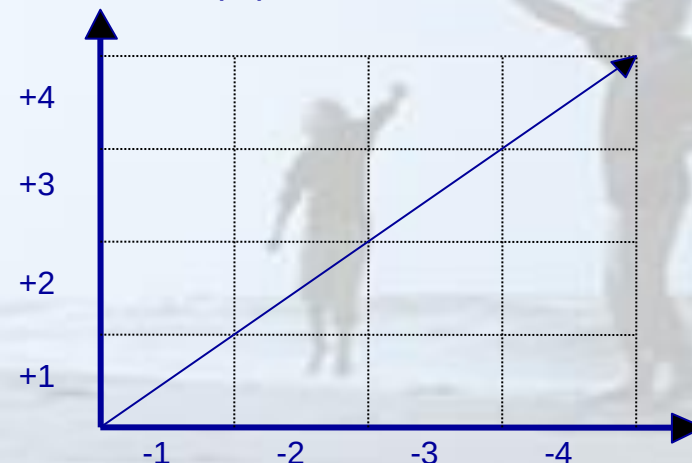
Fichas de trabajo

Posicionamientos del Equipo en el ámbito **RELACIONAL**



POSICIONAMIENTO	Nº PERSONAS	%
B-1 Pasivos		
B-2 Apasionados		
B-3 Irreductibles		
B-4 Incondicionales		
B-5 Aliados Pasivos		
B-6 Indecisos		
B-7 Aliados Activos		
B-8 Oponentes		

Posicionamientos del Equipo en el ámbito **PROFESIONAL**



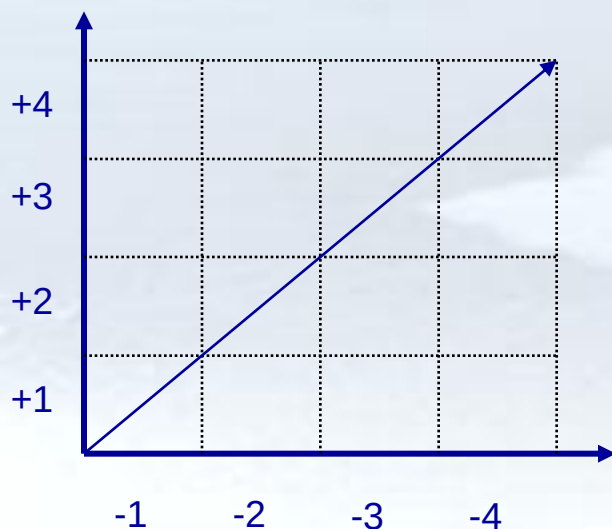
POSICIONAMIENTO	Nº PERSONAS	%
B-1 Pasivos		
B-2 Apasionados		
B-3 Irreductibles		
B-4 Incondicionales		
B-5 Aliados Pasivos		
B-6 Indecisos		
B-7 Aliados Activos		
B-8 Oponentes		

Fichas de trabajo

D.: _____ Evaluado por D.: _____

Fecha.: _____ Supervisado por D.: _____

Posicionamiento



Plan de acción a desarrollar

ACCIONES	Fecha Inicio	Fecha Final
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		

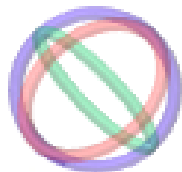


Hasta Siempre

Fernando Aguilar-Galindo Ávila

benandier@gmail.com

616 47 11 58



Benandier

consultores