



LEATID



Liderazgo y Trabajo en Equipo II

Lic. Patricia Kahane

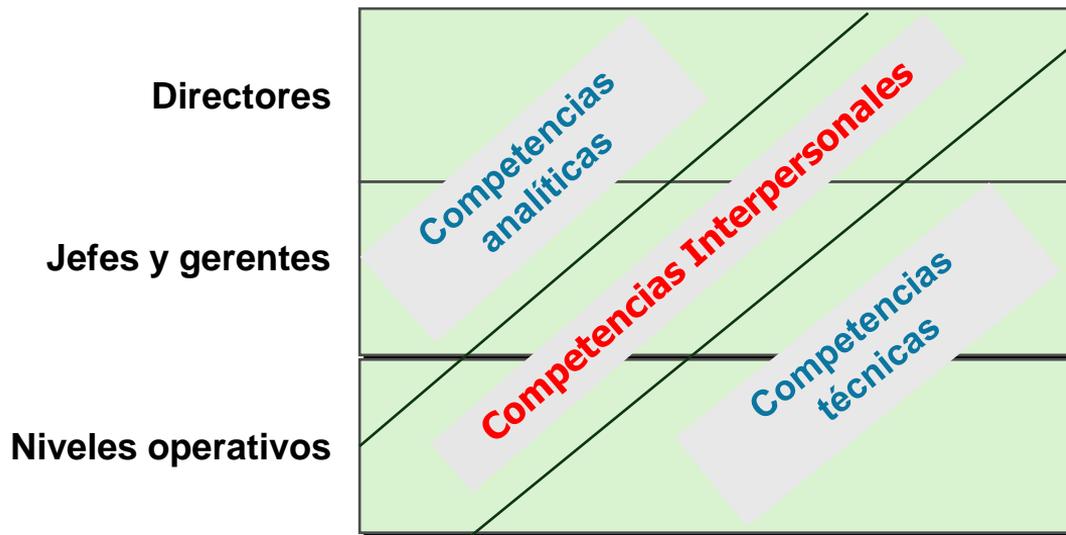
30 de Abril de 2025



¿Qué traigo en mi mochila?

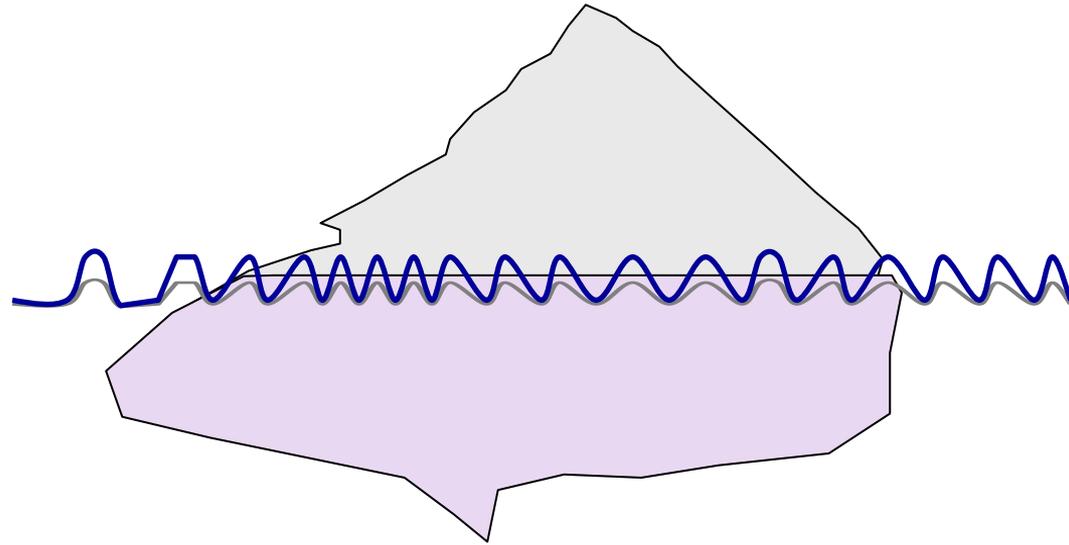
Compartimos resultados del ejercicio (a nivel grupal)





***Las competencias
emocionales son las
viejas “competencias
blandas”***

Teoría del Iceberg



**Distribuye tarea y
evalúa su
cumplimiento**

**Se hace cargo:
Responsabilidad**

Recuerda el “para qué”

**Administra el
reconocimiento**

**Tareas del
LÍDER**

**Administra el contrato
psicológico de sus
reportes**

**Marca los valores
morales: Lo que
está bien y mal**

**Insumo básico:
CONFIANZA**

**Administra poder para
garantizar la misión y
ejerce la autoridad: límites,
sanciones, decisiones**

La confianza es un contrato en donde se deposita poder con expectativa de devolución

**SE ROMPE LA CONFIANZA,
SE ROMPEN LOS LIDERAZGOS**

OJO: los liderazgos y organizaciones están hoy con poco crédito

Trabajo en Equipo

Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.

- Pero ¿cuál es la piedra que sostiene el puente?, pregunta Kublai Kan

- El puente no está sostenido por esta o aquella piedra - responde Marco - sino por la línea del arco que ellas forman.

Kublai permanece silencioso, reflexionando. Después añade: - ¿Entonces, solo el arco lo que importa!

Polo responde: - Sin piedras no hay arco.

*Italo Calvino
Las ciudades Invisibles*



¿Qué es un equipo?

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, con objetivos a cumplir (en términos de resultados) y con una metodología y responsabilidad compartidas

Katzenbach y Smith

El equipo está orientado al resultado

“Pequeño número”

- Entre 2 y 25 personas. Un número mayor, deriva en sub-equipos. Se requiere la posibilidad de interactuar, acordar y llevar a cabo acciones específicas

“Habilidades complementarias”

- *Expertise técnica o funcional*: Conocimientos específicos
- *Análisis y resolución de problemas* y toma de decisiones
- *Relaciones interpersonales*: Comunicación efectiva, crítica constructiva, escucha activa, reconocimiento de los intereses y logros de los demás, etc.

“Propósito común y objetivos a cumplir” (en términos de resultados)

- Visión compartida (hacia dónde vamos, qué queremos lograr) y objetivos SMART

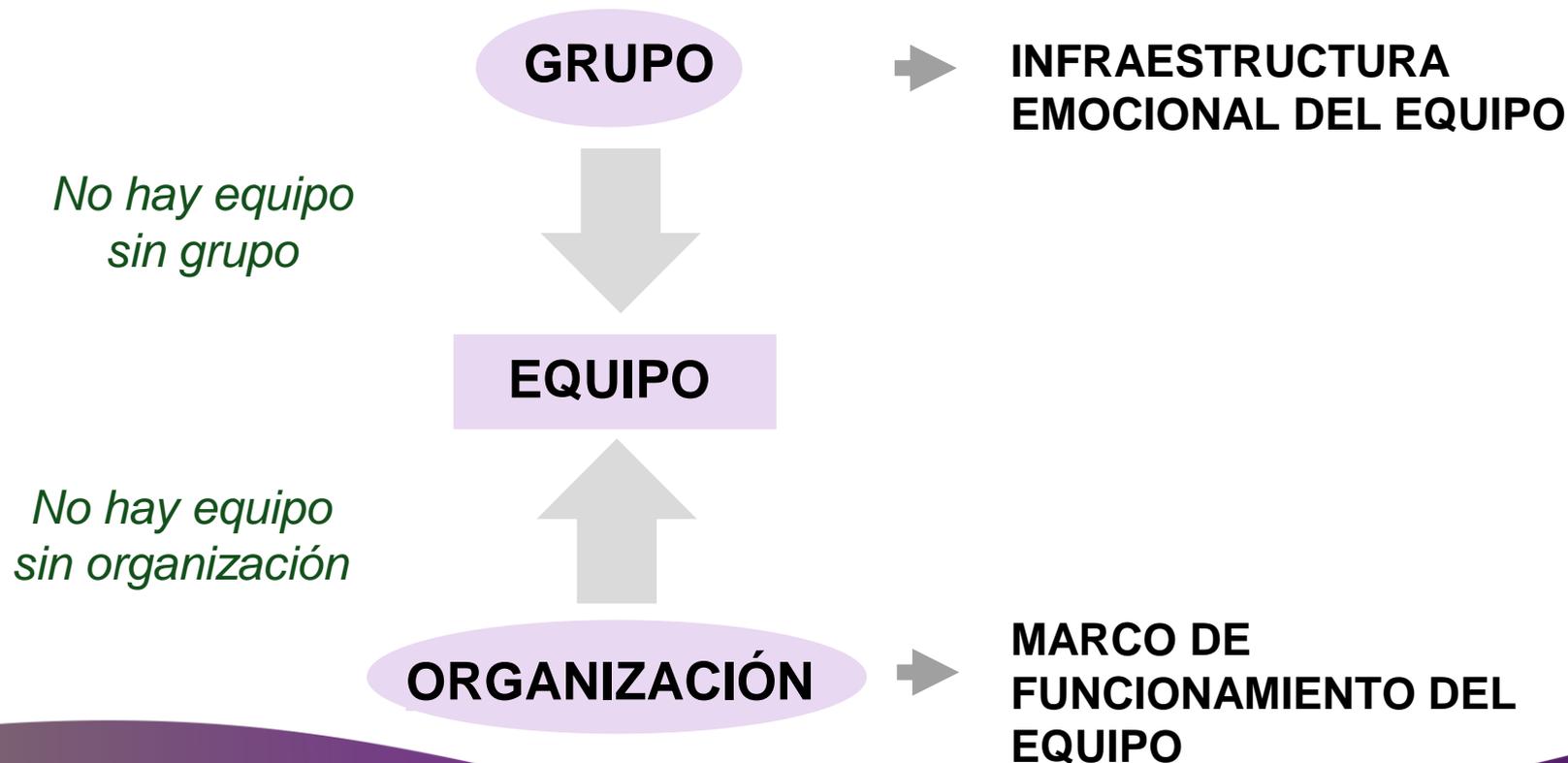
“Una metodología en común”

- ¿Cómo trabajarán implica tres dimensiones:
 - Económica: ¿Cuánto y qué hace cada uno?
 - Administrativa: ¿Cómo se distribuye?
 - Social: Implica los roles de integración, motivación, apoyo, etc.

“Responsabilidad compartida”

- Implica mayor riesgo, mayor compromiso y mayor confianza

GRUPO Y EQUIPO





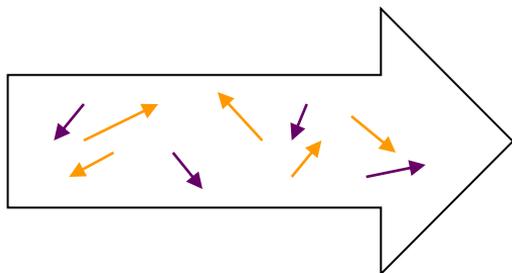
Alineamiento

- El alineamiento es el fenómeno por el cual el equipo funciona como una totalidad
- **La clave para el alineamiento reside en el direccionamiento de las energías individuales de los integrantes hacia un propósito común**

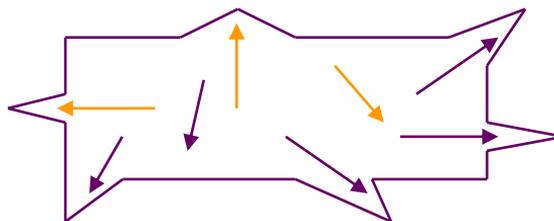
La característica típica del desalineamiento es el **gasto de energía**.

Trabajo en equipo

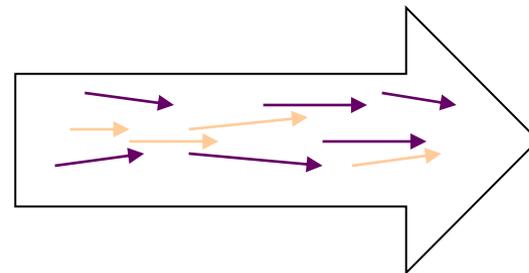
Alineamiento



- Energías individuales desalineadas
- Gasto de energía



- Individuos con “empowerment”
- Empeora la situación cuando no hay alineación
- Resulta aún más difícil el management



- Sinergia
- Alineamiento
- Ahorro de energía
- Empowerment alineado con visión compartida

Etapas de formación de un equipo (Tuckman)



Formación

- ❖ El equipo es **inmaduro**. Prevalece lo aceptado, sin cuestionar las normas pre-establecidas.
- ❖ Existe un bajo nivel de intercambio, discusión y debate.
- ❖ Los integrantes escuchan a los otros en base a paradigmas conocidos.
- ❖ Al conocerse poco, el nivel de confianza es bajo, por lo tanto, se ocultan las debilidades.
- ❖ Los objetivos de la Organización, aún no se han internalizado.

Etapas de formación de un equipo (Tuckman)

Conflictos

- ❖ Se comienzan a afrontar conflictos que surgen en el equipo.
- ❖ Los integrantes discuten desde sus posiciones personales.
- ❖ Se definen roles, intereses y aparecen las luchas por el poder.
- ❖ Se explicitan sentimientos.
- ❖ Los objetivos se internalizan.

Etapas de formación de un equipo (Tuckman)

Organización

- ❖ Con el tiempo y las experiencias compartidas, el equipo normaliza su funcionamiento y se consolida.
- ❖ Los conflictos son abordados, pero subsumidos a las normas del equipo.
- ❖ Funcionan acuerdos, explícitos e implícitos, acerca de la distribución de tareas, así como acerca del lugar que ocupa cada integrante, de aquello que se habla y también de lo que no se debe hablar.

Etapas de formación de un equipo (Tuckman)

Realización/ Alta performance

- ❖ El equipo llega a su estado de madurez.
- ❖ El máximo rendimiento como equipo, su performance, guía el trabajo y la toma de decisiones.
- ❖ Las características principales del equipo son la flexibilidad, y la capacidad de adaptarse a diferentes contextos, roles y responsabilidades.
- ❖ El equipo sabe establecer prioridades y privilegiar ante todo el rendimiento y la obtención de resultados.

DELEGACION

Responsabilidad y Autoridad

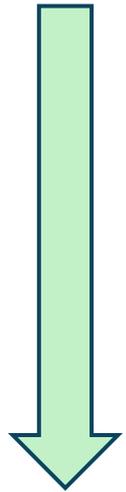
- Nadie puede cumplir satisfactoriamente ninguna tarea encomendada por otro, si no sabe con certeza *qué es lo que ese otro pretende*.
- Por eso el líder debe *entender* claramente el objetivo y el “*sentido*” de la tarea que deberá encomendar a sus dirigidos.
- Y utilizar las herramientas adecuadas de *comunicación*.

Responsabilidad & Autoridad

- La **Autoridad** se delega.
- La **Responsabilidad** se asigna. Corresponde a una determinada función y es inseparable de ella.

Aunque una parte de su **autoridad** haya sido delegada, el líder continúa manteniendo la **responsabilidad** correspondiente.

Los niveles de delegación dependen de la madurez del reporte



Nuevo o muy inmaduro: Son delegables tareas puntuales, con una clara explicación de las mismas

Aprendiz entusiasta La delegación requiere no sólo explicación de las tareas sino también del marco de referencia

Experimentado: Se delega dando “autonomía de vuelo”

La delegación es un punto de llegada, NUNCA un punto de partida

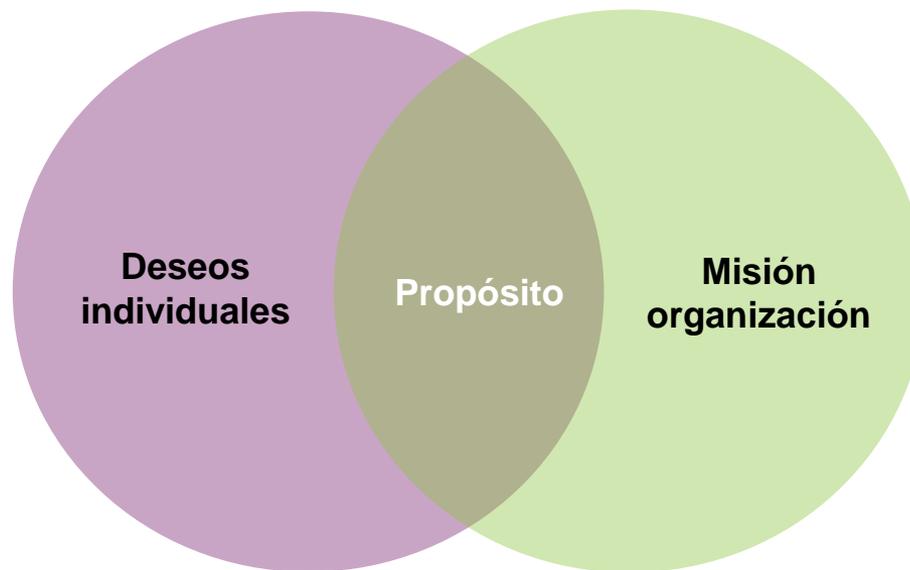
Para conversar en grupo:

¿En que estadio se encuentran mis colaboradores?

¿Qué dificultades encuentro a la hora de delegar?

MOTIVACIÓN

Motivación



¿Y nuestro equipo?

¿Cómo favorecer y/o facilitar la motivación?



Preguntando qué es lo que los motiva!!



Invirtiendo tiempo en **conocerlos**



Diseñar el **nexo motivador:**

Desafío laboral linkeado con motivaciones personales

El líder como maestro: enseñar y transmitir

¿Qué marca quiero dejar?



**Escribí 3
aprendizajes que
te llevas de estos
encuentros**

Para seguir pensando...

¿En qué estadio está cada una de las personas de mi equipo? ¿Cuál es el nivel de madurez de estas personas? ¿Las tareas que les doy son las pertinentes para mi equipo?

Gracias.



LEATID

