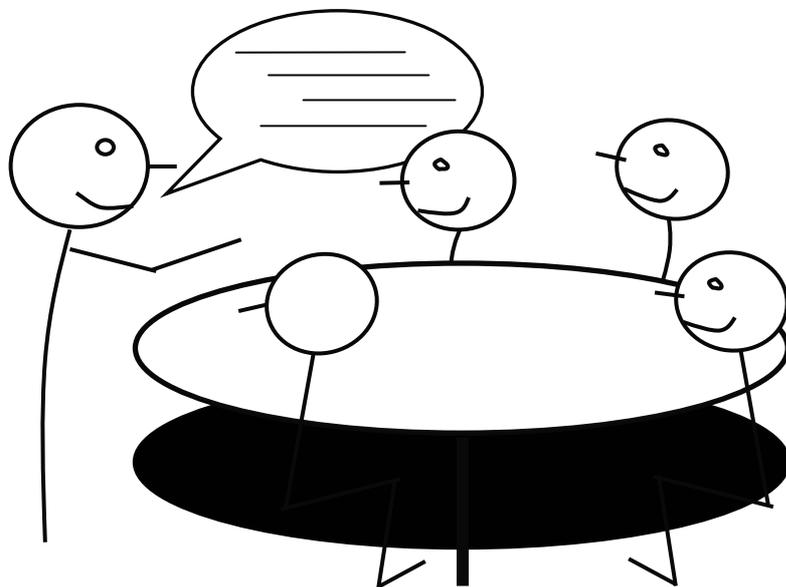


# Dirección de Equipos





## **CONTENIDO**

1. La Asertividad y la Dirección de Equipos	2
2. Liderazgo Centrado en la Acción (LCA): Ideas Generales	8
3. LCA: Modelo de Desarrollo de Equipos	14
4. LCA: Procesos de Liderazgo	20



¿Cómo debe ser la relación entre el líder de un equipo y sus miembros?

## 1 La Asertividad y la Dirección de Equipos

Una relación asertiva, una en que las dos partes hacen valer sus derechos y se negocian problemas respetando los derechos de las dos partes.

Definición de bolsillo de la asertividad:

*Decir la palabra oportuna, en el momento oportuno, de la manera oportuna.*

Definición clásica (Jakubowski 1973):

*“Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de maneras directa, honesta y apropiada que no violen los derechos de otra persona.”*

El comportamiento asertivo se aprende. Se basa en la premisa de pensar sobre uno mismo/a y sobre los demás como iguales, en términos de habilidades y status: *“Tú puedes hacer cosas que yo no puedo y yo puedo hacer cosas que tú no puedes”*.

Es la resolución de problemas mediante la aplicación de técnicas y la cultivación de una actitud positiva para influir en la autoestima y el entorno.

Estriba en recordar que:

*Las personas nos tratan como ‘pedimos’ que nos traten.  
Si seguimos comportándonos como siempre lo hemos hecho, las personas nos tratarán como siempre lo han hecho.*



¿En qué se traduce ser asertivo/a?

Si queremos ser asertivos/as necesitamos:

*Decidir lo que queremos y lo que es justo.*

*Pedirlo claro y específicamente.*

*Apoyar lo que decimos con cómo lo decimos (comunicación no-verbal).*

*No ser manipulado o desviado del tema.*

*Mantener la calma.*

*Expresar nuestros sentimientos claramente.*

*Escuchar activamente.*

*Dar y recibir cumplidos y crítica justa.*

*Buscar una solución ganar:ganar.*

*Defender nuestros derechos sin violar los de los demás.*

*Aprender de la experiencia.*

*Planificar nuestra mejora personal.*

¿Qué opciones tenemos?

Comportamiento ‘asertivo’: transmite el mensaje “Yo estoy bien, tú estás bien” y la impresión de estar seguro/a. Bajo presión la respuesta típica es negociar buscando una solución ganar:ganar.

Comportamiento ‘pasivo’ (‘sumiso’): transmite el mensaje “Tú estás bien, yo no estoy bien” y la impresión de actuar de víctima. Bajo presión la respuesta típica es ceder y la auto-estima de la persona depende mucho de lo que piensan los demás.

Comportamiento ‘agresivo’: el mensaje transmitido es “Yo estoy bien, tú no estás bien”. Bajo presión la respuesta típica es atacar en vez de negociar donde cualquier conflicto sigue la fórmula ganar:perder.

Comportamiento ‘pasivo/agresivo’: corresponde al mensaje “Yo no estoy bien, tú no estás bien” y a una actitud mental de sabotaje, manipulación o de perder:perder.



## ¿Cómo se resumen las diferencias?

### Comportamiento Asertivo:

*Pides lo que quieres, directa y abiertamente. Tienes derechos y los reivindicas. Actúas con seguridad.*

*No violas los derechos de los demás. No esperas a que los demás sepan lo que quieres. No te quedas parada por la angustia.*

### Comportamiento Agresivo:

*Intentas lograr lo que quieres, de cualquier manera, amenazando, manipulando etc.*

*No respetas que los demás tienen el derecho de satisfacer sus necesidades. No buscas situaciones ganar:ganar.*

### Comportamiento Pasivo:

*Tienes la **esperanza** de que vas a lograr lo que quieres. Reprimas tus sentimientos. Tienes la **esperanza** de que los demás estarán de acuerdo contigo.*

*No pides lo que quieres. No expresas tus sentimientos.*

## ¿Qué es y cómo se da feedback?

**L**a persona asertiva comprende la necesidad de saber dar y recibir *feedback* para ayudarse a sí misma y a los demás a ser asertivos y a desarrollarse.

Para ser efectivo, el *feedback* debe ser habilidosamente dado y quien lo recibe debe **oír, entender, aceptar y actuar** después de ello. Sin embargo no importa lo preciso que sea el *feedback*, si es rechazado por quien lo recibe, no habrá ninguna mejora en la actuación.



En resumidas cuentas:

<i>Comportamiento</i>	<i>no</i>	<i>Persona</i>
<i>Observación</i>	<i>no</i>	<i>Suposición</i>
<i>Descripción</i>	<i>no</i>	<i>Juicio</i>
<i>Compartir ideas y dar información</i>	<i>no</i>	<i>Dar consejos</i>
<i>Explorar alternativas</i>	<i>no</i>	<i>Dar respuestas</i>

Como colofón, **saber dejarlo** es muy importante. Es decir, no dar *feedback* a los que no necesitan/no quieren tu ayuda ni intentar ayudar a los que no necesitan/no quieren tu ayuda.

La fórmula siguiente es la clave:



**S**on:

¿Cuáles son los puntos clave para recibir *feedback*?

*Actuar de manera positiva con quien te lo da.*  
*Escuchar activamente.*  
*Aclarar y comprobar tu entendimiento.*  
*Comprobar el *feedback* con otros.*  
*Preguntar por detalles que no han sido mencionados.*  
*Decidir cómo utilizarlo.*  
*Investigar otras opciones.*  
*Agradecer a la persona el *feedback* dado.*

¿Cómo dar crítica positiva?

**A**ntes de nada, hace falta recordar algo de una importancia enorme:

*Que de la misma manera que tenemos el derecho a dar crítica, las personas objeto de la crítica tienen derechos también. Es decir, **no debemos criticar en público y no debemos lanzar ataques personales.***



A la hora de dar crítica hay que tener en cuenta dos cosas:

*No podemos cambiar a nadie excepto a nosotros mismos.  
Las personas a veces no saben porque están enfadadas o contentas; si estamos con ellas quizás podamos ayudarlas a averiguar la causa.*

Criticar constructivamente requiere coraje, habilidad, auto-respeto y respeto para los demás. Se sigue la misma filosofía que para el *feedback*. Hay que:

*Centrarse en un comportamiento que puede ser cambiado.  
Criticar al problema y no a la persona.  
Considerar cuánta crítica hay que dar y cuándo hacerlo.  
Reflexionar si la crítica ha sido clara y exacta.*

¡La crítica debe ser diseñada para que sea de valor para el receptor y no un alivio para quien la da!

Las ideas citadas arriba pueden ser resumidas en la siguiente fórmula:

<i>Entiendo que ...</i>	<i>(frase empática)</i>
<i>Cuando haces A ...</i>	<i>(observación concreta)</i>
<i>me siento B .../lo que ocurre es ...</i>	<i>(sentimiento/consecuencia)</i>
<i>para que C ...</i>	<i>(propósito)</i>
<i>quiero que / te pido que hagas D ...</i>	<i>(acción)</i>

Reglas para la crítica positiva:

*No darla a una persona de por sí bastante baja de moral.  
Nunca en público.  
Hacerlo inmediatamente.  
Ser específico, no general.  
No recordar problemas pasados; ya han pasado.  
No recordárselos nunca más.  
Separar problema de persona (se puede cambiar al primero, no a la segunda).  
Poneos de acuerdo en cómo evitar posibles repeticiones.*



## ¿Cómo recibir crítica?

Sólo cuando conocemos la **esencia** es cuando podemos aceptar la crítica, rechazarla o negociarla.

¿Cómo se llega a la esencia? Con la técnica del ‘embudo’:

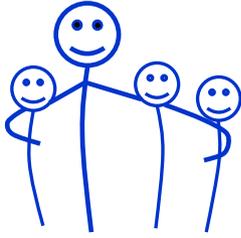
😊 + *pausa*.

*Valoración de la persona.*

*‘Reflejo’ de lo que entendemos y, sobre todo, de los sentimientos de la otra persona.*

*Utilizar preguntas abiertas y cerradas.*

Sobre todo, hay que **escuchar** para que la otra persona se sienta valorada y para que realmente entendamos qué es lo que pasa.

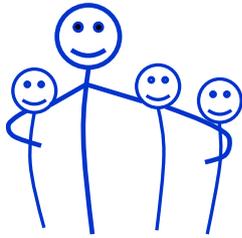


## **2 Liderazgo Centrado en la Acción (LCA) Ideas Generales**

¿Cuáles son las  
premisas de este  
modelo?

Q





## **2 Hacer que las personas se sientan valoradas**

*Escuchar asertivamente.*

*Reconocer el esfuerzo individual.*

*Interesarse por sus intereses.*

*Crear un buen ambiente.*

*Asegurarse que todo el mundo comprende la importancia de su aportación al logro de los objetivos del equipo.*

*Asegurarse que todo el mundo entiende la función de la organización.*

## **3 Reconocer los logros**

*Alabar y comunicar el éxito individual.*

*Mantener reuniones frecuentes con cada individuo para apoyarle.*

*Ayudar en su desarrollo personal.*

*Asegurarse que la política de compensación recompensa el esfuerzo.*

Crear el ambiente adecuado para que las necesidades de cada individuo sean satisfechas es probablemente la parte más difícil del trabajo de un/a líder.

¿Qué significa  
‘Construir y Mantener  
un Equipo Exitoso’?

Los equipos existen porque no se puede hacer el trabajo solo. Tampoco puede hacerse en ‘grupo’. Los equipos difieren de los grupos en que cada individuo comprende y valora la contribución de los otros miembros; además, las relaciones son asertivas.

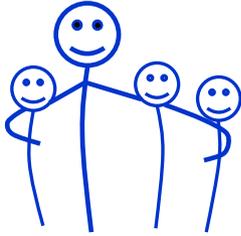
El líder tiene la responsabilidad de fomentar el trabajo en equipo dirigiendo el esfuerzo de cada individuo hacia el logro de los objetivos de la organización. De manera consciente intentará ganar la lealtad de los miembros al equipo, su orgullo en pertenecer a él, su deseo de trabajar en equipo y los estándares que aceptan.

Las acciones clave del líder en construir el equipo son de:

*Fijar y mantener los objetivos y estándares del equipo.*

*Involucrar al equipo en el logro de los objetivos.*

*Mantener la unidad del equipo.*



*Comunicarse frecuentemente con el equipo en temas de personas, políticas, progreso y puntos de acción.*

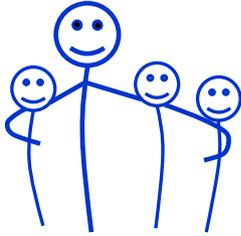
*Consultar con el equipo, donde se permite el tiempo, antes de tomar decisiones que les afecten.*

*Explicar los resultados y logros de la organización.*

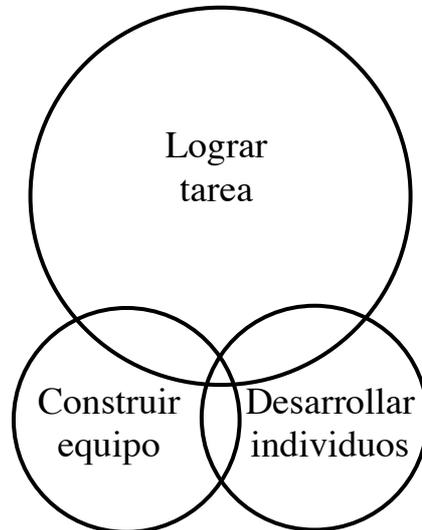
*Comunicar cambios que están ocurriendo en la organización y cómo les puede afectar.*

**¿Qué es importante tener en cuenta?**

A veces es difícil mantener un equilibrio entre los tres círculos. Períodos de crisis, por ejemplo, significarán utilizar toda la energía en resolver la tarea. También, cuando un equipo falla en sus intentos de llegar a una meta determinada, la moral tiende a bajar y se puede convertir en agresión o apatía. Además, si hay mucho conflicto interno, el rendimiento del equipo e individual puede bajar dando lugar a absentismo o a una caída general de los estándares.

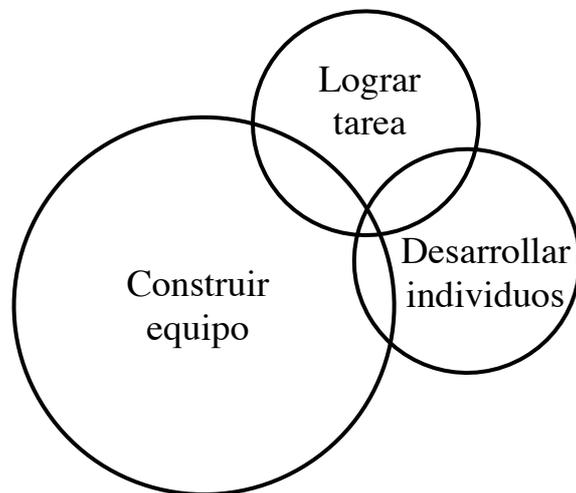


¿Qué pasa cuando hay demasiado énfasis en la tarea?

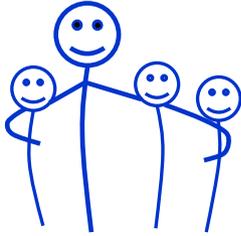


Esto ocurre cuando existe una excesiva orientación a los resultados. Habrá poca creatividad y posiblemente poco compromiso.

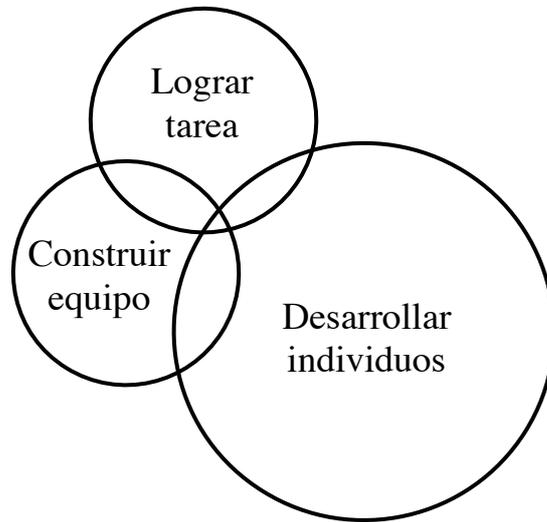
¿Qué pasa cuando hay demasiado énfasis en el equipo?



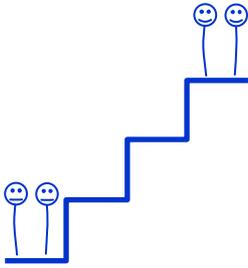
Esto ocurre cuando el líder intenta que lo vean como uno más del equipo. Si se identifica excesivamente con el equipo no inicia las acciones correctoras a tiempo y al no conseguir objetivos la moral puede bajar.



¿Qué pasa cuando se concentra demasiado en los individuos?



**E**n un extremo están los individuos que reciben mucha atención (los ‘delfines’) y en el otro los que no la reciben por falta de habilidades o capacidad. El resultado es que no reciben el apoyo necesario o hay excesiva vigilancia.



¿Por qué se caracterizan los equipos?

### 3 LCA: Modelo de Desarrollo de Equipos

Bruce Tuckman describió cuatro fases en el desarrollo de los equipos: Formación, Conmoción, Normalización y Rendimiento.

Los grupos en su primera etapa se caracterizan por:

*No tener la misión y las tareas claras.  
Ausencia de reglas de trabajo.  
Expectativas no compartidas.  
Roles no definidos.  
Sistema cerrado.  
Relaciones superficiales.  
Conflictos suprimidos o no resueltos.  
Ausencia de feedback.  
Procesos ni siquiera abordados.*

Los equipos en su última etapa se caracterizan por:

*Compromiso con la misión.  
Reglas claras de trabajo.  
Expectativas y roles claros.  
Relaciones cooperativas con el exterior.  
Relaciones de confianza y respeto mutuo.  
Conflictos resueltos según el modelo ganar:ganar.  
Feedback mutuo y constructivo.  
Mejora continua de procesos.*

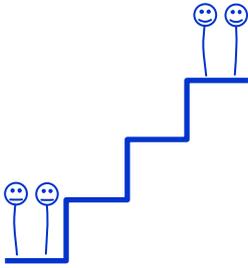
¿Cómo es la primera etapa:  
Formación?

Es la fase inicial (similar a la 'luna de miel' de una relación).

Hay unas **cuestiones** clave:

*¿Quiénes son estas personas?  
¿Qué es lo que se supone que vamos a hacer?  
¿Quiero pertenecer al grupo?  
¿Me dejarán entrar y formar parte de él?*

Las **necesidades** básicas de las personas estriban en orientarse hacia la tarea y hacia los demás.



Respecto a la **tarea**, es importante crear una misión común con objetivos, procedimientos, etc.

Respecto al **liderazgo**, se echa en falta cierta dosis de liderazgo y la relación con el grupo es de dependencia.

Los **comportamientos** se caracterizan por:

*Excesiva cortesía, tanteo, esperar y ver como se desarrollan los acontecimientos, contacto superficial, duda, temor, sospecha, ansiedad y poca confianza.*

*Los conflictos no se plantean.*

*Se buscan culpables fuera del grupo.*

*Auto-orientación.*

¿Cómo es la segunda etapa:  
Conmoción?

**E**s similar a la adolescencia, con sus luchas por el poder.

**Cuestiones clave:**

*¿Quién va a tomar el mando aquí?*

*¿Como vamos a trabajar juntos?*

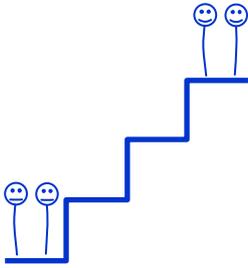
*¿Quién eres tú para decir/hacer/decidir/... esto?*

Las **necesidades** básicas de las personas estriban en establecer procesos y procedimientos de cómo trabajar juntos teniendo en cuenta las diferencias individuales.

Hay poco progreso en la **tarea** por no saber cómo abordarla y por no saber a quién le corresponde cada una.

Los problemas de **liderazgo** tienen que ver con la resistencia a sentirse dependientes.

Los **comportamientos** se caracterizan por:



*Ser más activos.*

*Choque de ideas.*

*Las emociones se hacen más patentes.*

*Se expresan las diferencias más abiertamente.*

*La formación de pequeños grupos en pugna por situarse en mejor posición que los demás.*

*Los problemas interpersonales tienen que ver con el control y la influencia.*

*Los conflictos a menudo se abordan en términos de ganar: perder.*

### ¿Cómo es la tercera etapa: Normalización?

**E**l grupo comienza a hacerse responsable de sus actos ante los demás y empieza a convertirse en un equipo.

**Cuestiones clave:**

*¿Podemos alcanzar nuestras tareas?*

*Estamos metidos en esto; por lo tanto, veamos la mejor manera de trabajar juntos.*

Las **necesidades** básicas de las personas estriban en trabajar juntos eficazmente y en lograr algo con éxito.

Respecto a la **tarea** las funciones y responsabilidades se negocian y se aceptan; se establecen normas básicas de trabajo en común y las decisiones se toman por consenso; se habrá logrado alguna tarea con cierto éxito.

Respecto al **liderazgo**, ya no hay tanta resistencia a depender del grupo, sino algo más positivo, la interdependencia.

Los **comportamientos** se caracterizan por:

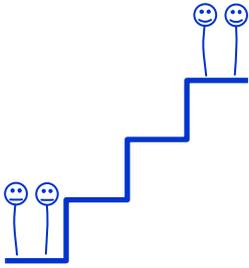
*Voluntad de dar y recibir.*

*Mejor escucha.*

*Más confianza y sinceridad.*

*Acciones de cooperación.*

*Comodidad con roles, procesos y compañeros/as.*



## ¿Cómo es la cuarta etapa: Rendimiento?

Comportamiento maduro y aprendizaje basado en la experiencia.

**Cuestiones clave:**

*¿Qué podemos hacer después?*

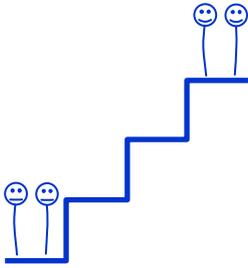
*¿Como podemos continuar aprendiendo y desarrollándonos?*

Las **necesidades** básicas de las personas son para la incorporación de nuevos miembros; la constante búsqueda de mejores métodos para trabajar conjuntamente; y la revisión frecuente de normas.

Respecto al **liderazgo**, es compartido y la interdependencia se reconoce claramente.

Respecto a la **tarea**, en esta etapa sus miembros están orientados hacia el proceso y la tarea. Los planes de acción se desarrollan y se siguen hasta su terminación.

En cuanto a **comportamientos**, los problemas interpersonales giran en torno a los diferentes grados de afecto y sinceridad, confianza y voluntad de arriesgarse de los diferentes miembros del equipo. Hay una cohesión del equipo y todos los miembros demuestran su compromiso y su plena contribución. Se busca y se da *feedback*.



¿Qué se puede hacer en cada etapa para ayudar al grupo a avanzar?

## **1 Formación**

*Acoger a las personas de forma cordial*  
*Aclarar la finalidad del grupo*  
*Establecer objetivos de manera participativa*  
*Aclarar funciones a desempeñar y expectativas*  
*Establecer un clima de apoyo (su organización les apoya)*  
*Usar 'rompehielos' y estimular la discusión*

## **2 Conmoción**

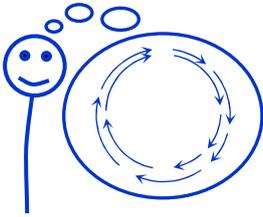
*Conservar la calma y el ánimo*  
*Reconocer el lado positivo de esta etapa: la lucha por lograr una posición dentro del grupo revela también qué tipo de recursos están a su disposición*  
*Facilitar la exploración de las diferencias*  
*Definir el liderazgo de una manera más participativa*  
*Volver a aclarar cometidos, roles, responsabilidades, expectativas y volver a establecer los objetivos del grupo, equilibrando así el proceso en marcha*  
*Dar a conocer al resto del grupo lo que uno observa*  
*Investigar por qué se producen los conflictos internos*

## **3 Normalización**

*Ser un ejemplo patente de sinceridad y participación*  
*Llamar la atención sobre la dinámica del grupo*  
*Solicitar participación para establecer procedimientos a seguir*  
*Mantener al grupo centrado sobre sus objetivos*  
*Dar apoyo, ánimo, reconocimiento*

## **4 Rendimiento**

*Continuar con un estilo ejemplar de sinceridad*  
*Fomentar que el liderazgo se comparta*  
*Supervisar estrechamente, pero 'de lejos', el proceso que sigue el grupo y si se mantiene centrado en sus objetivos*  
*No querer llevar las riendas de lo que ocurre*  
*Ayudar al equipo a formular nuevos objetivos*



## 4 LCA: Procesos de Liderazgo

### 1 Definir los objetivos

¿Cuáles son los procesos?

Tener claro qué es lo que se requiere en términos cuantitativos y cualitativos. Es necesario que el líder considere:

*Como se relacionan con los objetivos a largo plazo de la organización.*

*Los límites de su autoridad.*

*Los límites económicos de su autoridad.*

*Limitaciones de tiempo.*

*Lo que hacen los competidores.*

*Si habrá conflicto con otros departamentos, en cuyo caso hay que minimizarlo o reconducirlo.*

*Las habilidades disponibles.*

*Si las condiciones físicas son las adecuadas.*

*Como se diseñan los trabajos para lograr el compromiso de los individuos y el equipo.*

*Cuando celebrar una reunión para informar al equipo sobre el objetivo.*

### 2 Planificar

Para cumplir los objetivos. Se distinguen dos fases:

#### 1 Recopilar información y sugerencias

Habrán actividades individuales y grupales. El líder tendrá que tener en cuenta:

*'Gaps' en las capacidades del equipo (incluyendo el mismo/a). Si es necesario hay que identificar como solucionarlos a través de formación, reclutamiento u otros medios.*

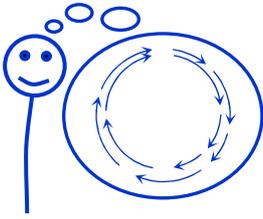
*Disponibilidad de recursos: dinero, mano de obra, materiales, máquinas y tiempo.*

*Si es apropiado consultar.*

*Qué se puede hacer para involucrar al equipo (brainstorming, círculos de calidad, etc.).*

*Qué oportunidades hay para consultar con el equipo antes de tomar decisiones que les afecten.*

*Quién, fuera del equipo, debe involucrarse.*



## **2 Tomar la decisión**

Requiere considerar que:

*Se han tenido en cuenta todas las opciones.*

*Todo el mundo conoce la hora y el sitio de la siguiente reunión informativa.*

*Todo el mundo sabe cual es su trabajo y que se espera de el/ella.*

*Cada individuo tiene objetivos claramente definidos con estándares de rendimiento acordados.*

*Todo el mundo sabe de quien son responsables y estarán en equipos de 4 a 8 personas y nunca de más de 15.*

*Se sabe quien asume el mando en ausencia del líder.*

*El grado de delegación (el informe mensual, la siguiente presentación, resolver determinados problemas, etc.) es óptimo.*

*Las decisiones tienen que escribirse y su redacción acordada.*

## **3 Informar**

El líder será valorado/a (¡o juzgado/a!) más por la manera en que se comunica que por cualquier otro factor.

Es vital que todo el mundo comprenda el plan para que el trabajo en equipo sea parte del proceso desde el principio. El líder informa al equipo, comprueba la comprensión y logra el compromiso para el trabajo.

Es crítico:

*Reunir a todo el equipo frecuentemente.*

*Explicar las decisiones y ganar el compromiso.*

*Informar a los/las que están fuera del equipo (a través de sus supervisores/as o responsables).*

*Comunicarse con entusiasmo.*

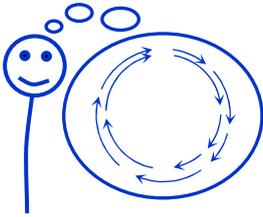
*Fijar objetivos que sean entendidos por todos.*

*Promover preguntas y responder más tarde a las que no se pueden responder en el acto.*

*Escuchar las preguntas y los comentarios.*

*Leer las señales de comunicación provenientes de la comunicación no-verbal.*

*Confirmar las informaciones por escrito.*



#### 4 Vigilar y apoyar

Para lograr resultados a través de las personas el líder habrá creado un entorno para que éstas trabajen bien y con ganas.

Vigilar y no involucrarse demasiado es importante, aunque mantenerse alejado es peligroso porque el equipo puede concluir que no se les apoya o que no se está interesado. Un liderazgo visible ('pasear por el trabajo') para observar, escuchar y aprender es muy importante.

Significa:

*'Pasear por el trabajo' frecuentemente para observar, escuchar y reconocer los méritos.*

*Utilizar los nombres de las personas en el equipo.*

*Sonreír y decir "Buenos días" con sentimiento.*

*Ser consciente de cómo se está utilizando el tiempo.*

*Asegurarse de que los estándares de trabajo y de comportamiento que se mantienen son los mejores.*

*Saber lo suficiente de cada miembro del equipo como para conocer sus aptitudes y actitudes.*

*Buscar mejores maneras de diseñar trabajos o ejecutar tareas.*

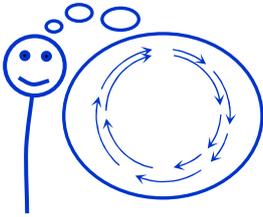
*Buscar mejores maneras de organizar el trabajo según las preferencias del trabajo, las habilidades y el interés de los individuos para involucrarlos y ganar su compromiso.*

*Dar suficiente tiempo y atención a asuntos que les preocupan: su desarrollo, formación, etc.*

*Asegurarse de que hay entendimiento sobre lo que se espera del equipo en términos de puntualidad, niveles de seguridad, calidad, etc. Criticar (no públicamente) a las personas que violan las reglas.*

*Buscar oportunidades para incorporar el trabajo en equipo en las tareas a realizar.*

*Asegurar un mecanismo para que las personas puedan quejarse y que se resuelvan las quejas rápidamente.*



## 5 Evaluar

‘Pasear por el trabajo’ no es un ejercicio para mantenerse en forma. Es aprender para poder decidir qué acción de seguimiento se necesita. Es posible que tengas que modificar los objetivos o que no hayas logrado lo que se esperaba. En este caso tendrás que volver a la fase de planificación.

Definir los objetivos del equipo, planificar e informar, liderar de manera visible, producirá pocos frutos si el/la líder no invierte tiempo para evaluar el progreso según los objetivos originales:

*¿Se están logrando los objetivos? Si es así, ¿hay que alabar algún individuo o el equipo en sí? Si no, hace falta redefinir los objetivos o el plan en sí? ¿Qué autoridad tengo en estas áreas?*

*En caso de éxito, ¿reconozco y construyo sobre ello? En caso de fracaso, ¿critico de manera constructiva para guiar al equipo en cómo mejorar su futuro rendimiento?*

*¿Organizo el trabajo para aprovechar de las aptitudes, actitudes, habilidades, preferencias etc. de las personas?*

*¿Puedo minimizar controles y a la vez mantener mi responsabilidad?*

*¿Puedo delegar más decisiones a individuos?*

*¿Tiene cada individuo una serie de metas a alcanzar?*

*¿He considerado la formación de cada persona?*

*¿Se revisa (por lo menos anualmente) el rendimiento de cada individuo?*

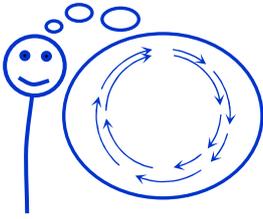
*¿Cuido al equipo e intento mejorar sus condiciones de trabajo?*

*¿Estoy seguro/a de que para cada individuo hay un buen equilibrio respecto a su carga de trabajo, capacidad, remuneración económica etc.?*

*¿Cada individuo tiene su plan de carrera o, por lo menos, plan de desarrollo?*

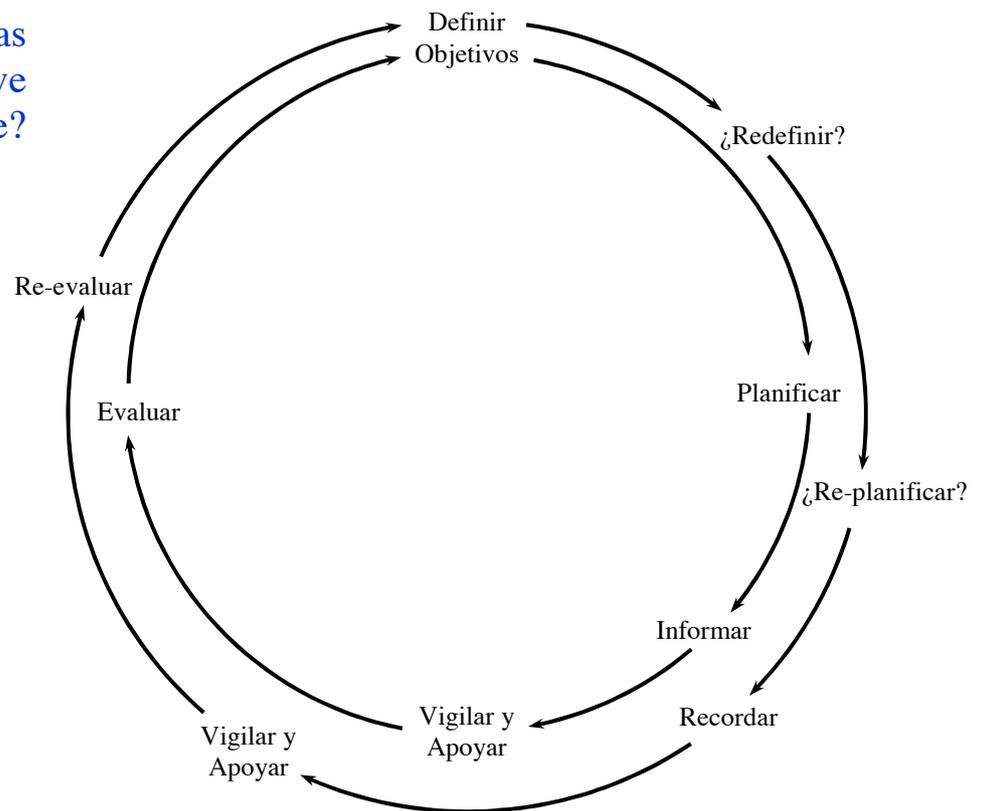
*Si después de recibir oportunidades de formación y desarrollo, alguien no cumple los requisitos del trabajo, ¿intento encontrarle otro trabajo y asegurarme de que otra persona puede cumplir los requisitos?*

*¿Es la planificación de los recursos humanos la adecuada? Si opino que no, ¿hablo con las personas que pueden cambiarla?*



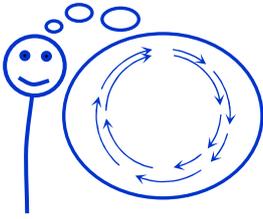
Como un ciclo de acción:

¿Cómo se representan estas cinco fases clave visualmente?

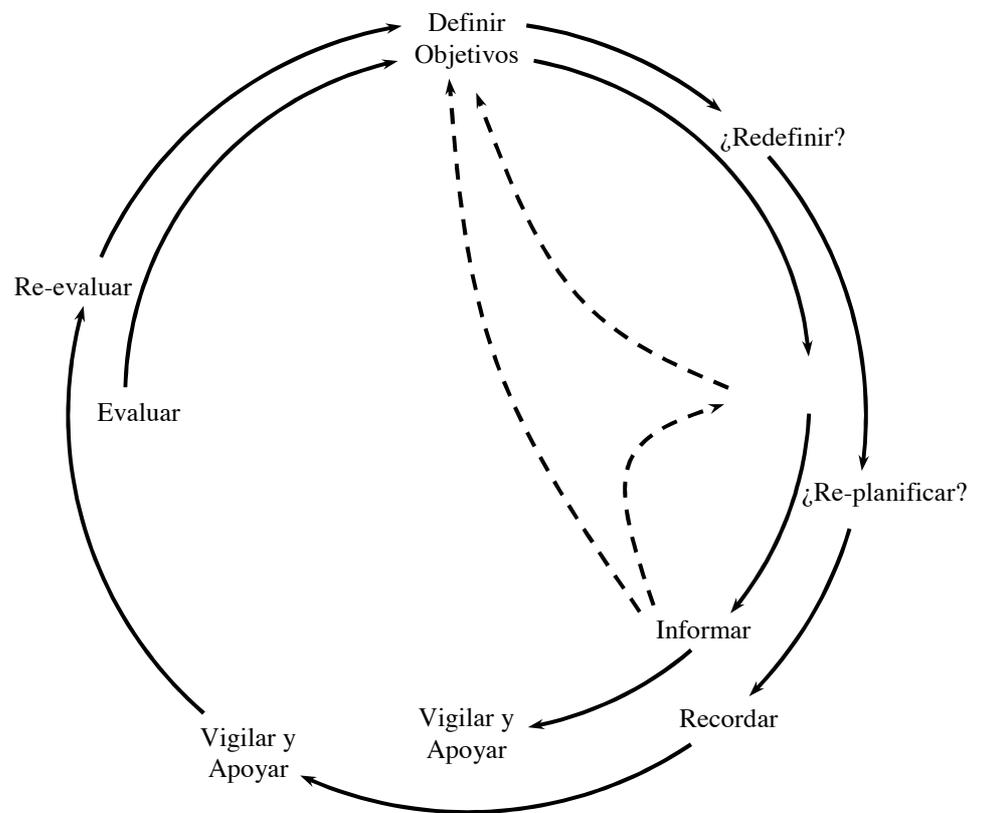


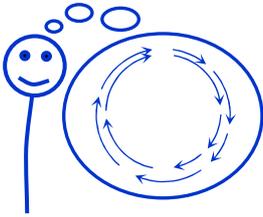
El ciclo representa tareas pequeñas y fáciles igual que tareas grandes y los objetivos principales.

Al desarrollar los procesos de liderazgo para una tarea importante es factible que surjan problemas y que no se llegue a la fase de informar. A la vez, después de planificar podemos informar al equipo y surgir algo imprevisto que muestre que el plan tiene fallos.



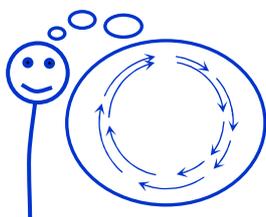
Es importante recordar, entonces, que si un plan necesita modificación en la fase de informar al equipo es porque *no va a funcionar*, no porque podría *estar un poco mejor*. En este caso hay que modificar el ciclo.





¿Cómo se relacionan las tres áreas (lograr tarea, desarrollar individuos y construir equipo) con las acciones clave?

El siguiente cuadro ayuda a identificar las acciones clave para cada una de las fases. Las acciones están tan interrelacionadas que su posición en una parte del cuadro no significa que no tenga relevancia en otra parte. Se agrupan bajo el área donde **principalmente** se llevan a cabo.



ACCIONES CLAVE		TAREA	INDIVIDUO	EQUIPO
<b>Definir objetivos</b>		Identificar tareas y limitaciones	Clarificar objetivos	Celebrar reuniones Compartir compromiso
<b>P l a n i f i c a r</b>	<b>Recopilar información</b>	Considerar opciones Comprobar recursos	Asignar tareas Delegar Fijar metas	Consultar Animar ideas Desarrollar sugerencias Evaluar habilidades
	<b>Decidir</b>	Prioridades Tiempos Estándares		Estructurar
<b>Informar</b>		Clarificar objetivos Describir el plan	Explicar decisiones Escuchar Contestar preguntas Entusiasmar Comprobar comprensión	
<b>Vigilar Apoyar</b>		Evaluar progreso Mantener estándares	Aconsejar Ayudar/reforzar Disciplinar	Coordinar Reconducir conflictos  Reconocer el esfuerzo
<b>Evaluar</b>		Resumir Revisar objetivos Replanificar si es necesario	Evaluar rendimiento	Reconocer y aprender del éxito Aprender de los errores  Guiar y formar Alabar