



ágorasocial
SERVICIOS INTEGRALES PARA EL TERCER SECTOR

informe

Liderazgo discreto



Índice

1. La importancia del los líderes de equipos	4
2. Al servicio del equipo	5
3. Claves para liderar un equipo	7
4. Cómo evaluar el liderazgo	9

© 2007 Ágora Social. Todos los derechos reservados.

Se autoriza la difusión de este informe por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en www.agorasocial.com.



Liderazgo discreto

Los líderes de equipos que alcanzan el éxito saben que la meta son los resultados del equipo en lugar de las consecuciones individuales. Logran clarificar el propósito de su organización, transmitir adecuadamente las metas, hacer que los demás no pierdan de vista sus objetivos, dan oportunidades a todos y facilitan la desaparición de las dificultades externas o, cuando menos, las reducen considerablemente, allanando el camino a los demás.

1. La importancia del los líderes de equipos

Los líderes de equipos que alcanzan el éxito saben que la meta son los resultados del equipo en lugar de las consecuciones individuales, incluyendo las suyas propias. Al contrario que los grupos de trabajo, cuyo rendimiento depende exclusivamente de la optimización de las contribuciones individuales, el rendimiento de los equipos verdaderos requiere efectos por encima de la suma de las aportaciones individuales. En el hecho de conseguir que la gente trabaje unida como un equipo y en pos de una meta común, tiene gran importancia el líder.

Los líderes de equipos actúan para clarificar propósito y metas, construir el compromiso y la autoconfianza, reforzar las capacidades colectivas y el enfoque del equipo, eliminar los obstáculos externos impuestos y dar oportunidades a otros. En cada uno de estos aspectos, ellos saben o descubren cuando sus acciones pueden estorbar al equipo o como su paciencia puede darle energía. Dicho de otro modo, el rendimiento del equipo, casi siempre, depende de cómo los líderes dan con el equilibrio crítico entre hacer cosas por sí mismos y dejar que los demás las hagan.

En esto, también, la actitud es clave. Los líderes de equipos creen sinceramente que ellos no tienen todas las respuestas; por tanto no insisten en facilitarlas. Creen que no necesitan tomar todas las decisiones clave; por tanto, no actúan así. Están convencidos de que no pueden triunfar sin las contribuciones combinadas de todos los otros miembros del equipo encaminadas a un fin común; por ello, evitan toda actuación que pueda restringir las aportaciones o intimidar a alguien del equipo. El ego no es su interés predominante.

Tales comportamientos no son difíciles de aprender ni de practicar; la mayoría de nosotros puede hacerlo y en diversos momentos de nuestra vida, la mayoría lo hacemos. No obstante, pocos practicamos tales cosas de forma automática, muy especialmente, en el entorno de la organización, en el que la autoridad significa, típicamente, la capacidad para dar órdenes, controlar a los subordinados y tomar todas las decisiones importantes. A esto se le llama "el divino derecho de los directores" (el director/responsable cree que necesita tener todas las soluciones pues si

no sería percibido como una persona que pierde el control o que es poco fiable).

Actitudes como éstas últimas pueden dar soporte de forma eficaz a los grupos de trabajo, pero pueden inutilizar a los líderes de los equipos potenciales. Esto no quiere decir que la toma de decisiones o el control sean malos; todos los equipos necesitan ambos. Sin embargo, los niveles de rendimiento del equipo requieren, a la larga, que sea éste el que tome las decisiones, establezca el control y sea el "héroe". Esto requiere que el equipo asuma los riesgos inherentes al conflicto: confianza, interdependencia y trabajo grupo. Nada de esto sucede si el líder sólo es el que manda y quien tiene la última palabra en cada acción. Tampoco sucederá nada de esto si el líder nunca ha cometido un error. Por lo tanto, propulsar a un grupo desde el equipo potencial a verdadero demanda que el líder ceda algo de mando y control y esto supone que asuma riesgos verdaderos.

Ahora bien, si simplemente se ceden todas las decisiones clave a un equipo potencial, el asunto raramente funciona; el desafío de los líderes de los equipos es más difícil que esto. **Deben ceder terreno de decisión sólo en el momento y en la medida en que el grupo esté dispuesto a aceptarlo y a usarlo.** De hecho esta es la esencia del puesto de líder de equipos: dar con el equilibrio justo entre dirigir y ceder control, entre tomar las decisiones importantes y dejar que otros lo hagan, entre llevar acabo él solo las cosas difíciles y dejar que otros aprendan a hacerlas. Precisamente, tanto el exceso de mando como la falta de guías, dirección y disciplina ahogaran la capacidad, iniciativa y creatividad del equipo. Pero, debido a los hábitos de dirección aprendidos en los grupos de trabajo y en las jerarquías, muchos líderes de equipos potenciales se equivocan dando excesivas guías y dejan demasiado poco espacio para la toma de decisiones por parte del equipo y para su desarrollo.

En este sentido, el papel de líder prácticamente nunca termina en el mismo punto en el que comenzó. Tan pronto como los equipos potenciales llegan a ser equipos verdaderos y, posiblemente, más aún, si se transforman en equipos de alto rendimiento, el papel del líder cambia sustancialmente. Su autoridad formal puede permanecer sin alterar; pero dónde, cuándo y cómo ejercerla cambia.

Los líderes de equipos que alcanzan el éxito saben de forma instintiva que **la meta son los resultados del equipo en lugar de las consecuciones individuales, incluyendo las suyas propias.**

La clave del papel desarrollante de un líder radica en entender lo que el equipo necesita de él, y lo que no necesita, para ayudarle en su funcionamiento. De alguna manera, el líder de un equipo es el "jugador de banquillo", tiene que estar ahí para actuar, solamente lo necesario.

2. Al servicio del equipo

Quizá la actitud que es más crítica para el liderazgo de equipos es anteponer el rendimiento del equipo y reconocer que necesitamos ayuda.

Los líderes de equipos que alcanzan el éxito saben de forma instintiva que la meta son los resultados del equipo en lugar de las consecuciones individuales, incluyendo los suyas propias. Al contrario que los grupos de trabajo, cuyo rendimiento depende exclusivamente de la optimización de las contribuciones individuales, el rendimiento de los equipos verdaderos requiere efectos por encima de la suma de las aportaciones individuales. Por lo tanto, necesita una mezcla complementaria de capacidades, un propósito que vaya más allá de las tareas individuales, metas que definan frutos del trabajo conjunto y un enfoque que combine las capacidades individuales en una única capacidad colectiva; todo lo cual produce una fuerte responsabilidad mutua.

El hecho de conseguir que la gente trabaje unida como un equipo en pos de una meta común depende más de actitudes que de la personalidad, la reputación o el rango. La idea de que "sólo el equipo es el que puede fracasar" empieza con los líderes. Los líderes de equipos actúan para clarificar propósito y metas, construir el compromiso y la autoconfianza, reforzar las capacidades colectivas y el enfoque del equipo, eliminar los obstáculos externos impuestos y dar oportunidades a otros. Lo que es más impor-

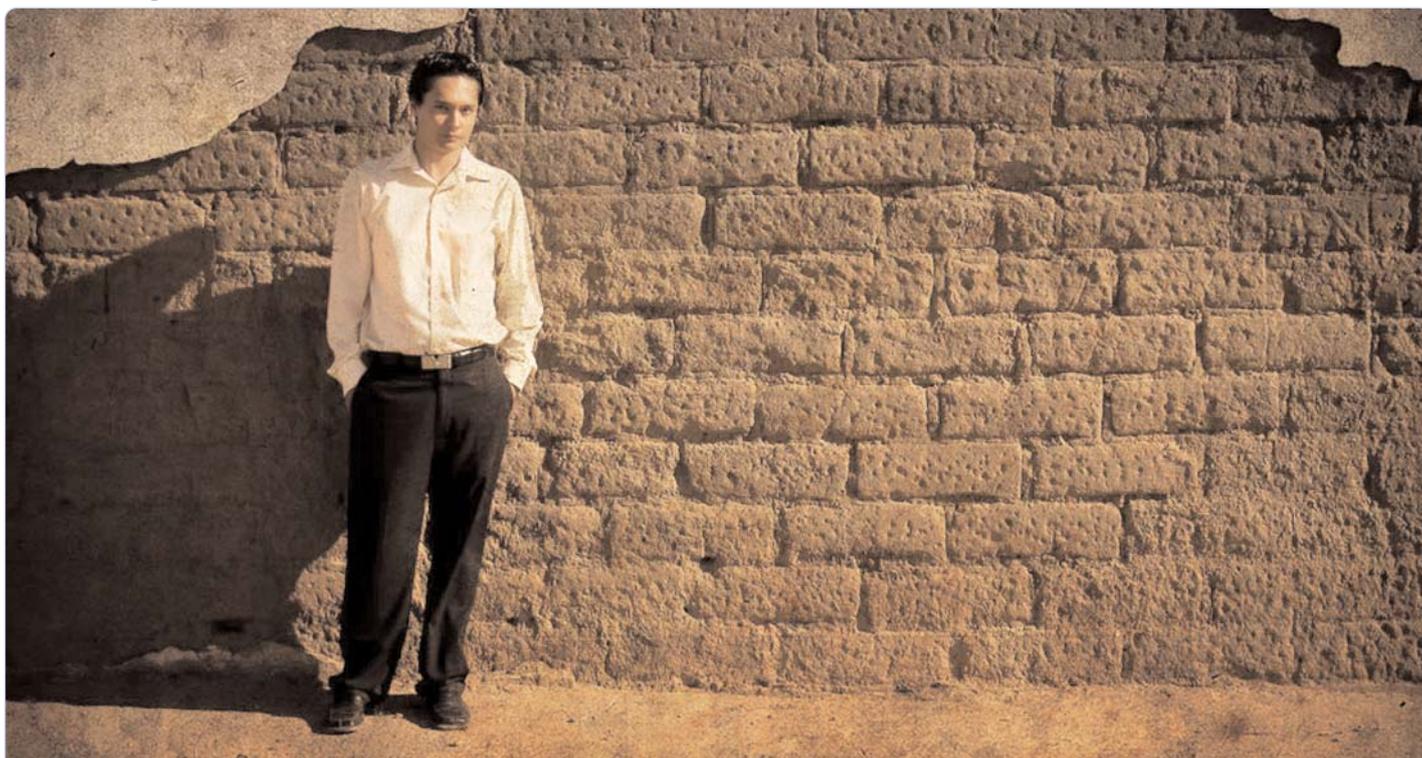
tante: al igual que todos los miembros del equipo, los líderes realizan trabajo real. En cada uno de estos aspectos, ellos saben o descubren cuándo sus acciones pueden estorbar al equipo o cómo su paciencia puede darle energía. Dicho de otro modo, el rendimiento del equipo, casi siempre, depende de cómo los líderes dan con el equilibrio crítico entre hacer cosas por sí mismos y dejar que los demás las hagan.

En esto, también, la actitud es la clave. Los líderes de equipos creen sinceramente que ellos no tienen todas las respuestas; por tanto, no insisten en facilitarlas. Creen que no necesitan tomar todas las decisiones clave; por tanto, no actúan así. Están convencidos de que no pueden triunfar sin las contribuciones combinadas de todos los otros miembros del equipo encaminadas a un fin común; por ello, evitan toda actuación que pueda restringir las aportaciones o intimidar a alguien del equipo. El ego no es su interés predominante.

Tales comportamientos no son difíciles de aprender ni de practicar; la mayoría de nosotros puede hacerlo, y en diversos momentos de nuestra vida, la mayoría lo hacemos. No obstante, pocos practicamos tales cosas de forma automática, muy especialmente, en el entorno del negocio en el que la autoridad significa, típicamente, la capacidad para dar órdenes y controlar a los subordinados y tomar todas las decisiones importantes. A esto se le llama "el divino derecho de los directores".

Tales directores creen que ellos necesitan tener todas las soluciones, de otro modo, serían percibidos como personas que pierden el control o que son poco fiables.

Actitudes como éstas pueden dar soporte de forma eficaz a los grupos de trabajo, pero pueden inutilizar a los líderes de los equipos potenciales. Esto no quiere decir que la toma de decisiones o el control sean



malos; todos los equipos necesitan de ambos. Sin embargo, los niveles de rendimiento del equipo requieren, a larga, que sea éste el que tome las decisiones, establezca el control y sea el héroe. Esto requiere que el equipo asuma los riesgos inherentes al conflicto: confianza, interdependencia y trabajo duro. Nada de esto sucede si el líder sólo es el que manda y quien tiene la última palabra en cada acción. Tampoco sucederá nada de esto si el líder "nunca comete un error". Por lo tanto, propulsar a un grupo desde equipo potencial a verdadero demanda que el líder ceda algo de mando y control, y esto supone que asuma riesgos verdaderos.

Ahora bien, si simplemente se ceden todas las decisiones clave a un equipo potencial, el asunto raramente funciona; el desafío de los líderes de los equipos es más difícil que eso. Deben ceder terreno de decisión sólo en el momento y en la medida en que el grupo esté dispuesto a aceptarlo y usarlo. De hecho, ésta es la esencia del puesto de líder de equipos; dar con el equilibrio justo entre dirigir y ceder control, entre tomar las decisiones importantes y dejar que otros lo hagan, entre llevar a cabo él solo las cosas difíciles y dejar que otros aprendan a hacerlas. Precisamente, tanto el exceso de mando como la falta de guías, dirección y disciplina ahogarán la capacidad, iniciativa y creatividad del equipo. Pero, debido a los hábitos de dirección aprendidos

en los grupos de trabajo y en las jerarquías, muchos líderes de equipos potenciales se equivocan dando excesivas guías, y dejan demasiado poco espacio para la toma de decisiones por parte del equipo y para su desarrollo.

Este delicado equilibrio de actuación varía de un equipo a otro, cada uno de los cuales tiene sus propias y genuinas características. Dos equipos no son iguales en la mezcla de gentes y capacidades, en la elección de propósito y metas, en el mejor enfoque, ni tienen los mismos obstáculos para la mutua responsabilidad. Raras veces la experiencia de un líder con un equipo coincide con las necesidades de otro, y hallamos una cantidad de situaciones en las que los líderes de equipo que tuvieron éxito en una situación fracasaron en otra. Bien es verdad que existen modelos de los cuales todos podemos aprender, pero no hay enfoques tipo ni recetas que aseguren el modo de liderar un equipo.

Aun dentro del mismo equipo, el papel de líder prácticamente nunca termina en el mismo punto en que comenzó. Tan pronto como los equipos potenciales llegan a ser equipos verdaderos y, posiblemente, más aún, si se transforman en equipos de alto rendimiento, el papel del líder cambia sustancialmente. Su autoridad formal puede permanecer sin alterar; pero dónde, cuándo y cómo ejercerla cambia. La

clave del papel desarrollante del líder radica en entender lo que el equipo necesita del él, y lo que no necesita, para ayudarle en su funcionamiento. De alguna manera, el líder de un equipo es el "jugador de banquillo", tiene que estar ahí para actuar solamente lo necesario. Por suerte, para la mayoría de los líderes, el equipo les ayudará a identificar lo que debe hacer -o no hacer- en cualquier momento del tiempo con tal de que observe cuidadosamente lo que está sucediendo y cómo se relaciona con el reto de rendimiento del equipo.

Nadie devalúa la importancia de un líder cara al éxito o fracaso del equipo. De hecho, la mayoría de la gente sobrevalora el papel y las responsabilidades del líder, creando expectativas y condiciones ilusorias para el liderazgo de equipos. Mucha gente, por ejemplo, confunde las tareas del líder de equipo con el liderazgo en general. Aún más, así como ser un buen líder de equipo es una prueba notable para cualquiera, no requiere "tener la paciencia de Job, el valor de Napoleón, la perspicacia de Pasteur y la sabiduría de Churchill". Esta excesiva estimación ilustra el muy extendido supuesto que invade muchas organizaciones de que el liderazgo es una misteriosa cosa de nacimiento que las personas pueden tener o no tener y, desde luego, no pueden aprender.

También, mucha gente piensa erróneamente que los requisitos básicos para liderar un equipo eficaz son los mismos, aunque, quizás, menos desarrollados plenamente que los que se necesitan para liderar con éxito una gran ONL. En realidad, la tarea de liderar un equipo palidece en comparación con el reto que supone liderar una grande y compleja organización. Estos líderes tienen que orquestar los objetivos que se orientan al rendimiento y la visión y estrategias a largo plazo con cientos, miles, y aún cientos de miles de personas diseminadas por todos los ámbitos geográficos, culturales, jerárquicos y de ámbito de influencia. Generalmente, son características mencionadas de tales líderes el ser clarividentes, comunicadores y motivadores, agudos evaluadores del talento, perspicaces asumidores de decisiones, sabios y valientes jueces frente a la incertidumbre y el cambio.

Es más, tal como narra la historia, individuos con todas las capacidades necesarias para crear y mantener organizaciones de alto rendimiento son tan poco fre-

cuentes como admirados. Por contraste, la probabilidad de encontrar buenos líderes de equipo es sustancialmente mayor. La mayoría de la gente puede ser un líder eficaz de equipo. Ciertamente, podemos encontrar buenos líderes de equipo en puestos de primera línea, supervisores o responsables, en posiciones de dirección intermedia y en la categoría de la alta dirección. De acuerdo con esto, los directores y los demás deben preocuparse mucho menos de la selección de los líderes ideales de equipo que de ayudarles a triunfar después, lo que significa prestar mucha atención a si líderes concretos están haciendo o no lo que sus equipos necesitan para funcionar. Esto debería comenzar con una comprensión de las prácticas del liderazgo de equipos.

3. Claves para liderar un equipo

Los que lideran grupos pequeños tienen que mirar por los detalles de los retos de rendimiento como ayuda para elegir la mejor manera de liderar. Si el grupo puede producir rendimiento como un grupo eficaz, maximizando cada contribución individual, el líder puede confiar en el funcionamiento normal de toma de decisiones y delegación, que a menudo, se asocian con una buena dirección. Por otro lado, si el rendimiento requiere un enfoque de equipo, el líder no puede asumir que una buena dirección sea suficiente. Ni el líder ni los que él lidera deben esperar que tome todas las decisiones sobre el camino que hay que seguir, el despliegue, los recursos y la actuación de los individuos. En lugar de ello, el líder tiene que mostrar -en cada cosa que hace o no hace- su creencia en el propósito del equipo y en la gente que, individual o colectivamente, compone el equipo.

El líder del equipo, simplemente, necesita creer en su propósito y su gente. El poder de tales actitudes queda demostrado una y otra vez en los equipos. Como sucede con otros líderes eficaces de equipos, lo más poderoso de esta creencia es que, instintivamente, pone al líder en situación de atinar con el justo equilibrio entre acción y paciencia, y así actuar para realizar las seis acciones necesarias para un buen liderazgo de equipo:

1. Conectar y dar significado al propósito, la meta y el enfoque. Todos los equipos tienen que conformar

su propio y común propósito, enfoque y metas. Aunque un líder tiene que ser un miembro del equipo lleno de tareas, que puede y debe contribuir en el equipo, también puede mantenerse al margen en virtud de su selección como líder. Los equipos esperan de sus líderes que utilicen esta perspectiva y distancia como ayuda para aclararse y comprometerse con su misión, metas y enfoque.

Habitualmente, los equipos no quieren líderes que vayan más allá de esto. Por supuesto, como un miembro regular del equipo, el líder puede hacer todo tipo de sugerencias. Pero cuando se pone "el gorro" de líder, los comentarios que intentaban ser sugerencias pueden ser interpretados como órdenes. Esto es muy probable que suceda en el contexto de las organizaciones donde la gente está condicionada a oír "órdenes" cuando hablan sus jefes. Si los líderes concretan demasiado el propósito, metas y enfoque, en realidad, habrán utilizado su distancia del equipo, según es normal en el modo jerárquico, que es opuesto al de los equipos. Actuando así, pueden conseguir aquiescencia a "su" propósito pero tienen muchas probabilidades de perder compromiso con un propósito de equipo. Esto es especialmente cierto al comienzo de los trabajos de los equipos potenciales, cuando todos los ojos y oídos están tan intensamente atentos a cómo el líder usará la autoridad para construir el equipo.

2. Construir el compromiso y la confianza. Los líderes de equipo deben trabajar para construir el compromiso y la confianza de cada individuo, así como de la globalidad del equipo. Como hemos expuesto anteriormente, hay una importante diferencia entre el compromiso y la responsabilidad individual versus la mutua responsabilidad. Ambos aspectos son necesarios para que cualquier grupo llegue a ser un equipo verdadero. De este modo, el líder tiene que preocuparse tanto de los individuos como del equipo si intenta proporcionar refuerzo constructivo y positivo y evitar la intimidación.

Desgraciadamente, es demasiado fácil forzar a las personas en los marcos de actuación de las organizaciones, incluso en los grupos pequeños. Dentro de los entornos de las ONL's, los líderes de grupos pequeños que intimidan también duran poco. Las personas involucradas pueden que no tengan las

opciones de salida que tienen los voluntarios, pero, con el tiempo, perderán su entusiasmo e iniciativa si tratan con líderes intimidadores. Por supuesto, ellos no se funden en un equipo. Ya sea porque nunca asumen el riesgo necesario para construir la mutua confianza e interdependencia, o si lo hacen, porque no son recompensados por ello. Los ejecutivos que confían en la intimidación pueden conseguir realizaciones mucho más en las organizaciones jerárquicas que en los equipos.

El refuerzo positivo y constructivo proporciona el combustible, tan crítico para el rendimiento del equipo, de la mutua responsabilidad y confianza.

3. Reforzar la mezcla y el nivel de capacidades. Los líderes de equipo eficaces están siempre pendientes de las capacidades. Su meta está clara: a la postre los equipos más flexibles y rentables están formados por gentes que reúnen todas las capacidades que el equipo precisa para funcionar: funcionales, técnicos, resolución de problemas, toma de decisiones, interpersonales y de trabajo en equipo. Para conseguirlo, los líderes de equipo animan a su gente a asumir los riesgos necesarios para su madurez y desarrollo. También retan continuamente a los miembros del equipo cambiando sus tareas y sus papeles.

Este esfuerzo puede conllevar elecciones espinosas. Ningún equipo alcanza su objetivo si tiene una brecha crónica de capacidades en relación con su objetivo de rendimiento.

4. Gestionar las relaciones con los "forasteros". Se espera que los líderes, tanto las personas que están fuera como dentro del equipo, gestionen los contactos y relaciones del equipo con el resto de la organización. Esto estimula a los líderes a comunicar eficazmente el propósito, metas y enfoque del equipo a cualquiera que pueda ser una ayuda o un estorbo para éste. También han tener el valor necesario para interceder en nombre de todo el equipo cuando surgen en el camino obstáculos que pueden paralizarlo o desmoralizarlo.

Casi siempre, la mutua confianza, que es tan crítica para un equipo, comienza con el líder, que tiene que demostrar que el equipo puede contar con él para aumentar su rendimiento.

5. Crear oportunidades para otros. El funcionamiento del equipo no es posible si el líder se apropia de las mejores oportunidades, tareas y reputación. En efecto, el punto capital del reto de los líderes es facilitar oportunidades de actuación al equipo y a la gente que está en él. Sin embargo, el hecho de ejercitar la costumbre de dar oportunidad a otros no significa abdicar de las responsabilidades de dirección, supervisión y control.

6. Hacer trabajo real. Cada miembro de un equipo verdadero, incluyendo al líder, realiza trabajo real en cantidades más o menos equivalentes. Los líderes mantienen una cierta distancia con respecto al equipo en virtud de su posición de líderes, pero no usan esta distancia sólo para "sentarse cómodamente y tomar decisiones". Tienen que contribuir de cualquier manera que precise el equipo, exactamente igual que los demás miembros. Por otra parte, los líderes no delegan en otros las tareas desagradables. Si los riesgos son altos o se requiere "trabajo sucio", el líder del equipo debe dar un paso al frente.

En todos los párrafos precedentes hemos puesto de relieve qué líderes tienen similitudes y diferencias con lo que éstos hacen y no hacen. Hay, sin embargo, dos cosas críticas que los líderes de equipos verdaderos nunca hacen: "No culpan a individuos concretos ni permiten que fracasen, y nunca buscan excusas fuera para las deficiencias en el rendimiento del equipo". Esto, una vez más, es algo que muchos de nosotros admiramos y podemos practicar. Pero, las organizaciones edificadas sobre la base de lo individual, en lugar de la mutua responsabilidad, suelen fomentar lo contrario. Muy a menudo, cuando los resultados que eran de esperar no se materializan, los individuos tienden a culpar a los de fuera, o identifican como causas las fuerzas externas, tales como la economía, el gobierno o el tiempo. A diferencia de esta actuación, los líderes de equipos verdaderos están honestamente convencidos de que el éxito o el fracaso es cosa del equipo. Ningún obstáculo externo es una excusa para los fallos del equipo, y ningún individuo fracasa. Solamente el equipo puede fracasar. El líder asume que las tareas del equipo incluyen la superación de cualquier obstáculo que se ponga en su camino.

4. Cómo evaluar el liderazgo

Es obvio que un líder de equipo ejerce una influencia crítica para que un equipo potencial cuaje en un equipo verdadero e, incluso, en un equipo de alto rendimiento. Es, pues, de sentido común que la captación de gente con demostrada capacidad para dirigir equipos aumentará las oportunidades de rendimiento de éstos. En particular, es importante guardarse de individuos que tengan actitudes rígidas contrarias al enfoque del equipo. Tales personas son una clara minoría, pero nombrarlos líderes de equipo es un error. Un líder no puede ser eficaz si no cree firmemente en el propósito del equipo y en la gente que lo compone.

No obstante, muchísimos directores se portan como si la selección del líder fuera la única cosa que importa. Al hacer esto, hemos observado que ignoran aspectos críticos del liderazgo de equipos. Primero, al preocuparse demasiado por la selección, restringen en exceso la posibilidad de elección. Un montón de diferentes tipos de personas pueden ser eficaces líderes de equipo, al contrario que en el liderazgo de organizaciones, dirigir un equipo no es patrimonio especial de unos pocos elegidos.

Segundo, centrándose sólo en la selección, abdican de la responsabilidad de ayudar al líder después de que éste haya empezado. La mayoría de la gente tiene que desarrollarse como líder de equipo en la propia tarea. Su reacción habitual cuando se inician como líderes de grupos pequeños, al menos en el contexto de los negocios, es tratar de ser un buen director, tomando todas las decisiones y delegando y evaluando todas las responsabilidades individuales. Esto puede ser eficaz en grupos de trabajo, pero el liderazgo de equipos requiere un conjunto distinto de actitudes y conductas. La mayoría de la gente puede aprenderlas; de hecho, la mayoría de nosotros las hemos practicado, al menos ocasionalmente, desde que fuimos adultos. Pero las actitudes y conductas de un líder de equipo es poco probable que coincidan con la primera reacción instintiva que tuvimos recién nombrados, normalmente, hemos de reaprenderlas y reaplicarlas.

Más aún, y quizá más sutilmente, cada equipo requiere un equilibrio distinto entre acción y paciencia. Mantener la relevancia de cada elemento de los fun-

damentos del equipo es un objetivo motor, lo cual demanda del líder su atención constante acerca de si él tiene que construir el compromiso y la confianza, consolidar la mezcla de capacidades y niveles, gestionar las relaciones con las personas que no pertenecen al equipo, eliminar obstáculos y, aun, realizar trabajo real dentro del equipo. Dado que cada equipo es distinto en su reto de rendimiento, composición y enfoque, el trabajo del líder necesita cambiar con el tiempo. Por tanto, los líderes siempre necesitan desarrollarse después de haber sido nombrados.

De acuerdo con esto, los directores y otros deben prestar, con frecuencia, más atención a la ayuda a los líderes que a su selección. Esto lo pueden realizar mediante la supervisión consciente del rendimiento de los equipos, de los elementos que indican dónde se encuentran éstos en relación con la curva de rendimiento y de la actual conducta del líder acerca del propósito del equipo y del equipo en sí mismo. Hacerse las preguntas que siguen puede ayudar a evaluar la conducta, actitud y eficacia del líder:

- 1) ¿Ha adoptado el líder un enfoque de grupo de trabajo o de equipo?
 - a) ¿Toma todas las decisiones importantes?
 - b) ¿Lleva a cabo todas las asignaciones de tareas?
 - c) ¿Realiza todas las evaluaciones de los individuos?
 - d) ¿Basa los rendimientos del trabajo en la responsabilidad individual?
 - e) ¿Hace algún trabajo real más allá de la toma de decisiones, delegación y establecimiento de agendas?

- 2) ¿Se afana el líder por conseguir en el seno del equipo el justo equilibrio entre acción y paciencia?
 - a) ¿Fomenta los conflictos y acuerdos conflictivos?
 - b) ¿Utiliza su distancia y perspectiva para mantener conexión entre las acciones del equipo y las instrucciones? ¿Intimida a alguien del equipo?
 - c) ¿Acicatea constantemente al equipo para agudizar su común propósito, meta y enfoque?
 - d) ¿Inspira confianza a la gente actuando acorde con el propósito del equipo?

3) ¿Expresa el líder claramente el objetivo del equipo y trabaja para promover y compartir la responsabilidad que ello supone?

- a) ¿Concibe y describe su tarea de forma individual o jerárquica, o en contra de los conceptos de equipo?
- b) ¿Identifica las barreras que se oponen al rendimiento del equipo y actúa para eliminarlas?
- c) ¿Culpa a los individuos, sean o no del equipo, de los fallos en su funcionamiento?
- d) ¿Busca excusas a las deficiencias de funcionamiento apuntando a fuerzas externas e incontrolables?

Una buena cita, es la de un filósofo chino, Lao-Tzu, que describe así el liderazgo de equipos: "El mejor líder es aquel cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es al que la gente teme; y el siguiente al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder está hecho, la gente dice: "Lo hicimos nosotros mismos".

Si quieres mejorar tu capacidad para liderar equipos "de una forma eficaz y discreta", realiza nuestro curso online *Liderazgo y gestión de equipos en las ONL.*

Más información (haz clic aquí).



ágorasocial

REVISTA DE COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Revista de comunicación y participación social para mejorar el tercer sector

- Inicio
- Noticias y noticias
- Artículos
- Ágora Social
- Sección de
- Comunicación
- Participación
- Cooperación al desarrollo
- Trabajo y voluntariado
- Organización y gestión
- Área de recursos
- Contenido de temas
- Información
- Artículos
- Participación
- Equipo humano
- Organización
- Cooperación al desarrollo
- Trabajo en Ágora
- Clasificación y servicios
- Clasificación
- Temas de actualidad

Área de recursos y temas

Informes

Para poder realizar un proceso de evaluación con éxito, los procesos de evaluación deben involucrar a los objetivos y estrategias de la organización. El primer paso de un proceso de evaluación es la planificación...

Más información

La implantación de un sistema de gestión de calidad que sea eficaz...

Más información

Una gestión de calidad que sea eficaz...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

El tercer sector y la RSC: un reto para el futuro...

Más información

www.agorasocial.com

Al registrarte como **suscriptor/a**, tendrás acceso a contenidos exclusivos:

- **Informes** sobre una amplia variedad de temas directamente relacionados con tu trabajo. Cada mes, un nuevo informe: medios de comunicación, relación con personal profesional y voluntario, RSC, eficiencia, donantes, gestión de conflictos, empresas, etc.
- **Artículos de opinión**, pequeñas pistas de rápida lectura para orientarte sobre los retos y el futuro de las actividades en las entidades sin ánimo de lucro.
- **Entrevistas a profesionales del tercer sector**. Experiencias, proyectos, inquietudes y afán de mejora en primera persona.

Con nuestro boletín recibirás aviso de la publicación mensual de estos contenidos, así como información puntual sobre Ágora Social y otros temas relacionados con el tercer sector.

Si aún no eres suscriptor/a, puedes hacerlo gratuitamente pulsando aquí.

Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector. Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente: difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

www.agorasocial.com

COMUNICACIÓN Y CAMPAÑAS

- Elaboración de estrategias y planes de comunicación
- Manuales de identidad visual
- Desarrollo, mantenimiento y promoción de sitios web
- Redacción y diseño de material impreso
- Elaboración de publicaciones electrónicas
- Evaluación de acciones de comunicación
- Asesoramiento en planificación de campañas de incidencia política
- Evaluación de campañas de incidencia política

FORMACIÓN

- Impartición de cursos
- Detección de necesidades formativas
- Elaboración de planes de formación
- Gestión de planes de formación
- Evaluación de planes de formación

CAPTACIÓN DE FONDOS

- Auditorías de captación de fondos
- Diseño y evaluación de programas operativos
- Programas de fidelización
- Operaciones de acción social empresarial o marketing con causa
- Campañas publicitarias
- Correo directo
- Captación de fondos a través de Internet

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

- Reclutamiento y selección de personal
- Diseño de procesos de acogida para empleados nuevos
- Diseño de políticas retributivas
- Diseño e implementación de planes de formación y desarrollo
- Diseño e implementación de sistemas de evaluación del desempeño
- Coaching
- Asesoramiento sobre planificación estratégica y operativa
- Asesoramiento sobre gestión del voluntariado
- Elaboración de manuales del empleado
- Diseño e implantación de sistemas de gestión de la calidad

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- Diseño y gestión de programas de acción social
- Diseño y evaluación de políticas de RSC