



FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS

REUNIÓN GEPEA

13 DE SEPTIEMBRE DE 2018

OBJETIVO DE LA SESIÓN

Proveer algunas ideas y herramientas para el fortalecimiento de sus liderazgos con enfoque en la gestión de equipos

AGENDA

12:00 a 12:30 hrs: Exposición

12:30 a 13:00 hrs: Preguntas y respuestas

13:00 a 13:30 hrs: Identificación de desafíos y capacidades a fortalecer y acuerdos sobre el seguimiento

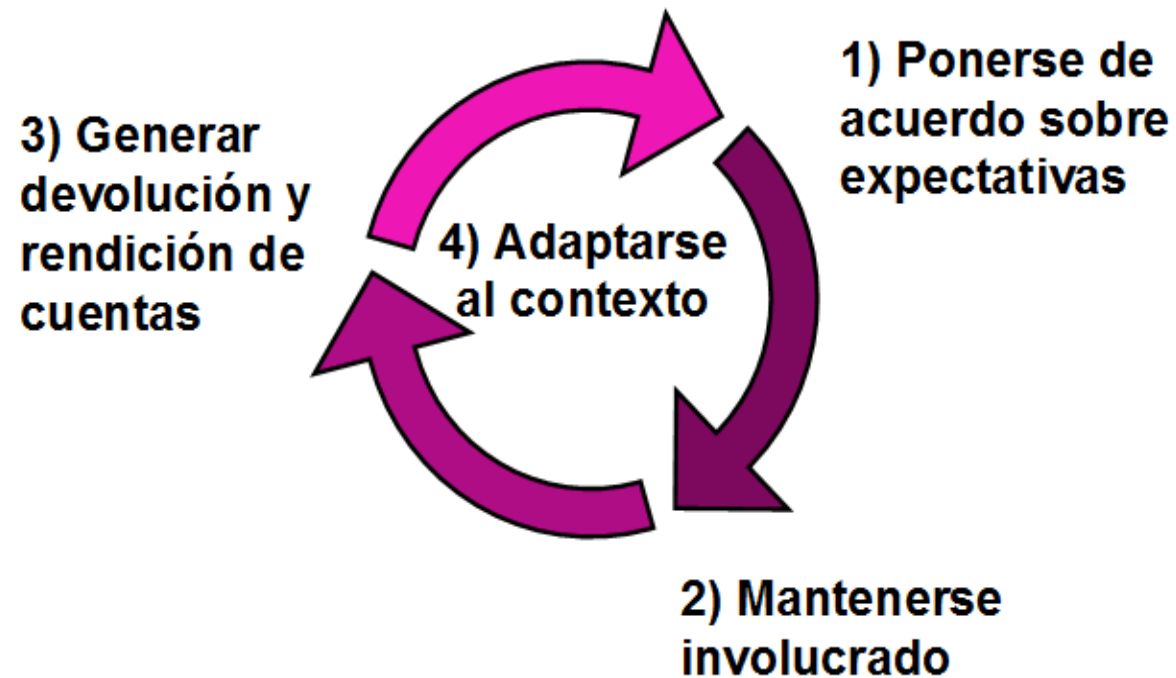
INDICE

1. Delegación del trabajo
2. Retroalimentación del trabajo
3. Comunicación asertiva
4. Manejo de conflicto
5. Organización y gestión de tiempo

DELEGACIÓN

DELEGACIÓN

EL CICLO DE LA DELEGACIÓN



PONERSE DE ACUERDO SOBRE EL RESULTADO



PONERSE DE ACUERDO SOBRE EXPECTATIVAS

QUIEN: ¿Quién más debe estar involucrado?

QUE: ¿Qué más hay que saber (contexto, insumos, recursos etc.)?

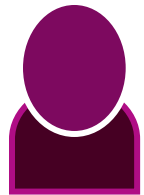
CUANDO: ¿Para cuándo tiene que estar completado?

DONDE: ¿Donde está esto relativo a otras tareas?

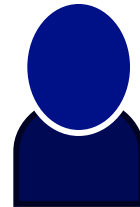
POR QUE: ¿Por qué es importante esta tarea?

PONERSE DE ACUERDO SOBRE EXPECTATIVAS

REPETICION DE LA CONSIGNA



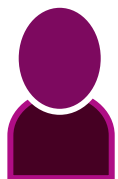
COORDINADORA



INTEGRANTE DEL EQUIPO

REPETICIÓN DE LA CONSIGNA

Sé que es mucha información y quizás no fui un 100% clara. Para estar segura, ¿podría resumir lo que entendió como clave para este proceso/proyecto?



Si, estamos buscando un lugar para 25 personas, en el sur de la ciudad, con estacionamiento, donde podamos llevar nosotros el catering. El presupuesto es de 24.000 pesos, y debería empezar a organizar todo los detalles desde ahora.



REPETICIÓN DE LA CONSIGNA POR MAIL

De: Adriana Gonzalez

Para: Maria Sanchez

Enviado: Sept 4 16:05:56 2018

Tema: Taller sobre Estrategia de Prevención del Embarazo Adolescente

Estimada Maria:

Va lo que entendí de nuestra conversación sobre el próximo taller:

- Tu vas a contactar a los presidentes municipales que van a participar y yo los trabajadores sociales
- Las invitaciones las mando yo el 15 de septiembre desde su cuenta, y Usted le dará seguimiento por teléfono con sus contactos
- El tema de pagos lo coordino con la administradora
- Preparo un borrador de presentación sobre la estrategia

Por favor, aviseme si se me olvidó algo!

Adriana

RESUMEN SOBRE EXPECTATIVAS

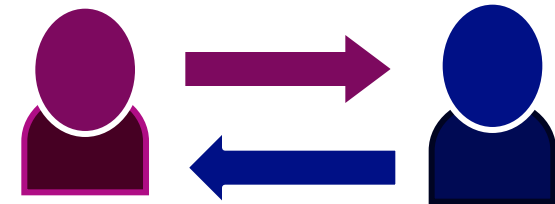
ESPECIFICAR



EXPLICAR

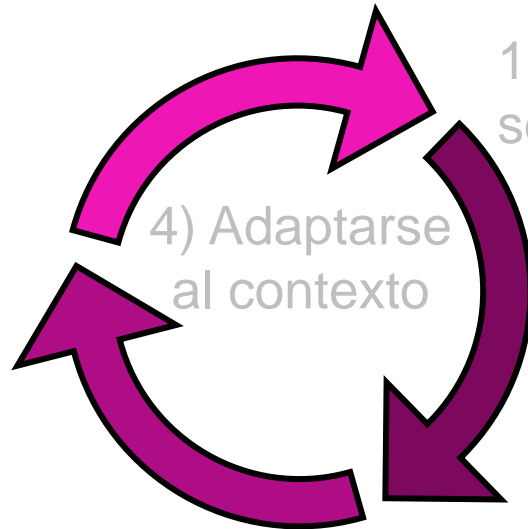
¿Quién?
¿Qué?
¿Cuándo?
¿Dónde?
¿Por qué?

REPETIR



MANTENERSE INVOLUCRADO

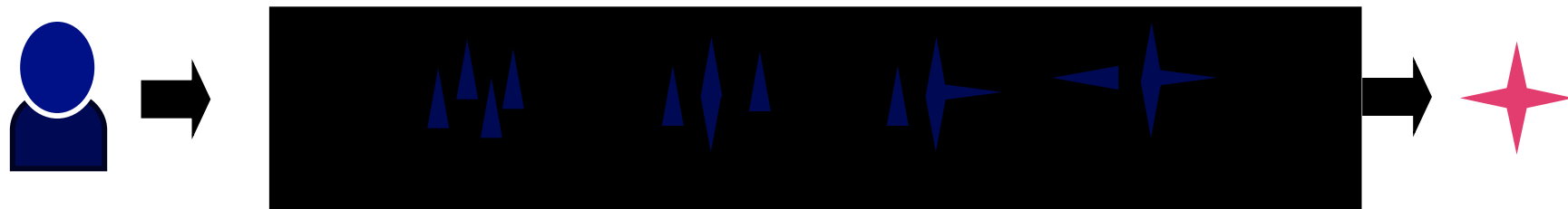
3) Generar devolución y rendición de cuentas



1) Ponerse de acuerdo sobre expectativas

2) Mantenerse involucrado

LA CAJA NEGRA DEL TRABAJO



2 FORMAS DE MANTENERSE INVOLUCRADO

1. Pedir un “pedacito” del trabajo
2. Hacer un “*check-in*”

EJEMPLOS “PEDACITOS” DE TRABAJO

Quando se está...	Al principio	A la mitad	Casi al final
Escribiendo un documento	<ul style="list-style-type: none">- Revisar bosquejo, índice y/o introducción	<ul style="list-style-type: none">- Revisar un capítulo del borrador	<ul style="list-style-type: none">- Revisar capítulo de conclusiones
Organizando un evento	<ul style="list-style-type: none">- Revisar cronograma para la organización- Revisar lista de invitados	<ul style="list-style-type: none">- Revisar invitación- Revisar consignas para panelistas	<ul style="list-style-type: none">- Revisar logística del evento- Revisar posibles contingencias y como resolverlas

SUGERENCIAS PARA CHECK INS

- ▶ Tomarse 2 minutos para prepararse (¿qué es lo que más le preocupa?)
- ▶ Tener una lista de temas a discutir
- ▶ Hacer preguntas difíciles
- ▶ Personalizar para cada caso
- ▶ Pedir repetición al final (oral y/o escrita)

HACER PREGUNTAS DIFICILES

¿Cómo vas a hacer para conseguir esa información?

¿Qué problemas podríamos tener?

¿Qué es lo que más te preocupa?



EL CICLO DE LA DELEGACIÓN

3) Generar devolución y rendición de cuentas



1) Ponerse de acuerdo sobre expectativas

2) Mantenerse involucrado

ADAPTARSE AL CONTEXTO

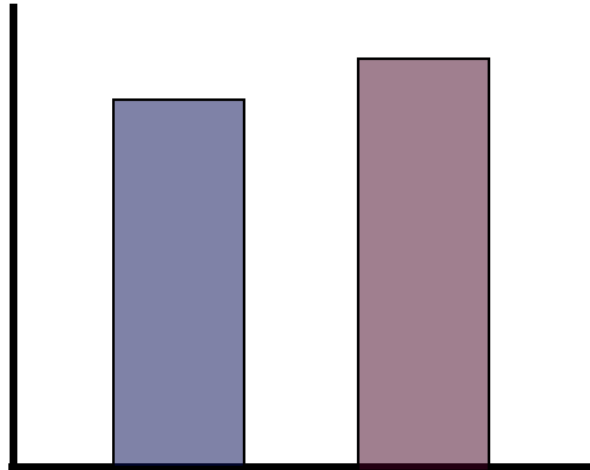
Importancia & Dificultad (¿La tarea es difícil? ¿Que tan bien hay que hacerla?)

		BAJO	ALTO
Habilidad & Voluntad (¿La tarea fue hecha antes por esta persona? ¿Le gusta la tarea?)	ALTO	Relativamente Metido/a	Metido/a
	BAJO	Metido/a	Muy Metido/a

¿QUE DEBO DELEGAR? LA VENTAJA COMPARATIVA

*** Enfocar acá ***

Escribir un comunicado de prensa

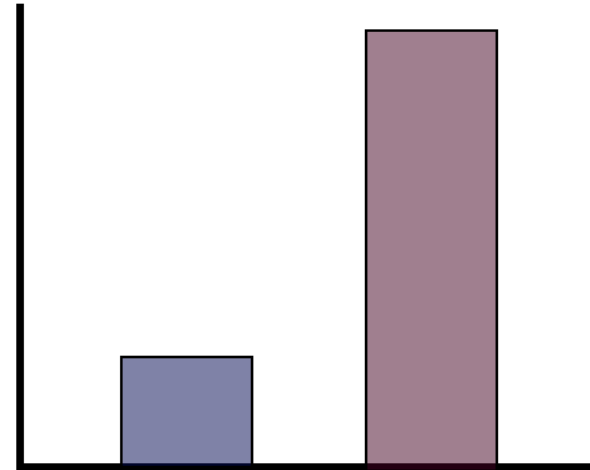


INTEGRANTE DE
TU EQUIPO



TU

**Definir la estrategia de incidencia
para la negociación presupuestal**



INTEGRANTE DE
TU EQUIPO



TU

RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

- ▶ Ser claro sobre resultados esperados, usar las 5 preguntas
- ▶ Usar momento de repetición para aclarar expectativas
- ▶ Pedir pedacitos y hacer *check-ins* con regularidad
- ▶ Adaptarse al contexto
- ▶ Delegar en áreas de ventaja comparativa
- ▶ Generar rendición de cuentas y aprendizajes

RETROALIMENTACIÓN

3 OBJETIVOS DE LA RETROALIMENTACIÓN

- ▶ Reforzar el trabajo positivo
- ▶ Identificar problemas y encararlos de manera constructiva
- ▶ Generar una comunicación fluida y constante sobre los resultados del trabajo, y así aportar a procesos de aprendizaje y desarrollo profesional

TRES TIPOS DE RETROALIMENTACIÓN

- ▶ **positiva** (cuando alguien tiene un desempeño satisfactorio o rebasa expectativas)
- ▶ **sugerencias para crecer** (cuando alguien necesita mejorar)
- ▶ **correctiva** (cuando alguien tiene un desempeño insatisfactorio, y tiene que mejorar)

RETROALIMENTACIÓN CORRECTIVA

- ▶ No esperar
- ▶ Ser honesto, directo, respetuoso y amable
- ▶ Respetar y asegurar la confidencialidad
- ▶ Ser explícito: describir problemas con detalles y ejemplos
- ▶ Explicar el impacto en el trabajo de uno mismo y otras personas
- ▶ Sugerir una alternativa, una acción específica para mejorar

GUIÓN D.E.P.A.

- ▶ *Paso 1:* **D**escribir objetivamente la situación/conducta de otra persona
- ▶ *Paso 2:* **E**xpresar el sentimiento negativo que nos provoca la situación/conducta
- ▶ *Paso 3:* **P**edir un cambio de situación/conducta
- ▶ *Paso 4:* **A**dvertir sobre las consecuencias negativas en caso de que no haya un cambio



COMUNICACIÓN ASERTIVA

NIVELES DE COMUNICACIÓN

Toda comunicación tiene 2 niveles

- **Nivel denotativo simple:** Aspecto de contenido, toda comunicación transmite información
- **Nivel conativo o relacional:** Aspecto de la relación, toda comunicación se establece entre dos partes que tienen una relación

Aspecto relacional determina el aspecto de contenido

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Comportamiento comunicacional maduro en el que la persona

- expresa sus ideas y sentimientos
- defiende sus derechos
- sin someterse a la voluntad de otras personas
- sin la intención de herir o perjudicar a la otra persona.

Forma de expresión consciente, congruente, clara y directa

ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Pasividad o no-
asertividad.

- Las personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o a ofender a otras personas.

Agresividad.

- Opuesto a la pasividad, se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales.

Asertividad.

- Abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

LENGUAJE CORPORAL

- **Postura:** cabeza y cuerpo derecho, distancia prudente
- **Contacto visual:** mirar de frente a la otra persona
- **Gestos del cuerpo:** relajado y moderado
- **Expresión facial:** de acuerdo a lo que siente y expresa (seriedad, alegría, etc.)
- **Tono y volumen de la voz:** pausado, firme, de acuerdo a lo que quiere comunicar

ERRORES QUE HAY QUE EVITAR

- Reaccionar intempestivamente
- Utilizar expresiones ofensivas
- Sermonear
- Utilizar la ironía y el sarcasmo
- Querer tener la razón/ganar discusión a todo costo
- Dar justificaciones

ERRORES QUE HAY QUE EVITAR

- Levantar la voz
- Disfrazar los mensajes/usar indirectas
- Acumular quejas, ofensas y resentimientos
- Amenazar, sembrar culpas o manipular
- Asumir cosas y hacer suposiciones
- Perder la discreción



MANEJO DE CONFLICTO

SOBRE LOS CONFLICTOS

- **Son parte de la vida tanto a nivel personal como profesional**
→ hay que aprender a manejar y trascenderlos con ecuanimidad
- **Sucedan más a nivel relacional que a nivel de contenido**
→ hay que aprender a distinguir y analizar los dos niveles
- **Cada conflicto tiene una historia e intereses subyacentes**
→ hay que indagar antecedentes e intereses de las partes involucradas

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTO

ESTRATEGIAS INTEGRADORAS

- Postura conciliatoria
- Se centra en encontrar la mejor solución para ambas partes: "ganar-ganar"

ESTRATEGIAS DISTRIBUTIVAS

- Postura adversaria y competitiva
- Se basa en la convicción que una de las partes puede mejorar, solo a costo de la otra

Lo apropiado de una estrategia depende de su congruencia, tanto con las preferencias personales como las consideraciones situacionales

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTO

PREFERENCIAS

PERSONALES

- Género
- Personalidad
- Cultura
- Experiencias previas

CONSIDERACIONES SITUACIONALES

- ¿Qué tan importante es el tema en disputa?
- ¿Que tan importante es la relación?
- ¿Cuál es el nivel de poder relativo, o autoridad, entre quienes disputan?
- ¿En qué medida el tiempo es una limitante significativa para resolver la disputa?

5 PASOS PARA ABORDAR UN CONFLICTO

1. Nombrar la situación
2. Establecer contacto
3. Acordar temas y procedimiento
4. Intercambiar perspectivas e intereses
5. Desarrollar opciones de solución y tomar acuerdos

QUE HACER Y NO HACER

QUE HACER

- Discutir diferencias de manera abierta y directa
- Ver el conflicto como una oportunidad de crecer
- Dar importancia al asunto

QUE NO HACER

- Hablar atrás de la espalda de una persona y esconder mensajes
- Solo ver la parte incomoda del conflicto y evadir el conflicto
- Postergar el asunto

QUE HACER Y NO HACER

QUE HACER

- Preguntar porque algo no salió bien
- Tener curiosidad para entender a la otra persona
- Separar el asunto de la persona y mantener respeto hacía ella

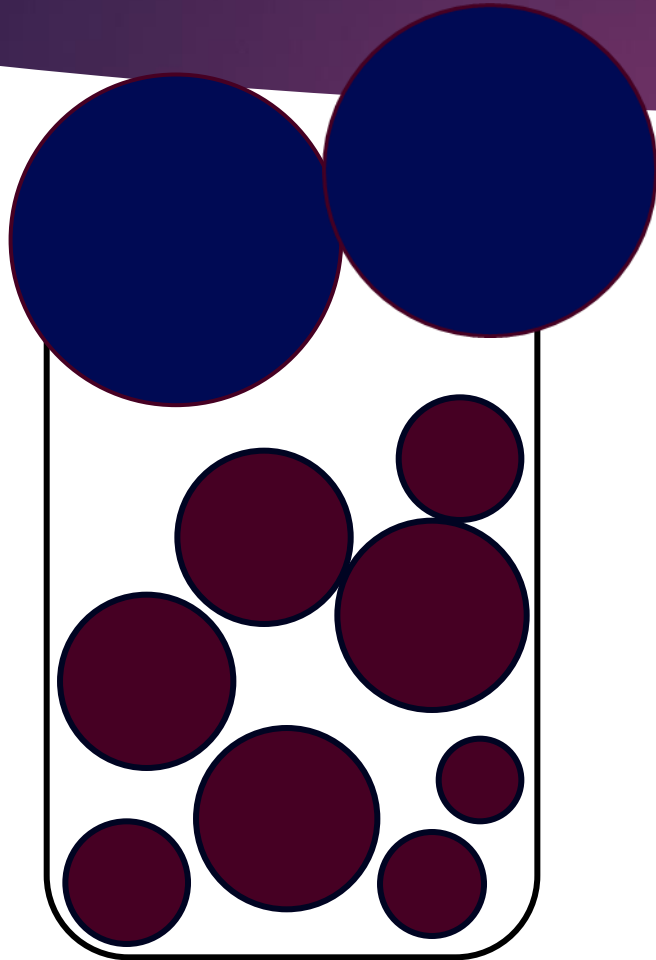
QUE NO HACER

- Identificar culpables
- No escuchar a la otra persona / solo expresar punto de vista propio
- Faltarle el respeto a la persona / tomar las cosas personales



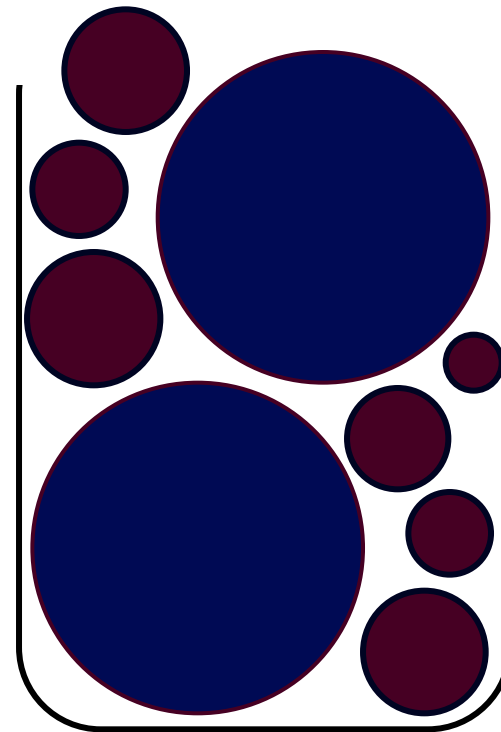
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

EL CONCEPTO DE LAS ROCAS GRANDES



Foco: piedritas (email) ☹️

VS.



Foco: rocas grandes 😊

3 PRINCIPIOS PARA SACAR ROCAS GRANDES

1. Identificar rocas grandes / preguntarte cuáles son las acciones más importantes para cumplir con tus objetivos
2. Desglosar rocas grandes / especificar próximos pasos
3. Encargarte primero de las rocas grandes y agendar bloques de trabajo en tu agenda

ORGANIZAR LA AGENDA

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	
CHECK-IN		VISITA DE CAMPO	BLOQUE DE TRABAJO	INFORMAR SOBRE VISITA	
CHECK-IN				CHECK-IN	
REUNION ORGS INCUBADORA	INFORMAR SOBRE REUNION				REUNION SOCIOS PROYECTO
CHECK-IN	CHECK-IN				
CHECK-IN	BLOQUE DE TRABAJO				LLAMADOS
	CHECK-IN	ENTREVISTA	ENTREVISTA	ENTREVISTA	

IMPORTANTE VS. URGENTE

- ▶ Urgente: necesita atención inmediata
- ▶ Importante: contribuye a nuestros objetivos, valores etc.
- ▶ Lo urgente no siempre es importante, pero tendemos a pensar que si lo es (trampa de lo urgente)
- ▶ Lo importante no siempre es urgente, y cuando no lo es, suele quedar en segundo plano

The Eisenhower Box

DO

Do it now

Deadlines
Emergencies
Crises

Urgent

DECIDE

Do it later

Exercise
Projects
Planning

Not Urgent

Important

DELEGATE

Dump it

Meetings
Sharing articles
Others

Not Important

DELETE

Ditch it

Television
Junk social media
Junk mail



¿PREGUNTAS, DUDAS, COMENTARIOS?

Simone Haf
simone.haf@hotmail.com



OTROS RECURSOS/TEMAS

DRECA

- ▶ **D=Delega:** Asigna responsabilidades y asegura que el responsable rinda cuentas. Sugiere, hace preguntas difíciles, sigue y monitorea el progreso del proyecto, sirve como fuente de consulta y conocimiento e interviene si las cosas van por mal camino.
- ▶ **R=Responsable:** Tiene a su cargo la responsabilidad general por el éxito o el fracaso del proyecto. Se asegura que todo el trabajo se lleve a cabo (directamente o a través de las personas que ejecutan) y que otras personas se involucren adecuada y oportunamente.
- ▶ **E=Ejecutan:** Disponible para ayudar a realizar parte de la tarea.
- ▶ **C=Consultados:** Debería ser consultado para que aporte algo en particular, o debe estar involucrado en el proceso por alguna otra razón.
- ▶ **A=Aprueban:** Aprueba decisiones antes de que sean finales. Puede ser el responsable o el que delega, o el director ejecutivo u otro director/a o coordinador/a asignado/a.

Modelo bidimensional del comportamiento de conflicto



MANIFESTACIONES DE ESTRÉS LABORAL

Plano físico

- Contracturas y dolores musculares
- Trastornos del sueño
- Enfermedades gastrointestinales
- Agotamiento
- Dolores de cabeza y migrañas

MANIFESTACIONES DE ESTRÉS LABORAL

Plano emocional

- Angustia, ansiedad y temores
- Enojos e irritabilidad
- Depresión
- Asilamiento emocional
- Falta de motivación

SOLUCIONES EN TRES NIVELES

1. Medidas de autocuidado a nivel individual
2. Medidas de autocuidado a nivel colectivo
3. Medidas de autocuidado a nivel institucional