



MAPID TRAINING PROGRAM - SPAIN

HUMAN RESOURCES: CONFLICT MEDIATION, TEAM-WORK
STRATEGIES, LEADERSHIP MANAGEMENT, TRANSPARENCY
AND ACCOUNTABILITY, COMMUNICATION SKILLS*

Cristina López**
Universidad de Valencia

* This material has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of the Scalabrini Migration Center and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.

2. Human resources: conflict mediation, team-work strategies, leadership management, transparency and accountability, communication skills

Cristina López
Universidad de Valencia

LEADERSHIP MANAGEMENT#

Eficacia personal y mando integrativo

Meta: Entrenamiento de personas que ocupan cargos directivos, con la finalidad de permitirles analizar la eficacia de su conducta socio-laboral, optimizando su interacción con colegas, subordinados y demás contactos de negocios.

I.- LAS COMPETENCIAS CLAVE

(A) COMPROMISO CON LAS METAS:

“Consiste en dirigir el trabajo hacia la consecución de objetivos del proyecto empresarial, superando obstáculos y dificultades, comunicando y poniendo ideas en común, fijando estrategias y coordinando esfuerzos con organización y disciplina, procurando así la mejora continua a través de la formación”.

Nivel Óptimo:

“ El nivel óptimo de esta competencia implica sintonizar las propias metas profesionales con las del proyecto empresarial de la Compañía. Establecer objetivos a corto, medio y largo plazo. Tener en cuenta los recursos económicos, humanos y materiales necesarios. Analizar posibles complicaciones y obstáculos y las posibles soluciones. Trabajar en coordinación con el resto del equipo para la obtención de los resultados, delegando, motivando y formando al propio equipo”.

Las conductas observables de este nivel son:

- 1) Defiende el buen nombre de la empresa por encima de dificultades o problemas.
- 2) Elabora las estrategias a seguir y reúne a su equipo para establecer conjuntamente metas y objetivos ambiciosos pero realistas a conseguir, solicitando colaboración para la elaboración de las estrategias a seguir.
- 3) Revisa resultados periódicamente, analizando desviaciones y sus causas, buscando ajustarse a los estándares establecidos, y hace a su equipo partícipe de los triunfos conseguidos.

- 4) Asigna funciones y responsabilidades en función de las capacidades del equipo y de los recursos disponibles, delegando tareas en sus colaboradores, y se preocupa de detectar necesidades de formación del equipo buscando soluciones adecuadas en este sentido.

(B) ILUSIÓN:

“Consiste en trabajar con entusiasmo, transmitiendo las ideas con convencimiento, motivando a los demás en la dirección marcada y creando un ambiente cordial”.

Nivel Óptimo:

“ El nivel óptimo de esta competencia implica poseer un nivel elevado de compromiso y entusiasmo con los proyectos ”.

Las conductas observables de este nivel son:

- 1) Afronta con entusiasmo los retos, generando y contagiando el entusiasmo a los demás, basándose en información realista. Favorece la cohesión del grupo y la armonía entre todos ellos, involucrándolos en proyectos retadores y proporcionándoles información de retorno.
- 2) Transmite sus ideas de forma clara, concisa y con entusiasmo, incluyendo en sus exposiciones los objetivos a alcanzar y las estrategias a emprender para lograrlos, mostrando claramente los beneficios de los resultados. Pide retroalimentación acerca de la comprensión de sus ideas para evitar errores de interpretación.
- 3) Se marca objetivos de mayor nivel, desplazando todos sus recursos para conseguirlos.
- 4) Identifica claramente los beneficios que su empresa le proporciona para su desarrollo personal y profesional , transmitiéndolo con optimismo y orgullo.

(C) INICIATIVA:

“ Es la predisposición a actuar de forma pro-activa, con criterio y seguridad personal para terminar proyectos, buscando nuevas oportunidades y ayudando a resolver incidencias”.

Nivel Óptimo:

“ El nivel óptimo de esta competencia implica mostrarse continuamente activado en cuanto a la consecución y aportación de nuevas informaciones, que permitan la resolución eficaz de incidencias en el día a día, además de poder encontrar nuevas oportunidades de mejora”.

Las conductas observables de este nivel son:

- 1) Las dificultades u obstáculos sirven de estímulo para buscar vías alternativas de solución, solicitando información y sirviéndose de la red de contactos de la empresa, siendo capaz de presentar propuestas que permitan resolver de forma eficaz los problemas.
- 2) Se interesa e involucra, de forma voluntaria, con el resto de compañeros, para alcanzar mejores resultados, exponiendo cuáles son las acciones de mejora emprendidas dentro de su área de actuación, demandando su opinión acerca de las mismas y, además, interesándose de manera sincera por la situación particular de cada una de las áreas, ofreciendo toda la información de la que dispone para que quede al alcance de todos.
- 3) Se plantea y analiza continuamente los procesos que realiza cualquiera de las personas de su departamento, para mejorar el rendimiento colectivo, emprendiendo las modificaciones oportunas para alcanzar mayor rentabilidad y una mejora continua.
- 4) Crea y dirige, a nivel individual o grupal, oportunidades de mejora para promover el desarrollo de la iniciativa entre sus colaboradores.
- 5) Se anticipa a los problemas o situaciones futuras que la propia organización pueda experimentar, aportando soluciones para adecuarse a lo que pueda deparar el mercado.
- 6) Se compromete con la resolución de problemas de nivel superior o distinto al suyo, aunque no sean de su total competencia, con criterios objetivos y con el fin de mejorar los resultados colectivos.

(D) RESPONSABILIDAD:

“Tener responsabilidad implica ser fiel a los compromisos que marca la empresa, realizando un trabajo bien hecho con criterios de solvencia y rentabilidad, cumpliendo plazos, normativas y estándares de calidad”.

Nivel Óptimo.

“ El nivel óptimo de esta competencia implica comprometerse a planificar, organizar y prever la ejecución de sus funciones, invirtiendo el tiempo justo y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos propuestos a priori eficazmente, todo ello coordinando, dirigiendo y revisando su equipo y respondiendo personalmente ante los resultados finales.

Las conductas observables de este nivel son:

- 1) Transmite a sus colaboradores las directrices a nivel general de la organización para que sean capaces de dirigir sus esfuerzos en la misma dirección, encargándose de planificar, organizar recursos, controlar resultados, corregir desviaciones y hacer cumplir las normas.
- 2) Asume personalmente los errores de sus colaboradores, comunicando personalmente su responsabilidad al nivel superior.
- 3) Informa y participa en la creación de normativas o consignas para su equipo, aunque no las comparta personalmente, siendo un ejemplo para sus colaboradores a la hora de cumplirlas.
- 4) Ante la toma de decisiones, se preocupa por recoger toda la información necesaria para analizar convenientemente la situación y ofrecer una respuesta adecuada.
- 5) Es capaz de tomar decisiones que beneficien al colectivo, aunque puedan resultar impopulares.

II.- ANALISIS Y DESARROLLO DE LA CONDUCTA DE MANDO

1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DIRECTIVA:

1. AUTORIDAD/CREDIBILIDAD / LEGITIMACION
2. COMUNICACION
3. MOTIVACION
4. IDENTIFICACION
5. ACUERDO RESPECTO A LAS METAS
6. INFORMACION
7. IMPLICACION/CO-ESTRUCTURACION
8. SOLUCION DE PROBLEMAS/APOYO
9. RETROALIMENTACION
10. DESARROLLO PERSONAL DE COLABORADORES
11. SALARIOS
12. POTENCIACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

2. PENSAMIENTO EMPRESARIAL:

1. FIJACION DE METAS
2. CONTROL
3. MEJORA CONTINUADA
5. CONCIENCIA DE COSTES
6. ORGANIZACION

TEAM-WORK STRATEGIES

Técnicas de Cooperación y Consenso.

Meta: Entrenamiento en métodos encaminados a la optimización de las relaciones dentro de grupos de trabajo, tanto en empresas, como en organizaciones o grupos que trabajen con una finalidad común.

A) DIRECTRICES PARA EL MANDO INTEGRATIVO - CALIDAD DIRECTIVA

1. AUTORIDAD / CREDIBILIDAD / LEGITIMACIÓN

- * Como Directivo, procure dar una imagen que inspire confianza, credibilidad y sensación de autoridad a sus colaboradores. La confianza no se obtiene mediante ordenes, sino que debe ganarse mediante hechos. Esta es la base de una dirección exitosa.
- * Sea un modelo visible de los valores comunes al grupo.
- * Sea recto y previsible para sus colaboradores.

2. COMUNICACIÓN

- * Intente conseguir una comunicación abierta, eficaz y confiada, tanto dentro del equipo, como hacia afuera.

3. MOTIVACIÓN

- * Intente que sus colaboradores trabajen con alegría e interés.
- * Ayude a que sus colaboradores se sientan orgullosos de su trabajo.
- * Haga que sus colaboradores tengan éxito y que su éxito se refleje también hacia afuera.
- * Respalde a sus colaboradores en sus relaciones hacia afuera.
- * Según sus cualificaciones, permita a sus colaboradores tener posibilidades de desarrollar iniciativas propias.
- * Otórgueles el control sobre su trabajo.
- * Hable regularmente con ellos acerca de sus niveles de satisfacción laboral
- * En caso de problemas, reaccione cada vez de forma flexible y adecuada a la situación.

4. IDENTIFICACIÓN

- * Asegúrese de comprender con todo detalle y de sentirse personalmente identificado, con las metas y estrategias del trabajo a realizar.
- * Comente extensamente con sus colaboradores las metas y directrices del trabajo a realizar, de manera que las entiendan y acepten plenamente.
- * Explique claramente la aportación de cada uno a las metas laborales.

5. ACUERDO RESPECTO A LAS METAS

- * Póngase de acuerdo con sus colaboradores en cuanto a metas atrayentes y evaluables. Sólo lo que se puede evaluar, se puede mejorar.
- * Pida resultados, no actividades para conseguirlos.
- * Establezca unidades de trabajo razonables y coherentes entre sí.
- * La mejora continuada es una meta importante a establecer.

6. INFORMACIÓN

- * Informe regularmente a sus colaboradores acerca de los temas más importantes del desarrollo de la Empresa.
- * Procure que todo el equipo sea fácilmente localizable, tanto entre ellos, como para los de fuera.
- * Manténgase continuamente informado acerca del desarrollo de los diversos trabajos y de las metas conseguidas. Tómele frecuentemente "el pulso" al trabajo.

7. IMPLICACIÓN / CO-ESTRUCTURACIÓN

- * Déle a sus colaboradores/al grupo de trabajo la posibilidad de resolver los problemas conjuntamente y de planificar conjuntamente los cambios a realizar.

8. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS/APOYO

- * Refuerce las opiniones y la crítica constructiva de sus colaboradores.
- * Hágase accesible a ellos.
- * Proporciónese medios para medir su propio rendimiento de manera lo más exacta posible.
- * Refuerce a los colaboradores que le informan directamente de problemas o errores en el trabajo.
- * Intente crear una atmósfera constructiva, en la cual todos puedan dar su opinión libremente.
- * Establezca momentos fijos para la discusión conjunta de resultados, analice las desviaciones y establezca con ellos las medidas para paliarlas.
- * Muestre que también es capaz de reconocer sus propios errores y de modificar sus puntos de vista, cuando se hace necesario.

9. RETROALIMENTACIÓN

- * Reconozca abiertamente el buen rendimiento y el aumento de rendimiento en sus colaboradores.
- * Comente el rendimiento inadecuado de forma inmediata, clara y constructiva. Desarrolle conjuntamente las medidas para mejorarlo.
- * Nunca inicie una crítica sin tener datos concretos que presentar.
- * Compruebe, si su crítica está justificada. Nada desmotiva tanto como la crítica injusta.

10. DESARROLLO PERSONAL DE COLABORADORES

- * Busque conjuntamente con sus colaboradores las posibilidades de un aumento de eficacia laboral.
- * Al menos una vez al año, discuta ampliamente con ellos las posibilidades de mejora y formación complementaria.
- * Refuerce a aquellos colaboradores que muestren una elevada motivación hacia la calidad e innovación en su trabajo.
- * Muestre clara y realísticamente las posibilidades de desarrollo dentro de la Empresa, así como las condiciones para conseguirlas.

- * En lo posible, intente que el máximo número de personas dentro de un Departamento dominen el máximo número de tareas. Idealmente, todo colaborador debería tener la posibilidad de contacto con los clientes.
- * Potencie la rotación inter-departamental.

11. SALARIOS

- * Compruebe al menos una vez al año, en base a las actividades/tareas de sus colaboradores, si perciben un salario o sueldo adecuado.
- * Explique el sistema salarial a sus colaboradores, para que sea, en lo posible aceptado por todos como equitativo.
- * Asegúrese que los salarios y primas fomenten el rendimiento.

12. POTENCIACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

- * Consiga un buen clima laboral en su equipo de trabajo.
- * Asegúrese que todo miembro del equipo se sienta comprometido con las metas comunes.
- * Consiga el establecimiento de las normas/valores correctas/os dentro del equipo (orientación hacia el cliente/ calidad/cooperación).
- * Comente regularmente las relaciones entre los miembros del equipo y eventuales medidas para mejorarlas.

B.- DIRECTRICES PARA LA COOPERACION Y EL CONSENSO

1. PRESTIGIO / LEGITIMACIÓN

- * Consiga que se le reconozca y respete en el trabajo conjunto, al mostrar que se siente responsable frente a las metas comunes.

2. ACUERDO EN LAS METAS

- * Póngase de acuerdo en metas interesantes y claramente evaluables dentro del trabajo en común.
- * Defina reglas del juego claras para el trabajo conjunto.

3. MOTIVACIÓN

- * Explique la importancia que tiene cada una de las metas.
- * Intente que todos los participantes tengan, en cada fase del trabajo, la sensación de estar realizando una contribución importante a las metas comunes.
- * Las reducciones en la motivación y los conflictos deben recibir una atención preferencial.
- * Asegure un reparto equitativo de los beneficios que se obtengan de la colaboración o trabajo en equipo.

4. RESPONSABILIDADES

- * Defina áreas de trabajo claras y razonables, repartiendo la responsabilidad de las mismas entre sus colaboradores. Cuide de dejar suficiente campo para la iniciativa personal.
- * Incorpore a todas las personas/departamentos que tengan conocimientos concretos en cada área de trabajo. Reparta equitativamente el trabajo a realizar.
- * Incorpore a todas las personas/departamentos que tendrán que soportar las consecuencias del trabajo realizado: transforme "afectados" en "participantes".
- * Apoye el que todos asuman la responsabilidad de todo el conjunto, no sólo del área o departamento en que trabajan específicamente.

5. COMUNICACION

- * Intente conseguir una atmósfera de comunicación abierta y confiada, en la que todos los participantes se sientan libres para expresar su opinión.

6. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE

- * Defina tanto sus clientes externos e internos, como a sus proveedores.
- * Intente captar lo mejor posible las peticiones del cliente, y cumplirlas de acuerdo con la calidad, el tiempo que requieren y los costes. Los clientes son la autoridad que decide acerca de la calidad de sus rendimientos.
- * Al trabajar con los proveedores: defina sus peticiones de manera lo más exacta posible y confirme si sus proveedores las cumplen con precisión. Asegúrese de conseguir una continua mejora en lo que le proveen.

7. FLUJO DE LA INFORMACION

- * Permanezca accesible.
- * Responda a preguntas internas con tanta velocidad y exactitud como a preguntas externas.
- * Informe puntual y eficazmente, a todos los implicados, de todos los avances y problemas que surgen en el camino hacia la meta común.
- * Dé retroalimentación y crítica-constructiva, encárguese especialmente de enviar "hacia arriba" retroalimentación acerca de errores o posibilidades de mejora.
- * Los que siempre dicen "sí" son un camino seguro hacia el fracaso. Admita, por lo tanto, a los "gruñones".
- * Encárguese de que la información más importante esté a mano en todo momento.
- * Preocúpese de que los planes de organización temporal y de desarrollo estén siempre al día y sean realistas.

8. ORGANIZACION

- * Asegúrese que los recursos necesarios estén siempre disponibles.
- * Considere siempre la importancia y urgencia de sus preguntas/exigencias a colegas. Sólo dé prioridad a lo que realmente la tiene.
- * Infórmese acerca de las prioridades de preguntas/exigencias de colegas y establezca un compromiso entre su propia prioridad y la del que pregunta o exige. La base para

- tal decisión son las metas principales (de la Empresa o equipo).
- * Consiga que sus colegas comprendan su papel y sus tareas dentro de la Empresa.
 - * Regule de manera razonable la distribución del derecho a tomar decisiones.

9. SOLUCION DE PROBLEMAS

- * Discuta los problemas en forma abierta, pero intentando no herir a nadie.
- * Concéntrese en la solución de problemas, no en la búsqueda de culpables.
- * Elabore varias alternativas de solución y elija la mejor de acuerdo con las reglas de toma de decisiones.
- * Asuma la co-responsabilidad de los problemas que no hayan surgido directamente por su causa, ayudando en su eliminación.
- * Discuta los problemas con los implicados, nunca en su ausencia.
- * Luche por sus convicciones y no se deje llevar por el camino de la resistencia mínima.

10. SOLUCION DE CONFLICTOS

- * Los conflictos son siempre puntos de partida para introducir mejoras y deben tratarse como tales.
- * Nombre un moderador neutral para que dirija la discusión. Déle, mientras dure la discusión la "autoridad de coordinación".
- * Intente captar las expectativas (valores-"debe-ser") de todos los participantes, así como las discrepancias entre éstas y el estado actual.
- * Elabore conjuntamente medidas para reducir tales discrepancias.
- * Enfrente los conflictos prontamente - "las zanjas profundas son más difíciles de rellenar".
- * Ocúpese para que, en caso de conflictos de metas, cada litigante tenga la oportunidad de explicitar sus metas y de justificarlas. El compromiso óptimo se debe encontrar en base a las metas supra-ordenadas de la Empresa.

11. REUNIONES ("MEETINGS")

- * Prepare cuidadosamente las reuniones.
- * Establezca un orden del día claro, con comienzo, final y lugar específicos.
- * Invite a todos los participantes a tiempo y de forma motivante. Explique claramente el motivo de la reunión y su importancia,
- * Encárguese de tener un buen moderador y coordinador de la reunión. Debe comenzar y terminar con puntualidad.
- * Presente todos los documentos e información importante de forma fácilmente visualizable.
- * Active a todos los participantes.
- * Elabore unas Actas pertinentes y aceptadas por todos, y encárguese de hacérselas llegar con rapidez.

C.- MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

I.- ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. RECOGIDA DE INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES.
2. POSIBLES SOLUCIONES. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA POSIBLE SOLUCIÓN (UTILIZACIÓN DEL “ANÁLISIS DE PUNTOS CLAVE”).
3. DECISIÓN: ELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN ÓPTIMA Y DE LA SOLUCIÓN ALTERNATIVA MÁS CERCANA.
4. REALIZACIÓN DE LOS PASOS NECESARIOS PARA LA SOLUCIÓN ELEGIDA.
5. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (UTILIZACIÓN DEL “ANÁLISIS DE PUNTOS CLAVE”).

II.- ANALISIS DE PUNTOS CLAVE

A) SITUACION DESENCADENANTE DE LAS COGNICIONES

B) COGNICIONES QUE INFLUYEN EN MI CONDUCTA EN ESTA SITUACION

C) EMOCIONES Y CONDUCTA EN LA SITUACION:

ANALISIS DE PUNTOS CLAVES: ¿Mis cogniciones en esta situación...

- | | | |
|---|----|----|
| 1) ...me ayudan a alcanzar mi/s meta/s? | SI | NO |
| 2) ...me ayudan a sentirme mejor? | SI | NO |
| 3) ...me ayudan a entenderme mejor con los demás? | SI | NO |
| 4) ...son similares a las de mis "VIPS"? | SI | NO |
| 5) ...son similares a las que tengo en situaciones parecidas? | SI | NO |

SUMA DE "SI": _____

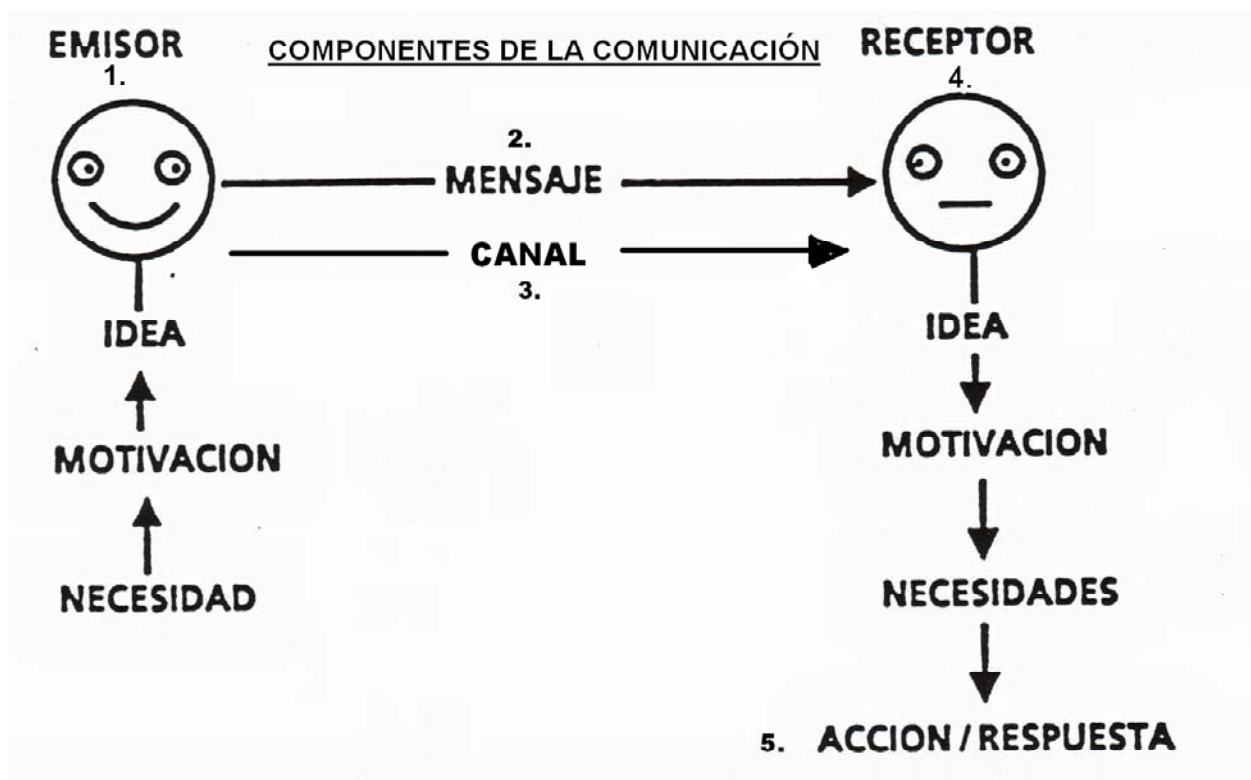
SUMA DE "NO": _____

COMMUNICATION SKILLS - TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

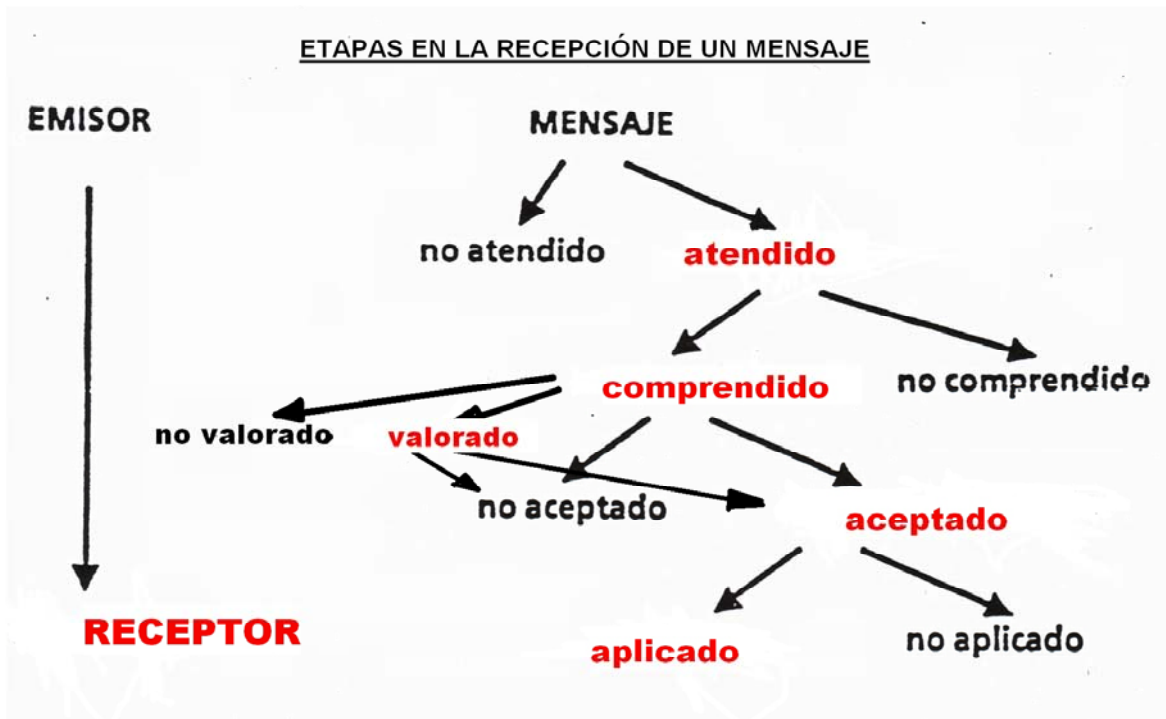
Técnicas de Motivación y Comunicación Positiva.

Meta: Entrenamiento práctico en la detección de las motivaciones personales y de los demás, en el dominio de la comunicación verbal y no-verbal y en métodos eficaces para optimizar el clima socio-laboral.

I.- COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN



II.- ETAPAS EN LA RECEPCIÓN DE UN MENSAJE



III.-Metas de la Comunicación

- 1.- INFORMAR
- 2.- INSPIRAR
- 3.- CONVENCER
- 4.- PERSUADIR

IV.- NORMAS DE LA COMUNICACIÓN POSITIVA Y LA ESCUCHA ACTIVA

A. NORMAS PARA EL QUE HABLA:

1. UTILIZAR LA PRIMERA PERSONA AL EXPRESAR UNA OPINIÓN
2. DAR EJEMPLOS CONCRETOS DE LO QUE SE AFIRMA, EVITAR EL "SIEMPRE" O EL "NUNCA"
3. QUEDARSE EN EL "AQUÍ Y AHORA"
4. FORMULAR PETICIONES EN FORMA DIRECTA, EXPLICANDO EL "CUÁNDO Y CÓMO"

B. NORMAS PARA EL QUE ESCUCHA:

1. DAR SEÑALES NO-VERBALES DE ATENCIÓN
2. HACER COMENTARIOS O GESTOS DE ASENTIMIENTO
3. UTILIZAR PARÁFRASIS
4. HACER PREGUNTAS ABIERTAS, INVITANDO AL INTERLOCUTOR A SEGUIR HABLANDO
5. DAR RETROALIMENTACIÓN POSITIVA ACERCA DE LO QUE SE ESCUCHA
6. CUANDO EL OTRO HA TERMINADO DE HABLAR, EXPRESAR LAS PROPIAS OPINIONES Y VIVENCIAS SIGUIENDO LAS NORMAS PARA EL QUE HABLA

ADEMÁS, AMBOS INTERLOCUTORES DEBEN RESPETAR LAS SIGUIENTES NORMAS:

- * EXPRESAR CRITICA SOLAMENTE SI EL OTRO LA PIDE, O TRAS HABERLE PEDIDO PERMISO PARA EXPRESARLA
- * EXPRESAR SOLAMENTE CRITICA CONSTRUCTIVA, UNIDA A SUGERENCIAS CONCRETAS DE CAMBIO
- * EVITAR EN LO POSIBLE EL SARCASMO, LA IRONÍA Y LA INDIFERENCIA, SOBRE TODO SI SE CREE QUE PUEDEN HERIR AL OTRO
- * MANTENER UN TONO DE VOZ RELAJADO, AÚN EN LOS MOMENTOS DE TENSIÓN (UTILIZAR TÉCNICAS DE RELAJACIÓN).