



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS
CÓMO HACER QUE LAS
COSAS SE HAGAN

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



CÓMO HACER QUE LAS COSAS SE HAGAN
PASAR A LA ACCIÓN



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¿QUÉ PASARÍA SI TUVIERAS UN
RESPONSABLE COMO TÚ?

Fundación Universitaria de Las Palmas

¿QUÉ TIPO DE LÍDER QUERRÍAS SER?



Líder
carismático
J.F.
KENNEDY



Líder
visionario
JOSE
MOURINHO



Líder
lateral
JUANA
DE ARCO



Líder
dictador
ADOLF
HITLER



Líder
transformador
MAHATMA
GANDHI



Líder
diplomático
BARACK
OBAMA



Líder
participativo
BENAZIR
BHUTTO



Líder
democrático
NELSON
MANDELA



Líder
audaz
STEVE
JOBS



Líder
autocrático
MARGARET
THATCHER



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

PARA EMPEZAR...
¿QUÉ ES UN LÍDER?



Fundación Universitaria de Las Palmas



¿QUÉ NO ES UN LÍDER?





Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO $\neq$ HACER EL
TRABAJO DE FORMA
PERFECTA



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO $\neq$ DIRIGIR
PERSONAS



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO ≠ TENER
EXPERIENCIA



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO $\neq$ MANTENER
UNA POSICIÓN DE
JERARQUÍA



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

LIDERAZGO $\neq$ TENER
CREDIBILIDAD, RESPETO O
PODER



Fundación Universitaria de Las Palmas





Un líder es un gestor del cambio.
(Lo provoca o lo gestiona).





Fundación
Universitaria
de Las Palmas

Y HACE QUE LAS COSAS
SUCEDAN



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

PREGUNTÉMONOS
¿POR QUÉ NO TODOS LOS
JEFES SON LÍDERES?



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

SI LIDERAR FUERA DAR
BUENAS NOTICIAS...



TODOS PODRÍAN O QUERRÍAN SER LÍDERES



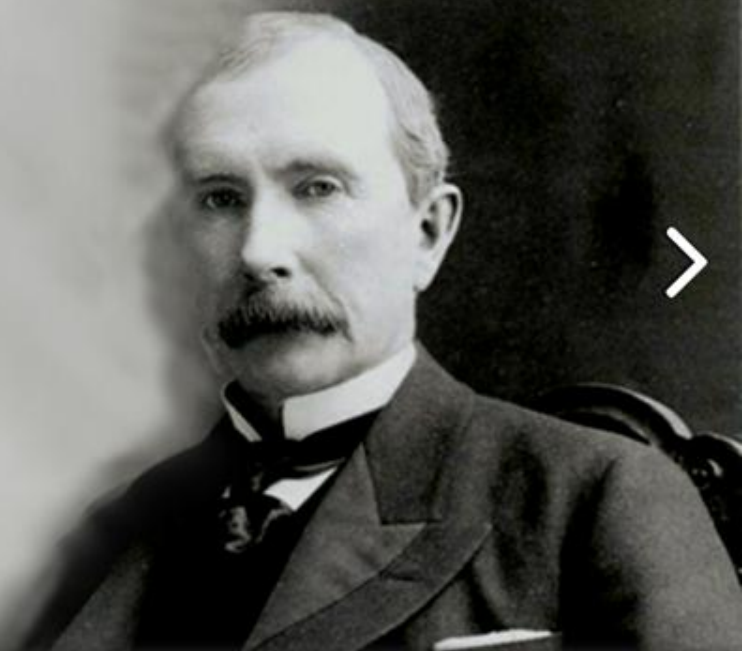
Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

< "Prefiero contratar gente que sepa influir en otros, que al mejor de los financieros".

- JOHN ROCKEFELLER -



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< ¿Te gustaría conocer los distintos estilos de Liderazgo que existen? >



Fundación Universitaria de Las Palmas

ESTILOS DE DIRECCIÓN



AUTORITARIO



AFILIATIVO



ORIENTATIVO



COACHING



PARTICIPATIVO



EJEMPLAR



ESTILO AUTORITARIO





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



EMPLEADOS = SUBORDINADOS.
TOMA DECISIONES Y FIJA OBJETIVOS.
MUCHO ORDEN (REGLAS, LEYES).



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO AUTORITARIO
SU LEMA SERÍA



HAZ LO QUE DIGO



ESTILO AUTORITARIO
SU MODUS
OPERANDI SERÍA



EXIGE OBEDIENCIA INMEDIATA >



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



ESTILO AUTORITARIO

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- Para transmitir un mensaje claro.
- En situaciones de urgencia.
- En el caso de empleados problemáticos (tras haber fracasado otras medidas).



ESTILO AUTORITARIO

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones.
- Si se sigue utilizando tras la urgencia, el resultado es desastroso.



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO PARTICIPATIVO





ESCUCHA Y CONTEMPLA OPINIONES.
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA.
METAS EN COMÚN.





ESTILO PARTICIPATIVO

SU LEMA SERÍA



¿QUÉ PIENSAS TÚ?

ESTILO PARTICIPATIVO

SU MODUS OPERANDI SERÍA



CREA CONSENSO A TRAVÉS DE LA
PARTICIPACIÓN



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ESTILO PARTICIPATIVO

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- Cuando el líder no sabe cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y la orientación de los empleados capaces.
- Cuando el líder tiene una visión clara, pero desea nuevas ideas.
- Cuando se desea implicar a personas haciéndolas partícipes.



ESTILO PARTICIPATIVO

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo participativo les deja sin timón.
- No tiene sentido cuando los empleados no están formados o no disponen de la información suficiente.
- En momentos de crisis no es el adecuado para crear consenso.

Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO AFILIATIVO





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



PLENA CONFIANZA EN EL EQUIPO.
LOS EMPLEADOS SON VALORADOS.



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO AFILIATIVO

SU LEMA SERÍA



LAS PERSONAS SON LO PRIMERO

ESTILO AFILIATIVO

SU MODUS OPERANDI SERÍA



CREA ARMONÍA Y FOMENTA LAS
RELACIONES



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ESTILO AFILIATIVO

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- En particular cuando el líder quiere fomentar la armonía en el equipo, subir la moral, resolver conflictos o crear más confianza.



ESTILO AFILIATIVO

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Si se exagera, se puede estar mostrando debilidad y hacer que la gente confunda la preocupación del líder por las emociones con el exceso de confianza.

Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO ORIENTATIVO





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



COMPARTE UN OBJETIVO COMÚN.
INFORMA AL EQUIPO DE SUS OBJETIVOS.
MOVILIZA A LAS PERSONAS HACIA EL
OBJETIVO.



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO ORIENTATIVO

SU LEMA SERÍA



VAMOS PARA ALLÁ

ESTILO ORIENTATIVO

SU MODUS OPERANDI SERÍA



MOTIVA A LAS PERSONAS A
TRABAJAR POR UN OBJETIVO



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ESTILO ORIENTATIVO

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- Funciona bien casi en cualquier situación.
- Particularmente efectivo cuando el negocio se mueve sin rumbo y se requiere una visión y una dirección clara.



ESTILO ORIENTATIVO

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Cuando trabaja con un grupo de expertos o colaterales con más experiencia que el mismo.

Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO COACHING





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



HACE AL EQUIPO TOMAR CONSCIENCIA Y
RESPONSABILIDAD.
DESARROLLA EL POTENCIAL DEL EQUIPO.



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO COACHING

SU LEMA SERÍA



INTÉNTALO

ESTILO COACHING

SU MODUS OPERANDI SERÍA



DESARROLLA EL POTENCIAL DE
CADA PERSONA



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ESTILO COACHING

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- Es el menos que se utiliza (pues al parecer) nunca hay tiempo.
- ◀ Cuando los empleados son ya conscientes de sus puntos a mejorar y tienen ganas de mejorar su desempeño.



ESTILO COACHING

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Si al líder le falta experiencia y los conocimientos para ayudar a los demás.
- ▶ Cuando desconoce el funcionamiento de las herramientas para el desarrollo del potencial.

Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO EJEMPLAR





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



ESPERA EXCELENCIA Y AUTONOMIA EN EL
DESEMPEÑO.
NUNCA SE CONFORMA.



Fundación Universitaria de Las Palmas



ESTILO EJEMPLAR

SU LEMA SERÍA



QUIERO MÁS... ¡¡¡YA!!!

ESTILO EJEMPLAR

SU MODUS OPERANDI SERÍA



FIJA ESTÁNDARES DE EXCELENCIA
EXIGENTES



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ESTILO EJEMPLAR

¿CUÁNDO ES ÚTIL?

- Cuando todos los empleados son muy competentes, están muy motivados y necesitan poca dirección.
- Cuando es un equipo con talento, consigue que se haga el trabajo dentro o antes de la fecha límite.



ESTILO EJEMPLAR

¿CUÁNDO NO ES ÚTIL?

- Nunca se debe utilizar con exclusividad.
- Muchos se sienten abrumados por las exigencias del líder.
- Destruye el clima del equipo por la exigencia excesiva y el no reconocimiento.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿CUÁL ES EL MEJOR ESTILO?



Fundación Universitaria de Las Palmas



COMO VES, NO HAY UN ÚNICO TIPO





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< LO QUE SÍ HAY SIEMPRE ES UNA
COMBINACIÓN DE DOS
COMPONENTES... >



Fundación Universitaria de Las Palmas



DIRECCIÓN

APOYO





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



DIRECCIÓN

Comportamiento directivo (más enfocado a la tarea)
Decir claramente a las personas lo que deben hacer,
cómo hacerlo, dónde y cuándo.

Ejemplos: establecer objetivos, organizar, fijar plazos,
controlar, etc.





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Comportamiento de apoyo (más enfocado a las personas): involucrarlas, facilitando su compromiso en la resolución de problemas y en la toma de decisiones, así como proporcionar ayuda y motivarlas.

< Ejemplos: dar apoyo emocional, comunicar, facilitar, dar feedback, escuchar, proporcionar reconocimiento, etc.

APOYO



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



SEGÚN EL GRADO DE PRESENCIA DE
CADA UNO DE ESTOS DOS
INGREDIENTES PODEMOS HACER
OTRA CLASIFICACIÓN Y HABLAR DE
CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO...



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ENTRENAR
(estilo influyente)

DIRECCIÓN

APOYO



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ENTRENAR (estilo influyente)

Un alto interés en las personas y al mismo tiempo preocupación en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones, y cede a los subordinados la oportunidad de realizar preguntas y de esta forma obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas laborales.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DIRIGIR
(estilo directivo)

< DIRECCIÓN

APOYO >



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



DIRIGIR (estilo directivo)

Alta preocupación en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo de alta dirección conlleva dar direcciones explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas. No se explica el por qué, se dice qué, cuándo, cómo y quién.



Fundación Universitaria de Las Palmas

APOYAR
(estilo participativo)





**Fundación
Universitaria
de Las Palmas**

APOYAR
(estilo participativo)

Alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas.

El líder no dirige tanto, sin embargo, ofrece apoyo, con el fin de reforzar la determinación de los colaboradores que quieren obtener más responsabilidad.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DELEGAR
(estilo delegativo)

DIRECCIÓN

APOYO



Fundación Universitaria de Las Palmas



**Fundación
Universitaria
de Las Palmas**

DELEGAR (estilo delegativo)

Este estilo ofrece poca dirección y apoyo, debido a que el líder delega en sus colaboradores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Estos, a su vez, no requieren ni esperan una mayor dirección del líder.



Fundación Universitaria de Las Palmas



¿QUÉ ESTILO HAY QUE UTILIZAR?



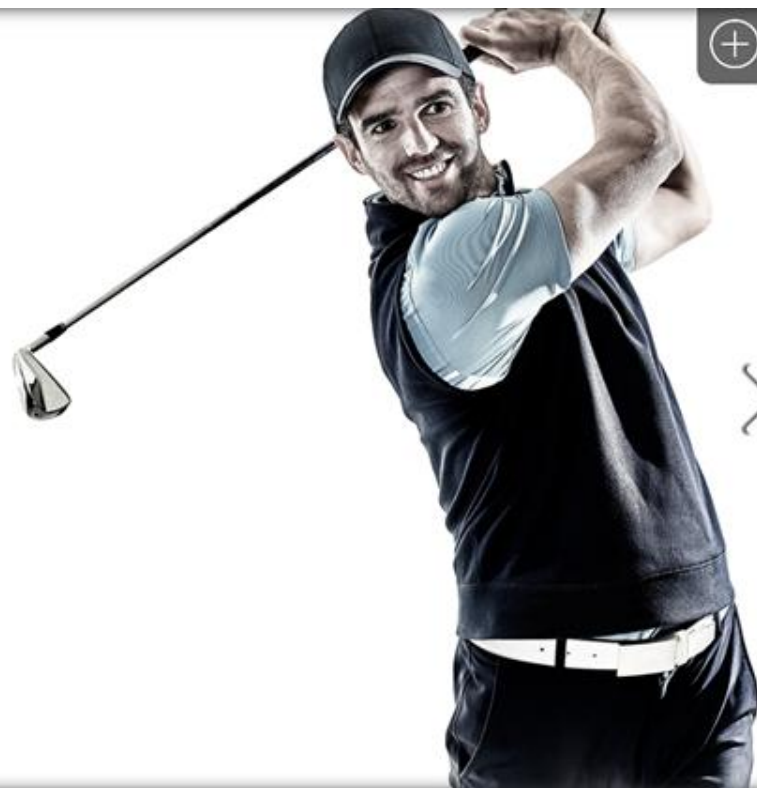


Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¡EL GRAN DESCUBRIMIENTO!



Los líderes que obtienen mejores resultados son
GOLFISTAS.



Fundación Universitaria de Las Palmas



**Fundación
Universitaria
de Las Palmas**



Igual que en el golf escoges un palo u otro dependiendo de la situación del terreno, del tipo de golpe, etc., en el liderazgo también deberemos disponer de diversos palos (estilos de liderazgo) y saber cuál utilizar según la persona y el momento (liderazgo situacional), y sobre todo, dependiendo del...



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¡Nivel de madurez!

Madurez no como edad ni estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, y la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.



Fundación Universitaria de Las Palmas

NO DEPENDEN ÚNICAMENTE DE UN
ESTILO DE LIDERAZGO EN PARTICULAR.





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



UTILIZAN GRAN PARTE DE ESTOS ESTILOS
EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN DEL
NEGOCIO Y DE LA MADUREZ DE LOS
EMPLEADOS.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



EL MAYOR RETO DE SER
RESPONSABLE DE UN EQUIPO
ES CONSEGUIR QUE TUS
COLABORADORES...



HAGAN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS POR
INICIATIVA PROPIA.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

ANTE UNA SITUACIÓN EN LA QUE...

- Sabe qué debe hacer,
- cómo debe hacerlo e, incluso,
- cuándo debe hacerlo,

... pero por alguna inexplicable razón, se elige no hacerlo.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



CUANDO UNA PERSONA NO HACE LO QUE SE
ESPERA ES PORQUE...



Fundación Universitaria de Las Palmas



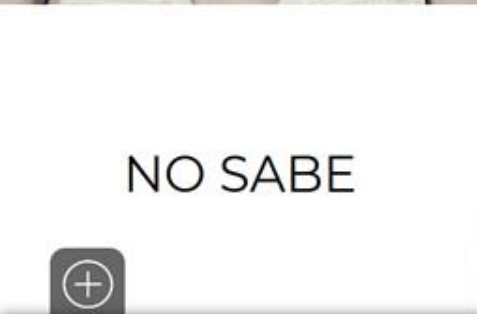
Fundación
Universitaria
de Las Palmas



NO PUEDE



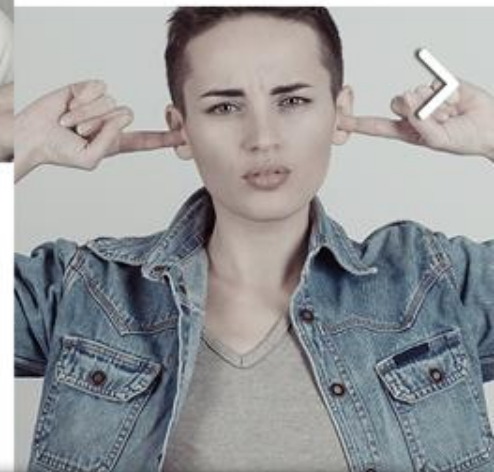
NO QUIERE



NO SABE



NO TIENE



Fundación Universitaria de Las Palmas



¿QUÉ DEBEMOS HACER?





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



“LA OTRA PERSONA SABE
MEJOR QUE YO, LO QUE ES
BUENO PARA ÉL...



... AUNQUE DEBE DESCUBRIRLO POR SÍ MISMO”

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



PERO... ¿QUÉ DEBO HACER?



Tomar CONCIENCIA

Desarrollar la RESPONSABILIDAD



Fundación Universitaria de Las Palmas



¿CÓMO LO HACEMOS?





TOMAR CONCIENCIA
ADQUIRIR
CONOCIMIENTO DE:

- Lo que está OCURRIENDO a nuestro alrededor.
- Lo que uno está EXPERIMENTANDO o SINTIENDO.

TOMAR CONCIENCIA
¿CÓMO SE
ADQUIERE?:

- Observación, reflexión, interpretación de lo que ve, oye, siente, etc.



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

HAY UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE...
LA RESPONSABILIDAD IMPUESTA:

- Sabotaje subterráneo.
- Desgana.
- Justificaciones.
- Sin iniciativa.



HAY UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE...
LA RESPONSABILIDAD ELEGIDA:

- Compromiso.
- Implicación.
- Iniciativa.
- Superación de obstáculos.

Fundación Universitaria de Las Palmas



POR LO TANTO, PARA HACER A LA GENTE
RESPONSABLE TIENE QUE HABER...



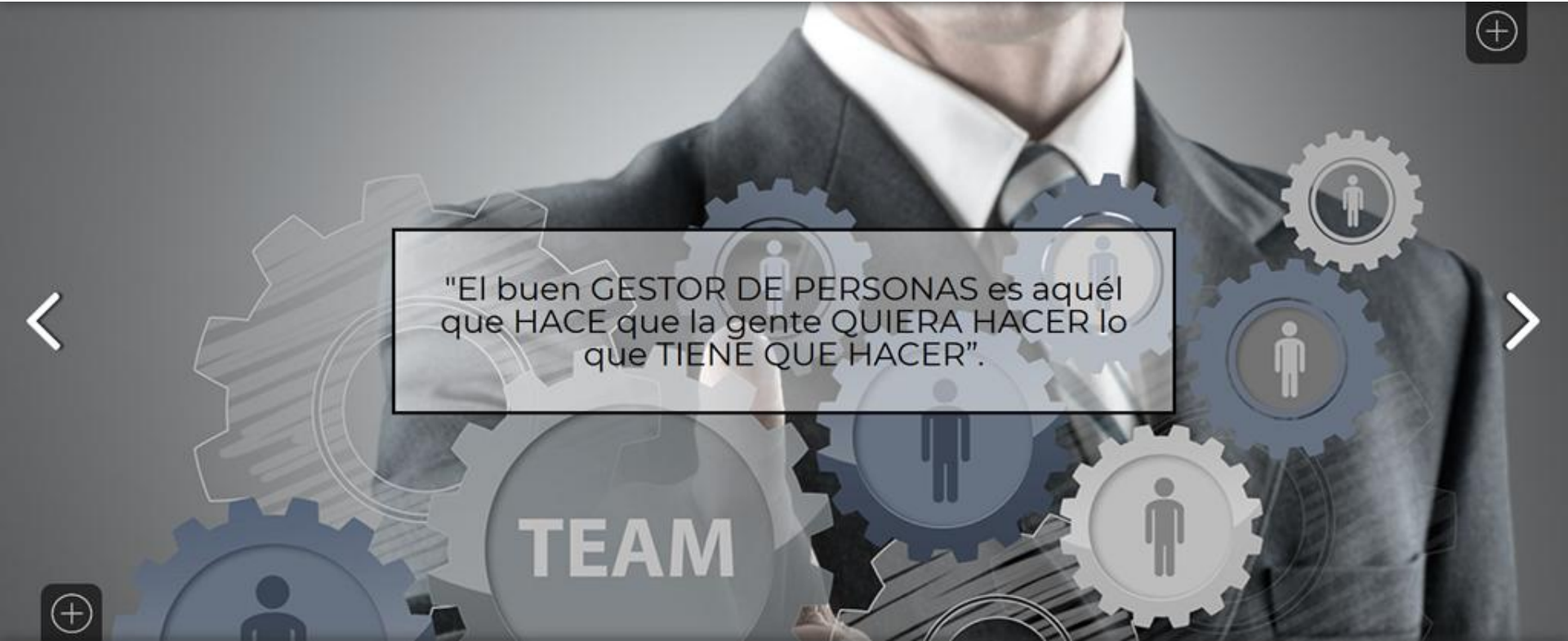


UNA ELECCIÓN.





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



"El buen GESTOR DE PERSONAS es aquél
que HACE que la gente QUIERA HACER lo
que TIENE QUE HACER".

TEAM

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DOS METAS CLAVES
TOMAR CONCIENCIA

- La situación.
- Las emociones.
- Dónde se está y a dónde se quiere llegar.



DOS METAS CLAVES
TOMAR RESPONSABILIDAD

Cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta, al igual que nuestro desempeño.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



TOMAR CONCIENCIA
CONCIENCIA



¿Qué está ocurriendo a nuestro alrededor?

¿Qué estamos pensando o sintiendo?

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



TOMAR RESPONSABILIDAD
RESPONSABILIDAD



Ser responsable no es sentirte culpable.
Ser responsable es decidir actuar.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DECIR A ALGUIEN QUE SEA
RESPONSABLE DE ALGO NO
LE HACE SENTIRSE
RESPONSABLE DE ESO.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¿CÓMO CONSEGUIRLO?



MIDIENDO EL NIVEL DE MADUREZ



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DOS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA MADUREZ

ACTITUD

La disponibilidad para hacer las tareas.

DOS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA MADUREZ

CONOCIMIENTOS / HABILIDADES

Capacidad profesional.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



DOS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA MADUREZ

LA MADUREZ

- Una persona puede ser madura con respecto a una actividad específica pero no necesariamente respecto a otra.
- Se identifica en un momento: hoy, no ayer ni mañana.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

DOS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA MADUREZ

ACTITUD

- Se interesa por asumir responsabilidades, le gusta trabajar de forma autónoma y que piensen en él para una tarea.
- Le interesa ser autónomo escogiendo la manera de hacer las cosas.
- Constancia: no deja algo hasta que lo termina o consigue su objetivo.
- Es optimista, confía en su capacidad de poder hacer las cosas.
- Tiene iniciativa, se anticipa, hace cosas sin necesidad de que se las señalen.

DOS CUESTIONES FUNDAMENTALES SOBRE LA MADUREZ

CONOCIMIENTOS / HABILIDADES

- Tiene experiencia en el desarrollo de la actividad y ha conseguido buenos resultados.
- Tiene conocimientos específicos sobre la tarea.
- Resuelve con éxito los problemas que se presentan en esa tarea.
- Es responsable: realiza la tarea asignada.
- Cumple con las fechas de entrega y con los compromisos adquiridos.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



LA MADUREZ
APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA
MADUREZ DE LA PERSONA...



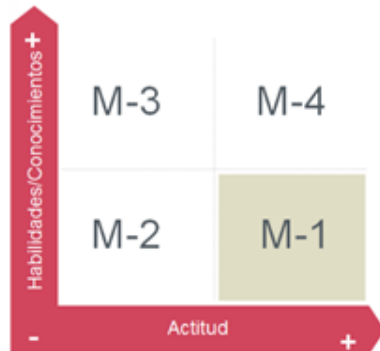
Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA MADUREZ DE LA PERSONA...

M-1



Se trata de personas que están motivadas, pero que no saben realizar el trabajo, se encuentran en esta situación aquellas personas que no han hecho nunca la tarea o que no tienen las habilidades o conocimientos necesarios. Quieren hacer el trabajo, les interesa, pero se sienten inseguras. Personas que tienen bajos conocimientos y actitud alta para el trabajo.

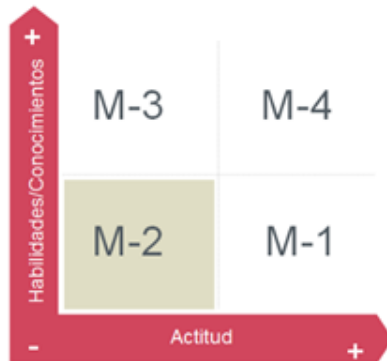
Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA MADUREZ DE LA PERSONA...

M-2



Nos encontramos con personas que no tienen los conocimientos específicos ni las habilidades que la tarea requiere y además no están motivadas por esa tarea.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA MADUREZ DE LA PERSONA...

M-3



Esta situación recoge dos tipos de problemáticas diferenciadas:

- La del colaborador que tiene un buen nivel de capacidad y disponibilidad, pero a quien el Responsable deja solo con toda la responsabilidad sobre la tarea. Estas personas pueden pasar por un período de inseguridad que les lleva a un rechazo, que no debe confundirse con el "no querer hacer".
- El colaborador veterano y capaz, que por cualquier circunstancia se inhibe o rechaza el compromiso con la tarea (expectativas de desarrollo no cumplidas, cambio de jefe, problemas personales, cansancio...).

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA MADUREZ DE LA PERSONA...

M-4



Se trata de la situación óptima de cualquier colaborador. Es una persona responsable, con iniciativa, que trabaja con autonomía, que siempre hace su trabajo con rigor y calidad y que cuando se ha delegado en ella siempre toma decisiones de calidad.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



LA MADUREZ
APLICAR EL ESTILO MÁS ADECUADO SEGÚN LA
MADUREZ DE LA PERSONA...



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿CUÁL CREÉIS QUE ES EL
MEJOR ESTILO DE
DIRECCIÓN?



DEPENDERÁ DEL COLABORADOR Y DE LA TAREA
A REALIZAR.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



No hay un estilo de dirección eficaz para todas las situaciones ni para todos los colaboradores / grupos.



Un buen líder no tiene un único estilo de dirección sino que adopta distintos estilos según la situación en la que se encuentra en cada momento y el colaborador / grupo con el que está interactuando.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Hemos visto entonces que en cuanto
a estilos de liderazgo, la clave es la
VARIEDAD y la FLEXIBILIDAD.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< Sin embargo, si, como vimos al principio, la clave del liderazgo es hacer que suceda el cambio... >



Fundación Universitaria de Las Palmas



Lograr el desarrollo del equipo...





< Y que los colaboradores hagan lo que
se espera de ellos, por iniciativa
propia... >





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



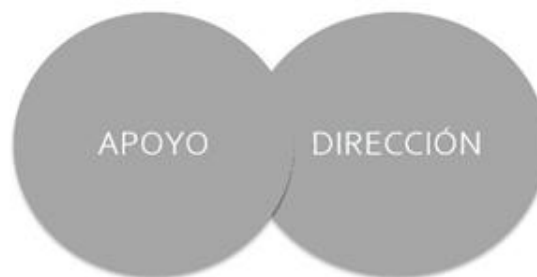
¿CUÁL CREES QUE ES EL ESTILO
META A CONSEGUIR?



Fundación Universitaria de Las Palmas

El estilo meta a conseguir, debe ser uno que fomente el descubrimiento y el desarrollo del talento y las fortalezas (para lograr el cambio), y al mismo tiempo la responsabilidad personal (para que las personas hagan lo que tienen que hacer por iniciativa propia).

Uno que, para ello, más allá de dirigir o apoyar...





...fomente el AUTODESCUBRIMIENTO del colaborador (detección de sus fortalezas y sus propios objetivos) y le ACOMPAÑE en el camino ayudando a conseguirlos.





El estilo líder COACH





Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿Qué es
COACHING?



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



El Coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces han transcurrido 30 años y estas lecciones se han extrapolado a los más diversos campos de la actividad humana.

Se puede definir el Coaching como un proceso que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones.

El Coach ayuda al cliente a descubrir por sí mismo, sus objetivos y talentos, y a identificar el camino hacia su meta y prever los posibles obstáculos que pueda encontrarse.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

Coaching es:

Un conjunto de
técnicas

cuyo objetivo es
AYUDAR a las
personas a

DESCUBRIR por
SÍ MISMOS

sus OBJETIVOS
y TALENTOS

IDENTIFICAR el
camino y los
obstáculos y

AVANZAR hacia
la meta fijada.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Sin embargo los orígenes del Coaching son ¡mucho más antiguos!



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Sócrates y la mayéutica

El filósofo griego Sócrates ayudaba a aprender a los demás haciéndoles preguntas y dejando que encontrasen las respuestas por sí mismos.

El método que usaba (y que es la base del Coaching actual), recibe el nombre de mayéutica (el arte de las comadronas).

Como Sócrates mismo decía, su madre, que era comadrona, ayudaba a dar a luz, pero no daba a luz; de la misma forma que él, mediante sus preguntas, ayudaba a encontrar respuestas, pero no daba respuestas.



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Sócrates y la mayéutica

"Yo no puedo enseñarles nada; sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos; lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría."

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿Por qué un líder
COACH?



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿Por qué un líder COACH?

1

RAZÓN NÚMERO 1



RAZÓN NÚMERO 2



RAZÓN NÚMERO 3



Porque, entre las causas principales de que los colaboradores no desarrollen adecuadamente su potencial, están:

- El desconocimiento de uno mismo, de sus talentos y habilidades.
- La falta de autorreflexión y de una estrategia encaminada a la consecución de los propios objetivos.

¡Y el Coaching ayuda precisamente al autodescubrimiento y al desarrollo de un plan que nos acerca a nuestros objetivos!

El líder coach:

- Identifica y desarrolla el potencial de los colaboradores.
- Los motiva para que sean capaces de aprender y encontrar soluciones por sí mismos.
- Les fija objetivos, metas y visiones retadoras.
- Escucha de forma activa y empática.
- Busca el éxito a través del intercambio de pareceres y colaboración mutua.
- Cree en las personas y se focaliza en las posibilidades del desarrollo en el futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿Por qué un líder COACH?

2

RAZÓN NÚMERO 1



RAZÓN NÚMERO 2



RAZÓN NÚMERO 3



Porque el coaching se basa y a la vez promueve:

- La toma de conciencia
- La responsabilidad

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

¿Por qué un líder COACH?

3

RAZÓN NÚMERO 1



RAZÓN NÚMERO 2



RAZÓN NÚMERO 3



Porque es muy efectivo: Al fin y al cabo, ¿quién sabe más sobre su vida, sus fortalezas y sus objetivos? ¿La otra persona?

¡Por tanto tiene mejores soluciones que tú!

Fundación Universitaria de Las Palmas



Veamos con más detenimiento cada uno de los dos componentes del liderazgo estilo Coach





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



1. ¿Cómo fomenta el líder Coach el autodescubrimiento?

2. ¿Cómo ayuda a establecer objetivos y acompaña en el camino?

Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¿Cómo fomentar el autodescubrimiento?



Fundación Universitaria de Las Palmas



¡Dominando el arte de PREGUNTAR!





Fundación
Universitaria
de Las Palmas

"Formular preguntas cerradas libera a las personas de tener que pensar. Hacer preguntas abiertas las obliga a pensar por sí mismas"



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Utilizando la analogía del deporte, imaginemos que estás en clase de tenis. Tu entrenador quiere insistirte en la instrucción más frecuente de cualquier deporte con balón o pelota: "No pierdas de vista la pelota."

¿Qué ocurre? Que la orden de "Mira la pelota" por sí misma es poco efectiva. Todos sabemos, por ejemplo, que un tenista golpearía la pelota mejor si estuviera concentrado, pero ¿acaso la orden de "Concéntrate" le haría concentrarse? No, probablemente incluso le descentraría un poco.

< Si ordenarle a una persona que haga lo que necesita hacer no produce el efecto deseado, ¿qué lo produce? >

Intentémoslo con una pregunta.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



“¿Estás mirando la pelota?”

¿Cómo responderíamos a esto? Quizá de una manera defensiva, y probablemente mentiríamos, como hacíamos en la escuela cuando el maestro nos preguntaba si estábamos prestando atención.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< “¿Por qué no estás mirando la pelota?” >

La respuesta será más defensiva aún, o quizá solo responda algo vago tipo: “No lo sé”.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



“¿De qué manera bota la pelota cuando viene hacia ti?”

< (O “¿A qué altura cruzó la red esta vez?”) Este tipo de preguntas obliga al jugador a observar la pelota. Si no, no le es posible responder a la pregunta. Además, para dar una respuesta exacta, el jugador tiene que concentrarse a un nivel más profundo, suministrando una información de más calidad. >

El propósito de la respuesta es descriptivo, no pretende juzgar, de modo que no hay ningún riesgo de caer en la autocrítica o herir el amor propio. Tiene la ventaja de establecer un circuito de feedback con el entrenador, que, de esta manera, puede verificar la precisión de la respuesta del jugador, y por lo tanto, la calidad de su concentración.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< Las BUENAS preguntas en el Coaching promueven la
concentración, la atención y la (auto)observación. >



Fundación Universitaria de Las Palmas



<

¿Cómo hacer BUENAS preguntas?
(O sea, preguntas PODEROSAS)

>





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Preferentemente, preguntas ABIERTAS:

Las preguntas abiertas, que requieren respuestas descriptivas propician el desarrollo de la conciencia, mientras que las preguntas cerradas son demasiado limitadas (y ni siquiera obligan a la persona a pensar de forma activa).

Compara si no:



*Haz click sobre los bocadillos



¿Me has entendido?

Las preguntas cerradas empiezan por un verbo y la respuesta es "Sí" o "No"

¿Qué has entendido?

Las preguntas abiertas empiezan por una partícula interrogativa como "qué", "cómo", "cuándo", "quién", "cuánto", etc. Estas partículas fomentan la búsqueda de descripciones y hechos.





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¿Y preguntar
“por qué”?



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



< El *“por qué”* no es aconsejable, pues a menudo implica una crítica y pone al interrogado a la defensiva. Busca más explicaciones y justificaciones que observación y reflexión.

Por eso, por lo general, no obtienen ninguna información útil y no es una pregunta poderosa.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



No le preguntes a tu hijo *por qué* tiene dificultades con las matemáticas, pregúntale *qué necesita* para obtener mejores resultados.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



No es necesario preguntarle a un empleado *por qué* no consiguió el resultado esperado, pregúntele *cómo piensa* cambiar para conseguirlo la próxima vez.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

Y dentro de las preguntas ABIERTAS, hacer preguntas que sean:

Enfocadas a lo concreto (precisión)

Centradas en el futuro y en la solución (y no en el pasado,
en el problema)



Fundación Universitaria de Las Palmas



Por ejemplo...





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



¿QUÉ PREGUNTAS PODRÍA HACER SU JEFE SI
QUISIERA ENFOCARSE EN LA SOLUCIÓN?



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

1 2 3 4



*Estoy
desmotivado*

*¿Cómo te
sentirías
motivado?*



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

1 2 3 4



*Estoy
desmotivado*

*¿Qué puedes
hacer entonces ?*



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

1 2 3 4



*Estoy
desmotivado*

*¿Cómo te puedo
ayudar?*



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

1 2 3 4



*Estoy
desmotivado*

*¿Qué te
desmotiva
específicamente?*



Fundación Universitaria de Las Palmas



ÓRDENES VS OBJETIVOS





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



LIDERAR A TRAVÉS DE ÓRDENES VS OBJETIVOS

* Para la correcta visualización de la tabla en móvil, gire la pantalla

LIDERAR A TRAVÉS DE ÓRDENES	ÓRDENES VS OBJETIVOS	LIDERAR MEDIANTE ACUERDO DE OBJETIVOS
Han llegado los nuevos folletos. Por favor, colócalos en el mostrador de los folletos	Tarea frente a resultado	Eres responsable de que el mostrador de los folletos esté ordenado y actualizado
¡El mayorista viene el viernes. Reorganice ahora la sala de exposiciones!	Detalle frente a margen de maniobra	¡Tienes tiempo hasta el viernes para reorganizar la sala de exposiciones!
¡Este mes debes vender x!	Jerárquico frente a colaborador	¿Qué objetivos deberíamos acordar para el mes siguiente? ¿Podríamos decir 10 X?
¡Debe comentarme cada descuento de X que haga!	Operativo frente a estratégico	¡Puede hacer descuentos de hasta el 5 % sin consultarlo conmigo!



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



VENTAJAS PARA EL RESPONSABLE



- Más tiempo para centrarse en otras tareas.
- Menos control.
- Los miembros del equipo solucionan los problemas, no los responsables.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

VENTAJAS PARA LOS TRABAJADORES



- Mayor libertad de operación en el trabajo diario.
 - Más responsabilidad personal.
- Participación activa en la definición de tareas y objetivos.
- Mayor integración en la empresa.



Fundación Universitaria de Las Palmas



Fundación
Universitaria
de Las Palmas



VENTAJAS PARA LA EMPRESA



- Mejor aplicación de las ideas de los empleados.
- Mayor atención a los objetivos por parte de aquellos que están involucrados.
- Mayor identificación de los empleados con los objetivos de la empresa.



Fundación Universitaria de Las Palmas



RECUERDA SIEMPRE...





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



*No es lo mismo decirle a alguien que ha hecho
algo mal y que la próxima vez debe hacerlo
bien...*



Fundación Universitaria de Las Palmas



*O preguntarle por qué no ha hecho lo que
debía...*





Fundación
Universitaria
de Las Palmas



*Que preguntarle qué ha hecho, qué tendría que
haber hecho y cómo lo va a solucionar.*



Fundación Universitaria de Las Palmas



**Fundación
Universitaria
de Las Palmas**

Confiemos en los nuestros y desarrollemos al máximo su talento y capacidades, haciéndoles reflexionar y permitiéndoles llegar a sus propias respuestas.



¡USEMOS LAS PREGUNTAS PODEROSAS!



Fundación Universitaria de Las Palmas

Y salgamos del estereotipo de líder asociado al poder de persuasión, de influencia, de fuerza, en el que el macho alfa, líder de la manada va al frente y donde los betas se permiten influenciar por ese poder o por ese rango. Este modelo se ha quedado un poco obsoleto.

¿HACIA DÓNDE VAMOS?



LÍDER 3.0



El líder 3.0

- ▶ Es aquel en el que el desarrollo de su organización y sus colaboradores es un hecho (no necesariamente su estructura es robusta).
- ▶ Es el que faculta para que la empresa opere eficientemente con o sin su presencia.
- ▶ Es el que forma más líderes.
- ▶ Es el que genera un crecimiento exponencial.
- ▶ Es el que lleva soluciones replicables a nivel global beneficiando a la sociedad y al medio ambiente.

En perspectiva:



El líder 3.0 es esa persona que no va necesariamente al frente de la manada. Sino que va hasta el final para cuidar que el más débil NO se rezague. Y que tiene toda la confianza que en la punta haya alguien de toda su confianza incluso para dejar al grupo en cualquier momento. Lo que implica cero dependencias.



Fundación
Universitaria
de Las Palmas

*"Trata a un hombre como es y seguirá
siendo lo que es.*

*Trata a un hombre como puede llegar a
ser y se convertirá en lo que puede llegar a
ser."*

(Johann W. Goethe)



Fundación Universitaria de Las Palmas