



A construcción do liderado compartido na educación.

Conocer y **comprender** los
componentes del **liderazgo** como
un enfoque **potenciador** en
la gestión del talento de la **gente** y
del trabajo en equipo.

Introducción

NUEVOS TIEMPOS



Transformación de las organizaciones

Los **cambios** significativos que se han dado en las organizaciones, han aumentado enormemente en las últimas tres décadas.



Gestión de personas



Nuevas competencias

	UNO MISMO (<i>competencia personal</i>)	EN LOS DEMÁS (<i>competencia social</i>)
RECONOCIMIENTO	Conciencia de uno mismo <ul style="list-style-type: none">▪ Autoconciencia emocional.▪ Autovaloración adecuada.▪ Confianza en uno mismo.	Conciencia Social <ul style="list-style-type: none">▪ Empatía.▪ Orientación al servicio.▪ Conciencia organizativa.
REGULACIÓN	Autogestión <ul style="list-style-type: none">▪ Autocontrol emocional.▪ Fiabilidad.▪ Meticulosidad.▪ Adaptabilidad.▪ Motivación al logro.▪ Iniciativa	Gestión de las relaciones <ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollar a los demás.▪ Influencia.▪ Comunicación.▪ Resolución de conflictos.▪ Liderazgo con visión de futuro▪ Catalizar los cambios.▪ Establecer vínculos.▪ Trabajo en equipo y colaboración.

Valores y Comportamiento

ANTES

Competitivo

Co-dependencia

Énfasis problemas

Miedo / temor / ansiedad

Conservador/tradicional

AHORA

Cooperador

Interdependencia

Énfasis oportunidades

Confianza

Evolucionario

Pensamiento

ANTES

Deductivo

Certidumbre

Lógico / racional

Respondiendo / reaccionando

Comparando con el pasado

AHORA

Inductivo

Curiosidad

Creativo / imaginativo

Iniciando / anticipando

Viviendo el presente

Organización

ANTES

Fallas / culpas

Competencia interna

Administración/objetivos

J e r a r q u i c o

**Divisiones funcionales y
áreas propias**

AHORA

Aprendizaje / apoyo

Actitud cooperativa

Liderazgo / Visión

Orgánico/vertical e integrado

Grupos integrados a la tarea

Emociones

ANTES

AHORA

Señal de debilidad

Evitar emociones

Confunden

Suprimirlas

Evitar personas emotivas

Señal de fortaleza

Inician aprendizaje

Explican (aclaran)

Integrarlas

Buscar personas emotivas

Emociones

ANTES

Atender solo la idea

Usar palabras no emotivas

Nos distraen

Señal de vulnerabilidad

Obstaculizan el buen juicio

AHORA

Buscar emoción

Usar palabras emotivas

Nos motivan

Nos hacen reales y vivos

Indispensables para el buen juicio

Emociones

Antes

Debilitan actitudes fijas

Complican la planeación

Socavan autoridad

**Inhiben el flujo de datos
objetivos**

Ahora

Activan valores éticos

**Generan creatividad e
innovación**

**Generan influencia sin
autoridad**

**Proveen información vital y
retroinformación**

Cambios

Espacio Fijo
Ser Desarrollado
Remuneración Fija
Jerarquías
Operación
Saber



Flexibilidad
Autodesarrollo
Variable
Estructuras Planas
P. Estratégico
No saber

Cambios

Estabilidad

Por Puesto

Por Tareas

Especialista

Individual

Jefes

Agregar Valor

Por Proyectos

Iniciativa

Varios Roles

Multidisciplinarios

Líderes

Proceso de cambio

En la gente



Actitudes frente al cambio.

En la gente





**No es necesario
cambiar...
la supervivencia no
es obligatoria.**

Ed Demming

....para obtener resultados

3 caminos

Poder

Autoridad

Influencia

Poder



3 caminos

Poder

Es externo a mi.
Es temporal
Crea dependencia
Genera rabia o sumisión

Autoridad



3 caminos

Autoridad

Es externo a mi.

Es temporal

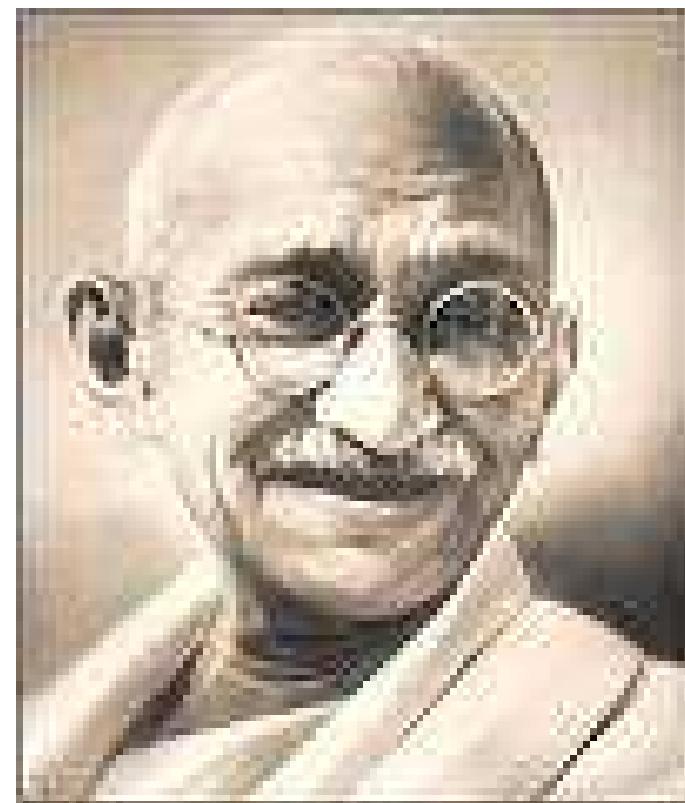
“Me han autorizado para...”

Basado en premio o castigo

Asociado a jerarquía

Genera temor o resignación.

Influencia



3 caminos

Influencia

Es mía.

No es temporal.

Ajena a una jerarquía o posición.

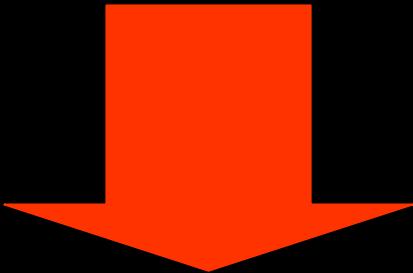
Establezco vínculos.

Basado en mi habilidad emocional.

Crea confianza y credibilidad.

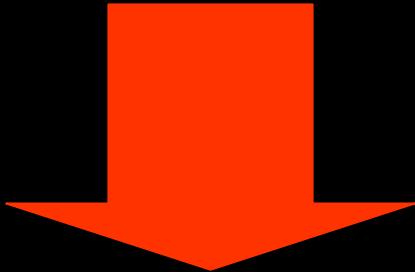
Genera lealtad.

Influencia



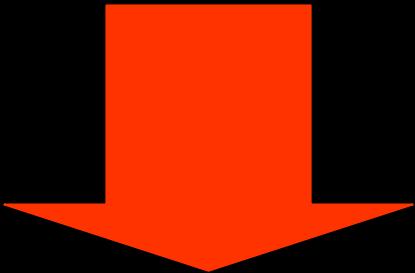
Posibilidad de crear relaciones
y no meras transacciones

Influencia



Hacer que la gente haga lo que tiene
que hacer
con verdadero ENTUSIASMO y
por SU propia cuenta.

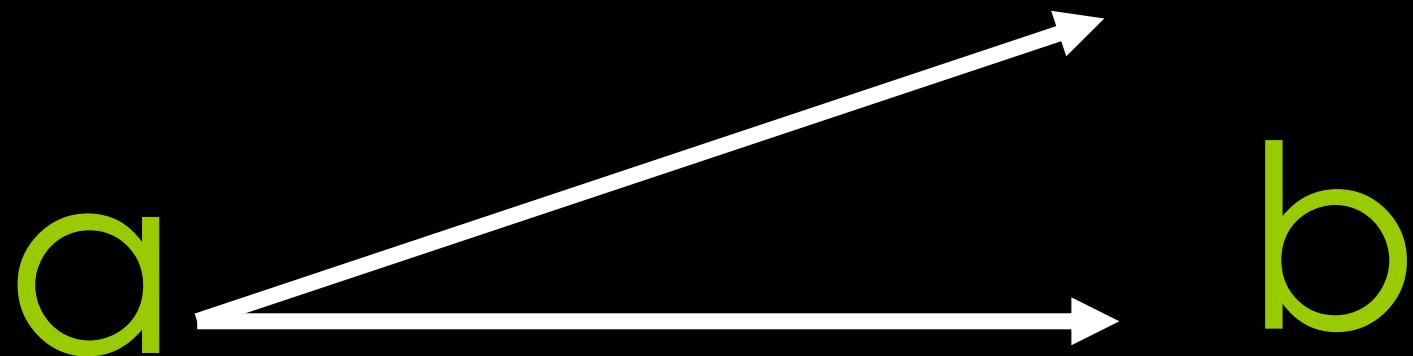
Influencia



Habilidad para ejercer
liderazgo

Liderazgo

moverme



movilizar

tiene que ver
con movimiento

cambio

transmito instrucciones
o
inspiro resultados

hago transacciones
o
construyo relaciones

soy fuente

o

soy desagüe

espero confianza

o

inspiro confianza

| hablando de confianza....





El Diamante del Liderazgo®,
creado por Peter Koestenbaum, PhD,

El Diamante del Liderazgo®, *Peter Koestenbaum, PhD,*

Es un modelo de la mente de liderazgo y una metodología para expandir liderazgo.

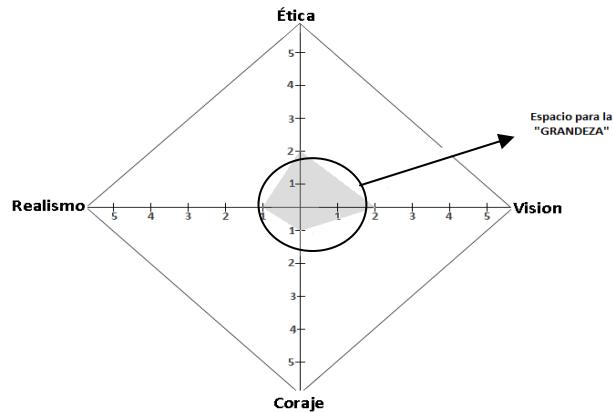
En el Diamante se distingue cuatro liderazgos imperativos interdependientes, u "orientaciones":

La Ética, - Factor "E"

La Visión - Factor "V"

El Valor (o coraje) - Factor "C" , y

La Realidad. O Factor "R"

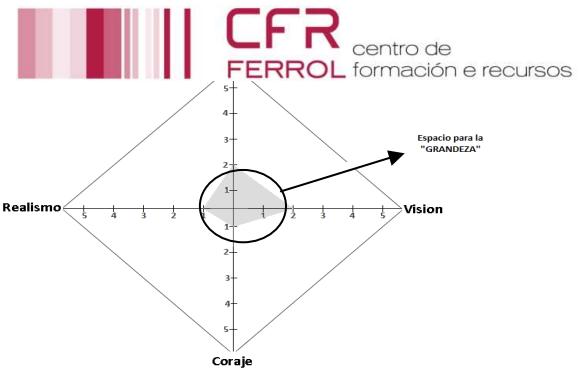


El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

Estas orientaciones son sus recursos interiores, siempre disponible a ayudarle si usted accede a ellas.

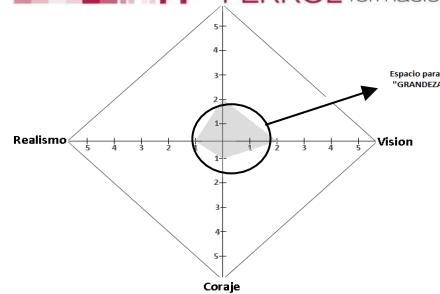
La relación entre las cuatro orientaciones determina la forma y el tamaño del espacio dentro de su Diamante de Liderazgo®.

El espacio dentro del Diamante es su capacidad de liderazgo, que para el autor es llamado la "**GRANDEZA**".



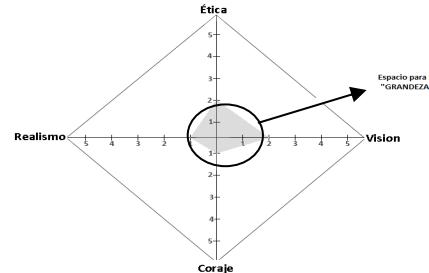
El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

- La **ÉTICA** se refiere a la integridad y la importancia de las personas. Significa al tener interés en los individuos; es el ser sensible y el servicio hacia ellos; comportándose de acuerdo con principios y valores.
- Para reforzar su orientación hacia la Ética, deberá:
 - Valorar y desarrollar el trabajo en equipo.
 - Esforzarse por el trabajo significativo.
 - Priorizar las buenas y maduras comunicaciones.
 - Actuar con integridad y en concordancia con sus principios.



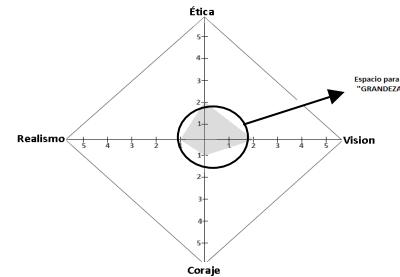
El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

- La **VISION** se refiere a la aplicación de herramientas analíticas, pensar en grande mirar las situaciones de una nueva e inspiradora manera.
- Para fortalecer su orientación a la “visión”, Vd. deberá:
 - Ejercitar el razonamiento abstracto.
 - Practicar la reflexión.
 - Cultivar una perspectiva estratégica y sistémica proporcionando dirección y entendiendo las interrelaciones del cuadro general “big picture”.
 - Comprometerse con su creatividad.



El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

- El **VALOR** (definido como “coraje”), se refiere al uso sabio del poder, actuando con iniciativa sostenida, manejando la ansiedad de forma libre y responsable.
- Para expandir su orientación de Coraje:
 - Deberá ser defensor de “causas”.
 - Deberá estar dispuesto a sostenerse solo.
 - Manejar constructivamente la ansiedad.
 - Tomar responsabilidad para sus elecciones.



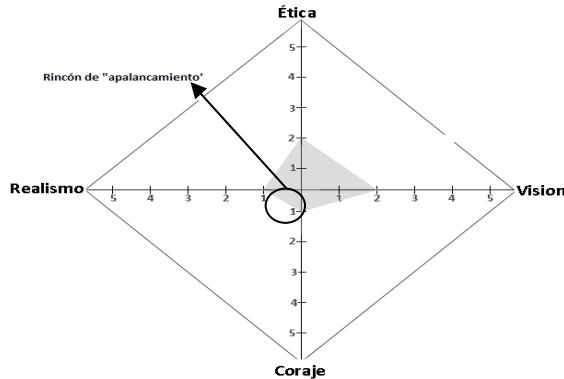
El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

- La **REALIDAD** está referida a un enfoque práctico de la vida sin generar vanas ilusiones; es depender de los datos concretos con que se cuenta, es basarse en hechos antes que emociones; es ser firme en el momento requerido, enfocado hacia la orientación por resultados. También significa poder comprender las percepciones de otras personas de lo que es realmente verdad.
- Para desarrollar su orientación de la Realidad:
 - Atienda la gestión
 - Sea objetivo. Esté siempre muy bien informado.
 - Hacer lo necesario para sobrevivir.
 - Buscar realidades compartidas.

	VISIÓN	
REALISMO	Bajo	Alto
	Bajo	Mediocre Apático
	Alto	Realista Reactivo

ÉTICA

		ÉTICA	
C O R A J E	Bajo	Bajo	Alto
	Bajo	Desconectado pierdo- pierdes	Complaciente pierdo-ganas
	Alto	Egoísta gano-pierdes	Excelente gano-ganas



El Diamante del Liderazgo®, Peter Koestenbaum, PhD,

- Valorando las fortalezas y debilidades relativas a su orientación Diamante, usted podrá identificar donde sus esfuerzos pueden ser mejor apalancados, proporcionándole el máximo impacto con el menor esfuerzo posible.
- Su orientación más débil es su **PUNTO DE APALANCIAMIENTO**. Cultivando su Punto de Apalancamiento, mientras continúa reforzando sus orientaciones más valiosas, es clave para abrirse paso en sus "puntos atascados" de forma tal que Vd. pueda experimentar la transformación del liderazgo.

La dimensión emocional del líder

- El rasgo distintivo de los mejores líderes, reside en resumen:
 - En un gran conocimiento de sí mismos,
 - En la identificación de sus áreas de mejora,
 - En su comprensión del extraordinario papel que juegan las emociones en el entorno laboral.
 - En saber encauzar sus propias emociones y las de su equipo.
 - Disipar las emociones tóxicas y canalizar las emociones del equipo en una dirección positiva.
 - Movilizar lo mejor de las personas y provocar el efecto de la resonancia.
 - De alguna manera determina, de manera explícita o implícita el estado emocional del equipo.

El Liderazgo es una
elección, no un cargo.

Steven Covey

¿Qué tengo que hacer
para que otros me sigan?

¿Cómo puedo mostrar
mi liderazgo?



Liderazgo NO ES:
popularidad
heroísmo
simpatía
glamour
carisma
encanto
oratoria
etc.,etc.

La calidad fundamental del líder es la de saber imaginar el futuro y llevar a la gente a un lugar donde nunca han estado anteriormente.



La experiencia demuestra que:

No existe un único sistema válido para el liderazgo.

Hay muchos líderes eficaces

Cada uno tiene su propio estilo

Lideraban a base de ejemplo

Sabían elegir a las personas apropiadas



Sin embargo....

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros.

Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como: la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho mas sencilla:

Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones!

Poco importa lo que hagan, poco importa que se dediquen a planificar estrategias o se ocupen de movilizar la acción de un equipo, puesto que su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo cómo lo hacen.

En este sentido debemos resaltar, si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido.

Daniel Goleman
El líder resonante crea mas

...y además:

Han conquistado niveles superiores de madurez, de
grandeza interna, de liderazgo propio.

Pueden ser reconocidos y elegidos como líderes, ya
que muestran rasgos de haber alcanzado
su propio liderazgo.

Definitivamente, son personas que inspiran.

...y además:

- "La grandeza es el compromiso de abandonar para siempre la mediocridad.
- La grandeza se escoge como forma de vida porque es correcta, porque ennoblecen el espíritu humano, porque honra el hecho de que estamos vivos y porque es nuestra razón para estar en esta Tierra".

...y además:

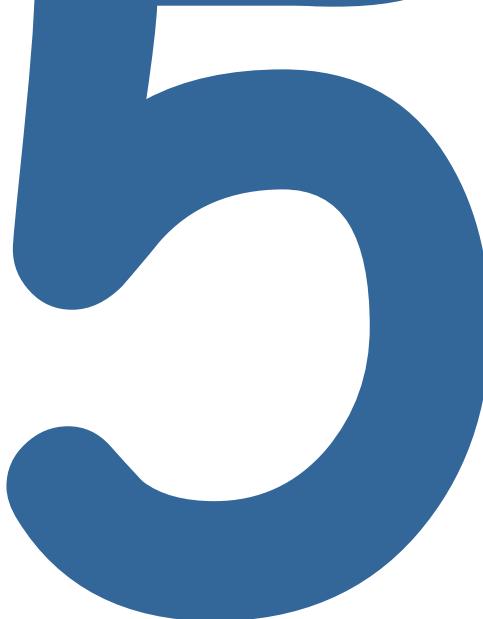
- Tiene que ver con el **Servicio** a otros, no con el servilismo.
- Tiene que ver con la **humildad**, no con la sumisión.
- Tiene que ver con la **firmeza**, no con el autoritarismo.
- Tiene que ver con la **influencia**, no la manipulación.

La dimensión emocional del líder



- El liderazgo emocional, no siempre, se halla en manos del líder oficial del equipo.
- Cuando el líder carece de credibilidad, las personas buscan la orientación emocional de las personas en las que mas confían y a las que mas respetan.
- El líder de facto es la persona que modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado colectivo.

Descubrimientos



El aprendizaje de líder

1. Yo ideal: ¿quién quiero ser?
2. Yo real: ¿Quién soy? ¿Cuáles son mis fortalezas y mis debilidades?
3. Mi agenda de aprendizaje: ¿cómo puedo desarrollar mis fortalezas y corregir mis debilidades?
4. Experimentar y practicar los nuevos pensamientos, emociones y conductas hasta dominarlos.
5. Desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio.

Líder

Crea y transmite la visión.

Líder

- Establece sentido de dirección
- Alinea a la gente
- Motiva e inspira
- Genera el cambio necesario

Visión

- Energizante/inspiradora
- Plausible/alcanzable
 - Direccional
 - Suscinta
 - Compartida

¿Qué hace un LÍDER?



Abre posibilidades
Inicia
Entusiasma
Integra
“Poderiza”

¿Quiénes son líderes?

- 1.-Claridad de Propósito y Dirección
- 2.-Integridad a todo precio
- 3.-Transforman al otro

GENTE

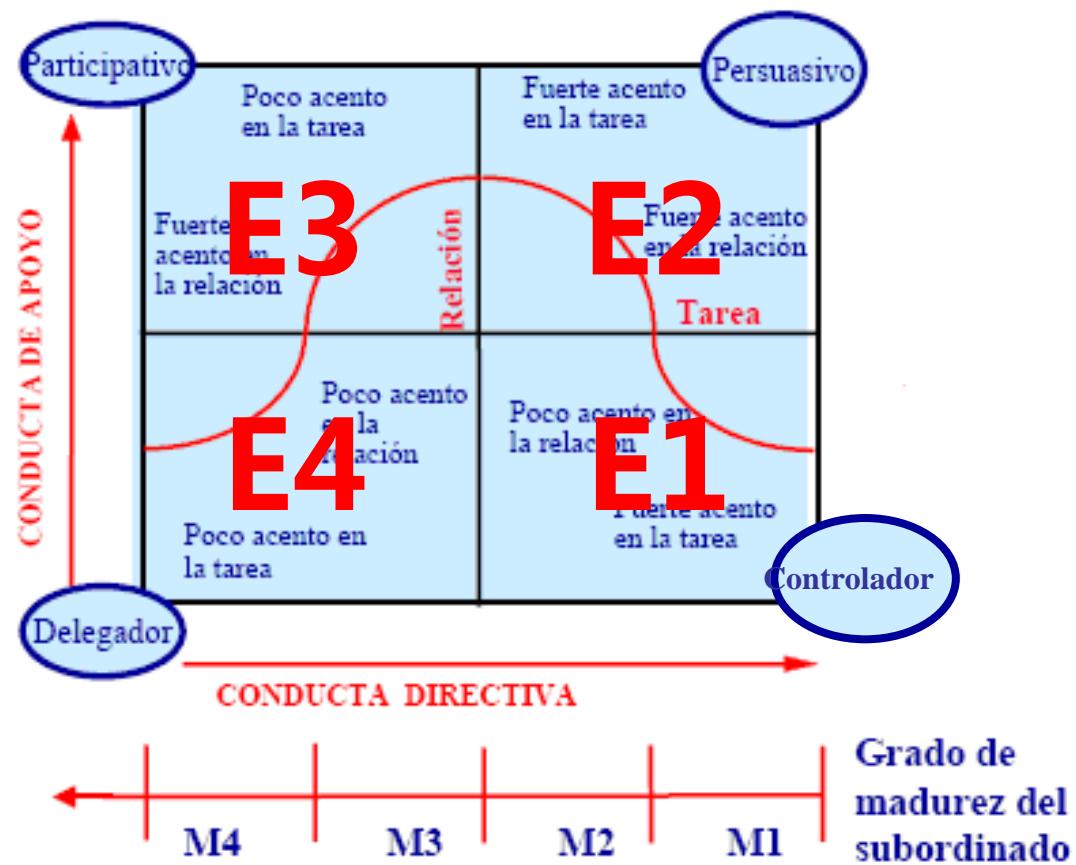
Talentosas
Poderosas
Capaces



LIDERAZGO SITUACIONAL

- Se enfoca en los seguidores.
- El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores.
- El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL



LIDERAZGO SITUACIONAL

D E1
I R G I
R

- Identifica problemas
- Establece metas y define funciones
 - Controla la toma de decisiones
 - Facilita la dirección específica
 - Inicia la resolución de problemas
- Supervisa y evalúa el trabajo de cerca

P
E
R
S
U
A
D
I
R

E2

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Identifica problemas
 - Establece metas
- Reconoce y alaba progresos
 - Explica las decisiones
 - Solicita ideas
- Toma decisiones después de oír las opiniones, ideas y sentimientos de la gente
 - Sigue dirigiendo y evaluando el trabajo.

**P
A
R
T
I
C
I
P
A
R**

E3

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Implica al colaborador en la identificación de problemas y en el establecimiento de metas.
- Deja al colaborador tomar la dirección de la definición de la tarea o en la forma de solucionar el problema.
- Facilita confianza y apoyo, así como recursos e ideas cuando le son solicitadas.
- Comparte la responsabilidad con el colaborador.
- Escucha y facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- Evalúa el trabajo, conjuntamente con el colaborador.

LIDERAZGO SITUACIONAL

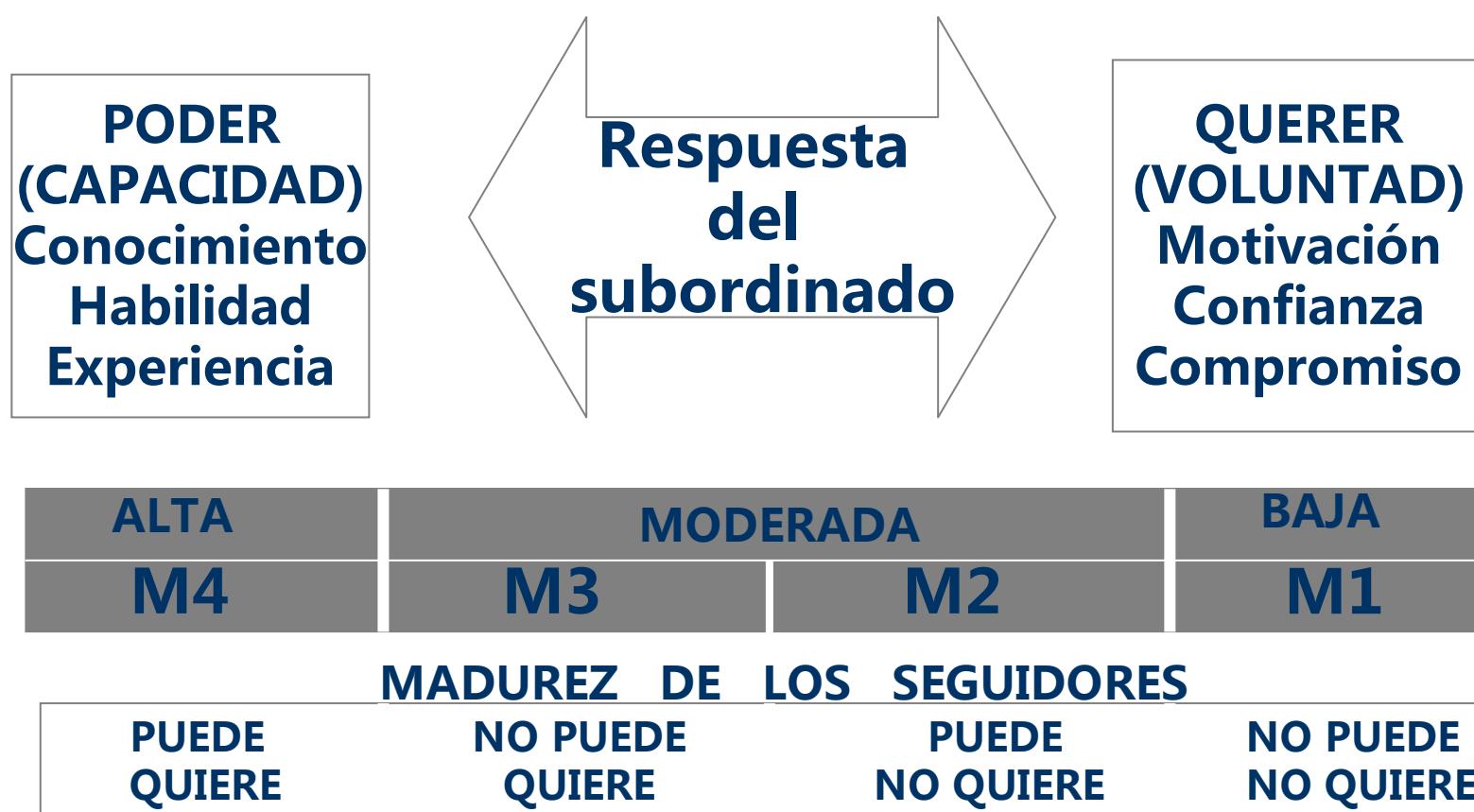
E4

- D**• Define los problemas conjuntamente con el colaborador.
- Colabora en establecer metas
- E**• Delega en el colaborador el establecimiento de planes de acción, así como el control en la toma de decisiones
- sobre cómo, cuándo y con quién debería resolverse el problema o realizarse la tarea.
- L**• Acepta las decisiones del colaborador.
- E**• Evalúa el rendimiento sólo periódicamente.
- G**• Deja que sea el colaborador el que asuma la responsabilidad y el mérito
- A**
- R**

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



LIDERAZGO SITUACIONAL



LIDERAZGO SITUACIONAL



MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

ALTA	MODERADA	BAJA	
M4	M3	M2	
PUEDE QUIERE	NO PUEDE QUIERE	PUEDE NO QUIERE	NO PUEDE NO QUIERE



¿Qué hace un líder coach?

Manejar herramientas y habilidades para capacitar, desarrollar y alinear a las personas y al equipo en las bases estratégicas de la empresa (misión, visión y valores) con objetivos de rendimiento.

**Creencias
esenciales
del líder
*coach***



**Confianza
Responsabilidad
Conciencia**

Componentes de un perfil de líder coach

1. Autoconocimiento.
2. Habilidad para motivar.
3. Congruencia y valores.
4. Habilidad de relacionarse.
5. Flexibilidad.
6. Comunicación eficaz.
7. Actitud proactiva.
8. Disciplina.
9. Capacidad emprendedora.
10. Técnicas y herramientas adecuadas.



Habilidades del líder coach.

EMOCIONALES

Vinculadas a la autogestión y la generación de estados emocionales útiles en el equipo de trabajo.

RELACIONALES

Grupo de habilidades y actitudes que generan relaciones favorecedoras y estables con los demás.

LINGÜÍSTICAS

Potencian la capacidad para comunicar eficazmente mediante un lenguaje preciso, salvan la distancia entre pensar y actuar.



Coaching

Esquema de trabajo



Estado presente

Dónde está
una persona
estar



Estado deseado

Dónde quiere
estar

Proceso de *coaching*

Coaching

CÓMO FUNCIONA:

- Marco de trabajo: Analiza el presente para diseñar el futuro; el cliente debe tomar conciencia de los patrones que le facilitan o dificultan el logro de metas.
- Se basa en lo que la persona puede llegar a ser, fijando metas estructuradamente e identificando las dificultades para lograrlas.
- Es una orientación sistemática que facilita el desarrollo y el cambio (cognitivo, emocional o conductual).
- El proceso está diseñado para acceder a los recursos internos del cliente y construir sobre ellos.
- La intervención es muy operativa y requiere la responsabilización del cliente en su propio desarrollo.

Preguntas poderosas



- IRRESISTIBLES; antorchas que iluminan áreas
- Contienen SUPUESTOS POSITIVOS y ÚTILES
- Evocan ESTADOS EMOCIONALES
- QUÉ... CÓMO ...
- Orientadas al FUTURO
- Orientadas a la META y no hacia el problema

Preguntas poderosas

**Preguntas que llevan al aprendizaje
y a la acción**



- Haz preguntas para que tu interlocutor entienda su situación y encuentre sus respuestas.
- Haz preguntas para ayudarle a descubrir por sí mismo.
- Haz preguntas orientadas hacia el futuro y hacia soluciones.
- Utiliza el silencio con eficacia.

**los líderes se entrena para
crear oportunidades donde no hay**

