

# 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

## AYER

## HOY



# Nuevas competencias

UNO MISMO (*competencia personal*)

EN LOS DEMÁS (*competencia social*)

RECONOCIMIENTO	<b>Conciencia de uno mismo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoconciencia emocional.</li> <li>▪ Autovaloración adecuada.</li> <li>▪ Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<b>Conciencia Social</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empatía.</li> <li>▪ Orientación al servicio.</li> <li>▪ Conciencia organizativa.</li> </ul>
	<b>Autogestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autocontrol emocional.</li> <li>▪ Fiabilidad.</li> <li>▪ Meticulosidad.</li> <li>▪ Adaptabilidad.</li> <li>▪ Motivación al logro.</li> <li>▪ Iniciativa</li> </ul>	<b>Gestión de las relaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar a los demás.</li> <li>▪ Influencia.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Resolución de conflictos.</li> <li>▪ Liderazgo con visión de futuro</li> <li>▪ Catalizar los cambios.</li> <li>▪ Establecer vínculos.</li> <li>▪ Trabajo en equipo y colaborac.</li> </ul>

REGULACIÓN

# Valores y Comportamiento

## ANTES

<b>Competitivo</b>
<b>Co-dependencia</b>
<b>Énfasis problemas</b>
<b>Miedo / temor / ansiedad</b>
<b>Conservador/tradicional</b>

## AHORA

<b>Cooperador</b>
<b>Interdependencia</b>
<b>Énfasis oportunidades</b>
<b>C o n f i a n z a</b>
<b>E v o l u c i o n a r i o</b>



# Pensamiento

## ANTES

**Deductivo**

**Certidumbre**

**Lógico / racional**

**Respondiendo / reaccionando**

**Comparando con el pasado**

## AHORA

**Inductivo**

**C u r i o s i d a d**

**Creativo / imaginativo**

**I n i c i a n d o / a n t i c i p a n d o**

**V i v i e n d o e l p r e s e n t e**

# 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**

**L i d e r a z g o / V i s i ó n**

**Orgánico/horizontal e integrado**

**Grupos integrados a la tarea**

# Emociones

---

## ANTES

**Señal de debilidad**

**Evitar emociones**

**Confunden**

**Suprimirlas**

**Evitar personas emotivas**

## AHORA

**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

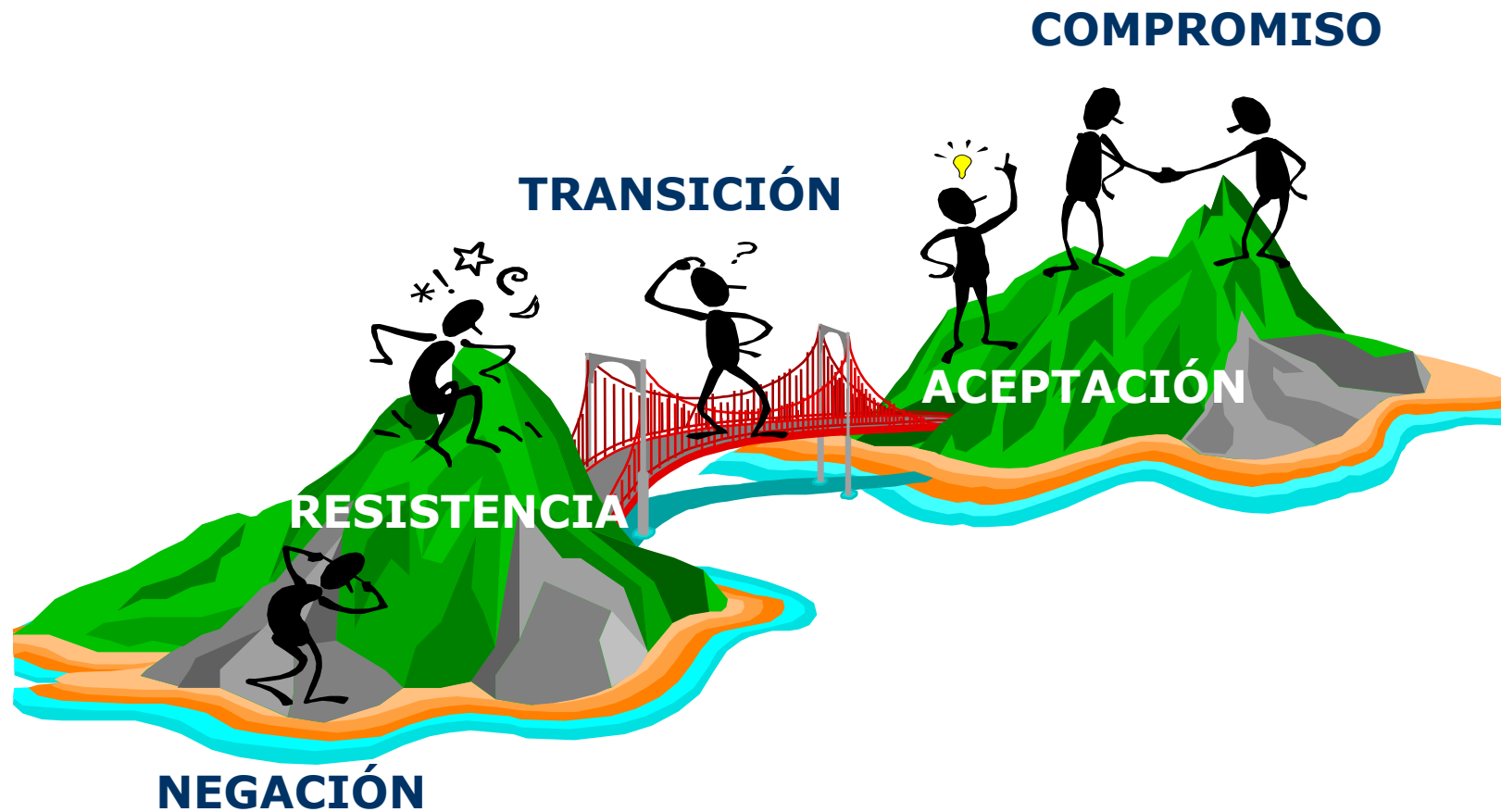


# Cambios



# 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

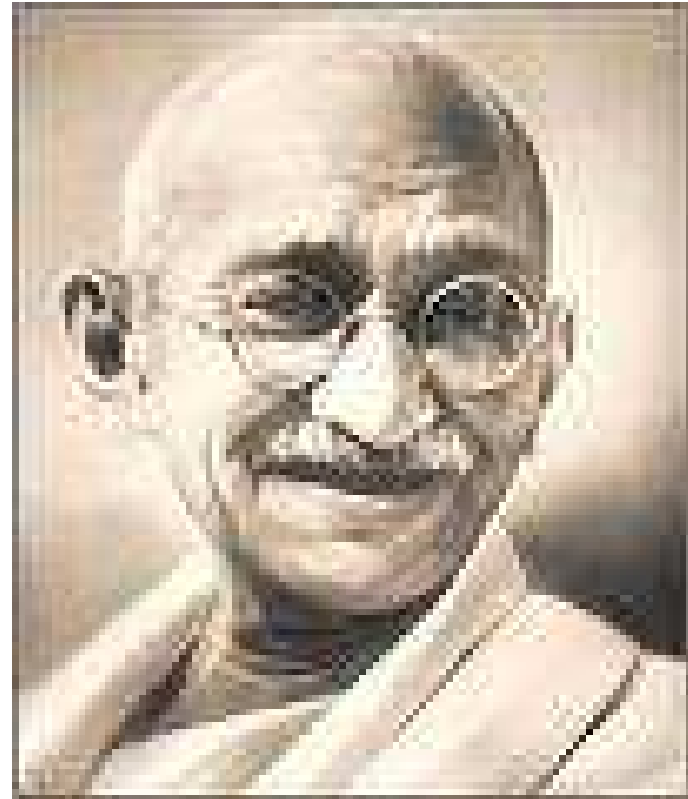
“Me han autorizado para...”

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.

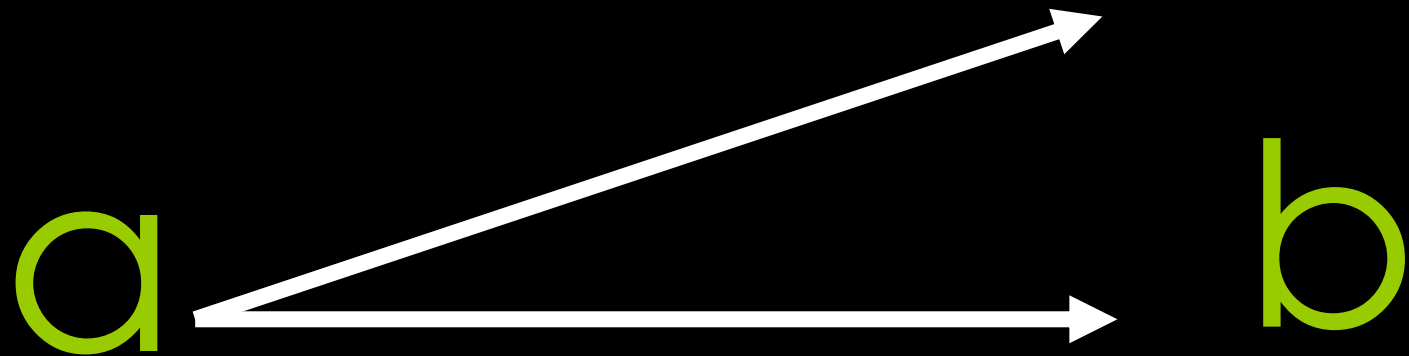
# Influencia



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.

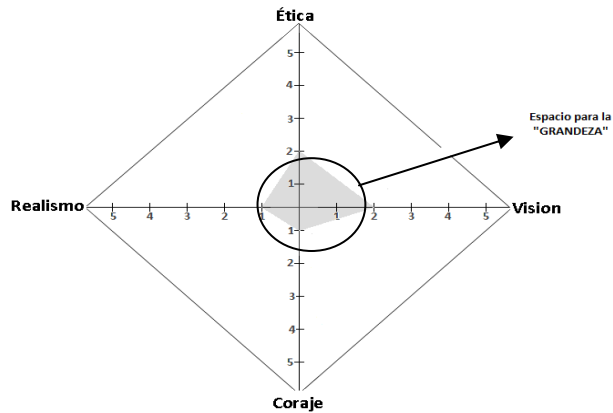
En el Diamante se distingue cuatro liderazgos imperativos interdependientes, u "orientaciones":

La Ética, - Factor "E"

La Visión - Factor "V"

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

La Realidad. O Factor "R"

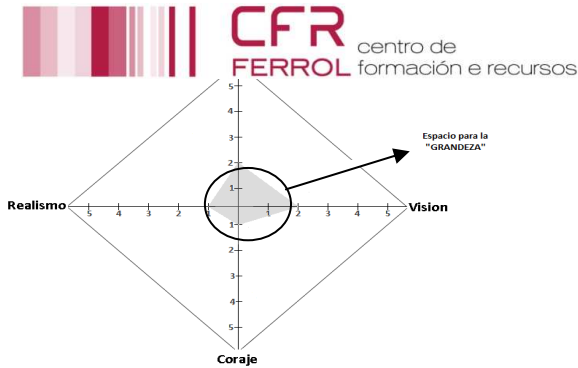


## El Diamante del Liderazgo®, *Peter Koestenbaum, PhD,*

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®.

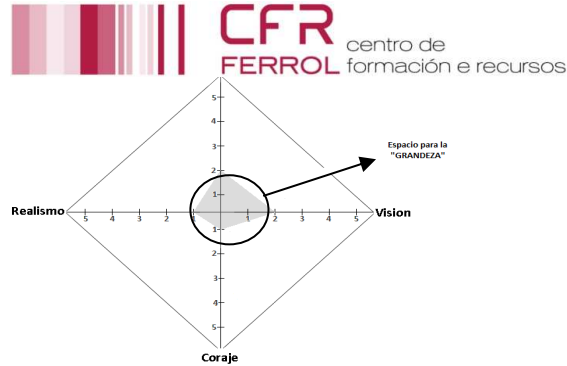
El espacio dentro del Diamante es su capacidad de liderazgo, que para el autor es llamado la "**GRANDEZA**".



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

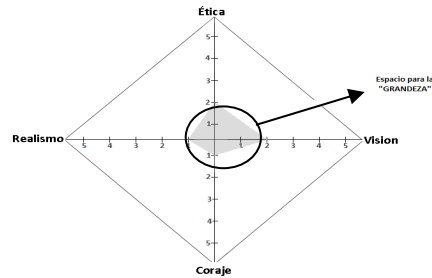
- La **ÉTICA** se refiere a la integridad y la importancia de las personas. Significa al tener interés en los individuos; es el ser sensible y el servicio hacia ellos; comportándose de acuerdo con principios y valores.
- Para reforzar su orientación hacia la Ética, deberá:
  - Valorar y desarrollar el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





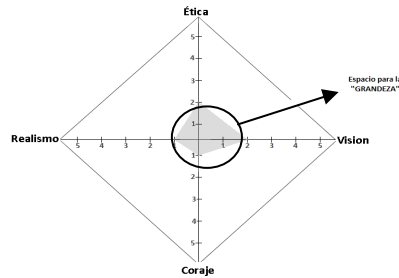
## El Diamante del Liderazgo®, *Peter Koestenbaum, PhD,*

- 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.

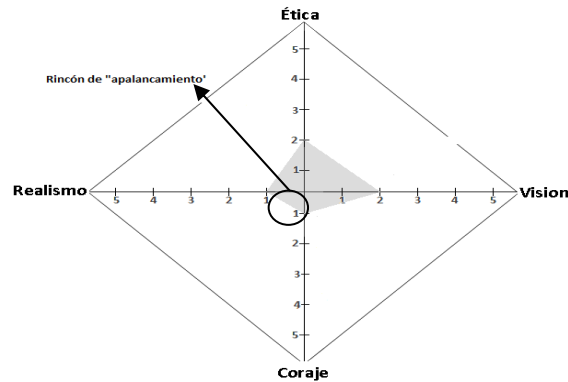


## El Diamante del Liderazgo®, *Peter Koestenbaum, PhD,*

- 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.

	<b>VISIÓN</b>		
<b>R E A L I S M O</b>		Bajo	Alto
	Baj o	Mediocre Apático	Soñador Fantasioso
	Alto	Realista Reactivo	Exitoso Proactivo

	ÉTICA		
C O R A J E		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 APALANCAMIENTO**. 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?



**CFR** centro de  
FERROL formación e recursos



**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 ennoblece 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.

# 5 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**

**Talentedas  
Poderosas  
Capaces**

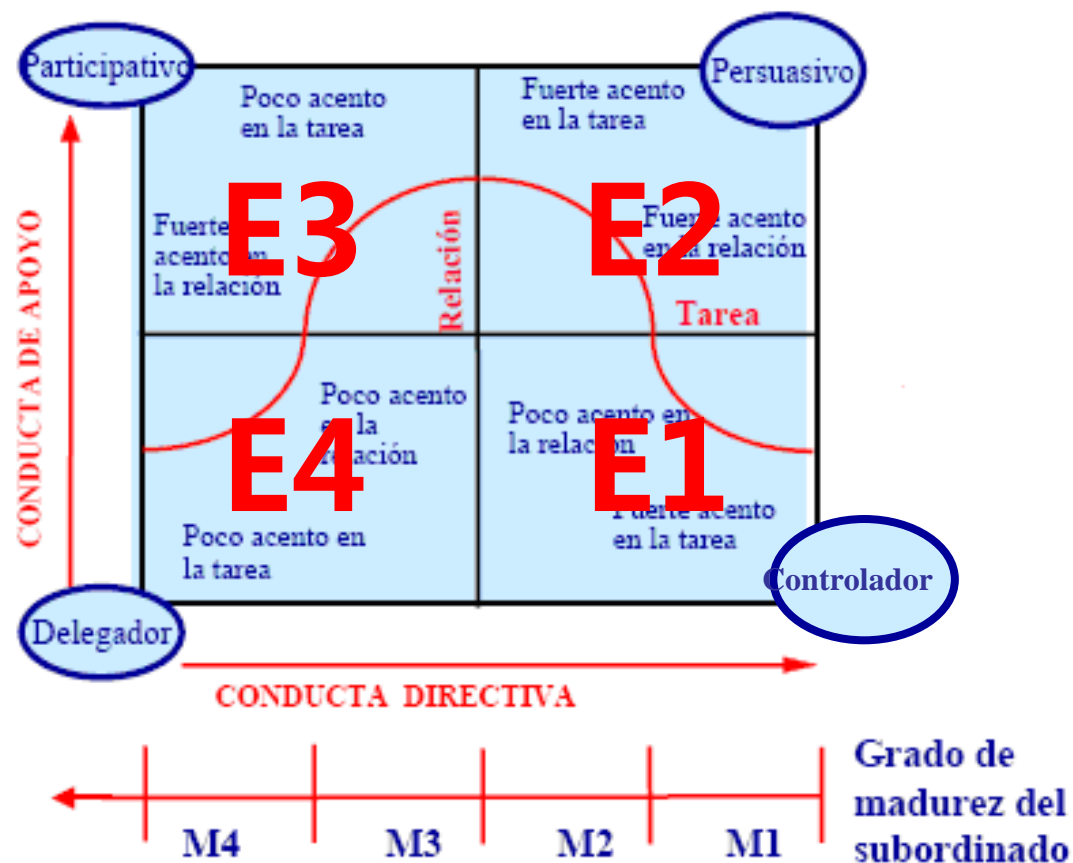




## LIDERAZGO SITUACIONAL

- 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

## DIRIGIR E1

- 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.

# PARTICIPAR

## 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.

# E4

## LIDERAZGO SITUACIONAL

### DELEGAR

- Define los problemas conjuntamente con el colaborador.
  - Colabora en establecer metas
- 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.
  - Acepta las decisiones del colaborador.
  - Evalúa el rendimiento sólo periódicamente.
- Deja que sea el colaborador el que asuma la responsabilidad y el mérito

# MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL



# LIDERAZGO SITUACIONAL



ALTA	MODERADA		BAJA
M4	M3	M2	M1

## MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

PUEDE QUIERE	NO PUEDE QUIERE	PUEDE NO QUIERE	NO PUEDE NO QUIERE
-----------------	--------------------	--------------------	-----------------------



## LIDERAZGO SITUACIONAL

<b>E4</b> <b>DELEGAR</b> <b>BAJA RELACION</b> <b>BAJA TAREA</b>	<b>E3</b> <b>PARTICIPAR</b> <b>ALTA RELACION</b> <b>BAJA TAREA</b>	<b>E2</b> <b>PERSUADIR</b> <b>ALTA RELACION</b> <b>ALTA TAREA</b>	<b>E1</b> <b>DIRIGIR</b> <b>BAJA RELACION</b> <b>ALTA TAREA</b>
--	---	--	--

### MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>		<b>BAJA</b>
<b>M4</b>	<b>M3</b>	<b>M2</b>	<b>M1</b>
<b>PUEDE</b> <b>QUIERE</b>	<b>NO PUEDE</b> <b>QUIERE</b>	<b>PUEDE</b> <b>NO QUIERE</b>	<b>NO PUEDE</b> <b>NO QUIERE</b>



## ¿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***



## 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 ayudarlo a descubrir por sí mismo.
- Haz preguntas orientadas hacia el futuro y hacia soluciones.
- Utiliza el silencio con eficacia.

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

