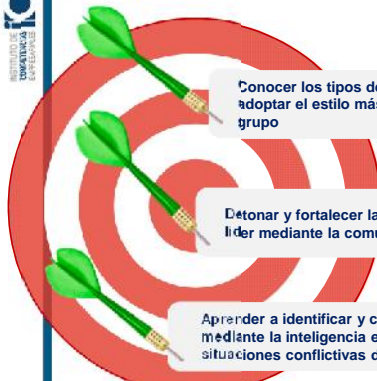


# Liderazgo e Inteligencia Emocional

## Sesión 1 / 2

2012

**Objetivos.** Al finalizar este curso, tú podrás:



- Conocer los tipos de liderazgo para poder adoptar el estilo más adecuado a nosotros y al grupo
- Defonar y fortalecer las habilidades propias del líder mediante la comunicación y la creatividad
- Aprender a identificar y canalizar las emociones mediante la inteligencia emocional para afrontar situaciones conflictivas de forma asertiva

2

---

---

---

---


---

---

---

---

Existen muchas cosas que se pueden decir para describir a un líder...



- Organiza y "cuida" a sus seguidores
- Sabe hacer las preguntas correctas y ayuda a trazar el camino a seguir
- Es un comunicador efectivo y motivador
- Tiene claridad mental y madurez emocional
- Está en el "frente de la batalla" poniendo el ejemplo

3

---

---

---

---

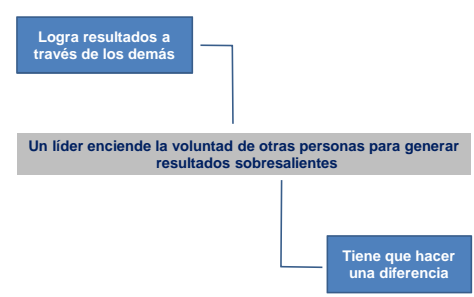
---

---

---

---

Sin embargo, en esencia, un líder es aquél que sabe trabajar a través de la gente



Logra resultados a través de los demás

Un líder enciende la voluntad de otras personas para generar resultados sobresalientes

Tiene que hacer una diferencia

4

---

---

---

---

---

---


---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL

Es importante reflexionar sobre los siguientes puntos:

- **Mito de la posición:** "No puedo dirigir si no estoy en la cima"
- Todos somos líderes en algún aspecto de nuestra vida y seguidores en otro. (Ej. El líder de una empresa, es seguidor en la casa)
- Ser líder implica tener responsabilidades con los seguidores.



¿En qué ámbito te interesa ser el líder?

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL

Para cumplir el objetivo de este curso, profundizaremos sobre los siguientes temas:

**FUENTES DE LIDERAZGO**



**Estilos de liderazgo**



**Habilidades clave**



6

---

---

---

---

---

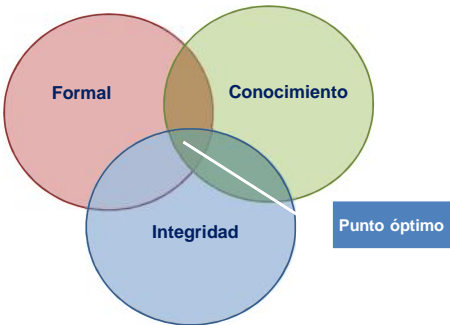
---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMUNICACIÓN  
EMPRESARIAL

Algo común en todo líder es que en menor a mayor medida, su liderazgo proviene de alguna de estas tres fuentes



7

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
CONVENCIONES  
EMPRESARIALES

Existen distintas fuentes **formales** de autoridad, como por ejemplo:

<p><b>Poder legítimo</b></p>  <p><b>General Patton</b> General del ejército americano que combatió contra los nazis en la Segunda Guerra Mundial.</p>	<p><b>Control de recursos</b></p>  <p><b>Carlos Slim</b> Estar entre los hombres más ricos del mundo lo convierte en un líder de opinión indiscutible.</p>	<p><b>Posición en la red social</b></p>  <p><b>Martha Sahagún</b> Aún sin un puesto oficial, su posición como primera dama le significó mucha autoridad.</p>
--	---	---

8

---

---

---

---

---

---

---

---

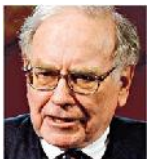
---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
CONVENCIONES  
EMPRESARIALES

En este momento en donde las jerarquías son cada vez menos importantes, el **conocimiento** se plantea como una fuente importante de alcanzar.

**Conocimiento**



**Warren Buffet**  
La gente lo sigue para escuchar sus consejos para hacer inversiones porque ha sido exitoso.

- Desarrollar *expertise* en un área específica
- Estudia y acumula conocimiento. Ej. académico.
- Genera capacidad de resolución de problemas. Ej. consultor

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
CONVENCIONES  
EMPRESARIALES

La integridad es un aspecto clave para quien aspira convertirse en un líder moral.

 <p><b>Bono</b> Ha unido a la gente en esfuerzos para mejorar la situación de África.</p>	 <p><b>Gandhi</b> Liberó a la India gracias a su filosofía de resistencia pasiva.</p>	<p>Principales características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruente</li> <li>• Empatía</li> <li>• Visión</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Carisma</li> </ul>
--	--	---

¿Qué puede pasar si a un líder le falta el aspecto moral o de integridad?

10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
ECONOMÍA Y  
COMERCIO  
EMPRESARIAL

Un líder que le falte el aspecto de integridad puede guiar a sus seguidores a realizar acciones poco morales.



Adolf Hitler

11

---

---

---

---

---

---

---

---


**ICE**  
INSTITUTO DE  
ECONOMÍA Y  
COMERCIO  
EMPRESARIAL

La relevancia del aspecto de Integridad es que genera **confianza** en sus seguidores y, por lo tanto, es un fuerte motor para generar acción.

En una encuesta de Carnegie-Mellon:

45% de cuatrocientos administradores **creen** a su **gerente general**      33% **desconfía** de sus **jefes inmediatos**.

¿Podrán estos jefes convertirse en líderes efectivos?



"Si la gente me entiende, captaré su atención. Si confía en mí, lograré su acción." Cavett Roberts

12

---

---

---

---

---

---

---


---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
ECONOMÍA Y  
COMERCIO  
EMPRESARIAL

Principales mensajes de esta sección...

- Un líder se caracteriza por tener seguidores.
- Un líder además de conseguir resultados a través de los demás, hace una diferencia.
- Las tres fuentes del liderazgo son: la formal, la de conocimiento, y la de integridad.

¿Hay alguna pregunta?




---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO  
EMPRESARIAL

Para cumplir el objetivo de este curso, profundizaremos sobre los siguientes temas:

**Fuentes de Liderazgo**



**ESTILOS DE LIDERAZGO**



**Habilidades clave**



14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO  
EMPRESARIAL

Primero, aclaremos que existen diferencias clave entre un gerente y un líder

Administrador	LÍDERES
Planean y controlan	Fijan un rumbo
Organizan y resuelven	Alinean
Empujan	Inspiran
Piensen en el corto plazo	Piensen en el largo plazo
Preguntan cómo	Preguntan qué

“Se enfoca en mantener el equilibrio.”

“Se enfoca en lograr un cambio.”

Ser un buen gerente o administrador es el inicio para convertirse en un líder.  
**CUIDADO:** La cultura empresarial de desarrollar gerentes, puede inhibir a los líderes.

15

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO  
EMPRESARIAL

Sin embargo, una vez que nos hemos convertido en gerentes productivos, debemos trabajar sobre nuestro nivel de influencia para llegar a ser líderes exitosos.

Influencia

<b>Líder "sirena"</b> 	<b>Líder "musa"</b> 
<b>Seguidor "hormiga"</b> 	<b>Seguidor "lobo"</b> 

Administrador

Productividad

16

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL**

**Nivel de influencia y productividad**

Existen seis tipos principales de liderazgo

- Visionario:** inspira a la gente hacia una visión
- Coach:** se preocupa por desarrollar a su gente
- Democrático:** construye consensos a través de la participación
- Afectivo:** crea vínculos o lazos emocionales y armonía
- Coercitivo:** exige sumisión absoluta
- Disciplinario:** planea y coordina

Inspirado por los tipos de líderes definidos por Daniel Goleman

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL**

La fuente de poder del líder VISIONARIO es su visión y su frase característica es: **“Ven conmigo.”**

**Características:**

- Fija un rumbo claro
- Motiva a la gente
- Genera compromiso del equipo



**Cuándo usarlo:**

- Se puede usar en prácticamente cualquier caso de negocio
- Sobre todo cuando se requiere un cambio a una nueva visión o cuando se necesita aclarar el rumbo

**Cuándo no usarlo:**

- Cuando se está trabajando en un grupo en el que el equipo tiene más *expertise* que el líder
- Cuando es negativo afectar el sentido de igualdad.

18

---

---

---

---

---

---

---

---

**INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL**

La fuente de poder del líder COACH es la experiencia y su frase característica es: **“¿Por qué no intentas esto...?”**

**Características:**

- Invierten gran cantidad de su tiempo en desarrollar las fortalezas de sus empleados.
- Se convierten en mentores en ámbitos personal y profesional. Incrementa el compromiso porque el empleado se siente valorado.
- Se enfocan en desarrollar a largo plazo



**Cuándo usarlo:**

- Cuando el empleado está motivado pero necesita guía para mejorar su desempeño

**Cuándo no usarlo:**

- Cuando los empleados tienen resistencia a cambiar su forma de trabajo
- Cuando el líder no tiene la experiencia para aconsejar al empleado.

19

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO

El Coach se enfoca en desarrollar las habilidades de su equipo de trabajo porque esta convencido de que:



**"La mejor medida para evaluar la eficiencia del liderazgo es el desempeño del equipo en tu ausencia."**

20

---

---

---

---

---

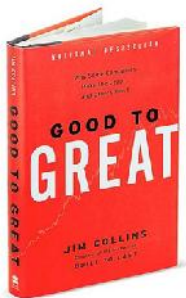
---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO

Una reflexión de Jim Collins sobre el liderazgo:



Los líderes de nivel 5 son aquellos que:

- Ponen el beneficio de la organización por encima del propio.
- Es por eso que se rodean de gente inteligente y se dedican a desarrollar sus fortalezas.

21

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
COMERCIO  
EXTERNO

La fuente de poder del líder DEMOCRÁTICO es su apertura a la participación y su frase característica es: "¿Qué opinas?"

**Características:**


- Pregunta opiniones
- Genera compromiso y moral alta.

**Cuándo usarlo:**

- Cuando el líder está inseguro de la mejor decisión y requiere la opinión de empleados valiosos.
- Cuando se necesita convencer al equipo o crear consenso.

**Cuándo no usarlo:**

- En tiempos de crisis porque el equipo puede sentirse confundido y sin líder.
- Cuando los empleados no están bien preparados o informados.
- Puede llevar mucho tiempo tomar una decisión: juntas con muchas ideas en donde puede no llegarse a un consenso.
- Algunos líderes usan este estilo para posponer decisiones cruciales.
- Puede provocar conflictos.



22

---

---

---

---

---

---


---

---



**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

Un buen líder puede no siempre tener la respuesta correcta pero siempre debe saber hacer la pregunta clave.



23

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS


La fuente de poder del líder AFECTIVO son las emociones y su frase característica es: **“La gente es primero”**.

**Características:**

- Valora a la gente y sus sentimientos por encima de las metas y objetivos
- Crea armonía y motivación
- Promueve el dialogo abierto y constante
- Provoca alto sentido de pertenencia.
- Tiene alta flexibilidad porque no imponen límites innecesarios.

**Cuándo usarlo:**

- Particularmente cuando se intenta construir armonía en el equipo, motivar al personal durante situaciones estresantes, mejorar la comunicación o reparar confianza rota. Joe Torre, coach de los Yankees



**Cuándo no usarlo:**

- En tiempos difíciles cuando la gente necesita directrices claras
- No debe ser usado sólo porque podría fomentar un bajo desempeño si los empleados perciben que la mediocridad es tolerable. Una combinación poderosa es utilizarlo con el estilo VISIONARIO.

24

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS


La fuente de poder del líder COERCITIVO es la opresión y su frase característica: **“Haz lo que te digo.”**

**Características:**

- Pone los objetivos por encima de las personas
- Provoca baja innovación porque los empleados tienen miedo a opinar.
- Provoca resentimiento y afecta el orgullo

**Cuándo usarlo:**

- En una crisis.
- Para empezar un cambio drástico (puede ayudar a romper malos hábitos e imponer nuevas formas de trabajo).
- Con empleados problemáticos.



**Cuándo no usarlo:**

- Evitarlo en la mayoría de los casos, y en caso de utilizarlo, que sea por **periodos cortos** porque afecta mucho la moral de los empleados.

25

---

---

---

---

---

---

---


---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

La fuente de poder del líder DISCIPLINARIO es la exigencia y su frase característica es: **“Haz lo que te corresponde.”**

**Características:**

- Es obsesivo y ordenado y espera que todos trabajen como reloj, puede caer en micromanagement
- Excelente planeador pero poca capacidad de ser flexible.
- Alta dependencia del líder. Si se va el líder, todo se viene abajo porque todos están esperando que los coordine.
- Espera que la gente haga cosas pero no les dice cómo hacerlas.



**Cuándo usarlo:**

- Cuando se necesitan resultados rápidos de un equipo altamente especializado, auto-motivado y competente, así como grupos de R&D y legales que sólo necesitan coordinación.

**Cuándo no usarlo:**

- Evitarlo en la mayoría de los casos.

26

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

Una característica esencial que caracteriza a los líderes más sobresalientes es la capacidad de adaptar su estilo de liderazgo a la situación particular



Mientras más estilos tenga el líder en su “repertorio”, más efectivo será

27

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

La siguiente matriz puede ayudar a analizar el estilo de liderazgo óptimo a utilizar según la situación

Necesidad de Guiar ↑	<b>COERCITIVO</b> Dirigir Comandar	<b>COACH</b> Entrenar Ayudar	<b>VISIONARIO</b> Guiar Inspirar
	<b>DISCIPLINARIO</b> Delegar “Dejar ser”	<b>DEMOCRÁTICO</b> Preguntar Apoyar	<b>AFECTIVO</b> Motivar Animar
	Necesidad de Motivar →		

28

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Una herramienta de ayuda para seleccionar la mejor estrategia de liderazgo frente a un trabajador o a un equipo, es la matriz del líder situacional de Hersey

The diagram shows a 2x2 matrix with 'En desarrollo' (left) and 'Desarrollado' (right) on the x-axis, and 'Poca Competencia Mucho interés' (top) and 'Capaz, dispuesto y seguro' (bottom) on the y-axis. A bell-shaped curve represents the ideal leadership style for each quadrant: 'ORIENTAR' (top-left), 'PERSUADIR' (top-right), 'APOYAR' (bottom-right), and 'DELEGAR' (bottom-left).

Incapaz, pero dispuesto o seguro	Capaz, pero no dispuesto, o inseguro
ORIENTAR	PERSUADIR
Incapaz, no dispuesto o inseguro	Capaz, dispuesto y seguro
ORIENTAR	PERSUADIR
En desarrollo	Desarrollado
Poca Competencia Mucho interés	Mucha Competencia Mucho interés

29

---

---

---

---

---

---

---

---

Tu empleado necesita persuasión... pero ¿cómo la aplicas?

The diagram is similar to the previous one but includes a red star and arrows pointing to the 'PERSUADIR' style, with the text 'Suéltale más la rienda, y dale más responsabilidades'. Below the matrix, it says 'Proporciónale más mentoraje hasta que se acerque a la curva'. The x-axis is labeled 'Mentoraje'.

30

---

---

---

---

---

---

---

---

Para cumplir el objetivo de este curso, profundizaremos sobre los siguientes temas:

**Fuentes de Liderazgo**

**Estilos de Liderazgo**

**HABILIDADES CLAVE**

31

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE** INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL

La primera habilidad de liderazgo que analizaremos es la del Pensamiento Integrativo

PENSAMIENTO INTEGRATIVO    COACHING    COMUNICACIÓN AFECTIVA    INTELIGENCIA EMOCIONAL

32

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE** INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL

Así como el ser humano tiene un pulgar opuesto que significa una mejora en la cadena evolutiva, también cuenta con la capacidad de generar ideas opuestas

OPPOSABLE THUMB    "The Opposable Mind" de Roger Martin

33

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE** INSTITUTO DE ENTRENAMIENTO EMPRESARIAL

Una capacidad excepcional que se ha detectado en los líderes efectivos es la de mantener dos ideas opuestas en la mente y sintetizarlas en una tercera superior

Generación de ideas opuestas    Síntesis de ideas en una mejor

Capacidad creativa de generación de ideas

Capacidad de asociación e integración de ideas: no "o", sino "y"

→ Pensamiento divergente  
----> Pensamiento convergente

34

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
ECONOMÍA DE  
EMPRESARIAS  
ECONÓMICAS

Un ejemplo es la paradoja en la que se encontraba el CEO de P&G en el 2000 y la excelente decisión que tomó a través de aplicar el pensamiento integrativo

CEO A.G. Lafley debe tomar una decisión para definir el nivel de precios para productos de consumo.

**Opción 1**  
Mantener la política de **precios bajos** y cortar drásticamente los costos para hacer esta estrategia sostenible.

**Alternativa opuesta**  
Comenzar a cobrar **precios premium** para poder continuar invirtiendo en innovación y diferenciarse de la competencia.

**Solución integrativa**  
**P&G**

**Ninguna y ambas:**  
a través de creativas acciones redujo costos para mantener los precios bajos (en jabones, detergentes y artículos de baño) e introdujo líneas *premium* como Olay Regenerist Skin Cream

35

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
ECONOMÍA DE  
EMPRESARIAS  
ECONÓMICAS

Otro ejemplo es la disyuntiva en la que se encontraba el fundador de la cadena hotelera Four Seasons, cuando iniciaba su negocio

Issy Sharp debió tomar una decisión para definir su modelo de negocios, partiendo de los dos modelos tradicionales en la industria.

**Opción 1**  
Abrir pequeños hoteles con menos de 200 habitaciones, con pocas amenidades, pero mucha comodidad y calidez en el servicio.

**Alternativa opuesta**  
Abrir hoteles grandes con centros de convenciones y arriba de 750 cuartos, con todas las amenidades pero con un servicio menos cálido y personalizado.

**Solución integrativa**  
**FOUR SEASONS**  
*Hotels and Resorts*

**Ninguna y ambas:**  
Creó un nuevo modelo: Hoteles de tamaño mediano que tuvieran entre 200 y 350 habitaciones, con un servicio increíble y cálido que les permitiera cobrar un "precio premium" para poder ofrecer todas las amenidades que se pueden encontrar en hoteles grandes.

36

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
ECONOMÍA DE  
EMPRESARIAS  
ECONÓMICAS

Para desarrollar la habilidad de pensamiento integrativo, primero hay que trabajar en la capacidad creativa y luego en la de asociación.

**Observar** (Icono: lupa)

**Experimentar** (Icono: balón de laboratorio)

**Asociar** (Icono: neuronas)

**Cuestionar** (Icono: signo de interrogación)

37

---

---

---

---

---

---

---


---

---


---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESES


Para desarrollar la habilidad de pensamiento integrativo, primero hay que trabajar en la capacidad creativa y luego en la de asociación.



**Cuestionar**




**Observar**




**Experimentar**

**LOS 5 POR QUÉS**




Haz preguntas con "¿por qué?" como respuesta a 5 respuestas consecutivas.

**ARQUEOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO**



Busca evidencia de las actividades de la gente a través de sus pertenencias.

**SIMULACIÓN DE ROLES**



Asigna roles de los participantes en el proceso a tu equipo de trabajo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESES

Para desarrollar nuestra capacidad de asociación, debemos ejercitar encontrar similitudes de un objeto al azar con el problema a resolver.

**Instrucciones**

1. Define el problema
2. Elige algún objeto al azar
3. Enlista las características del objeto
4. Encuentra la forma de asociarlas para resolver tu problema

**Aplicación**

1. ¿En qué formas de puede mejorar el diseño de una residencia familiar?
2. Lápiz

3. Características	4. Solución asociada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hexagonal</li> <li>• Con goma al final</li> <li>• Puntiguado</li> <li>• Hecho de madera con banda metálica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podría ser una forma interesante para la casa</li> <li>• El jardín trasero debe ser fácil de limpiar</li> <li>• El techo puede ser de dos aguas</li> <li>• Construida de madera con toques metálicos en exterior</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESES

Lo más importante para desarrollar el pensamiento integrativo es abrirnos a la posibilidad de utilizar un "y" en lugar de un "o"




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
ENTRENAMIENTO  
EMPRESARIAL

La segunda habilidad de liderazgo a analizar es el *coaching*

PENSAMIENTO INTEGRATIVO

COACHING

COMUNICACIÓN AFECTIVA

INTELIGENCIA EMOCIONAL

41

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
ENTRENAMIENTO  
EMPRESARIAL

¿Qué es *coaching*? La acción de desarrollar las fortalezas de los demás a través de tu experiencia, fortaleciendo así, tu liderazgo

Ayudar a otros a desarrollarse y crecer

Incrementar tu efectividad como un líder

42

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTITUTO DE  
ENTRENAMIENTO  
EMPRESARIAL

Aunque ambas se basan en encuentros "uno a uno" con el empleado, la Retroalimentación y el coaching tienen grandes diferencias

	Retroalimentación	Coaching
<b>ESTRATEGIA</b>	Decir	Explorar
<b>ROL PRINCIPAL</b>	Dirigir	Facilitar
<b>SE BASA EN</b>	Autoridad	Afiliación
<b>SE ENFOCA EN</b>	Necesidades inmediatas	Mejoras de largo plazo
<b>LOGRA</b>	Resultado específico	Varios posibles resultados

43

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

Existen 3 mitos principales del *coaching*:

Mito	Realidad
Sólo ayuda a los demás	➔ <i>Coachear</i> a alguien puede traer beneficios tangibles para el coach como: liberar su tiempo, mejorar relaciones, reforzar la organización, generar diversión, conocerse a sí mismo y desarrollar su liderazgo.
Se necesita mucho tiempo	➔ El <i>coaching</i> más efectivo es a través de dosis pequeñas.
Es sólo sobre trabajo	➔ Un buen <i>coaching</i> abarca otros aspectos de la vida.



44

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

Existen diversas barreras que nos imponemos comenzar a hacer *coaching*

Razones típicas	La realidad	Para romper la barrera
"No tengo tiempo para hacerlo"	"Quiero tener el control absoluto"	Acordar puntualmente con la persona cuándo y cómo hacerlo
"Él/ella ni siquiera va a responder"	"Tengo miedo a hacerlo, ¿qué tal si fracaso?"	Preguntarle como quisiera recibir coaching
"No pasa nada si no lo hago"	"Yo creo que si ignoro el problema, desaparecerá"	Debo reflexionar sobre mi capacidad de ser un líder
"Voy a lastimar a la persona"	"Le voy a caer mal y no me va a aceptar"	Empieza por lo seguro – con alguien a quien conozcas bien, o alguien que es bueno pero podría mejorar mucho

45

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
EMPRESARIOS

Por otro lado, la poca tolerancia a la crítica y la resistencia al cambio son las barreras que imponen nuestros candidatos a ser *coacheados*:



46

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Por lo anterior, hay que tener mucho cuidado de elegir a una personal con buena disposición para ser coacheada, de otra forma, será muy difícil tener buenos resultados

**Candidatos para ser coacheados**

Buena disposición

Guiar

Delegar

Baja capacidad

Alta capacidad

Dirigir

Motivar

Mala disposición

47

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

La estructura básica de una sesión de *coaching* consta de 4 etapas:

- Acordar el tema a discutir
- Acordar el objetivo de la sesión
- Definir meta a largo plazo
- Mencionar ejemplos específicos
- Invitar a la auto-evaluación
- Llegar a causas raíz
- Especificar acciones a seguir y definir tiempos
- Identificar posibles obstáculos
- Establecer compromisos y definir fecha para una siguiente sesión
- Cubrir todos los caminos
- Abrir a sugerencias
- Ofrecer recomendaciones

**Escoge una oportunidad para llevar una sesión esta semana**

48

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Los buenos *coaches* utilizan las preguntas como una herramienta poderosa para provocar la reflexión.

**Decir**

Simplemente "decir" lo que debe hacer o cambiar es rara vez la mejor forma de desarrollar a una persona

**Preguntar**

Hacer preguntas inteligentes para cuestionar hábitos y decisiones es una forma mucho más efectiva de ayudar a una persona

49

---

---

---

---

---

---

---





---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
COMPORTAMIENTOS  
EMPRESARIALES

Para facilitar el proceso, y la elección de temas a trabajar, se puede utilizar la siguiente tabla para definición de objetivos

	PERSONAL	FAMILIAR	PROFESIONAL	SOCIEDAD
 INTELIGENCIAL				
 EMOCIONAL				
 VITAL				
 FÍSICO				

50

---

---

---

---

---

---

---

---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
COMPORTAMIENTOS  
EMPRESARIALES

Para convertirse en un buen coach, hay que tomar en cuenta estas mejores prácticas:





- Enfocarse en ayudar a la persona con tareas específicas
- Tener actitud franca y profesional
- Asegurarse de estar atacando un problema real
- Moderar la cantidad y profundidad del coaching
- Referir personas con problemas personales mayores a profesionales

- Comprometerse a más de lo que puedes hacer
- Tratar de caer bien
- Perderse con puntos o temas irrelevantes
- Excederse con "cátedras de profesor"
- Intentar tratar problemas psicológicos que puedan existir

51

---

---

---

---

---

---

---


---

**ICE**  
INSTRUMENTOS DE  
EVALUACIÓN DE  
COMPORTAMIENTOS  
EMPRESARIALES

Principales mensajes de esta sección...

- Existen seis tipos diferentes de liderazgo: el disciplinario, el coercitivo, el afectivo, el democrático, el coach y el visionario.
- Lo que verdaderamente caracteriza a un buen líder es su capacidad para adoptar su estilo de liderazgo a la situación particular.
- Pensamiento integrativo es una de las cualidades que el líder debe desarrollar: debe cambiar el "o" por el "y".
- El coaching es la acción de desarrollar las fortalezas de los demás a través de tu experiencia, fortaleciendo así tu liderazgo.

¿Hay alguna pregunta?




---

---

---

---

---

---

---

---