

Herramientas para la Delegación



- ❑ El arte de Delegar No se aprende de un día para el otro.
- ❑ Es mucho más fácil si nos servimos de herramientas para su implementación.
- ❑ Esas Herramientas pueden ser conceptuales, pero también de Gestión.



La Delegación y el Desarrollo



“A lo largo de los años he aprendido que el enfoque más eficaz consiste en delegar tanta autoridad como sea posible y fomentar las habilidades de liderazgo de todos los demás. Cuando lo consigo, no solo se acrecienta la unidad del equipo y se da pie a que los demás también crezcan, sino que, por muy paradójico que parezca, mi papel como líder también se refuerza”.

Phil Jackson (Coach de los Chicago Bulls. 6 veces campeón de la NBA)

“Si caminas solo, irás más rápido; si caminas acompañado, llegarás más lejos”.

Proverbio chino

4 Herramientas de Desarrollo



- 1 • *Coaching*
- 2 • *Mentoring*
- 3 • *PNL*
- 5 • *Inteligencia Emocional*

4 Herramientas de Desarrollo



1

• *Coaching*

- Es un sistema que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o coach, apoya a la persona o coachee y actúa de puente entre su vida actual y su vida deseada, a través del autoconocimiento y la acción.
- El proceso de coaching como el asesoramiento personalizado para el cambio profesional y el desarrollo del liderazgo.
- Ya que la misión fundamental del líder es dirigir, motivar y potenciar lo mejor que lleven dentro las personas. Líderes que se adapten al cambio, y que basen su liderazgo en :
 - La confianza y la delegación, y no el control
 - El evaluar a las personas no por lo que han hecho, sino por lo que podrían llegar a hacer.

4 Herramientas de Desarrollo. (Cont.)



2

• *Mentoring*

- El mentoring es una **práctica de enseñanza y aprendizaje, que se lleva a cabo con la asesoría y guía de una figura conocida como "mentor"**. Suelen estar en cargos de mayor autoridad que mi jefe directo.
- **Se debe definir un objetivo de mentoring principal**; este es un objetivos a mediano/largo plazo que el *mentorizado* establece para su futuro personal o desarrollo profesional.
- El objetivo a largo plazo **es un objetivo más amplio**, vinculado al desarrollo de carrera del empleado.
- Los **objetivos a corto plazo son las metas** que deben sucederse en el camino para lograr el objetivo principal (por ejemplo, participar en el desarrollo de habilidades de liderazgo, etc.)
- Para estos objetivos a mediano y largo plazo, es recomendable usar la metodología SMART para fijar objetivos inteligentes.

4 Herramientas de Desarrollo. (Cont.)



3

• *PNL – Programación Neurolingüística*

- La Programación Neurolingüística (PNL) estudia la experiencia humana subjetiva, analiza cómo organizamos lo que percibimos y filtramos el mundo exterior a través de los sentidos.
- Todos percibimos a través de los sentidos, pero la teoría de la PNL nos refleja que hay personas que utilizan con más frecuencia, en la percepción del mundo exterior, unos sentidos que otros.
- Hay personas que perciben el exterior preferentemente por la vista, otros por el oído y otros por el olfato, gusto y tacto, dando lugar a los visuales, auditivos y kinestésicos respectivamente.
- Poder aprender y detectar cómo perciben nuestros diferentes colaboradores nos permitirá negociar; acordar y comprender cómo ejercer nuestro liderazgo.

4 Herramientas de Desarrollo. (Cont.)



4

• *Inteligencia Emocional*

- A partir de las investigaciones de **Daniel Goleman**, la inteligencia emocional se ha vuelto tema candente en el mundo empresario. Las habilidades mas importantes para el desempeño sobresaliente son las emocionales.
- Resumiendo su experiencia, el mismo Goleman comenta que *"analizando 181 modelos de habilidades requeridas para diversas posiciones, en 121 organizaciones alrededor del mundo, encontré que el 67%, o sea dos de cada tres de las habilidades consideradas esenciales para el desempeño efectivo, eran competencias emocionales. Comparada con el coeficiente intelectual y la experiencia, la competencia emocional tenía el doble de importancia"*.
- Cada vez es mayor el número de empresas que descubren que las **capacidades emocionales** constituyen ventajas competitivas. Con la adopción generalizada de esta idea, la inteligencia emocional pasa a ser una condición imprescindible para la supervivencia.

Liderazgo e Inteligencia Emocional



El Liderazgo y La Inteligencia Emocional

Fuente: Harvard Business
Review (Nov. Dec 1998)
What Makes a Leader? Daniel
Goleman



Factores del alto desempeño



- Habilidades técnicas
- Capacidad analítica y racional: Medida por el Coeficiente intelectual.
- Inteligencia emocional: Capacidad para trabajar en equipo y liderar el cambio.

I. E. en el Trabajo



- Nuevas investigaciones sugieren que los líderes más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos;
- cada uno en la medida justa, en el momento preciso.
- Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño.
- Y mejor aún, se puede aprender.

Capacidades de la I. E.



- ✓ Autoconciencia
- ✓ Auto-gestión
- ✓ Conciencia del "otro"
- ✓ Habilidades Sociales

Características de la I. E.



- Es la capacidad de controlar nuestras emociones, impulsos y estados de ánimo.
- Crea un ambiente de confianza y justicia dentro de la organización.
- Permite adecuarnos a los cambios y ambigüedades.
- Nos ayuda a decir NO a acciones impulsivas en casos de urgencia.

Características de la I. E.



- Capacidad de “actuar por actuar” (alta motivación intrínseca)
- Amor por su trabajo.
- Deseo de hacer las cosas mejor.
- Asumir retos
- Optimismo
- Compromiso

Características de la I. E.



- Capacidad de comprender el punto de vista y los sentimientos de los demás en la toma de decisiones inteligentes.
- Permite llegar a un consenso en los trabajos en equipo.

Características de la I. E.



- Ayuda a superar los problemas interculturales.
- Ayuda a desarrollar y conservar a personas talentosas dentro de la organización.



Definición de I. E.



- La habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia.
- Identificación de sus valores y metas a largo plazo.
- Aceptación de las limitaciones y errores
- Desarrolla en la persona Autoconfianza
- Comprende cuatro capacidades fundamentales.

Cuatro Capacidades fundamentales de la I. E.



Autoconciencia

Autogestión

Conciencia del otro

Habilidades Sociales

Conjunto de Competencias que componen cada Capacidad de la I.E.



Autoconciencia

- **Autoconocimiento Emocional:** La capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- **Autoevaluación exacta:** una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- **Autoconfianza:** un sentido fuerte y positivo del valor propio.

Conjunto de Competencias que componen cada Capacidad de la I.E.



Autogestión

- **Autocontrol:** La capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- **Confiabilidad:** un despliegue constante de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- **Adaptabilidad:** La capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- **Orientación al logro:** el impulso de alcanzar un estándar de excelencia interno.
- **Iniciativa:** la disposición a aprovechar oportunidades.

Conjunto de Competencias que componen cada Capacidad de la I.E.



Conciencia del otro

- **Empatía:** la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- **Conciencia organizacional:** la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- **Orientación al servicio:** la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Conjunto de Competencias que componen cada Capacidad de la I.E.



Habilidades Sociales

- **Liderazgo visionario:** la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- **Influencia:** la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- **Desarrollo de otros:** la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- **Comunicación:** la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- **Catalizador del cambio:** la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- **Manejo de conflictos:** la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- **Creación de lazos:** la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

La Motivación y la I. E.



- Es la culminación de los demás elementos de la Inteligencia Emocional.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Persuasión.



Estilos de Liderazgo



- Las investigaciones realizadas desde la Inteligencia Emocional y las Competencias que interactúan en el ejercicio del Liderazgo han revelado que los líderes usan seis estilos, resumidos en las subsiguientes diapositivas, considerando:
 - ❖ su origen,
 - ❖ cuándo funcionan mejor,
 - ❖ su impacto en el clima de una organización y,
 - ❖ por ende, en su desempeño

6 Estilos de Liderazgo



- 1 • *Coercitivo*
- 2 • *Orientativo*
- 3 • *Afiliativo*
- 4 • *Democrático*
- 5 • *Ejemplar*
- 6 • *Formativo*

6 Estilos de Liderazgo



1

• *Coercitivo*

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Exige cumplimiento inmediato

“Hacé lo que te digo”

Impulso al logro, iniciativa, autocontrol.

Para una transformación o con empleados problema.

Negativo

estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

Coercitivo

Exige cumplimiento inmediato

“Haz lo que te digo”

Impulso al logro, autocontrol

Para una transformación o con empleados problema

Negativo

6 Estilos de Liderazgo



2

• *Orientativo*

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Moviliza a las personas hacia una visión

“Ven conmigo”

Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio.

Para brindar una visión nueva y orientación clara.

El más fuertemente positivo

estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

coercitivo
exige cumplimiento inmediato
“Haz lo que te digo”
Impulso al logro, autocontrol
Para una transfor con empleados p
Negativo

6 Estilos de Liderazgo



3

• *Afiliativo*

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Crea armonía y construye lazos emocionales

“Las personas son lo primero”

Empatía, construcción de relaciones, comunicación.

Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes.
Positivo.

estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

coercitivo
Exige cumplimiento inmediato
“Haz lo que te digo”
Impulso al logro, autocontrol
Para una transición con empleados p
Negativo

6 Estilos de Liderazgo



4

• Democrático

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Forja consenso mediante la participación.

“Qué piensas tú?”

Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.

Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos.

Positivo.

funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

coercitivo
exige cumplimiento inmediato
“Haz lo que te digo”
Impulso al logro, autocontrol
Para una transfor con empleados p
Negativo

6 Estilos de Liderazgo



5

• *Ejemplar*

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Fija altos estándares para el desempeño.

“Hacé como yo, ahora”.

Conciencia, orientación al logro, iniciativa.

Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente.

Negativo.

funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

coercitivo
Exige cumplimiento inmediato
“Haz lo que te digo”
Impulso al logro, autocontrol
Para una transformación con empleados p
Negativo

6 Estilos de Liderazgo



6

• *Formativo*

El modus operandi del líder:

El estilo en una frase:

Competencias subyacentes de I.E.:

Cuándo funciona mejor:

Impacto general sobre el Clima:

Desarrolla a las personas para el futuro.

“Intenta esto”.

Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia.

Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo.

Positivo.

estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

Cuándo funciona mejor

Impacto general sobre el clima

coercitivo

Exige cumplimiento inmediato

“Haz lo que te digo”

Impulso al logro, autocontrol

Para una transición con empleados p

Negativo

Conclusiones



- Conocer de que se trata la Inteligencia Emocional,
- Y conocernos a nosotros mismos,
- Nos permite ser mejores.
- El secreto es “ampliar nuestro repertorio”.

Liderazgo Herramental

