

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS



Yamila Masoud Salazar

Consultora, formadora y coach certificada

XXXV JORNADAS DE GERENCIA UNIVERSITARIA

Vigo, 21 de septiembre de 2017

- Bibliografía del tema y enlaces de interés.
- Artículo sobre Liderazgo en las AAPP.
- Artículo sobre la evolución del liderazgo.
- Algunas de las diapositivas de esta presentación.
- EJERCICIO DE AUTOCONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS
PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS BASADO EN EL CATÁLOGO
DE COMPETENCIAS DEL INAP.

En la documentación

2



- **PARADIGMAS Y ENTORNOS** (como cuestiones a las que da respuesta el líder).
- **DIRECTIVO Y/O LÍDER.**
- ¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO? Función directiva.
- ¿CÓMO PUEDE HACERLO? **Modelos de liderazgo.**
- ¿QUÉ NECESITA PARA HACERLO? Competencias.
(gestión de personas, desarrollo de colaboradores).
- ¿CÓMO PUEDE HACERLO MEJOR? **Liderazgo eficaz.**

¿De dónde partimos?

4



PARADIGMAS Y ENTORNOS

(como cuestiones a las que da respuesta el líder).



¿De dónde vienen las demandas?

¿Cuál es el entorno al que hay que dar respuesta desde la Universidad?



En el ámbito público:

El **Gobierno Abierto** tiene como objetivo que los ciudadanos colaboren en la **creación y la mejora de los servicios públicos** y en el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas. El concepto de Gobierno Abierto se sustenta en tres pilares básicos: la ***Transparencia***, la ***Colaboración***, la ***Participación***.

Estos principios de **Transparencia, Participación y Colaboración** se ponen de manifiesto en diferentes actuaciones llevadas a cabo desde las **Administraciones públicas**.

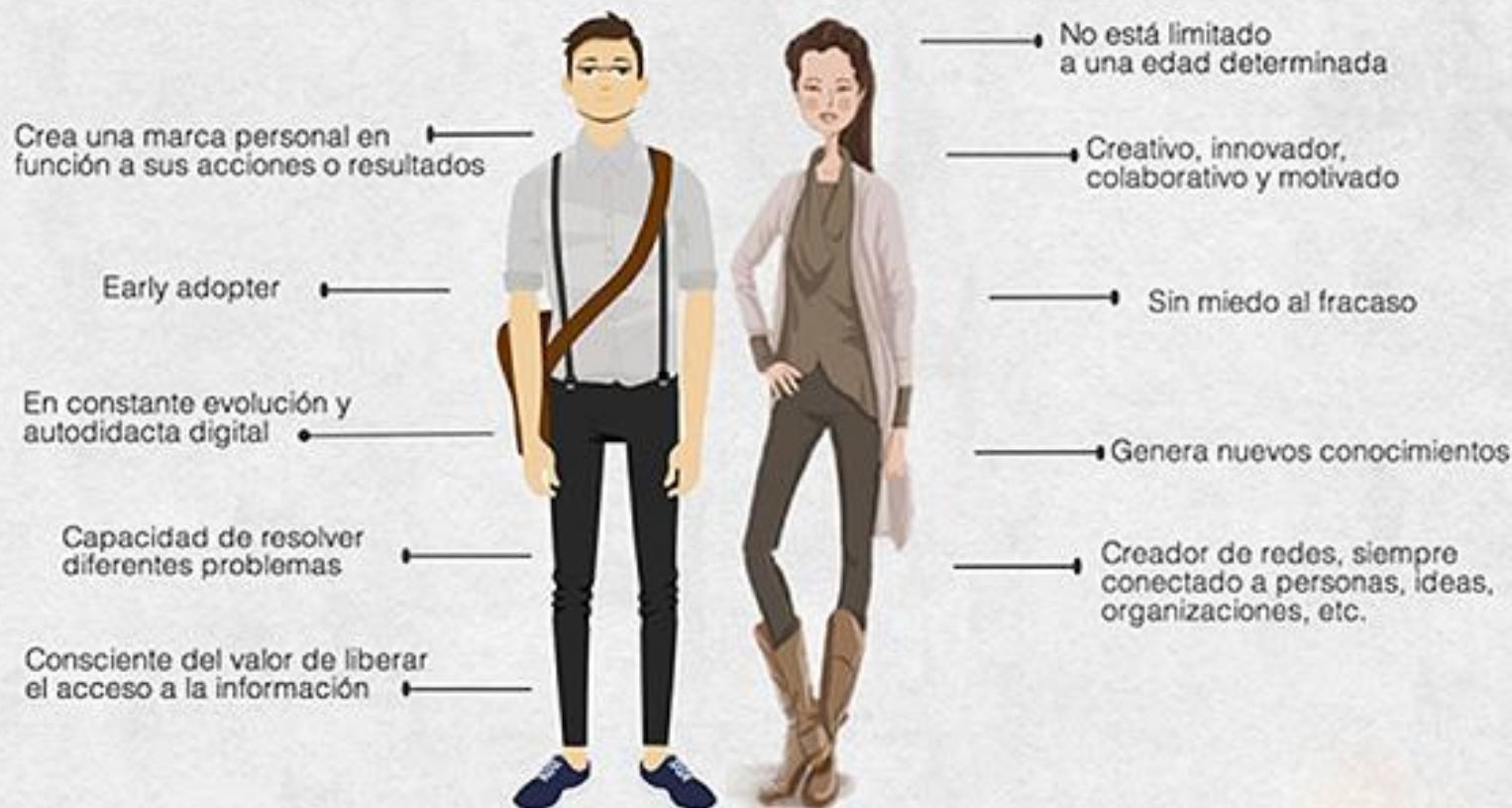
- REVOLUCIÓN DOCENTE
- NUEVAS TECNOLOGÍAS
- NUEVOS SISTEMAS DE APRENDIZAJE
- SISTEMAS COLABORATIVOS
- INTERNACIONALIZACIÓN
- COMPETITIVIDAD
- NUEVO PERFIL DE ALUMN@S: KNOWMAD

CONTEXTO UNIVERSITARIO

8

PERFIL DE UN KNOWMAD

El término Knowmad proviene de la unión de las palabras Know (conocer, saber) y Nomad (nómada). Fue creado por John Moravec y describe a los profesionales novedosos, multitarea y que algunos empiezan a identificar como los llamados "nómadas del conocimiento".



DEMANDAS UNIVERSITARIAS

- OFRECER UNA EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD
- DIFERENCIARSE (DOTAR DE VALOR AÑADIDO)
- SER ÁGIL PARA ADAPTARSE A UN CONTEXTO CAMBIANTE E INCIERTO (CAMBIOS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES)
- GESTIÓN DE RECURSOS Y DE PERSONAS (EN CONGRUENCIA AL DISCURSO DE ACTUALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD)

En este marco, ¿cuál es el papel del directivo y/o líder?

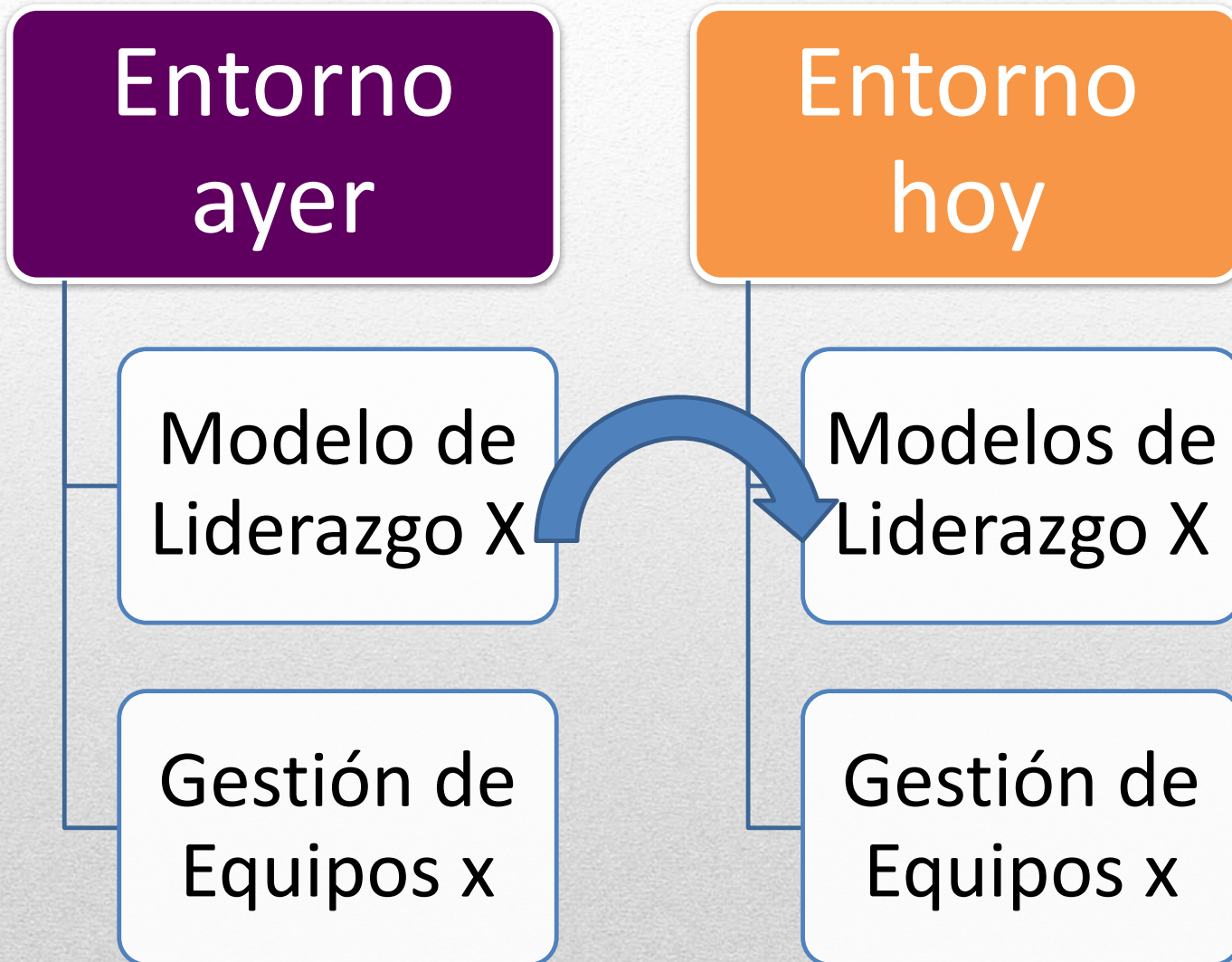
10



Lo más importante para mí
como líder es...
¿y para el/la otr@?

11

*“Hasta que un 10 en
matemáticas tenga el mismo
valor que un 10 en colaboración,
seguiremos en el mismo
paradigma”.*



“Sin ese liderazgo consciente,
sincero y permanente, no será
posible convertir una
administración tradicional, ... en
un Gobierno Abierto,
transparente y colaborativo”.

Open Government, C. Calderón y S. Lorenzo, 2010.



DIRECTIVO / LÍDER

DIRECTIVO Y
LÍDER, ¿SON
EQUIVALENTES?

¿PARA QUÉ

HAY DIRECTIVOS /
LÍDERES (EN LA
UNIVERSIDAD)?



¿QUÉ SUPONE SERLO EN LA
UNIVERSIDAD?

IMAGINEN QUE LA UNIVERSIDAD
LES PERMITE QUE UN MUY BUEN
AMIGO LES SUSTITUYA HOY EN
SU TRABAJO Y QUE SÓLO
PUEDEN DECIRLE UNA ÚNICA
COSA PARA AYUDARLE EN LA
GESTIÓN DE SU(S) EQUIPO(S).
¿QUÉ LE DIRÍAN?



LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Como una respuesta a múltiples preguntas
(del entorno)

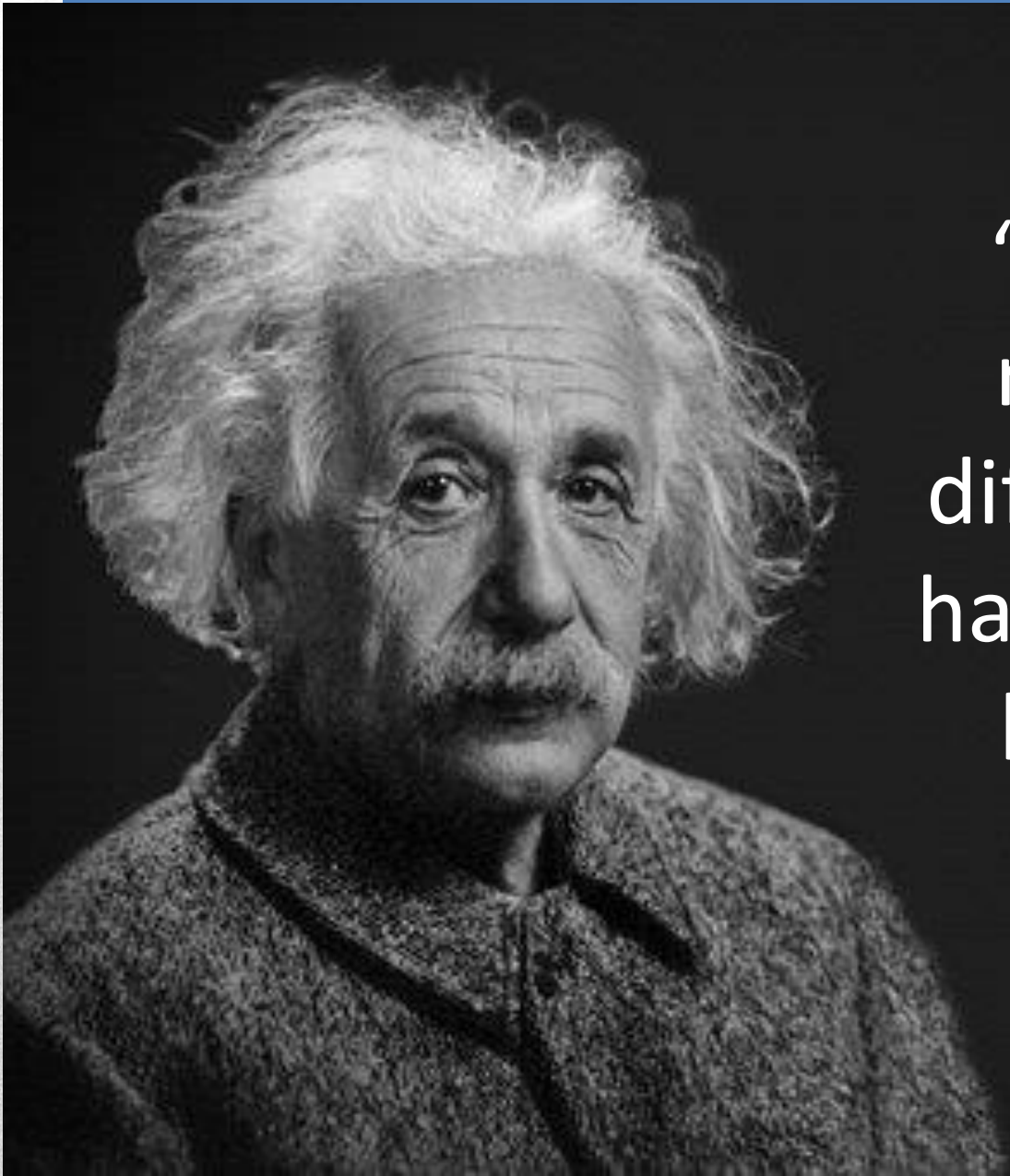
18

- Planificar y organizar
 - Resolver problemas
- Clarificar roles y objetivos
 - Informar y comunicar
 - Supervisar
- Motivar y animar
 - Consultar
 - Delegar
 - Apoyar
- Desarrollar y guiar
 - Afrontar conflictos y desarrollar equipos
- Establecer redes de contacto
 - Reconocer
 - Reforzar
- Transmitir y promover estrategias
- Generar climas “humanos”, inteligentes emocional y socialmente
 - Aprender a aprender (individuos y organizaciones que aprenden)
 - Fomentar el desarrollo personal (Coaching y Mentoring)
 - Liderar colaborativamente

Taxonomía de funciones y habilidades directivas¹⁹



¿Realidad o ciencia ficción en la Universidades españolas?

A black and white portrait of Albert Einstein, showing his characteristic wild, white hair and mustache. He is looking slightly to the right of the camera with a thoughtful expression. He is wearing a dark, textured jacket.

“Si quieres
resultados
diferentes, no
hagas siempre
lo mismo”

21

*“...Es la diferencia entre el **jefe** (propio de un mundo previsible fundamentado en instintos privados de ataque-defensa) y el **líder** (propio de un mundo complejo que demanda estrategias más equilibradas y sofisticadas); entre **poder** (capacidad de obligar o coaccionar a alguien para que haga lo que deseamos debido a nuestra posición o fuerza) y **autoridad** (habilidad para conseguir que los demás hagan voluntariamente lo que usted desea debido a su influencia personal); el poder se “impone” por la fuerza y el miedo, mientras la autoridad se “gana” con ejemplo y esfuerzo”.*

“Jefe” vs “Líder”

Alberto Gil Ibáñez y Serafín Casamayor Navarro

“Poder” vs “Autoridad”

22



MODELOS DE LIDERAZGO

¿CÓMO PUEDE
HACERLO?

23



LIDERAZGO TRADICIONAL

- Foco en el líder y sus cualidades
(no en la relación con sus colaboradores).
- Estructura vertical de la jerarquía.
- Transacción costes / beneficios (personal como coste, no como recurso).
- Control del personal (no desarrollo).
- Relación de poder (no de influencia).

- CAMBIOS DE ENTORNO
 - NUEVAS DEMANDAS
 - EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
 - EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS
- 

OTROS MODELOS DE LIDERAZGO

- EVOLUCIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS
- EVOLUCIÓN CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO

25

“...los **contextos organizacionales**, por sus características y diversidad, suponen un importante caldo de cultivo para el **desarrollo de nuevas teorías y modelos de liderazgo**. La **globalización**, las **nuevas tecnologías de la comunicación**, los **cambios económicos y sociales**, han provocado **nuevos modelos de supervivencia** donde la figura de **líder** ha experimentado fuertes cambios para ser exitosa”.

F. Gil, C. M. Alcover, R. Rico y M. Sánchez-Manzanares.

LIDERAZGO TRADICIONAL

- Foco en el líder y sus cualidades (no en la relación con sus colaboradores).
- Estructura vertical de la jerarquía.
- Transacción costes / beneficios (personal como coste, no como recurso).
- Control del personal (no desarrollo).
- Relación de poder (no de influencia).

“OTROS” LIDERAZGOS

LIDERAZGO SITUACIONAL:

- Distintos estilos para distintos colaboradores. Considera variables de Competencia y Motivación.

LIDERAZGO EMOCIONAL / ÉTICO:

- Valores
- Actitudes
- Emociones

LIDERAZGO COMPARTIDO:

- Implicación y compromiso del equipo
- “Egos” compartidos

LIDERAZGO ORGANIZATIVO: liderazgo transformador + liderazgo de servicio

Modelos de Liderazgo



Los modelos de **hoy** son el resultado **agregado** de lo que sigue siendo **válido** de los modelos anteriores, pero vistos desde otro **paradigma**, el que considera imprescindible la **convivencia colaborativa** de distintas **generaciones** de profesionales con demandas de **liderazgo diferentes**.

28

EL “LÍDER DE LÍDERES” DE HOY:

- La “**co-inspiración**” como proceso capaz de **generar**, en un conjunto de personas, ciertas **ideas y acciones**, con el fin de obtener un resultado que va siendo deseado en el proceso de ir generándolo [...] donde **no hay un líder** que dirija sino **personas que coincidan**, que colaboren (**por el solo placer de hacerlo**).

De Álvaro V. Ramírez-Alujas, 2011 (de Maturana y Dávila, 2007).

**¿CUÁL PARECE SER
LA RECETA DEL LIDERAZGO
HOY?**

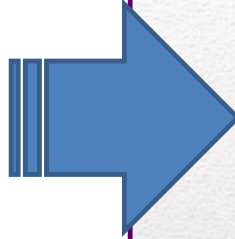
Margaret Heffernan

30

A close-up photograph of a hand holding a glowing incandescent lightbulb. The lightbulb is illuminated, casting a warm glow. The background is dark, making the lightbulb stand out. The hand is visible at the bottom, holding the base of the bulb.

**¿DE QUÉ MODO LAS
ACTUALES
ESTRUCTURAS
PERMITEN O FACILITAN
TRABAJAR EN EQUIPO?**

- Cambios políticos
- Normativa
- Procedimientos
- Presupuestos
- Gestión de personas como “tema sensible” (“gestión de egos”).



- Frustración
- Malestar
- Clima enrarecido
- Sistemas con desigualdades
- Esquema de pensamiento y estilos de trabajo

¿Qué se valora/reconoce?
Indiv./Equipo/Directivo/Líder

¿QUÉ EJEMPLOS CONOCEN DE
BUENAS PRÁCTICAS PARA
FOMENTAR EL TRABAJO EN
EQUIPO Y EL LIDERAZGO
PARTICIPATIVO EN LA GESTIÓN
DE LA UNIVERSIDAD?

33

No existe un estilo óptimo universal de liderazgo.

Hay muchos tipos de líderes.

Los líderes que consiguen sus objetivos son aquellos que modulan su comportamiento según las distintas circunstancias (del entorno, de la organización, de las personas, de sí mismos...).³⁴

Implica **generar liderazgo** en todos los niveles de la organización: **múltiples líderes** en el **mismo entorno** y en **distintos niveles** de la organización.

The letters 'CO' are rendered in a bold, green, textured font, appearing as if made of grass or a similar natural material. They are set against a white background within a larger white rectangular area.

LIDERAZGO

Evolución del Liderazgo:
desde una perspectiva individual a una
global, compartida y organizativa 36



✓ Da ejemplo.

- ✓ Promueve la reflexión e interiorización de la misión y visión para que esté integrada en la gestión diaria.
- ✓ Utiliza el “Coaching” para obtener la “mejor versión” de sus colaboradores.

¿Qué necesita para hacerlo?



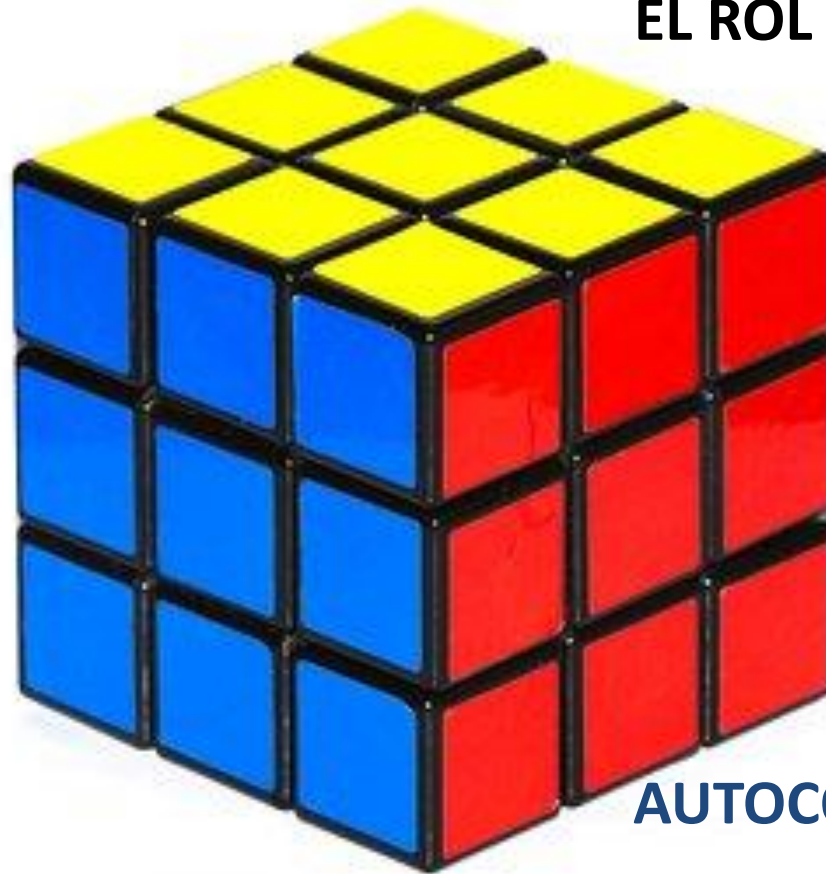
Competencias

38

PERSPECTIVAS DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

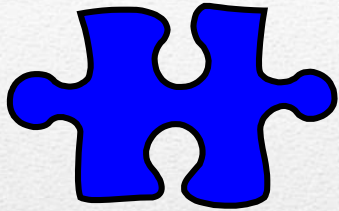
EL ROL DE DIRECCIÓN

**EL ROL
COMPARTIDO
(inteligencia
colaborativa)**

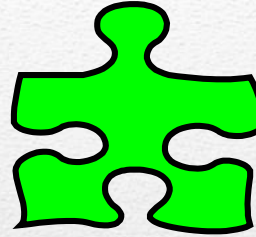


AUTOCONOCIMIENTO

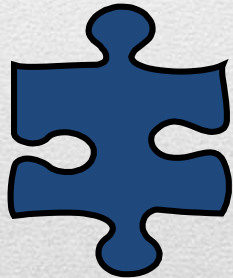
¿QUÉ SE NECESITA?



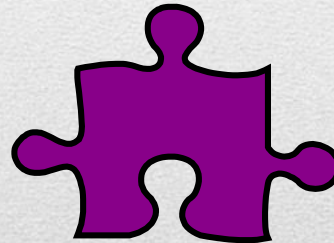
SABER
(Conocimientos)



SABER HACER
(Habilidades)



SABER ESTAR
(Actitudes)



QUERER HACER
(Motivaciones -
Intrínsecas y
Extrínsecas-)



PODER HACER
(Recursos y medios)

A hand holding a camera lens against a blurred background of a lake and mountains.

EJERCICIO DE AUTOCONOCIMIENTO DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

BASADO EN EL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS DEL
INAP.
(niveles 26 al 30 de la AGE)

41

HACERLO AÚN MEJOR...



Liderazgo eficaz

42

LIDERAZGO ORGANIZATIVO y SINÉRGICO

- Primero hay una MISIÓN (qué somos y para qué lo somos) y luego una VISIÓN (hacia dónde queremos ir) y cómo queremos llegar (VALORES).
- Lo que somos orienta hacia dónde vamos y el destino dinamiza lo que somos .
- El servicio que ofrecemos es lo que da sentido a la transformación.



¿Qué necesita el líder de su equipo?

44



- Filosofía y propósito de vida.
- Características del equipo de trabajo.
- La relación dirección – colaboradores.
- La influencia sobre los superiores.
- La interacción con las demás áreas/departamentos.
- Tipo de trabajo (impacto, efectos, trascendencia).
- Clima en la organización.
- Otros...

Factores importantes en la elección de estilo de dirección

46

**CREER EN UN@ MISMA@
+
CONOCER LOS RIESGOS
+
COLABORAR CON OTR@S
+
FIN COMÚN
(TRASCENDENCIA SOCIAL)**



1. Saber **qué** queremos y **quienes** somos: **Misión, Visión, Valores**, nuestro “**ADN**”, situación actual y deseada en la **Gestión de Personas**.
2. Organización como **sistema de sistemas**: **Compartirlo** con toda la organización (si sabemos en qué estamos contribuyendo, encontramos un **propósito** a nuestro trabajo).
3. Ser **coherentes y consistentes** comunicando y haciendo. Congruentes entre la **comunicación externa e interna**.
4. Saber cómo lo estamos haciendo y qué necesitamos para **hacerlo mejor**. Escuchar todas las voces: **gestionar las diferencias** es igual a gestionar los conflictos obteniendo beneficios.
5. Tener en cuenta la importancia de los **recursos**: dotar de tiempo, espacios y distribución de los mismos adecuada para los propósitos.
6. Considerar a las personas desde **una perspectiva holística** (la persona y su ecología). Con confianza, seguridad, ilusión, compromiso, respeto (no juicio personal) y apoyo, es posible llegar más lejos.
7. Gestión de personas supone poner el foco en la **Persona sin olvidar la tarea**.
8. Ser conscientes de lo que **nos limita**: los miedos existen, aceptarlos para superarlos.
9. Ser conscientes de lo que **nos potencia**: premiar los intentos y no sólo los resultados es una forma de reconocimiento que además, fomenta la autoestima, genera confianza y seguridad.
10. Para avanzar hay que **parar**: autoevaluarnos como organización, como equipos y como profesionales para seguir aprendiendo.

10 ideas clave

48



“El mapa no es el territorio”.

Alfred Korzybski

49















Urs



TOYS











ng



roducing

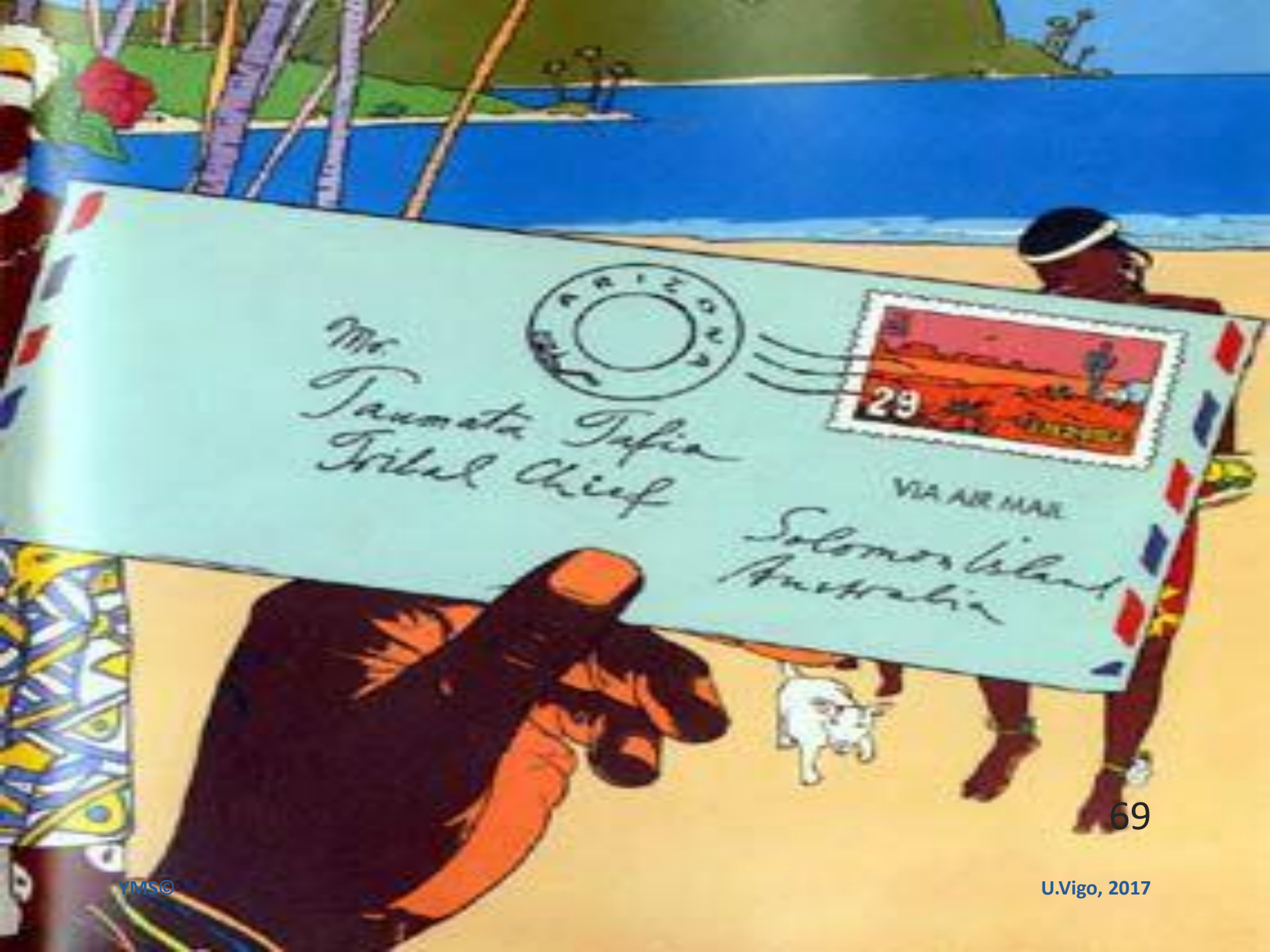
















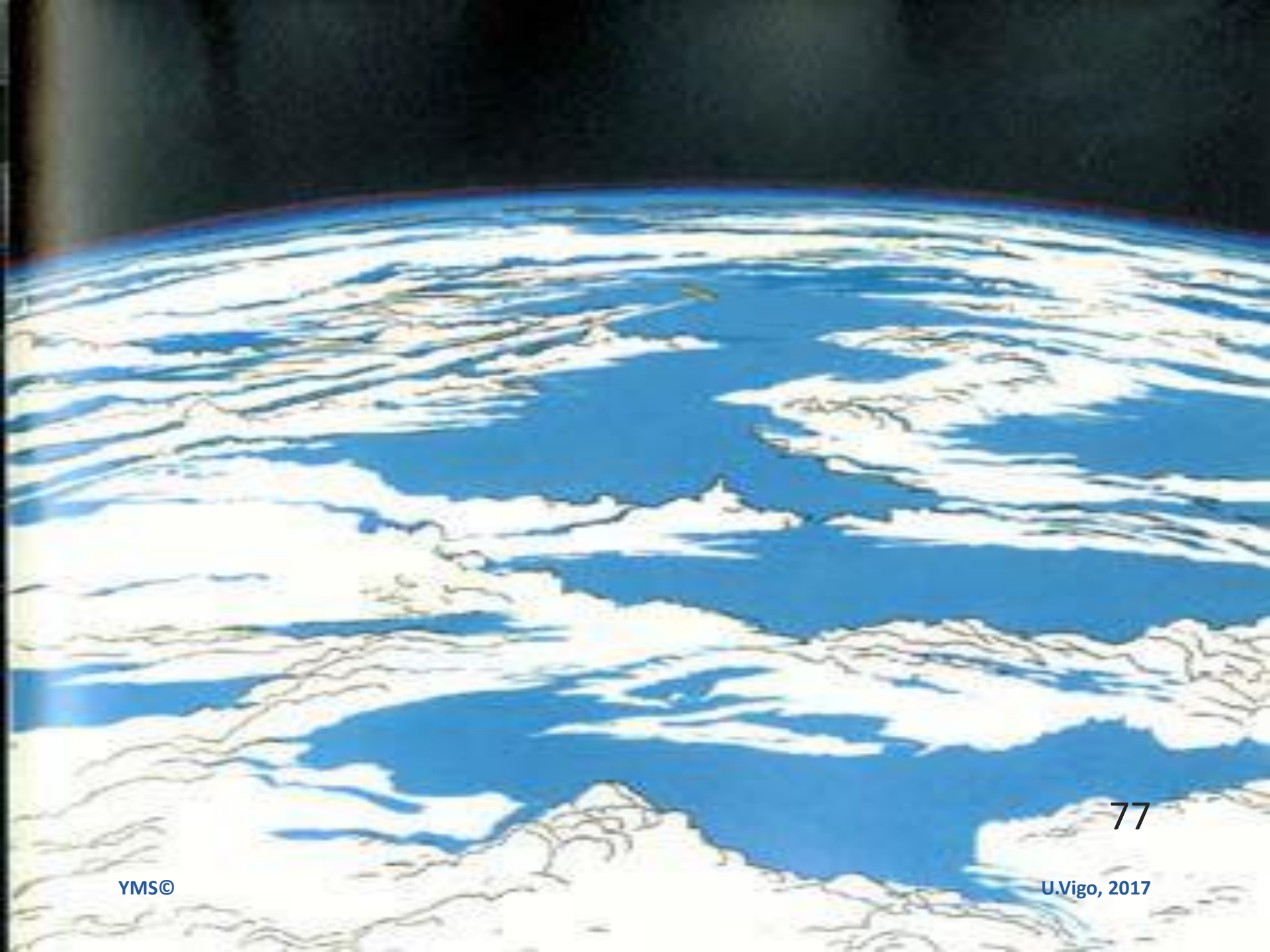


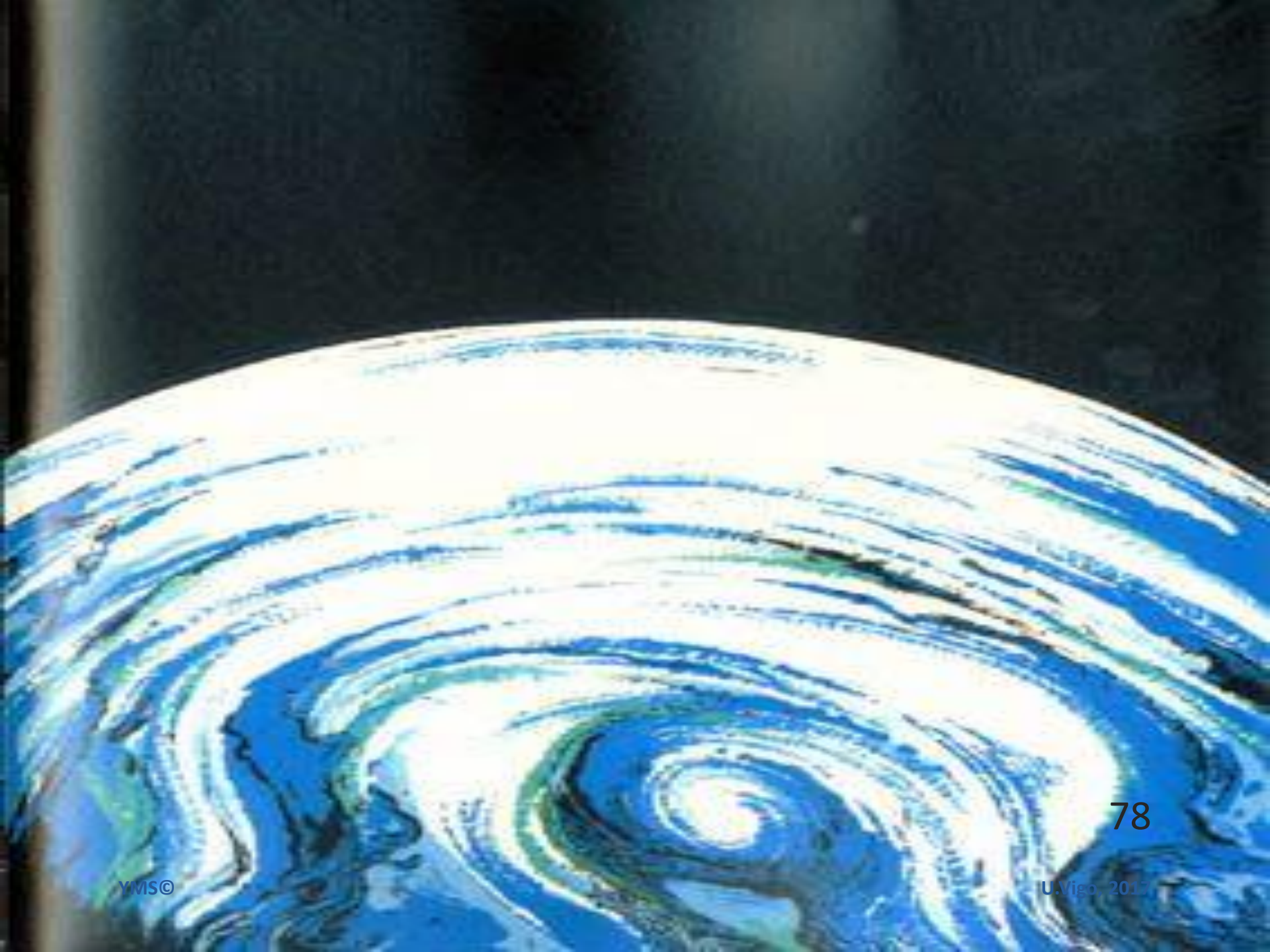














¡GRACIAS!

GESTIÓN DE EQUIPOS = GESTIÓN DE LAS DIFERENCIAS

Margaret Heffernan

80

AUTOCONOCIMIENTO

De lo que está bajo su control, ¿qué cree que necesita como líder hoy para, desde los respectivos Valores, alcanzar la Misión y la Visión de su Universidad?

Con sus palabras, ¿en qué consiste su propio “estilo de liderazgo”?

¿En qué cree o siente que es “bueno” ejerciendo sus funciones?



OPORTUNIDADES QUE SE ABREN

RETOS PARA LOGRARLO





Ser productivo y estar comprometido

Eficaz en sus resultados y
eficiente en los procesos

83

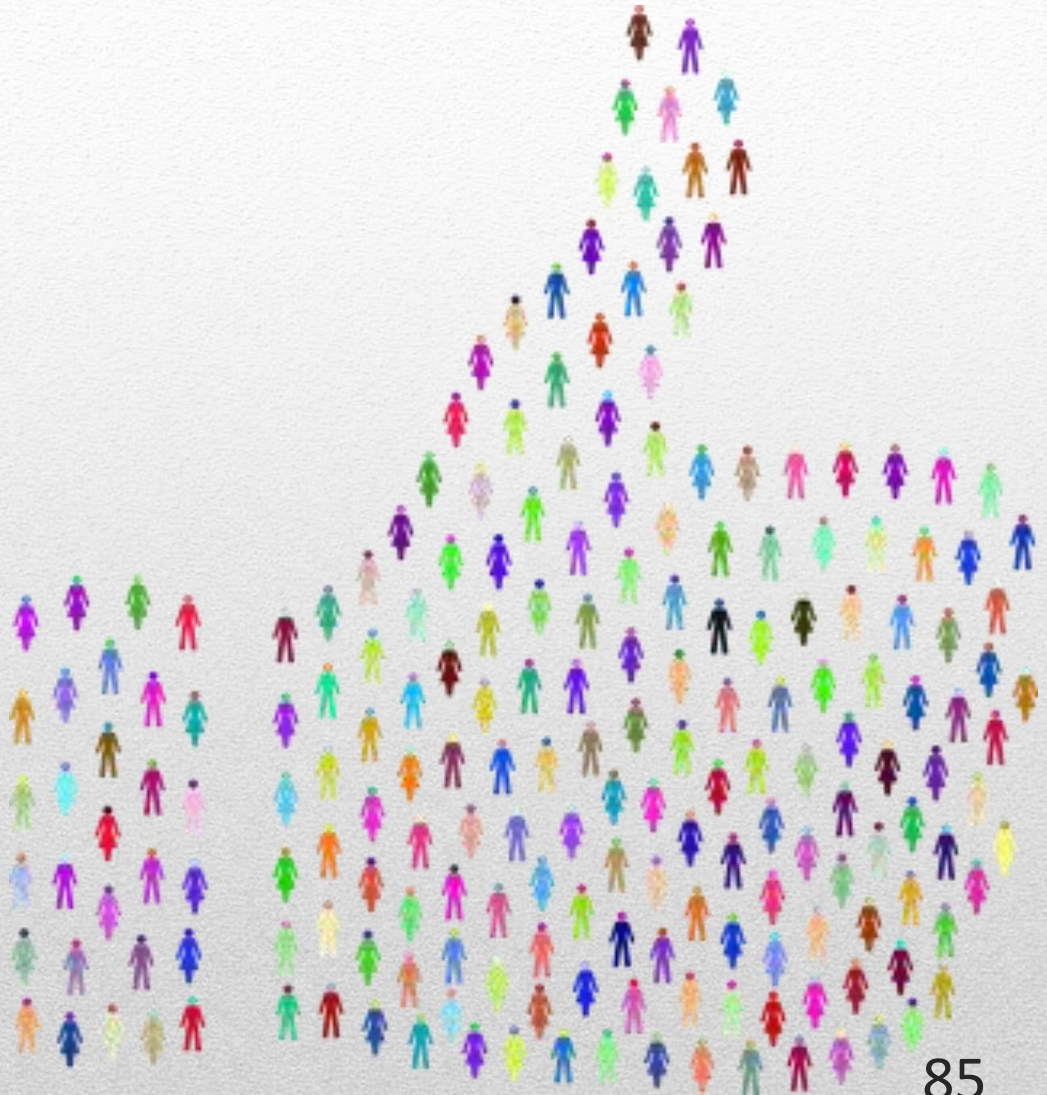
¿Qué estilo
prefieren?

¿Qué puede
trasladarse a
sus equipos?



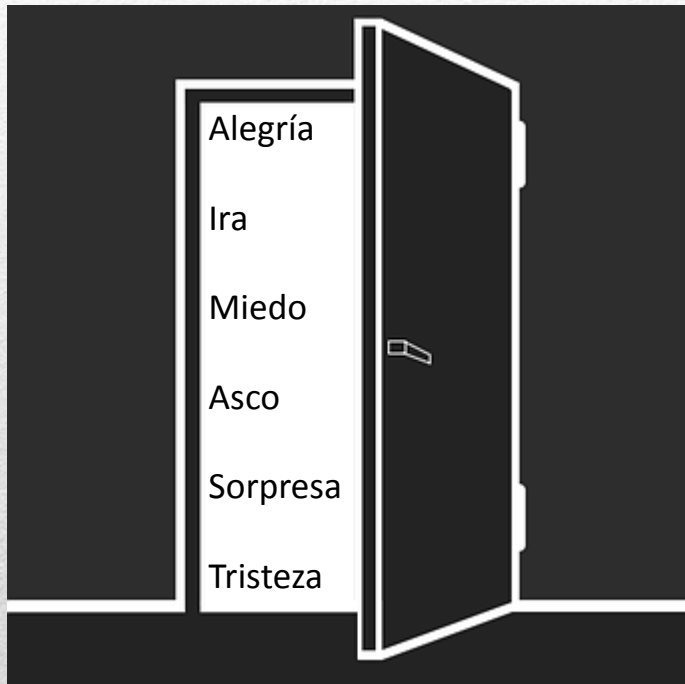
[VÍDEOS\ItayTalgam_2009G-480p-es.mp4](#)

La importancia de la Motivación



85

LA PUERTA DE LA MOTIVACIÓN HAY QUE BUSCARLA A TRAVÉS DE LA EMOCIÓN

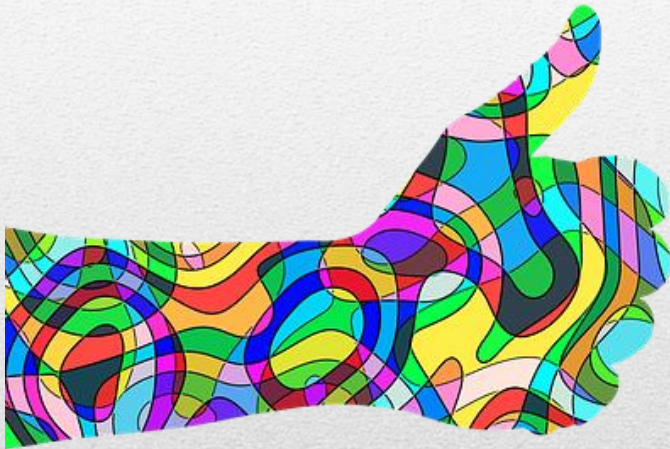


RAPPORT (Compenetración)



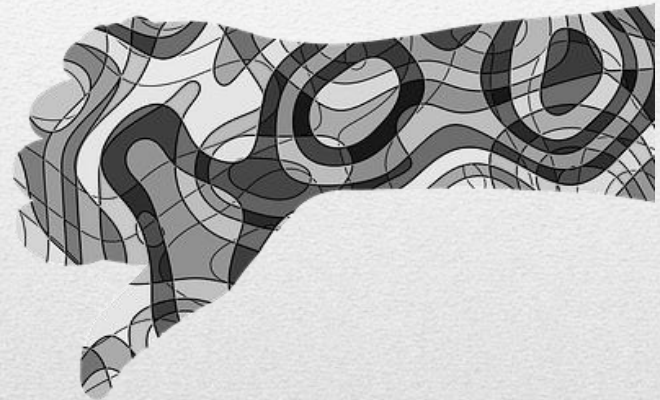
¿CÓMO INFLUYEN LOS RECUERDOS EN LA MOTIVACIÓN?

RECUERDO POSITIVO



APRENDIZAJE SÍ,
CAMBIO SÍ

RECUERDO NEGATIVO



RESISTENCIA AL
APRENDIZAJE Y AL
CAMBIO

88



**¿QUÉ NECESITA PARA
DELEGAR CON CONFIANZA?**

**¿QUÉ NECESITA SU
COLABORADOR PARA
RECIBIR LA DELEGACIÓN?**



The diagram illustrates a leadership model where everyone is a leader. At the bottom center is a red human figure. Two large, thick, orange-to-yellow gradient arrows point upwards from this red figure towards two yellow human figures positioned on the left and right sides. From each yellow figure, a green arrow points towards a central green figure located above the space between the two yellow figures. This central green figure then has three blue arrows pointing outwards towards three blue human figures arranged in a horizontal row at the top of the diagram. The overall structure shows a bottom-up flow of influence or leadership expansion from a single point at the base through intermediate levels to a top layer of individuals.

SI EN EL PARADIGMA DE LIDERAZGO ORGANIZATIVO, TODOS SON LÍDERES, UNA DE LAS FUNCIONES ESENCIALES DEL DIRECTIVO ES EXPANDIR EL LIDERAZGO.

- ¿QUÉ ESPERAS DE TU RESPONSABLE DIRECTO?
- ¿CÓMO APRENDES?
- UN “BUEN” COLABORADOR ES...
 - PARA MÍ, UN EQUIPO ES...



CADA PERSONA TIENE SU PROPIO MAPA
QUE RE-PRESENTA SU MANERA DE
ENTENDER EL MUNDO Y ESTO AFECTA EN
CÓMO DA Y RECIBE FEEDBACK.

- El psiquiatra Diego Figuera: “La relación de cuidados físicos, emocionales y mentales va cambiando en las fases del desarrollo”.

https://elpais.com/cultura/2017/09/09/actualidad/1504959396_996191.html

- El modo en que aprendemos en la infancia repercute profesionalmente: Un ejemplo: Método Montessori (los creadores de Google, Amazon y Wikipedia, Gabriel García Márquez y otros...

<http://www.msif.org/famous-montessori-students/>

LA PERSONA Y SU ENTORNO

92

**¿Qué necesita para
“encenderse”?**

COMO LÍDER

FLEXIBILIDAD

COLABORACIÓN

FILOSOFÍA

FORMACIÓN

LIBERTAD

CREATIVIDAD

INICIATIVA EQUIPO

DECISIONES

RETOS

COMUNICACIÓN

RESPONSABILIDAD

EFFECTIVIDAD

METAS

PROCEDIMIENTOS



A row of eleven incandescent light bulbs is arranged in a slightly curved line on a grey surface. The bulb in the center is illuminated, casting a warm glow, while the other ten bulbs are unlit and appear dark. The background is a solid blue bar at the top of the slide.

¿Sabe qué necesita EL/LA
OTR@ para “encenderse”?

EL COMPONENTE MOTIVACIONAL DE LOS COMPORTAMIENTOS (HAREMOS MÁS FÁCILMENTE AQUELLOS COMPORTAMIENTOS QUE NOS LLEVAN A CONSEGUIR METAS O RECOMPENSAS VALIOSAS PARA NOSOTROS)

- INTRÍNSECOS
 - SURGEN DE UN@ MISM@.
 - DESARROLLO DE UN DESEO INTERNO, PASIÓN O INTERÉS.
 - OBJETIVOS PERSONALES
 - DESARROLLO PERSONAL, PROFESIONAL
 - RECONOCIMIENTO
 - MASLOW + DILTS
- EXTRÍNSECOS:
 - RECOMPENSA EXTERIOR Y AJENA A ELLA.
 - EFECTO A CORTO PLAZO.
 - CORTA DURACIÓN.
 - CONTRAPRODUCENTE SI SE PERCIBE COMO OBLIGACIÓN DE HACER ALGO QUE NO SE DESEA O LA SENSACIÓN DE “SOBORNO” O DE CONTROL SOBRE NOSOTROS.

95

¿QUÉ SUPONE DELEGAR?

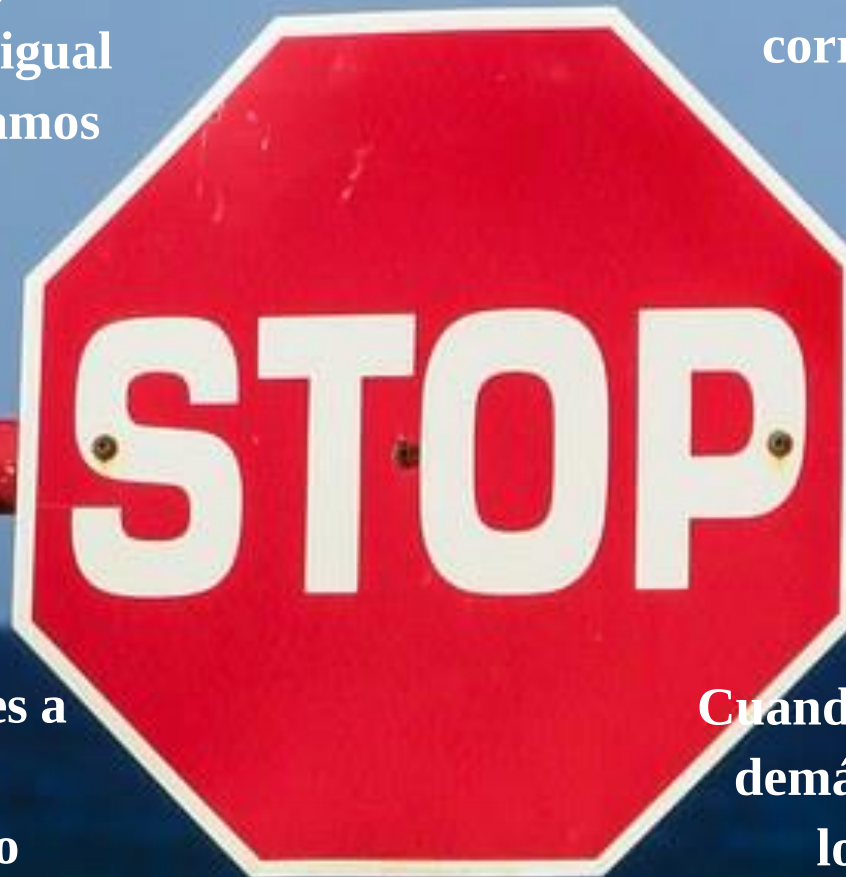
- Confianza en los colaboradores.
- Transferir asuntos y actividades a los colaboradores.
- Dar autoridad necesaria para resolverlo.
- Dotar de los medios suficientes para llevarlo a cabo.
- Delegar funciones, no responsabilidades finales.
- Y desde el paradigma del liderazgo organizativo, delegar es **implicar a otros a que sean líderes.**

96

Obstáculos para la delegación

Cuando creemos que las cosas no se hacen bien, si no se hacen exactamente igual que nosotros las haríamos

Cuando seguimos tomando decisiones que corresponden a nuestros colaboradores



Cuando vigilamos a nuestros colaboradores a cada momento para cerciorarnos de que no cometen errores

Cuando consideramos a los demás incapaces de hacer lo que nosotros hemos hecho

Reglas básica para la Delegación

- ❶ Elegir la persona adecuada
- ❷ Definir las áreas de responsabilidad
- ❸ Coordinar los asuntos delegados
- ❹ Apoyar y asesorar
- ❺ Informar debida y suficientemente
- ❻ Hacer el seguimiento del proceso y de los resultados
- ❼ Evaluar el desempeño

Y FORMAR A
NUEVOS
LÍDERES

LO QUE INFLUYE EN LOS MOTIVADORES INTRÍNSECOS

Pirámide de Necesidades
(Maslow)



Niveles Neurológicos
(Dilts)



C
O
M
P
R
O
M
I
S
O

↑

E
S
F
U
E
R
Z
O

- MODELO PARA EL APRENIZAJE Y EL CAMBIO (afecta al lenguaje).
- DIFERENTES TIPO DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ACTIVAN DIFERENTES PARTES DEL CEREBRO Y REQUIEREN NIVELES DISTINTOS DE COMPROMISO Y ESFUERZO.
- CUANTO MÁS SE SUBE EN LA ESCALA DE LOS NIVELES LÓGICOS, EL CIRCUITO NEURONAL INVOLUCRADO ES MÁS PROFUNDO Y COMPLEJO.

PREMISAS DE LOS NIVELES NEUROLÓGICOS

100

LO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA

- NO HAY RESPUESTAS UNIVERSALES QUE MOTIVEN.
- RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN, APRENDIZAJE, CAMBIO Y COMUNICACIÓN (LENGUAJE).
- ESTABLECER COMPENETRACIÓN (RAPPORT): RESPETO E INFLUENCIA MUTUA.
- TENER EN CUENTA EL “MAPA” DEL OTRO Y PONER EL “FOCO” EN LA PERSONA PARA ACOMPAÑARLE.
- DONDE SE PONE LA ATENCIÓN, SE PONE LA ENERGÍA.
- PROCESAMOS DE FORMA DISTINTA, RESPONDEMOS DE FORMA DISTINTA.

ME DOY CUENTA DE Y
ESTO LO PUEDO APLICAR
EN....



GESTIONAR LAS DIFERENCIAS

103

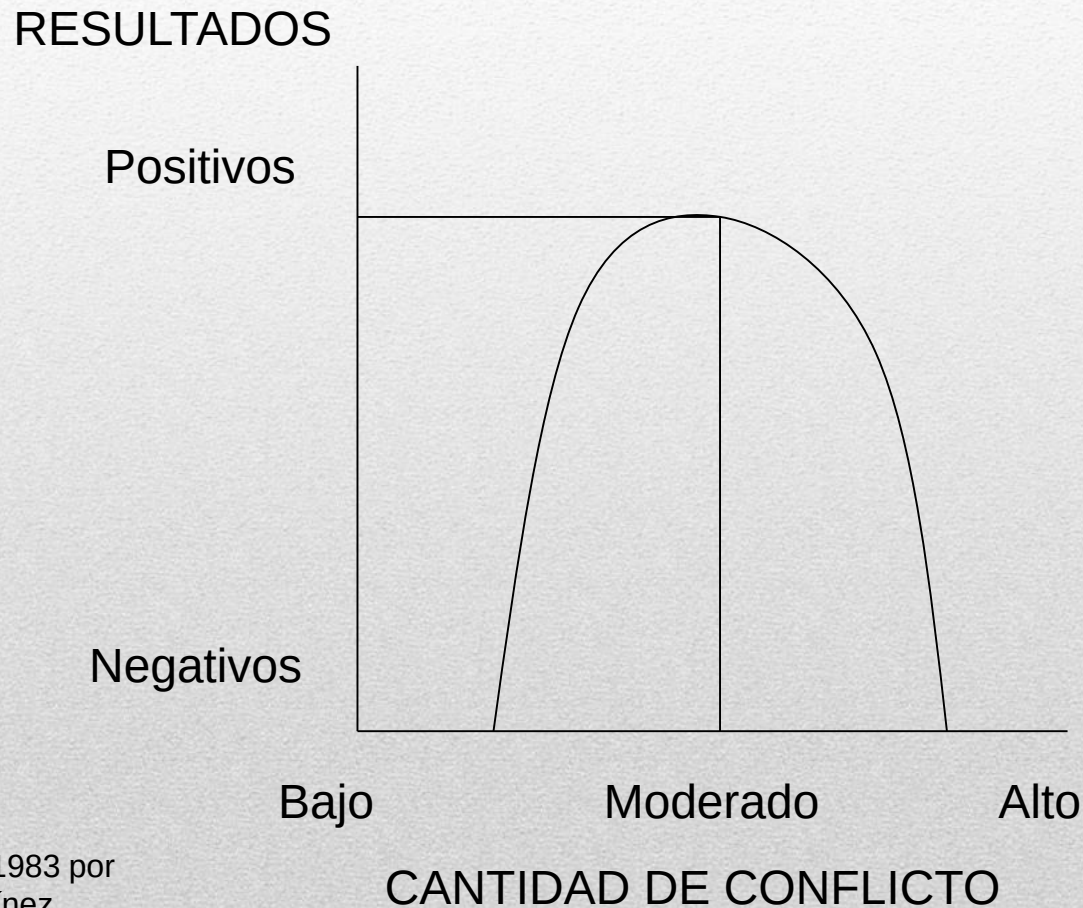
EL ETERNO DILEMA



¿EL CONFLICTO ES POSITIVO O NEGATIVO?

104

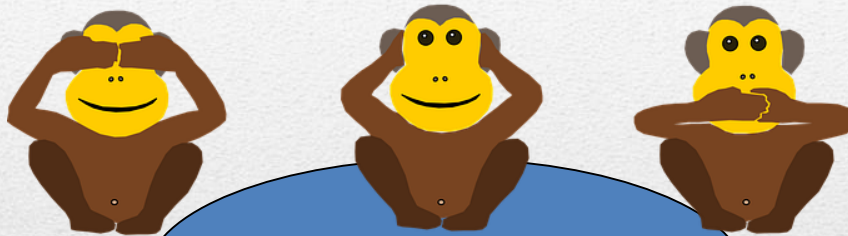
Relación entre Cantidad de Conflicto y Resultados



Adaptado de Brown, 1983 por
Munduate y Martínez

¿CUÁL ES TU ESTILO DE AFRONTAMIENTO DE CONFLICTOS?

INVENTARIO DE MARSHALL SASHKIN



Se ignora



**Se responde
irracionalmente**



**Se afronta
racionalmente**

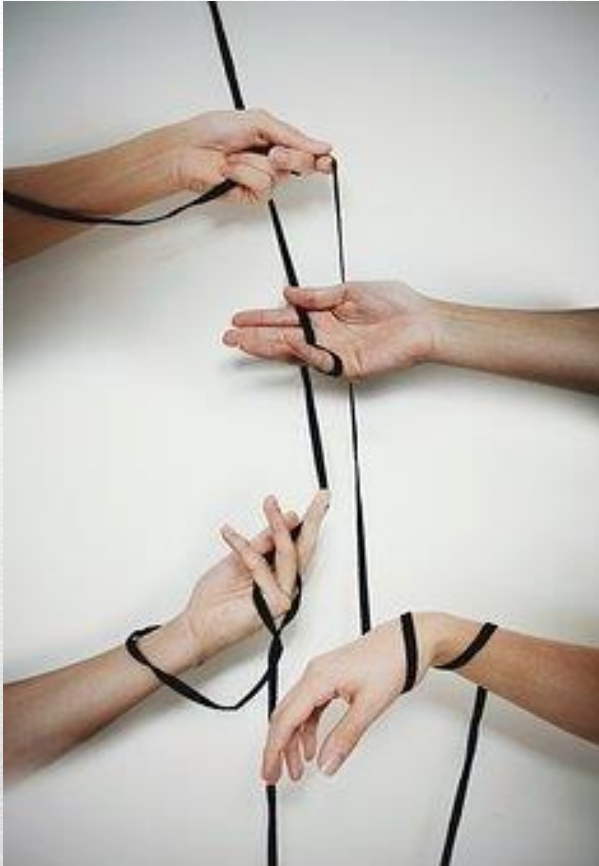
106

Estilos de Gestión del Conflicto



A close-up photograph of a hand holding a glowing incandescent lightbulb. The lightbulb is illuminated, casting a bright glow. The background is dark, making the lightbulb stand out. The hand is visible at the bottom, holding the base of the bulb.

**¿Y SI EL MODELO DE
LIDERAZGO
COLABORATIVO ES EL
QUE PRECISA LA
UNIVERSIDAD PARA
RESPONDER AL
CONTEXTO ACTUAL?**



- Promueve la colaboración y las sinergias.
- Todos son co-creadores o co-participantes de hacer realidad la Misión, la Visión y los Valores de la organización.
- Apoya los liderazgos ajenos (evita la pugna de “egos”).

LÍDER DE LÍDERES

109