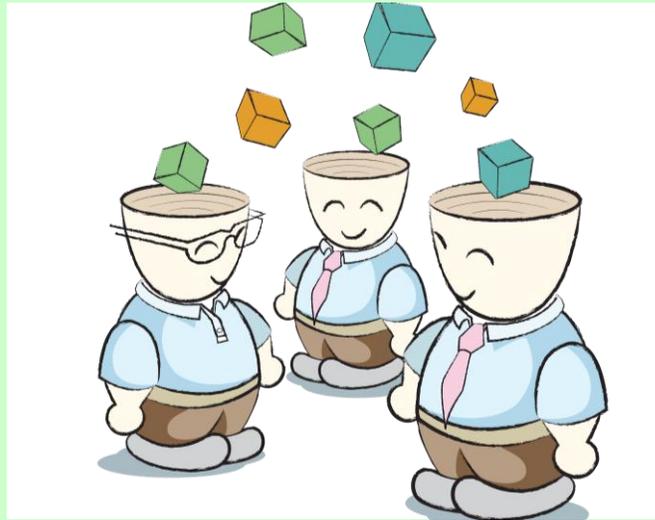


# LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



## BIENVENIDOS

SABADO 06 DE NOVIEMBRE 2017

# Aprendizajes Esperados

**SABER :** Conocer modelos y herramientas de la gestión de equipos para entender el efecto del cambio en las personas y técnicas de liderazgo para administrar la natural resistencia en procesos de gestión de personas.

**SABER HACER:** Aplicar técnicas e instrumentos que promuevan cambios a nivel comportamental.  
Aprender a realizar estrategias que realicen alineamiento individual y organizacional efectivo, favorezcan la transferencia hacia cada alumno.  
Evaluar un caso de trabajo en equipo práctico.

**SABER SER :** Desempeñar rol de líder y agente de cambio, con actitud reflexiva y situacional.  
Responsabilizarse del proceso de Liderazgo organizacional integrando la experiencia, de cambio propia y la de sus los integrantes del equipo.

## Evaluaciones y Ponderaciones:

### EVALUACIONES



Participación en  
Clases ( 2 Test ): 20%



2 Trabajos Grupales  
1 con exposición 1  
grupales masivo: 80%

¿CUÁL ES TU ENEMIGO DE APRENDIZAJE  
DE TU ORGANIZACIÓN?

De las siguientes laminas elije el que  
mas este presente en tu trabajo  
según tu percepción!

# RECORDANDO ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE



Incapacidad de admitir que no sabemos y declarar no sé



Dado quien soy, no puedo aprender eso



Querer tenerlo todo claro todo el tiempo



La ceguera cognitiva



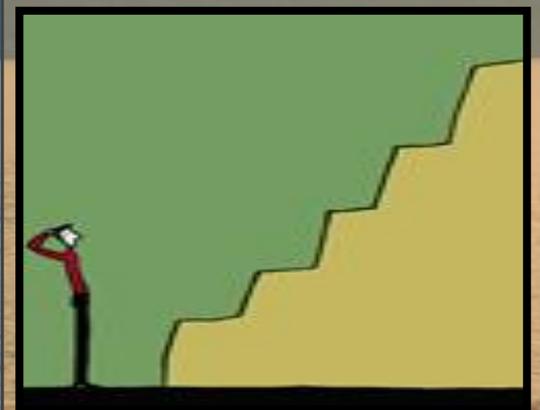
No tener tiempo



La gravedad



La monotonía



La incapacidad de desaprender

# RECORDANDO ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE



Confundir aprender con adquirir información



No dar autoridad a otro que me enseñe



La desconfianza



Confundir saber con tener opinión



No incluir el cuerpo en el aprendizaje



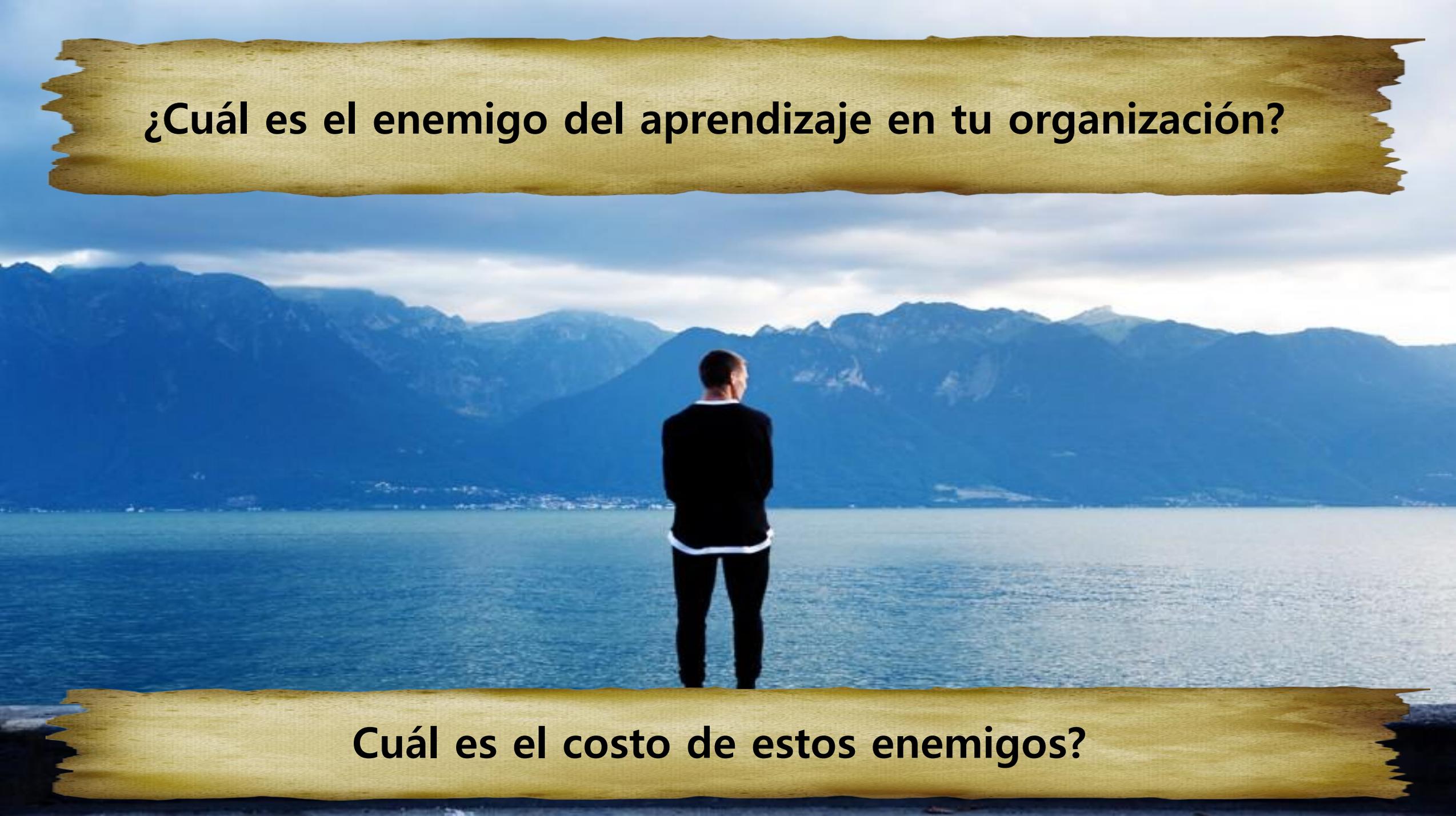
No incluir la emoción en el aprendizaje



Adicción a la respuesta



Miedo a la burla



**¿Cuál es el enemigo del aprendizaje en tu organización?**

**Cuál es el costo de estos enemigos?**

# Actividad Evaluada N° 1 : Estilo de Aprendizaje

## Test de Estilo de Aprendizaje de David Kolb

- ✓ Acomodador
- ✓ Divergente
- ✓ Convergente
- ✓ Asimilador



Paso 1: Asigna un puntaje de 1 a 4 en los casilleros grises, a cada situación de las filas (1 a 9). Coloca 4 puntos a la situación que te reporte más beneficios cuando aprendes, luego asigna puntajes 3, 2, 1 a las otras situaciones de la fila correspondiente

### ¿Cómo Aprendo Mejor?

	EC		OR		CA		EA	
1	2	<b>Discriminando</b> Distinguiendo una cosa de otra	1	<b>Ensayando</b> Ensayando para mejor uso posterior	3	<b>Comprometiéndome</b> Involucrándome	4	<b>Practicando</b> Poniendo en práctica lo aprendido
2		<b>Receptivamente</b> Enfasis en recibir		<b>Apropiadamente</b> Acomodándome al objetivo		<b>Analíticamente</b> Descomponiendo el todo en partes		<b>Imperialmente</b> Sin tomar partido
3		<b>Sintiendo</b> Experimentando sensaciones		<b>Observando</b> Examinando atentamente		<b>Pensando</b> Examinando con cuidado para formarme un juicio		<b>Haciendo</b> Realizando actividades, haciendo cosas, metiendo las manos
4		<b>Aceptando</b> Aprobando, dando por bueno		<b>Corriendo riesgos</b> Exponiéndome		<b>Cuidadosamente</b> Examinando el valor de los contenidos		<b>Evaluando</b> Con atención y cuidado
5		<b>Intuitivamente</b> Teniendo percepciones íntimas tal como si estuviera viviendo		<b>Productivamente</b> Con resultados a la vista		<b>Lógicamente</b> Descubriendo el modo lógico		<b>Interrogando</b> Preguntando
6		<b>En forma abstracta</b> Separando la esencia de las cualidades		<b>Observando</b> Examinando atentamente		<b>Concretamente</b> Cifándome a lo esencial		<b>Activamente</b> Realizando
7		<b>Orientándome al presente</b>		<b>Reflexivamente</b> Considerando atentamente		<b>Orientándome al futuro</b>		<b>Pragmáticamente</b> Buscando efectos prácticos
8		<b>De la experiencia</b>		<b>De la observación</b>		<b>De la conceptualización</b>		<b>De la experimentación</b>
9		<b>Afectivamente</b> Siendo estimulado por las emociones		<b>Reservadamente</b> Con cautela y sin manifestación externa		<b>Racionalmente</b> Discerniendo con la razón lo verdadero de lo falso		<b>Responsablemente</b> Obligándose a responder correctamente

CA - EC =

EA - OR =

Nombre:



Paso 2:  
Sumar puntajes según  
modalidad

EC: Experiencia Concreta: Filas 2, 3, 4, 5, 7, 8  
 OR: Observación Reflexiva: Filas 1, 3, 6, 7, 8, 9  
 CA: Conceptualización Abstracta: Filas 2, 3, 4, 5, 8, 9  
 EA: Experiencia Activa: Filas 1, 3, 6, 7, 8, 9

¿Cómo Aprendo Mejor?

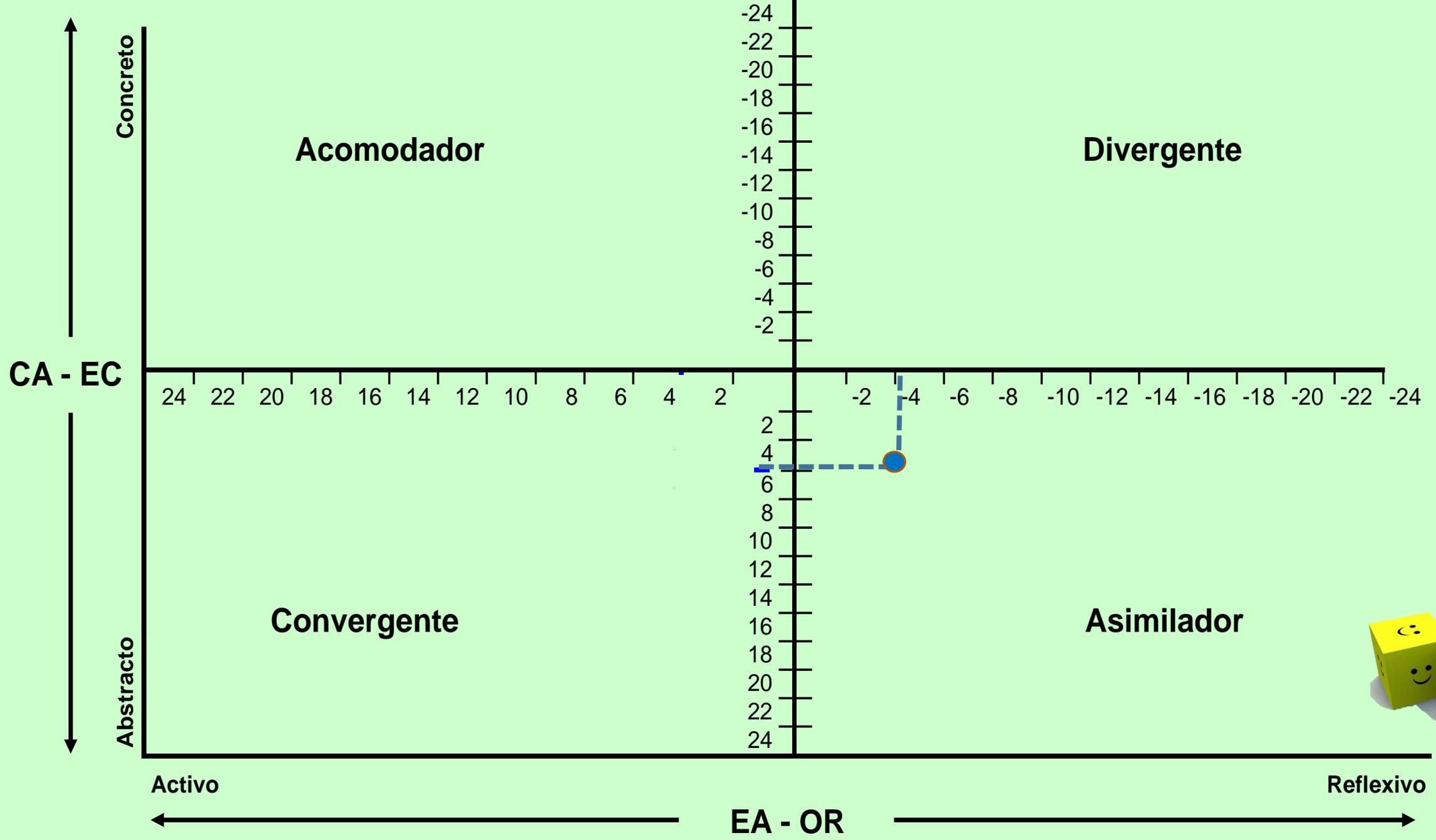
	EC		OR		CA		EA	
1	2	<b>Discriminando</b> Distinguiendo una cosa de otra	3	<b>Ensayando</b> Ensayando para mejor uso posterior	4	<b>Comprometiéndome</b> Involucrándome	1	<b>Practicando</b> Poniendo en práctica lo aprendido
2	4	<b>Receptivamente</b> Enfasis en recibir	2	<b>Apropiadamente</b> Acomodándome al objetivo	3	<b>Analíticamente</b> Descomponiendo el todo en partes	1	<b>Imperialmente</b> Sin tomar partido
3	1	<b>Sintiendo</b> Experimentando sensaciones	4	<b>Observando</b> Examinando atentamente	2	<b>Pensando</b> Examinando con cuidado para formarme un juicio	3	<b>Haciendo</b> Realizando actividades, haciendo cosas, metiendo las manos
4	1	<b>Aceptando</b> Aprobando, dando por bueno	4	<b>Corriendo riesgos</b> Exponiéndome	3	<b>Cuidadosamente</b> Examinando el valor de los contenidos	2	<b>Evaluando</b> Con atención y cuidado
5	2	<b>Intuitivamente</b> Teniendo percepciones íntimas tal como si estuviera viviendo	1	<b>Productivamente</b> Con resultados a la vista	3	<b>Lógicamente</b> Descubriendo el modo lógico	4	<b>Interrogando</b> Preguntando
6	1	<b>En forma abstracta</b> Separando la esencia de las cualidades	4	<b>Observando</b> Examinando atentamente	2	<b>Concretamente</b> Cifándome a lo esencial	3	<b>Activamente</b> Realizando
7	1	<b>Orientándome al presente</b>	2	<b>Reflexivamente</b> Considerando atentamente	4	<b>Orientándome al futuro</b>	3	<b>Pragmáticamente</b> Buscando efectos prácticos
8	3	<b>De la experiencia</b>	4	<b>De la observación</b>	2	<b>De la conceptualización</b>	1	<b>De la experimentación</b>
9	1	<b>Afectivamente</b> Siendo estimulado por las emociones	2	<b>Reservadamente</b> Con cautela y sin manifestación externa	3	<b>Racionalmente</b> Discerniendo con la razón lo verdadero de lo falso	4	<b>Responsablemente</b> Obligándose a responder correctamente
	12		19		16		15	

CA - EC = 4

EA - OR = -4

Nombre:





**Estilo Acomodador:**

Se desempeña mejor en la experiencia concreta y la experimentación activa. Su punto más fuerte reside en hacer cosas e involucrarse en experiencias nuevas. Suele arriesgarse más que las personas de otros aprendizajes. Se le llama "acomodador" porque se destaca en situaciones donde hay que adaptarse a circunstancias inmediatas y específicas. Es pragmático en el sentido de descartar una teoría sobre lo que hay que hacer. El acomodador se siente cómodo con las personas, aunque a veces se impacienta y es "atropellador".

**Estilo Convergente:**

Su punto más fuerte reside en la aplicación práctica de las ideas. Esta persona se desempeña mejor en las pruebas que requieren una sola respuesta o solución concreta para una pregunta o problema. Organiza sus conocimientos de manera que se pueda concretar en resolver problemas usando razonamiento hipotético deductivo. Estas personas se orientan más a las cosas que a las personas. Tienden a tener menos intereses por la materia física y se orientan a las soluciones específicas y concretas.

**Estilo Divergente:**

Se desempeña mejor en las cosas concretas y la observación reflexiva. Su punto más fuerte es la capacidad imaginativa. Se destaca porque tiende a considerar situaciones concretas desde muchas perspectivas. Se califica este estilo como "divergente" porque es una persona que funciona bien en situaciones que exigen producción de ideas.

**Estilo Asimilador**

Predomina en esta persona la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Su punto más fuerte lo tiene en la capacidad de crear modelos teóricos. Se caracteriza por un razonamiento inductivo y poder juntar observaciones dispares en una explicación integral. Se interesa menos por las personas que por conceptos abstractos, y dentro de éstos prefiere lo teórico a la aplicación práctica.

¿Cómo podemos tomar mejores Decisiones?  
(qué necesitamos)

¿Cuáles son los desafíos 2018 – 2020 para el mi y mi equipo

¿Cómo podemos coordinarnos mejor?

¿Qué necesitamos hacer de distinto para llegar al equipo ideal?

¿Cómo puedo tener una mejor relación entre mi vida personal y el trabajo?

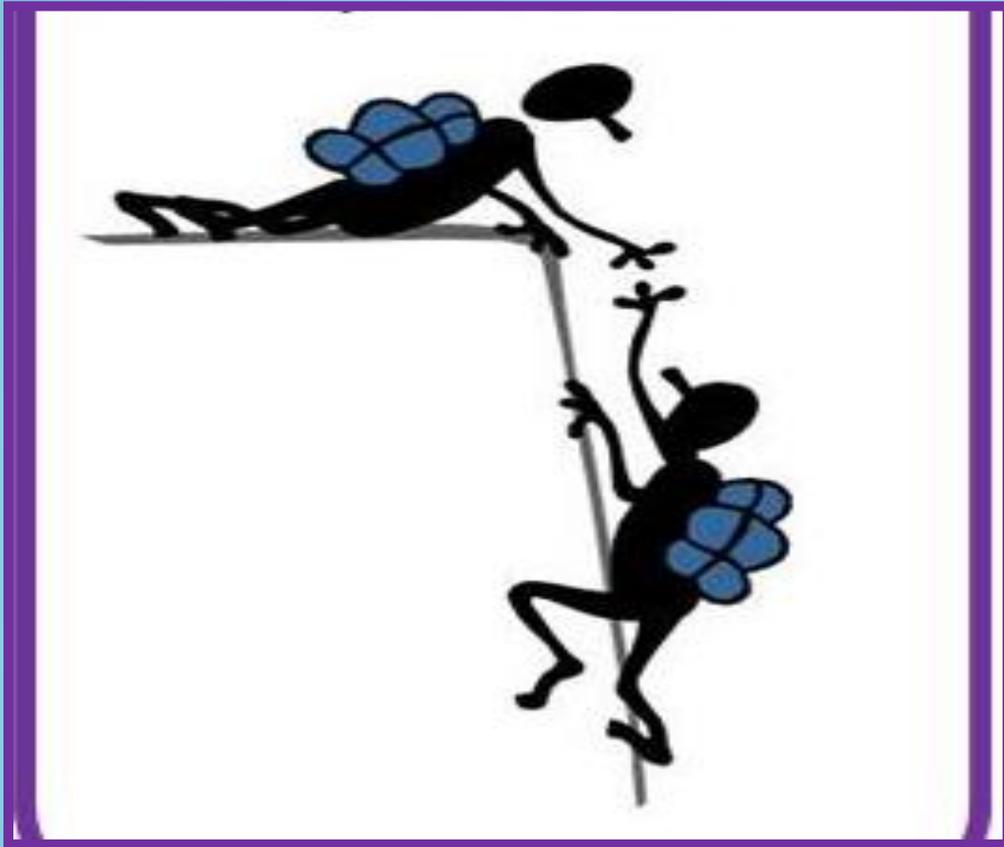
¿Qué necesitas de tus jefes

¿Qué necesitamos de cada integrante del equipo?

# Trabajo en Equipo



# Normativa de Equipo



- Cooperación
- Conformidad con normas y expectativas
- Buenas relaciones interpersonales
- La información se comparte.
- Se invierte tiempo en los objetivos diarios.
- El conflicto es abordado constructivamente.
- Un mayor sentido de compromiso.

# Que valoramos como Equipo

Respeto	Sinceridad	Puntualidad	Desprendimiento
Voluntad	Servicio	Reconocimiento	Trabajo con los demás
Valentía	Serenidad	Pulcritud	Objetividad
Superación	Sensibilidad	Prudencia	Obediencia
Solidaridad	Sencillez	Perseverancia	Liderazgo
Amistad	Autenticidad	Perdón	Libertad
Aprender	Responsabilidad	Empatía	Lealtad
Apertura	Confianza	Consistencia	Consistencia
Comprensión	Crítica Constructiva	Flexibilidad	Felicidad
Consejo	Eficiencia	Coherencia	Autodominio
Afecto	Cooperación	Laboriosidad	Bondad
Verdad	Participación	Competencia	Franqueza
Integridad	Conocimiento	Equilibrio	Relaciones valiosas

(Reina y Reina, 1999 en Ahumada, 2005: 76)

# Dimensiones de la confianza

## 1º Contrato de confianza

- Manejo de expectativas.
- Incentivo en la ayuda mutua.
- Delegación apropiada.
- Establecimiento de límites.
- Respetar acuerdos.
- Actuar consistentemente.

## 2º Confianza en la comunicación

- Disposición a compartir información.
- Decir la verdad.
- Admitir las equivocaciones.
- Mantener la confidencialidad.
- Dar y recibir retroalimentación constructiva.
- Hablar con buen propósito.

## 3º Confianza en la competencia

- Realización de lo que se debe hacer
- Interacción efectiva con otros en el logro de una tarea.
- Confiar en alguien para completar apropiadamente una tarea específica.

# Trabajo en equipo y valores

El trabajo en equipo representa un conjunto de valores que permiten:



Escuchar y responder constructivamente a las opiniones de los demás.



Fomentar las buenas prácticas individuales y grupales.



Brindar apoyo y reconocimiento a los intereses y logros.

# Dimensiones de Equipo



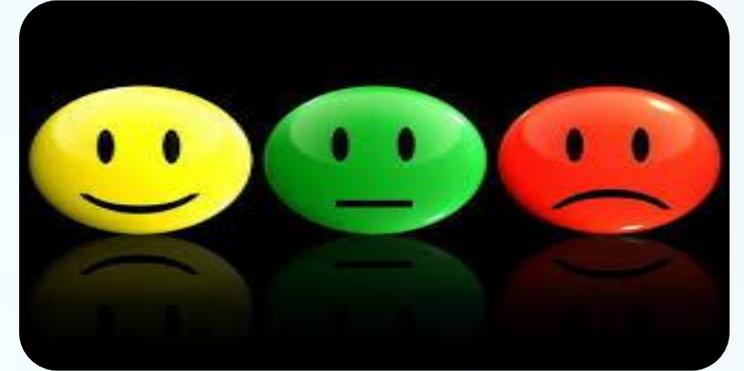
## SIGNIFICADO

- Esfuerzo colectivo a partir de lo importante.
- Fuente de energía e inspiración emocional.
- Conciliación entre los intereses individuales y del equipo.



## DIRECCIÓN

- Trayectoria y expectativas que orientan y dirigen de las acciones dentro del equipo.
- Dimensión temporal que reconstruye el pasado, da sentido al presente y proyecta futuro.
- Fijación de objetivos y metas compartidos.



## SENTIMIENTO

- Vínculos afectivos y emocionales que influyen en decisiones y acciones.
- Pasión por lograr el desafío propuesto.
- La información emocional modifica conductas y pensamientos para transformar situaciones.

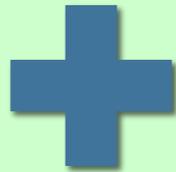
# Liderazgo, Poder y Conflicto en los Equipos

# Liderazgo y Autoridad

Capacidad de determinar el comportamiento de las personas, exclusivamente por condiciones personales

Condiciones sociales que colocan a una persona en una posición de poder. La forma en que ejerza la autoridad será determinante. Pero haga como lo haga continuará mandando porque el entorno organizacional así lo permite.

Liderazgo



Autoridad



Poder

Una relación social en que una parte determina el comportamiento de otra. Una manda otra obedece, uno toma decisiones, el otro sigue.

# PODER

- 1.- Es la capacidad de modificar o influir el comportamiento de un actor. ( esta definición se asimila a influencia)
- 2.- Capacidad de condicionar y modificar la conducta mediante una sanción de por medio

# Autoridad

Viene del latín “**auctóritas**”, que es el derecho de mandar, de decidir, de tomar decisiones, dar órdenes, o dirigir conflictos, que ostenta una persona respecto de otras en el ámbito del sistema de relaciones humanas en que se desenvuelve.

**Tiene AUTORIDAD quien puede dar eficacia moral a las determinaciones de su voluntad. La Autoridad es una fuerza moral, en cambio, el Poder es una fuerza material.**

**El poder es un elemento fáctico mientras que la AUTORIDAD es un factor ético-normativo**

# Liderazgo y Autoridad

**Liderazgo:** capacidad de conducción de grupos, basándose en algún tipo de autoridad que emana del carisma o del conocimiento experto.

La principal característica del líder es que es capaz de generar acción colectiva

El líder genera poder a partir de las fuentes de su legitimidad

# ¿CÓMO RELACIONAR PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO?

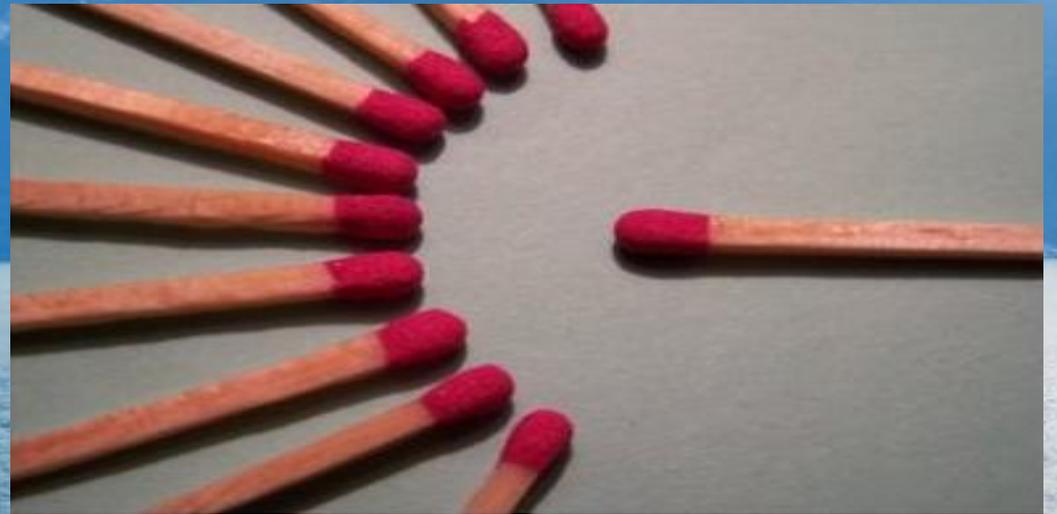
El poder puede existir sin la autoridad ni el liderazgo. ( más aún en un sistema NO democrático)

La autoridad es la fuerza moral que permite generar liderazgo.

El Liderazgo sólo se puede ejercer con autoridad y ayuda a incrementar el poder

# Qué es un líder?

Un líder es aquel que tiene la capacidad de influenciar y tener autoridad sobre un grupo, y que cuenta con una serie de capacidades y características específicas que le permiten ejercer la labor de liderazgo



# CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

1. TOMA DECISIONES
2. ES ACCESIBLE
3. INSPIRA CONFIANZA
4. INTERACTUA CON LOS DEMÁS
5. MOTIVA A LOS EMPLEADOS
6. VISIÓN A LARGO PLAZO
7. MANEJA BIEN LA COMUNICACIÓN
8. RECONOCE EL TRABAJO BIEN HECHO
9. ES CORDIAL, AMABLE Y OPTIMISTA



# TIPOS DE LIDERAZGO

**Según Max Weber  
( Filósofo y Sociólogo ) :**

Liderazgo autoritario  
Liderazgo carismático  
Liderazgo legal/burocrático

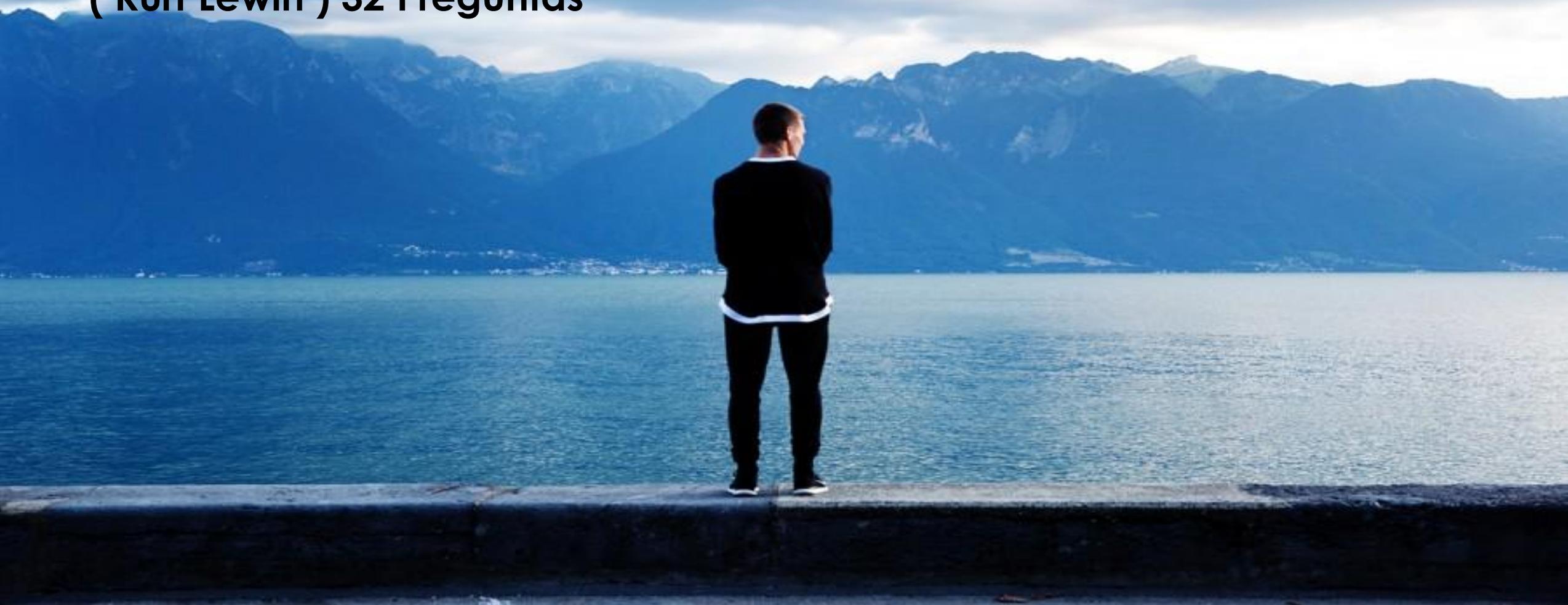
**Según Kurt Lewin:  
( Psicólogo Alemán )**

Liderazgo autoritario  
Liderazgo Democrático  
Liderazgo Laizz a faire ( Dejarlo Ser )



# **Actividad Evaluada N° 1 : Nivel Estilos de Liderazgo Situacional**

**Actividad : Realizar un Test de Liderazgo individual : TEST DE LIDERAZGO ( Kurt Lewin ) 32 Preguntas**



# TEST DE LIDERAZGO ( Kurt Lewin ) 32 Preguntas



## TEST DE LIDERAZGO DIPLOMADO DE INNOVACION Y GESTION DE EMPRESAS PARA TURISMO (Kurt Lewin)

Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo.

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	A	D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	A	D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	A	D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	A	D
8. Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la institución.	A	D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	A	D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
12. El mando debe establecer los objetivos y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	A	D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere diciembre. Usted decide que será octubre.	A	D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en su colegio. Un subordinado dice que la mayoría prefiere diciembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	A	D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	A	D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D

# TEST DE LIDERAZGO ( Kurt Lewin ) 32 Preguntas

## Instrucciones:

Aquí abajo encierre en un círculo en las preguntas que contestó "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

2	3	1
---	---	---

El ESTILO 1 es el "Autoritario"

El ESTILO 2 es el "Democrático"

El ESTILO 3 es el "Laissez Faire"

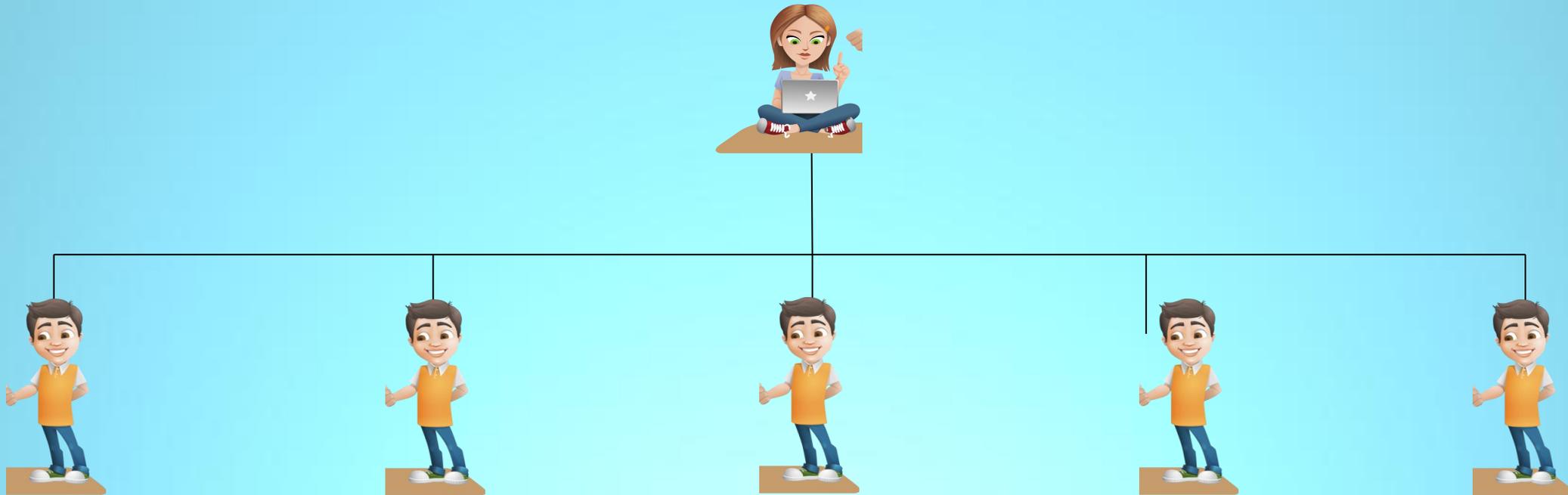
# Teoría de Liderazgo Kurt Lewin

Teoría de Kurt Lewin, un renombrado sociólogo, identificó en 1939 tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal ( laissez-faire )

**a) Estilo Autoritario** : El Líder autoritario toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros de equipo.

**Dicta la dirección**, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de los planes futuros; elige los miembros que trabajan colaborativamente y él solo determina las tareas de trabajo para los equipos. Este tipo de líder es muy personal en su elogios y críticas para cada miembro, pero no participa activamente con el grupo, a menos que esté haciendo una presentación. La figura autoritaria es amistosa y/o impersonal, pero no es abiertamente hostil. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo cuando una situación requiere pronta acción o toma de decisiones. Los miembros del grupo que no se auto-motiven, que prefieren estructura, y aprecian una dirección y monitoreo significativos pueden operar bajo este estilo.-

# LIDERAZGO AUTOCRATICO

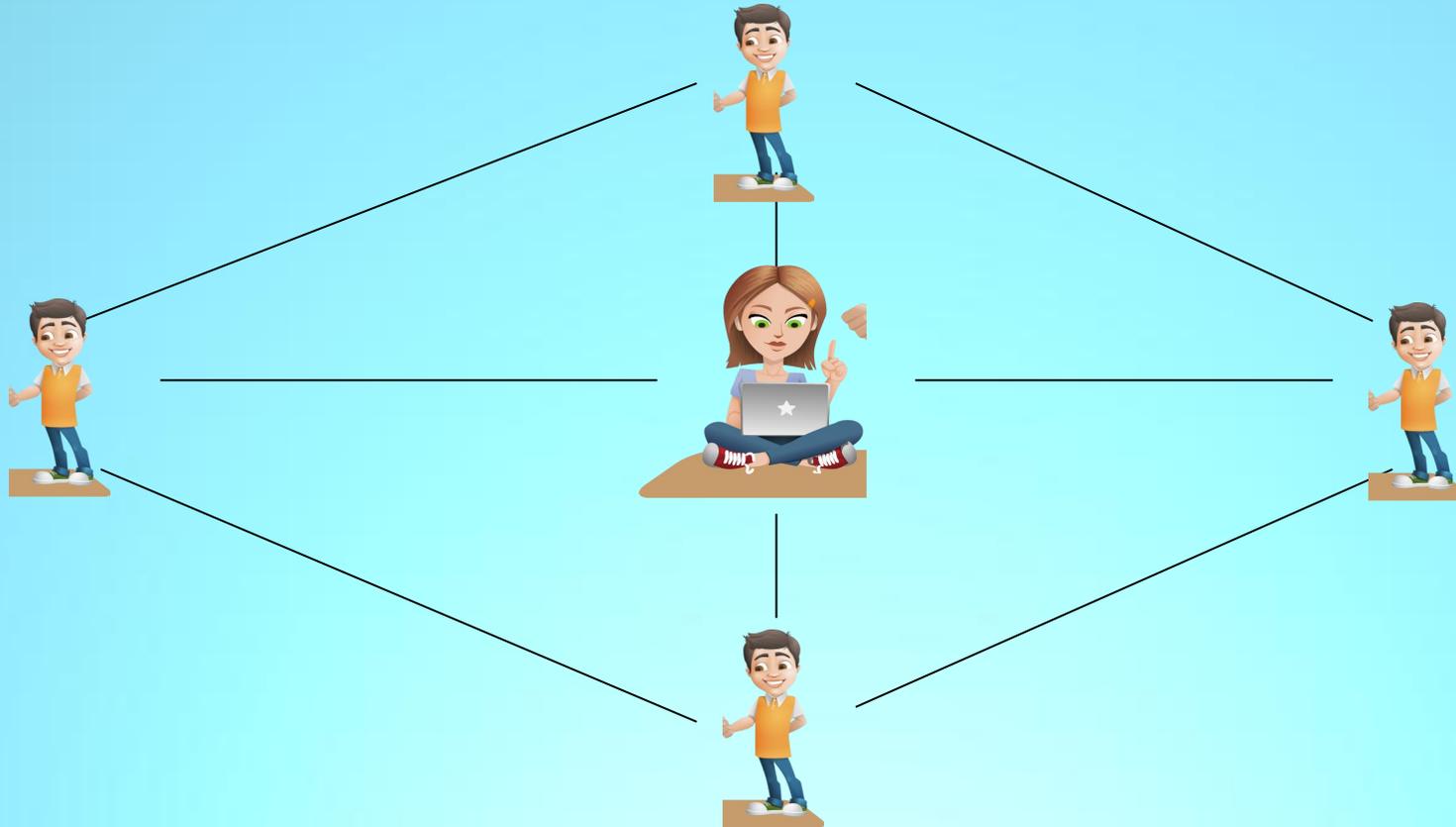


# Teoría de Liderazgo Kurt Lewin

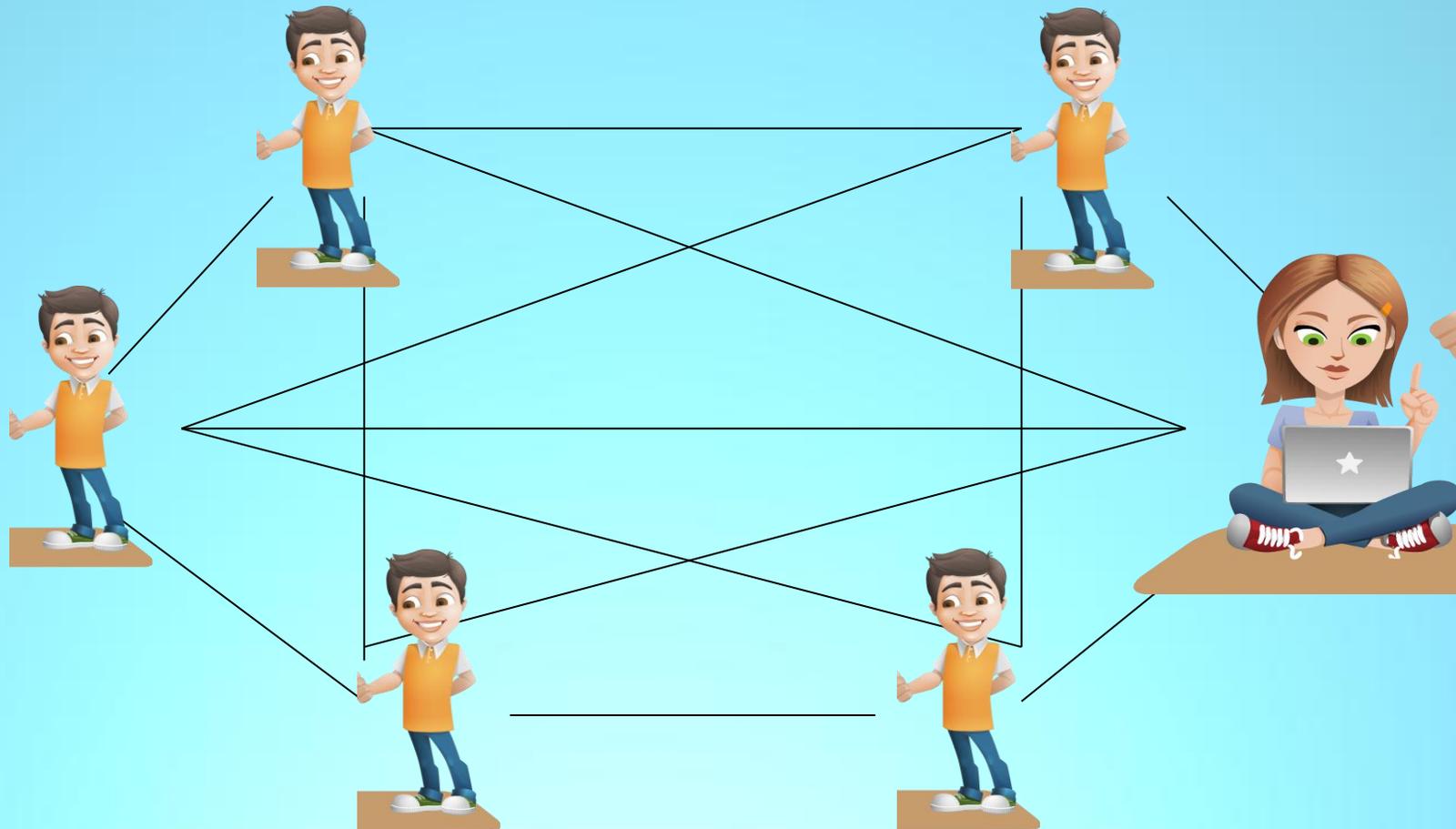
**b) Estilo democrático** : El Líder democrático **acepta contribuciones** del equipo y facilita la conversación de grupo para la toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo. Incentiva a los miembros a trabajar libremente, dejando la división de tareas al grupo. Este líder es objetivo al dar elogios, críticas, y participa en actividades grupales. Permite múltiples puntos de vistas, colaboraciones y participación, manteniendo el control y el rol de líder. Reconoce las fortalezas de cada miembro y extrae el mejor desempeño de todos, guiando y dirigiendo efectivamente. Un reto para un líder democrático es reconocer que no todas las tareas deben ser manejadas por el grupo, y que el líder debe resolver algunos temas solo.

**c) Liberal ( Laissez faire )** : **Permite al grupo** una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo. No ofrece comentarios sobre el desempeño de los miembros a menos que se le pregunte directamente, y no participa o interviene en actividades. Este estilo funciona mejor cuando los miembros del grupo son altamente calificados y están altamente motivados, con un recorrido comprobando excelencia. Este enfoque permite que los **miembros capaces de ser productivos y efectivos** interpreten este estilo como una señal de confianza en sus capacidades y les permiten estar motivados y ser exitosos.

# LIDERAZGO DEMOCRATICO O PARTICIPATIVO

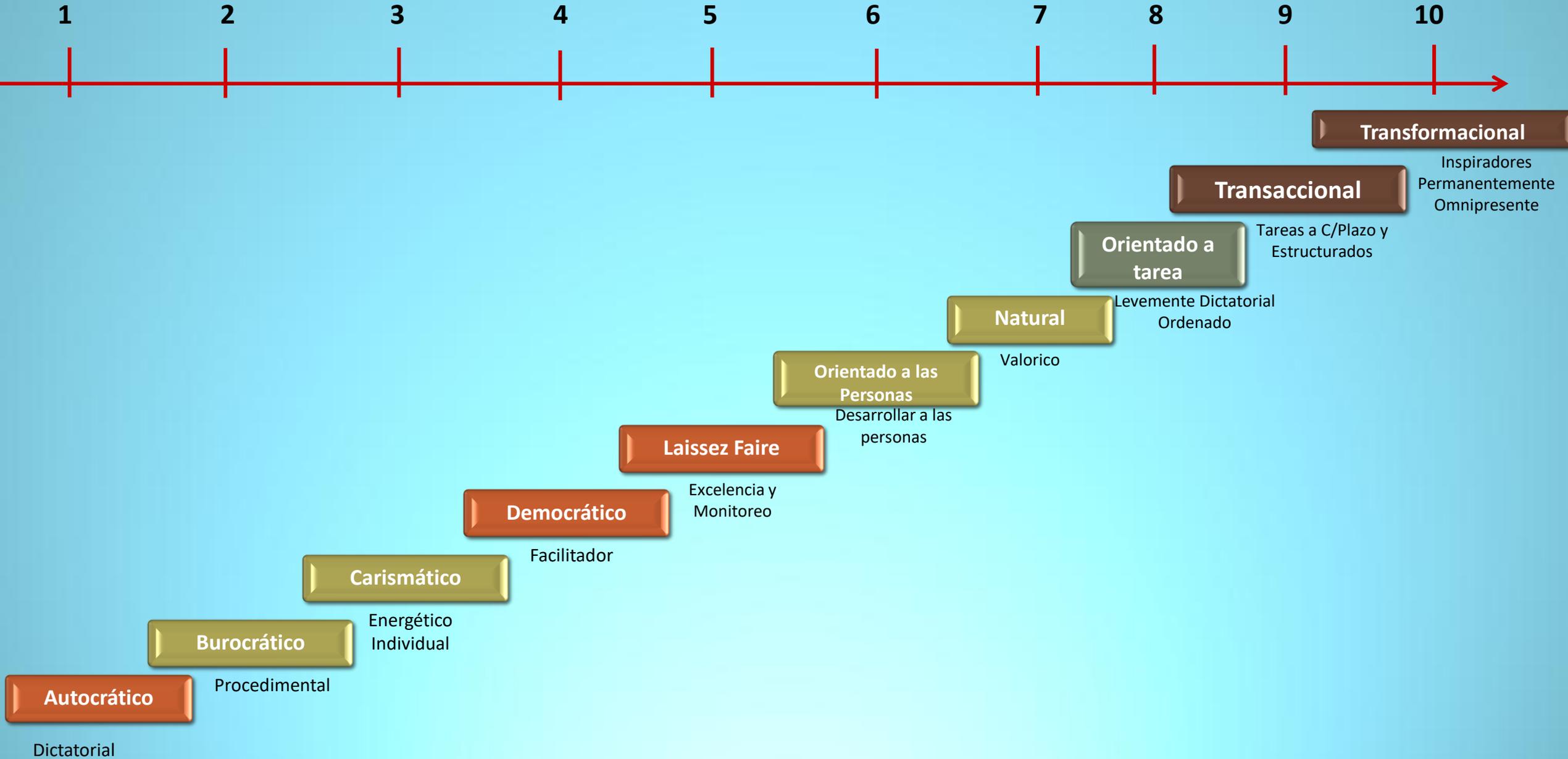


# LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE



# 10 TIPOS DE LIDERAZGO

# 10 TIPOS DE LIDERES



# COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO SIGLO XXI



# COMPETENCIAS DE LIDERAZGO Y FODA PERSONAL



**Visión panorámica**



Blanco

Negro

**Objetividad**



**Empatía**



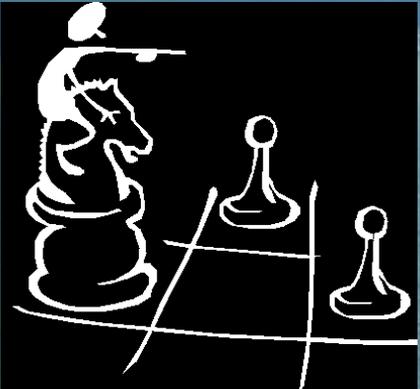
**Comunicación**



**Impulsador de  
Cambios**



**Negociación**



**Estrategia**



**Decisión**



**Delegación de tareas**



**Clarificación de Objetivos,  
Normas y Valores**

# RESUMEN DE FODA

- Es fundamental que exista “feedback” (retroalimentación) dentro del equipo.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

- Realizar un seguimiento a la labor del equipo y a su funcionamiento interno (Mediante cuestionarios, análisis FODA, etc...)

# LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

## Requisitos:

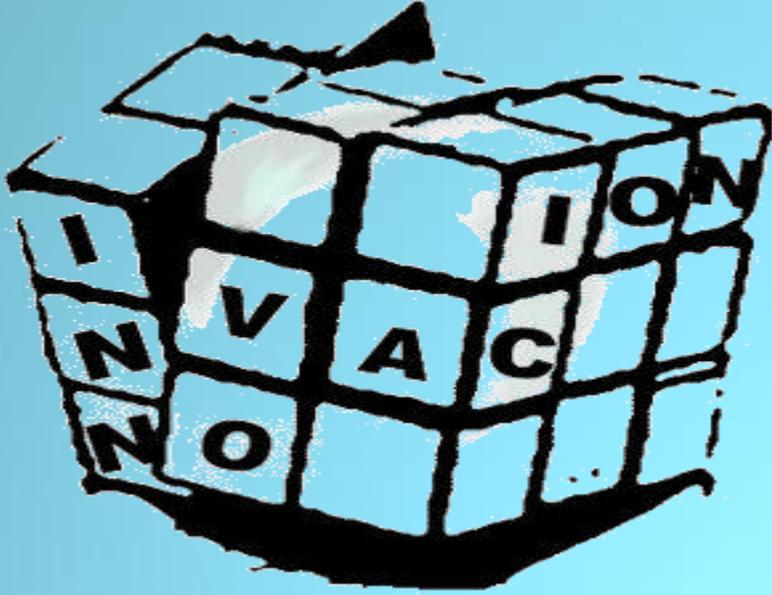
- Conocimiento de la organización y su entorno
- Relaciones dentro de la organización y en la industria
- Historial del individuo
- Características personales y habilidades sociales
- Ética personal
- Nivel de motivación

**Compromete al capital humano de la organización con los objetivos de esta.**



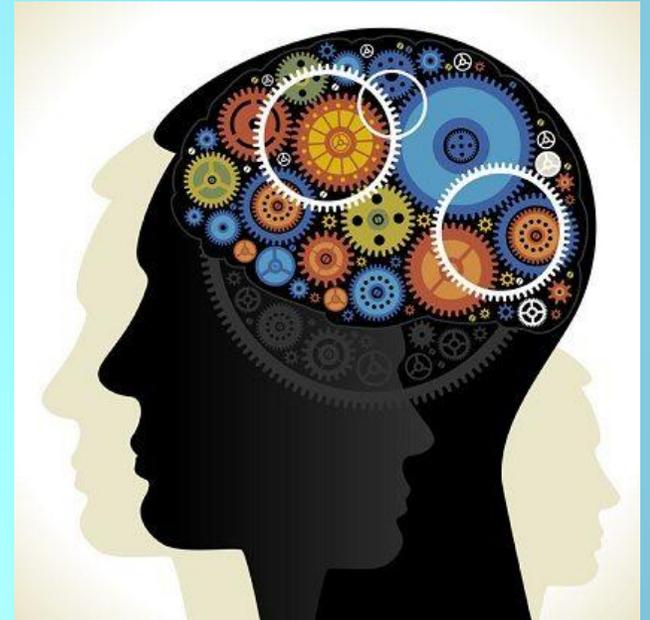
**No pierde de vista a los clientes internos y externos.**

**Acepta el riesgo**



**Fomenta la innovación**

**Fomenta el aprendizaje**



**Piensa y actúa estratégicamente**

**Confía en el talento de sus subordinados, y en consecuencia, les exige retos desafiantes**



**Comunica de manera efectiva**

**Planifica, organiza, evalúa y controla**



**Tiene voluntad y capacidad para el cambio**



**Tiene capacidad de autocrítica**

**El buen líder es aquel que puede desarrollar una visión de futuro en relación a aquella actividad que está desarrollando.**



**La comunicación entre el líder y el resto de integrantes debe ser constante. El líder debe de “escuchar” a su equipo.**



**La información debe fluir de forma transparente.**

**El líder debe saber trabajar con el componente humano, esto es, debe gestionar sentimientos, necesidades, actitudes y características personales de los integrantes del equipo**

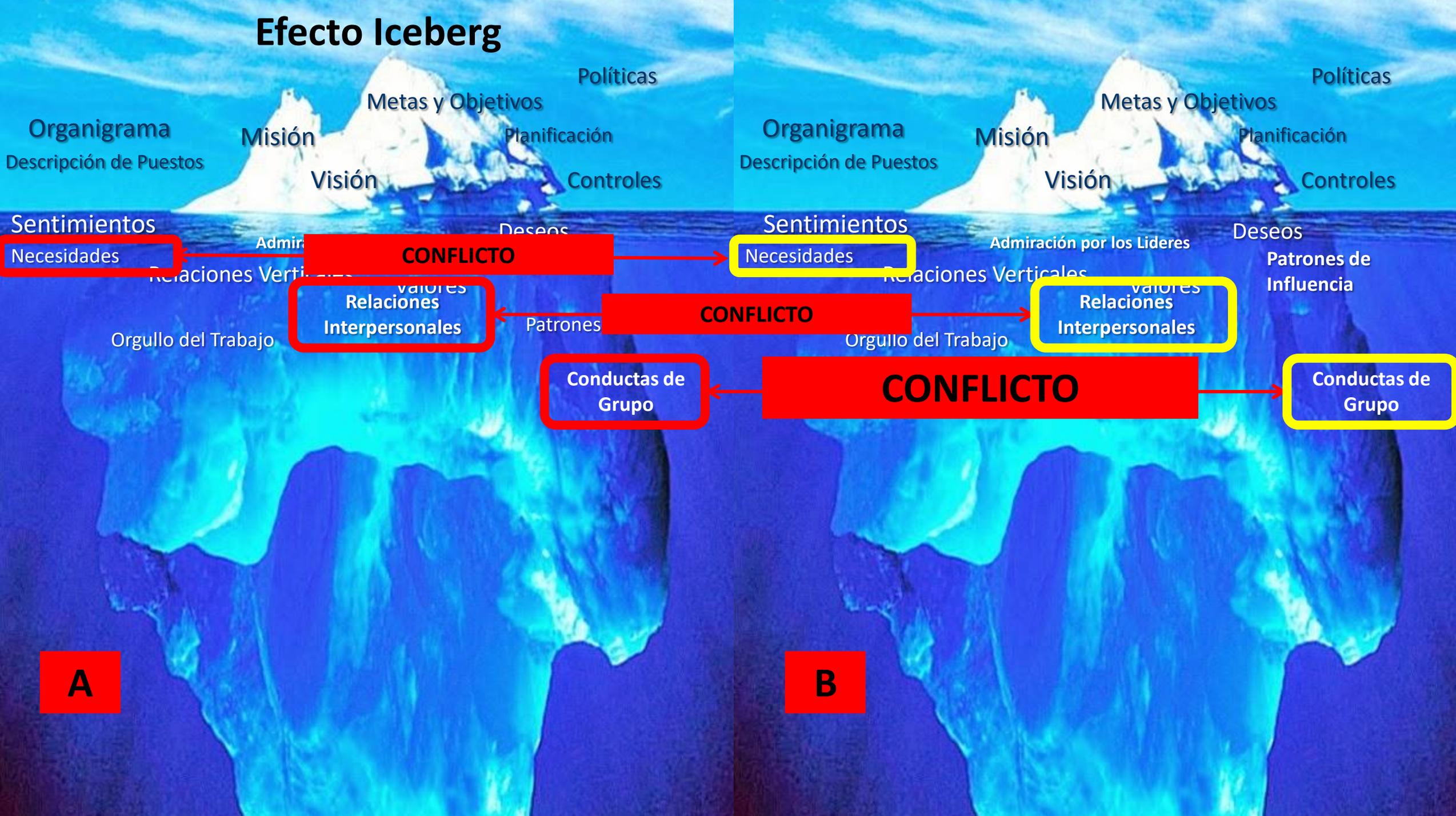


- El líder debe de crear y fomentar una cultura propia para su equipo.

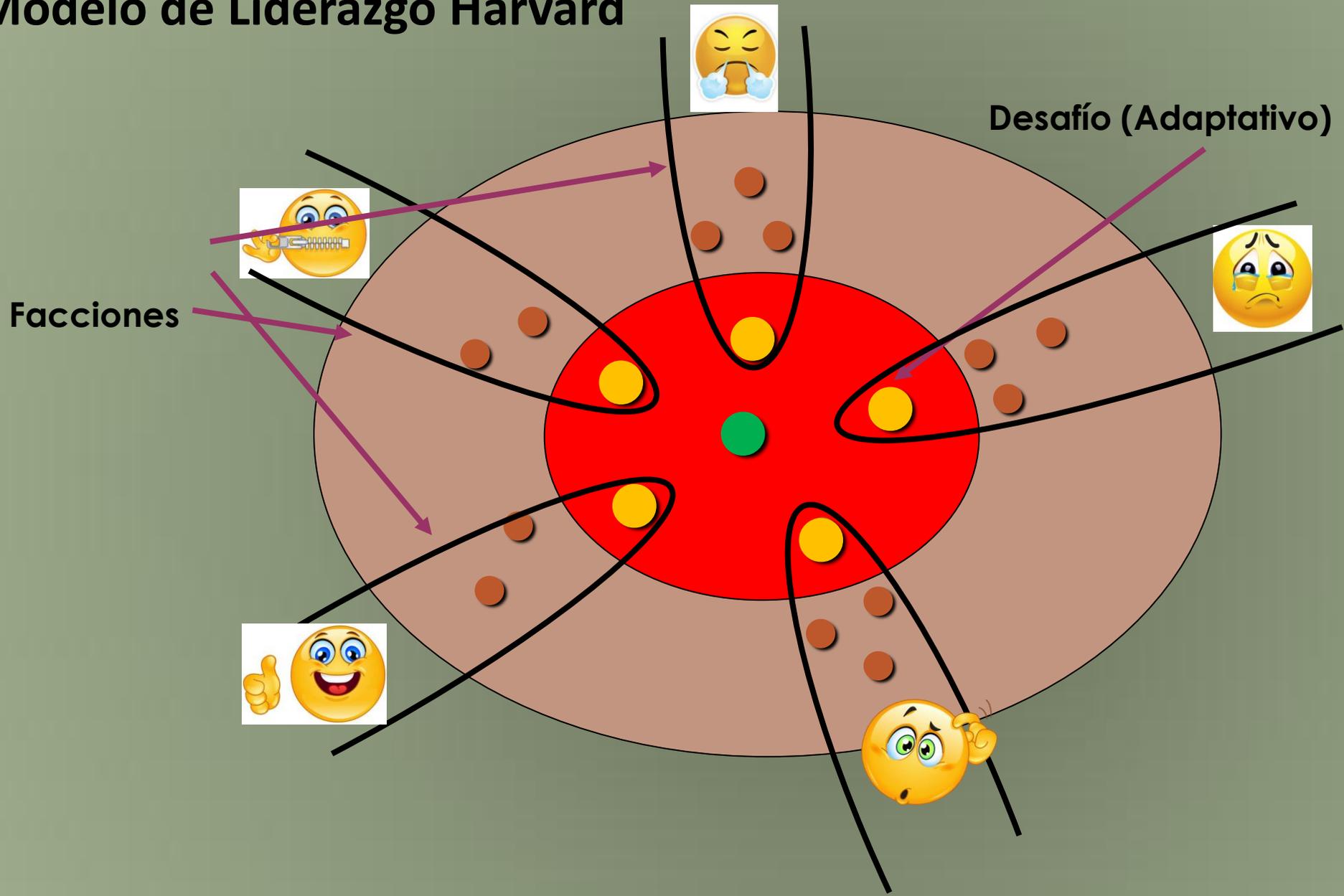


- El líder debe asegurarse de que el ambiente de trabajo sea el adecuado para favorecer la motivación, la creatividad y el buen hacer del equipo.

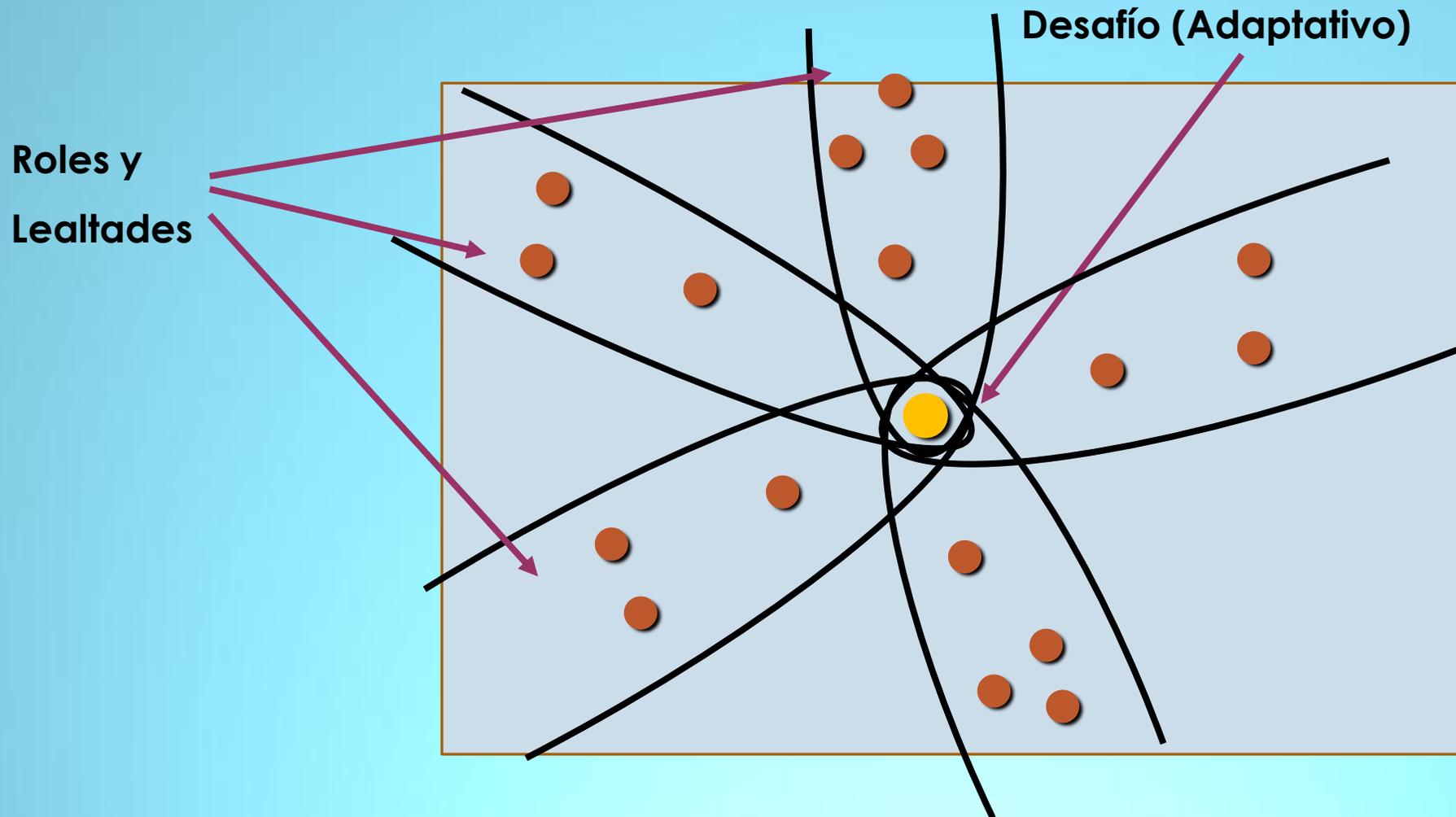
# Efecto Iceberg



# Modelo de Liderazgo Harvard



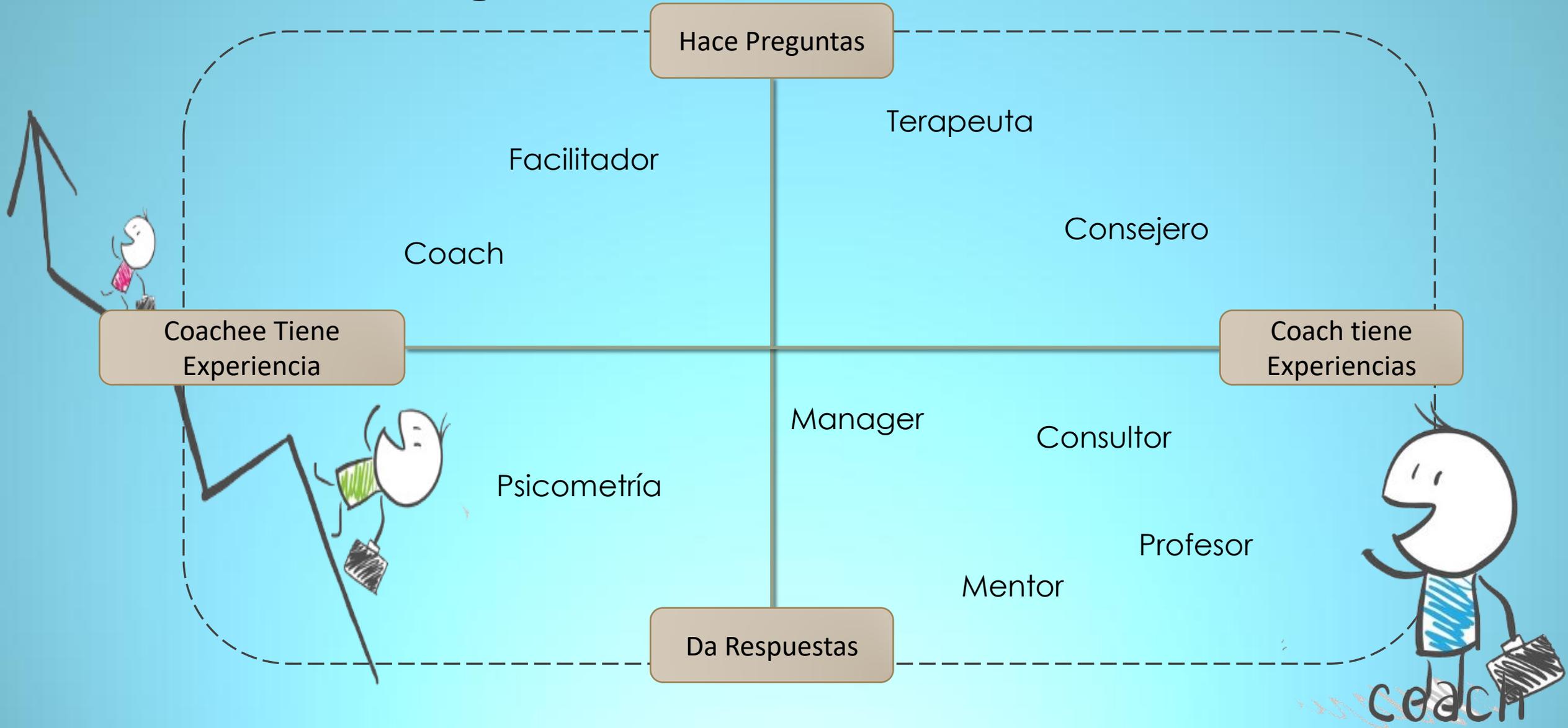
# Política de Liderazgo Efectiva





Los invitamos a un Coffe  
Break

# Que es Coaching?



# Flujograma de Metodología Básica



# Beneficios del Coaching



coach

- Objetividad
- Autonomía
- Sentido de responsabilidad
- Visión amplia
- Orientación a resultados
- Capacidad de reflexión



- Manejo de Inteligencia emocional
- Criterio
- Seguridad
- Libertad
- Manejo de la frustración
- Tolerancia
- Paciencia

# Objetivos del Coaching

- **Mejorar Desempeño**
- **Desarrollar Habilidades**
- **Fortalecer Liderazgo**
- **Facilitar Transiciones**
- **Promover el Autodescubrimiento**
- **Facilitar el Cambio**
- **Identificar Propósitos y Acciones**
- **Aprender a Superar Obstáculos**



# Importante saber preguntar



**¿QUÉ?**

Identificar

~~**¿POR QUÉ?**~~

~~Creencia  
y Valores~~

**¿CÓMO?**

Plan de Acción

# TIPS de entrevistas de procesos de Coaching

- 1) **Contextualizar** la necesidad de sesión de Coaching ( No mentoring, no psicoterapia, etc.)
- 2) Presentarse y ser **empático** ( Buscar Confianza - Rapport)
- 3) **Informar** brevemente del proceso de Coaching y determinar las expectativas ( Claridad del proceso )
- 4) **Conocer** las diferentes **motivaciones** ( buscar varios enfoques )
- 5) **Inmediatamente definir viabilidad** del proceso ( determinar restricciones )
- 6) **Promover su autoconciencia** ( buscar la necesidad de ayuda con mucha paciencia )
- 7) **Indagar y conocer** en profundidad a cada persona.
- 8) **Determinar objetivo** acordado con Metodología
- 9) **Guiarlos** para que ellos mismos desarrollen los **planes de acción**
- 10) **Definir** tiempos de **control**

# Importante saber preguntar

**1**

**¿Qué?**

Relacionado  
con Metas y  
Valores

**2**

**¿Como?**

Relacionado  
con la Acción,  
Plan y  
Estrategia

**3**

**¿Cuándo?**

Relacionado  
con el  
compromiso

**4**

**¿Donde?**

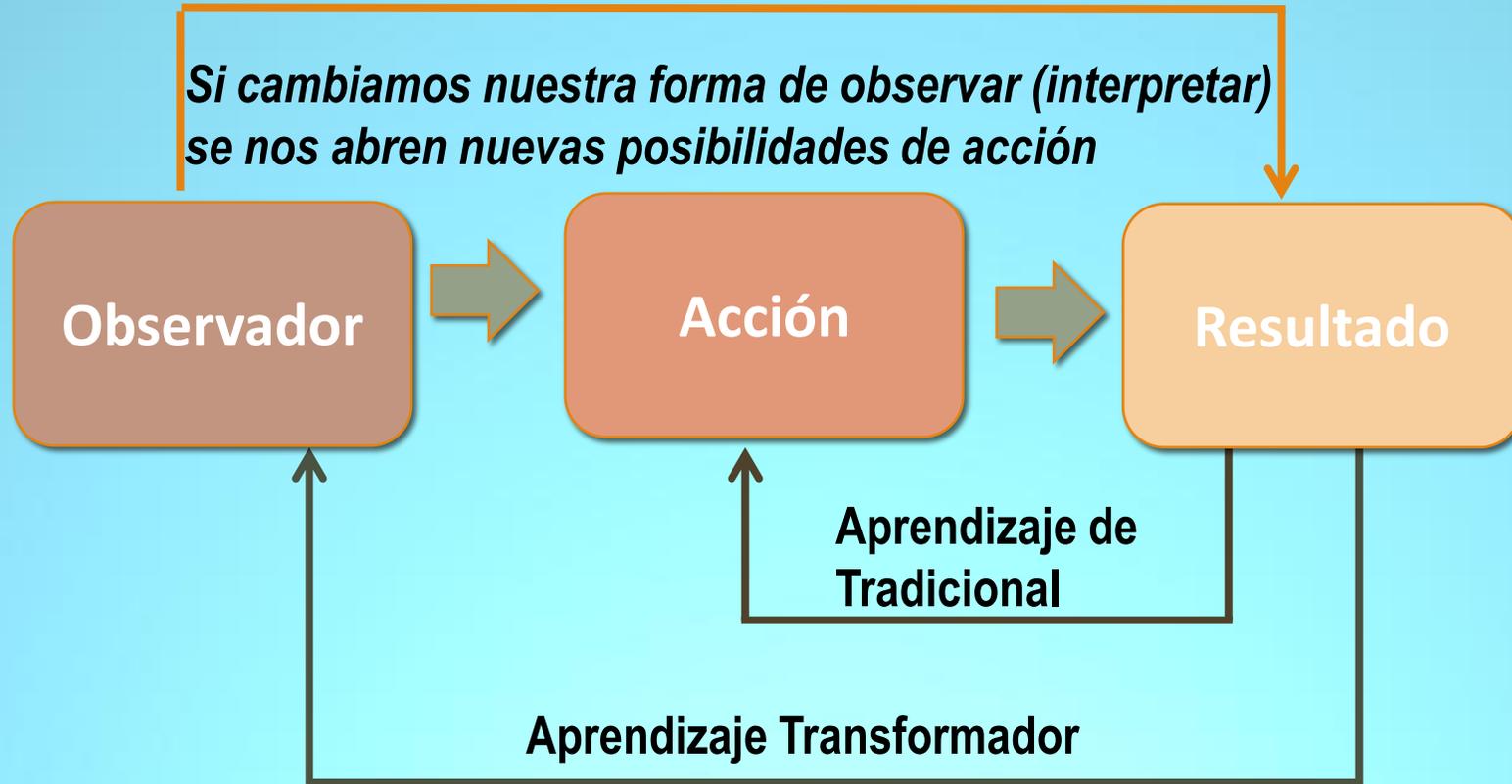
Relacionado  
con el  
Objetivo

**5**

**¿De que  
manera?**

Relacionado  
con  
metodología  
de la acción

# Modelo OAR:



# Primero: ¿Queremos marcar diferencia?

Si queremos marcar una diferencia surgen las siguientes preguntas:

¿Nos cuesta romper los moldes?

¿Tenemos creatividad?

¿Somos innovadores?

¿Buscamos nuevos desafíos?



## **Marcando la diferencia**



**Lea atentamente el siguiente párrafo**

**El espía medieval**

**Un espía debía entrar a un castillo para poder investigar los planes del enemigo, pero al llegar descubrió que las puertas del castillo se abrían sólo si se daba la contraseña correcta. Se escondió entre unos matorrales y se quedó observando**

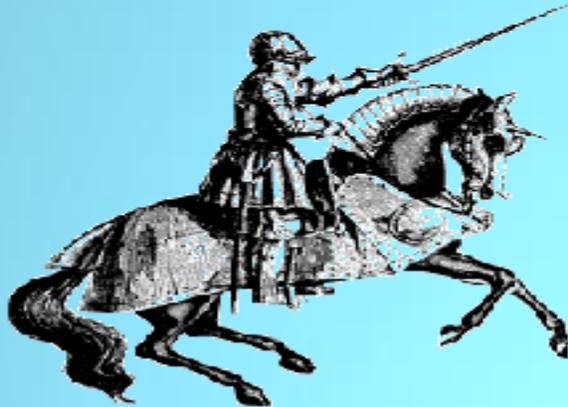
## Marcando la diferencia

Llegó un soldado a las puertas del castillo, el vigía de la torre le dijo:

**¡dieciocho!**

a lo que el soldado contestó:

**¡nueve!....** y abrieron las puertas.



Al poco rato llegó otro soldado, el vigía le dijo:

**¡catorce!**

el soldado respondió:

**¡siete!** y nuevamente se abrieron las puertas...

A los pocos minutos, llegó un soldado más y el vigía le dijo:

**¡ocho!**

el tercer soldado le respondió:

**¡cuatro!...** Como en todas las ocasiones anteriores se abrieron de nuevo las puertas.

## Marcando la diferencia

El espía, que había estado observando, pensó que ya estaba seguro de la respuesta que tendría que dar como contraseña por lo que no espero más, se acercó a la puerta, el vigía le dijo:

**¡seis!**

a lo que el espía contesto:

**¡tres!.....**

*El vigía, al escuchar esa respuesta cogió un arco y lo mató...*



El vigía se quedó pensando y dijo para sí: Si este espía hubiese respondido **¡Cuatro!** habría entrado a nuestro castillo.

**Pregunta: ¿Por qué cuatro? ¿Cuál, entonces, era la clave para encontrar la contraseña de ingreso al castillo?**

## **Marcando la diferencia**

La respuesta es simple:

Dieciocho tiene nueve letras

Catorce tiene siete letras

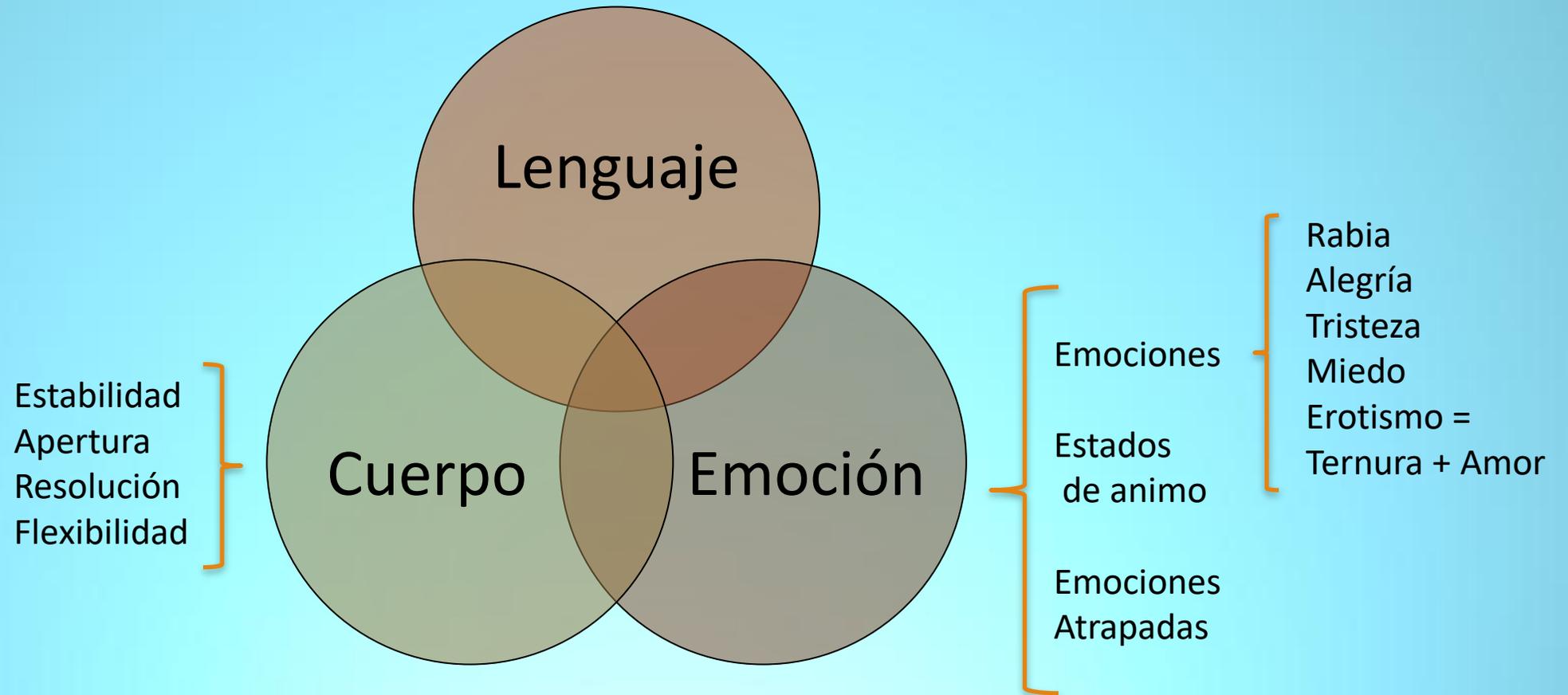
Ocho tiene cuatro letras

Y bueno, seis también tiene cuatro letras

***Recuerde que para desarrollar la innovación y la creatividad es importante “desprogramarnos”. Sacarnos los condicionamientos y buscar fuera de los caminos conocidos.***

# Coherencia Dinámica

Capacidad de generar **distinciones** (abrir posibilidades con uno mismo y con otros)



# DISTINCIONES CORPORALES

El cuerpo está cediendo espacio puede ser para acoger, proteger o retroceder, no hay problema en pasar desapercibido, el nivel de sensibilidad desarrollado hace ser cuidadoso, cuesta sobrevivir mucho tiempo en ambientes tensos, es preferible evitarlos, hay preocupación por los afectos, los vínculos y relaciones entre las personas. La capacidad de escuchar, de recibir, de contener.

permanecer haciendo lo que está haciendo. Existe una preferencia por lo que es conocido o genera seguridad, cada situación de cambio complica. Genera conductas que tienen que ver con permanecer y sostener.



El cuerpo siempre está en movimiento, buscando, explorando, haciendo, actuando de manera diferente, siempre hay algo original. Desafío a cambiar, los límites nunca son frontera, están para ser sobrepasados. Sirve para ver esos caminos que llevan a la creatividad, la innovación, el cambio

El cuerpo siempre está en exposición, avanzando, capta la atención del resto, nunca pierde el foco, entusiasma a las persona para lograr lo que desea, sabe permanecer en ambientes tensos y territorios ajenos, es fácil tomar decisiones. Es el camino para desarrollar nuestra capacidad de oferta, la capacidad de influir en el otro.

# DISTINCIONES CORPORALES



Estabilidad  
(Tierra)



## *Se Hace Fácil:*

Permanecer  
Seguridad,  
Controlar  
Concretar  
Marcar y poner límites,  
Estabilizar  
Poner las condiciones de  
satisfacción

## *Difícil:*

Enfrentar cambios  
Arriesgarse,  
Crear  
Innovar,  
Conquistar  
Aventurarse  
Proyectarse al futuro

# DISTINCIONES CORPORALES



## Se hace Fácil:

Ceder,  
Conciliar,  
Empatizar,  
Esperar,  
Contener,  
Cooperar,  
La comunicación con otros.

## Dificulta:

Tomar  
decisiones  
Liderar  
Arriesgar  
Cambiar

Apertura  
(Agua)



# DISTINCIONES CORPORALES



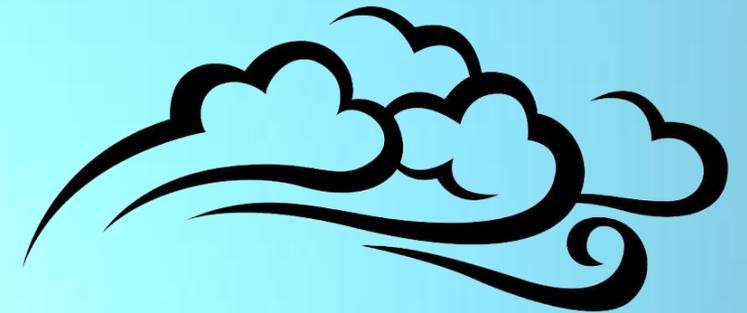
## Se hace Fácil

Innovar,  
Crear  
Jugar,  
Cambiar  
Provocar,  
Arriesgar.

## Dificulta:

Lo establecido  
El orden  
Permanecer  
Comprometerse  
consolidar

Flexibilidad  
(Aire)



# DISTINCIONES CORPORALES



Resolución  
(Fuego)



## Se hace Fácil:

Dirigir,  
Emprender  
Seducir,  
Exponerse  
Avanzar,  
Arriesgarse  
Liderar,  
Tomar  
decisiones

## Dificulta:

Escuchar,  
Retroceder,  
Acoger,  
contener,  
Esperar,  
Empatizar  
Reflexionar,  
Parar.



# Actividad Evaluada N° 2 : Mi Mapa de Coaching

## ATREVE A SOÑAR

En 30 minutos Realizar un Mapa Conceptual Grupal para Plenario Final en 6 grupos

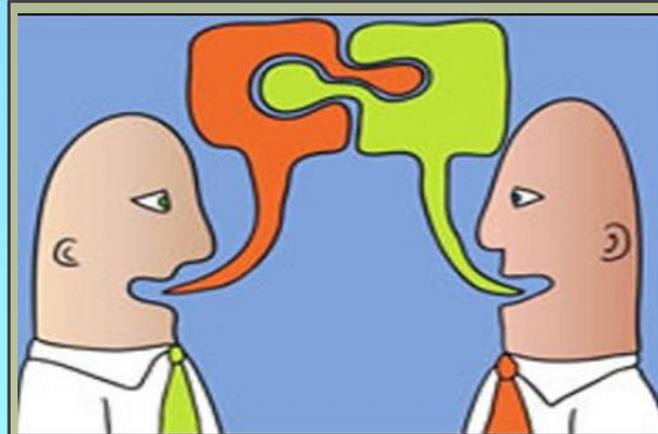
A evaluar :

- Creatividad en nombre y presentación
- Fluidez del relato 5 minutos
- Empoderamiento del modelo en equipo
- Incorporación de lo aprendido
- Participación del grupo

# Habilidades Sociales



Empatía



Asertividad



Escucha Activa

- ✘ **La empatía:** Ponernos en el lugar del cliente.
- ✘ **La asertividad:** La manera de expresarnos para que los clientes nos comprendan mejor y nos comuniquemos con ellos correctamente.
- ✘ **La escucha activa:** Nos permite obtener toda la información implícita a la palabra y actitud al cliente.

# ¿ QUE ES LA EMPATIA ?

Es la habilidad social que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas.

α Hay varios tipos:

COGNITIVO: Comprende el estado interno del otro.

EMOCIONAL: Se pone en el lugar del otro.

INTERESADO: Surge de la conveniencia social o terapéutica.



# RASGOS DE UN INDIVIDUO EMPATICO

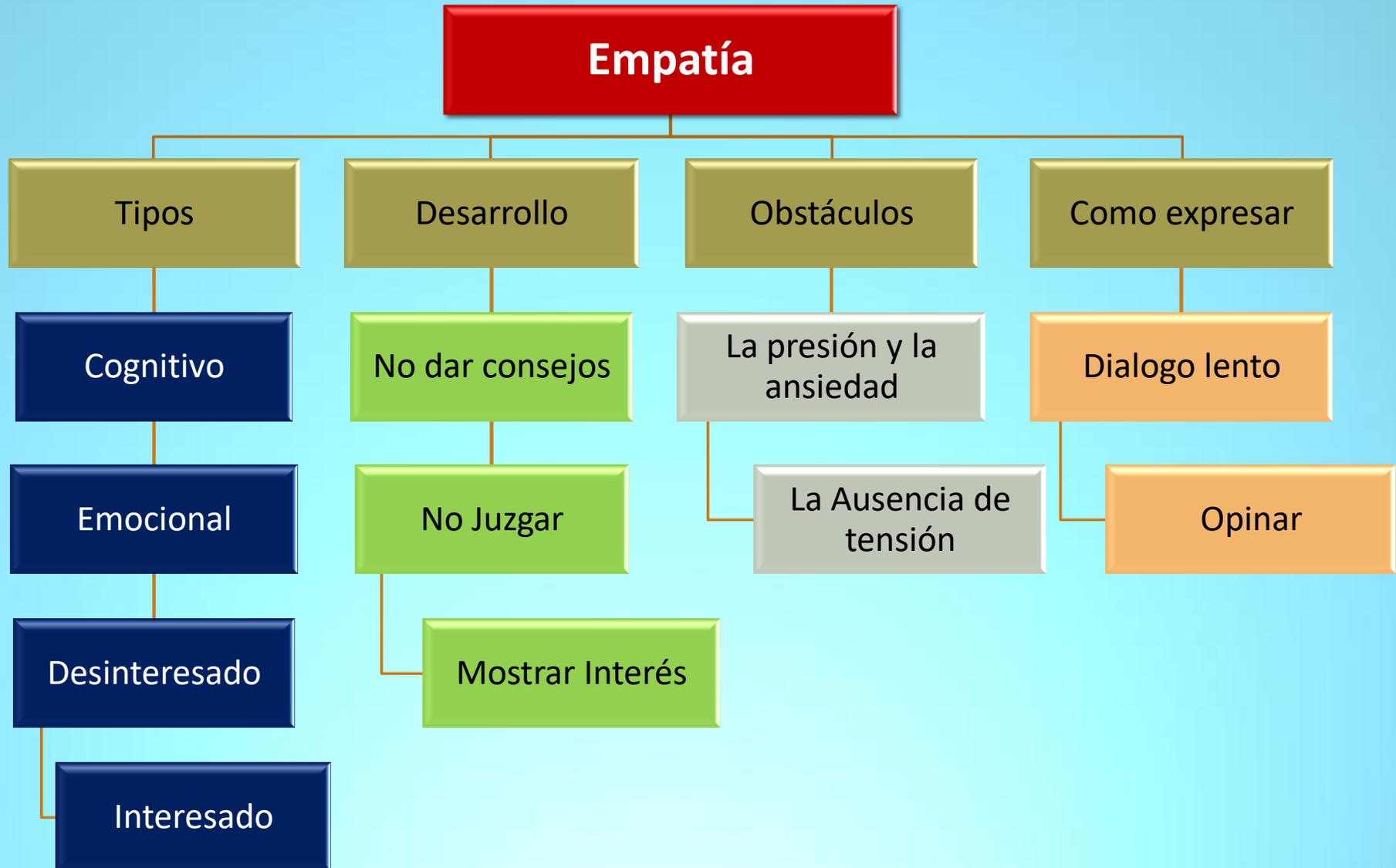
- ✓ Se ajusta a las diferentes situaciones.
- ✓ Sabe escuchar.
- ✓ Demuestra capacidad autocrítica.
- ✓ Es sensible a la emoción de los demás.



## OBSTACULOS QUE DIFICULTAN LA EMPATÍA

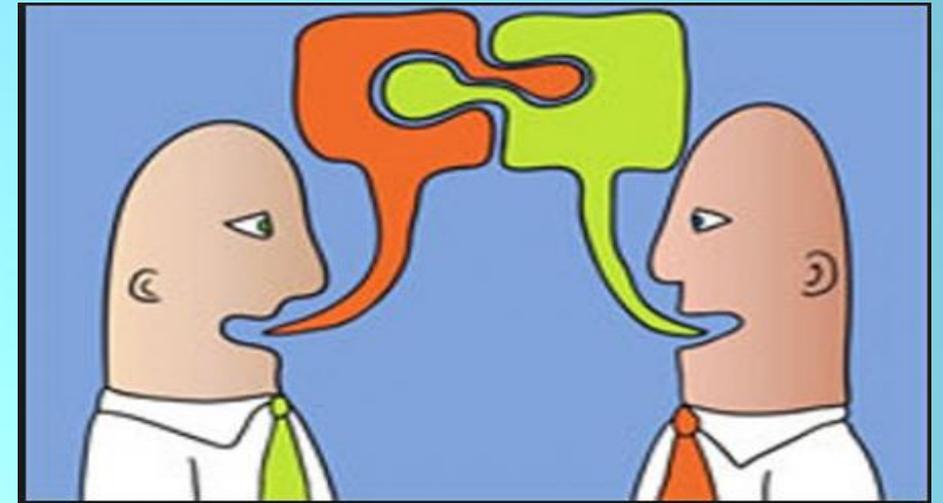
1. **La presión y la ansiedad** dificultan la percepción acertada de los motivos y las acciones de quienes nos rodean.
2. El exceso de tensión reduce la empatía, pero **la ausencia de tensión** induce a un estado de apatía, no a una percepción social siempre acertada. En ausencia de tensión no hay motivo para querer comprender algo o a alguien. Habría escasa percepción social.
3. Tampoco nos ayuda el contagiarnos de las emociones del otro, hasta el punto de perderme en el y olvidarme de mí.

# FLUJOGRAMA DE LA EMPATÍA



## ¿ QUE ES LA ASERTIVIDAD?

Es la habilidad social que permite estratégicamente comunicar los derechos de opinión, gustos y puntos de vista de la mejor y mas oportuna forma sin agredir y sin permitir ser agredido. Una conducta asertiva nos permite hablar de nosotros mismos, aceptar cumplidos, pedir ayuda, discrepar abiertamente, pedir aclaraciones y decir “no” de la forma mas adecuada.



## Tipos de Conducta

Agresiva

Mis Sentimientos  
y opiniones sobre  
los tuyos

Asertiva

Mis Sentimientos  
y opiniones igual  
a los tuyos

Pasiva

Tus Sentimientos  
y opiniones por  
sobre los tuyos

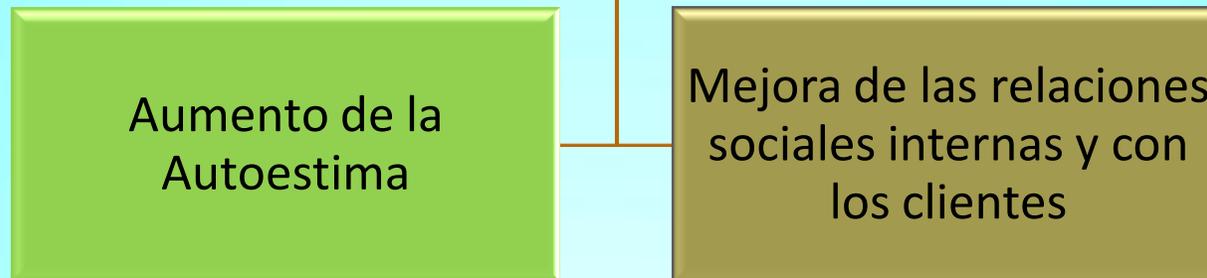
# Aprender a enseñar



# La asertividad no es una cualidad innata, sino que es una habilidad que se va desarrollando



## Beneficios que proporciona dominar esta habilidad



# ¿ QUE ES LA ESCUCHA ACTIVA?

Es la habilidad social que permite estratégicamente mantener la atención al nuestro emisor (Jefe, Compañero, Cliente ) de la información es muy importante saber hablar y también saber escuchar, ya que ello nos permite obtener información eficazmente.



# ESCUCHA ACTIVA

Cuando se escucha activamente a otra persona, ya sea a través de sus expresiones, lenguaje corporal, voz o palabras, le demostramos respeto y entendimiento.

Para saber escuchar hay que entender que el proceso de comunicación es recíproco.



# Dificultades que impiden escuchar activamente.

**Oír sólo lo que nos interesa. Posición egocéntrica y contraria a la empatía**

**Mostrarnos prejuiciosos : juzgar anticipadamente al emisor y su mensaje**

**Fingir escuchar es menos cansador que escuchar**

**Barreras físicas y psicológicas**

**Excitación emocional**

**Replicas constantes**

**Limitación de la memoria**

# Posibles soluciones a los obstáculos de la escucha activa

**Tomarse tiempo para escuchar**

**Establecer un clima agradable**

**Establecer un clima agradable**

**Aceptar al emisor tal como es**

**Evitar distracciones**

**Preparar el tema**

**Sintetizar ideas**

# CONCEPTOS BÁSICOS

## *Inteligencia*

Capacidad de adquirir conocimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. Se manifiesta en una conducta adaptativa dirigida a unos objetivos.

## *Emoción*

Conjunto de cambios que se producen en el estado corporal de una persona, inducidos por los terminales de las neuronas situadas en diferentes órganos del cuerpo y que están controlados por determinadas áreas del sistema cerebral, las cuales a su vez responden al pensamiento del sujeto.

## *Liderazgo*

Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

# Liderazgo y Inteligencia Emocional

Daniel Goleman

La base de la inteligencia emocional son las emociones y, si las sabemos controlar, seremos dueños tanto de nuestros pensamientos como de nuestras acciones.

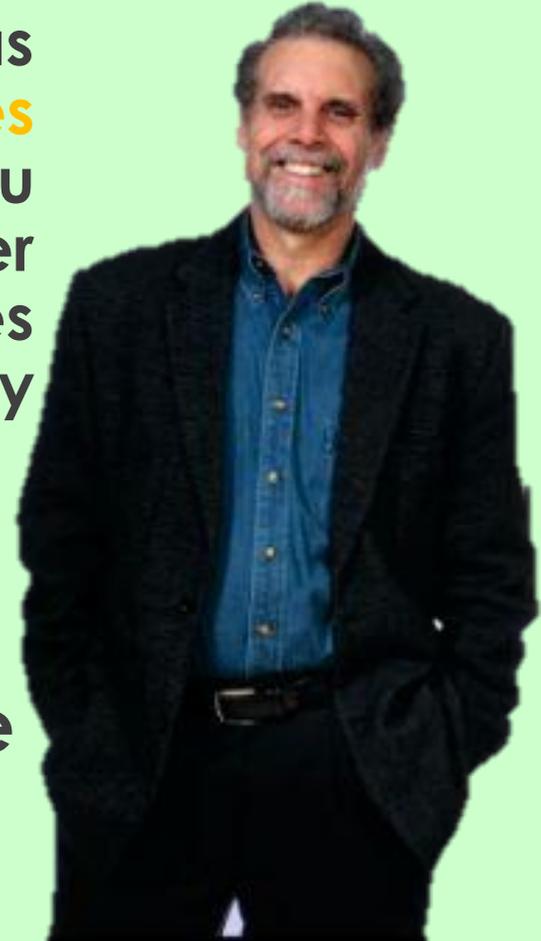




# Daniel Goleman

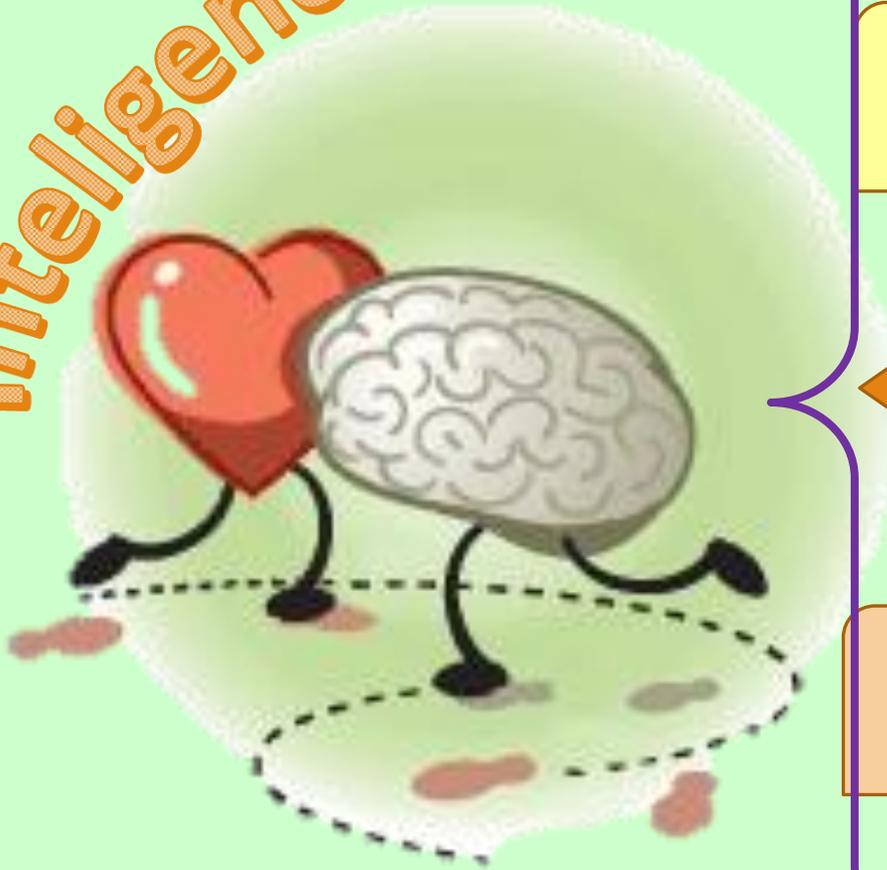
“Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen **mas probabilidad de sentirse satisfechas**, ser **eficaces** en su vida y de **dominar los hábitos mentales** que favorecen su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional entran en batallas interiores que sabotean la capacidad de concentración en el trabajo y de pensar claramente”

“Nuestro CI es importante , pero no tanto como creemos. No puede ser alterado, mientras el coeficiente emocional (CE) puede aumentar, porque se aprende”



# Habilidades de la Inteligencia Emocional

Inteligencia



INTRAPERSONAL

Competencias

INTERPERSONAL

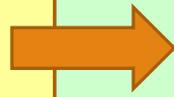
AUTOCONCIENCIA

AUTO REGULACIÓN

MOTIVACIÓN

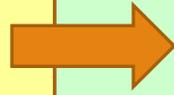
EMPATÍA

HABILIDADES SOCIALES



Las personas que tienen autoconciencia también pueden ser capaces de energizar a los demás, de comprometerse y confiar en quienes desarrollan una tarea con ellos.





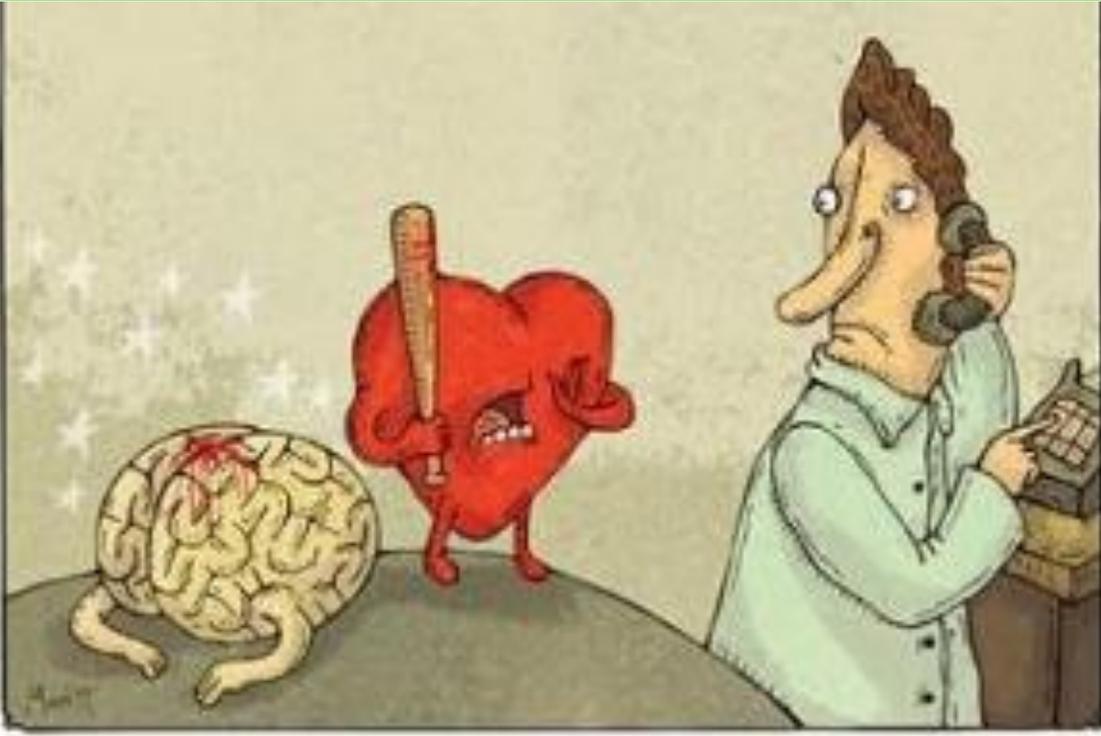
Eres capaz de saber lo que estás sintiendo en el mismo momento en que aparece y de utilizar tus preferencias para guiar la toma de decisiones basada en una evaluación realista de tus capacidades y en una sensación de confianza en ti mismo



**Conciencia emocional:** Reconoces tus propias emociones y sus efectos.

**Una adecuada valoración de ti mismo/a:** Conoces tus recursos, tus capacidades y tus limitaciones internas.

**Confianza en ti mismo/a:** Una sensación muy clara de tu valor y de tus capacidades.



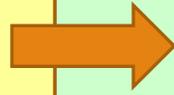
Eres capaz de controlar las emociones, de tranquilizarse uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, la tristeza y la irritabilidad exageradas.

**Autocontrol:** Mantienes bajo control las emociones o impulsos conflictivos.

**Confiabilidad:** Eres responsable.

**Integridad:** Eres integro/a.

**Innovación y adaptabilidad:** Te mantienes expectante a las ideas y a los enfoques nuevos y suficientemente flexible como para responder rápidamente a los cambios.



Motivarnos y el **optimismo**, es uno de los requisitos imprescindibles para la consecución de metas relevantes y tareas complejas.

Esta capacidad se pone a prueba cuando surgen dificultades... el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que las cosas irán bien, puede significar el ÉXITO o el ABANDONO Y FRACASO.

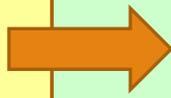




Tener la capacidad de captar los estados emocionales de los demás permite reaccionar de forma apropiada socialmente.



# Competencia Interpersonal



# HABILIDADES SOCIALES

Reconocer los posibles conflictos, sacas a la luz los desacuerdos

3

MANEJO DE CONFLICTOS

Inicias o controlas el cambio

4

AGENTE DEL CAMBIO

Inspiras y guías a los individuos o a los grupos

5

LIDERAZGO

Crear y consolidar la amistad personal con el grupo

6

ESTABLECER VÍNCULOS

Crear sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos

7

TRABAJO EN EQUIPO

Posees herramientas de persuasión

2

INFLUENCIA

Escuchas abiertamente y mandas mensajes convincentes.

1

COMUNICACIÓN

Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos

8

COOPERACIÓN





Vamos al Almuerzo

# ¿Qué es la Autoconciencia?



1

AUTOCONCIENCIA

➔ El Observador y la escucha.

# El Observador

¿Has pensado alguna vez qué es observar y desde dónde surge lo que vemos?

➔ El Observador y la  
escucha.

# El Observador que somos, a través de nuestra Inconsciencia



¿Qué es esto del  
observador?

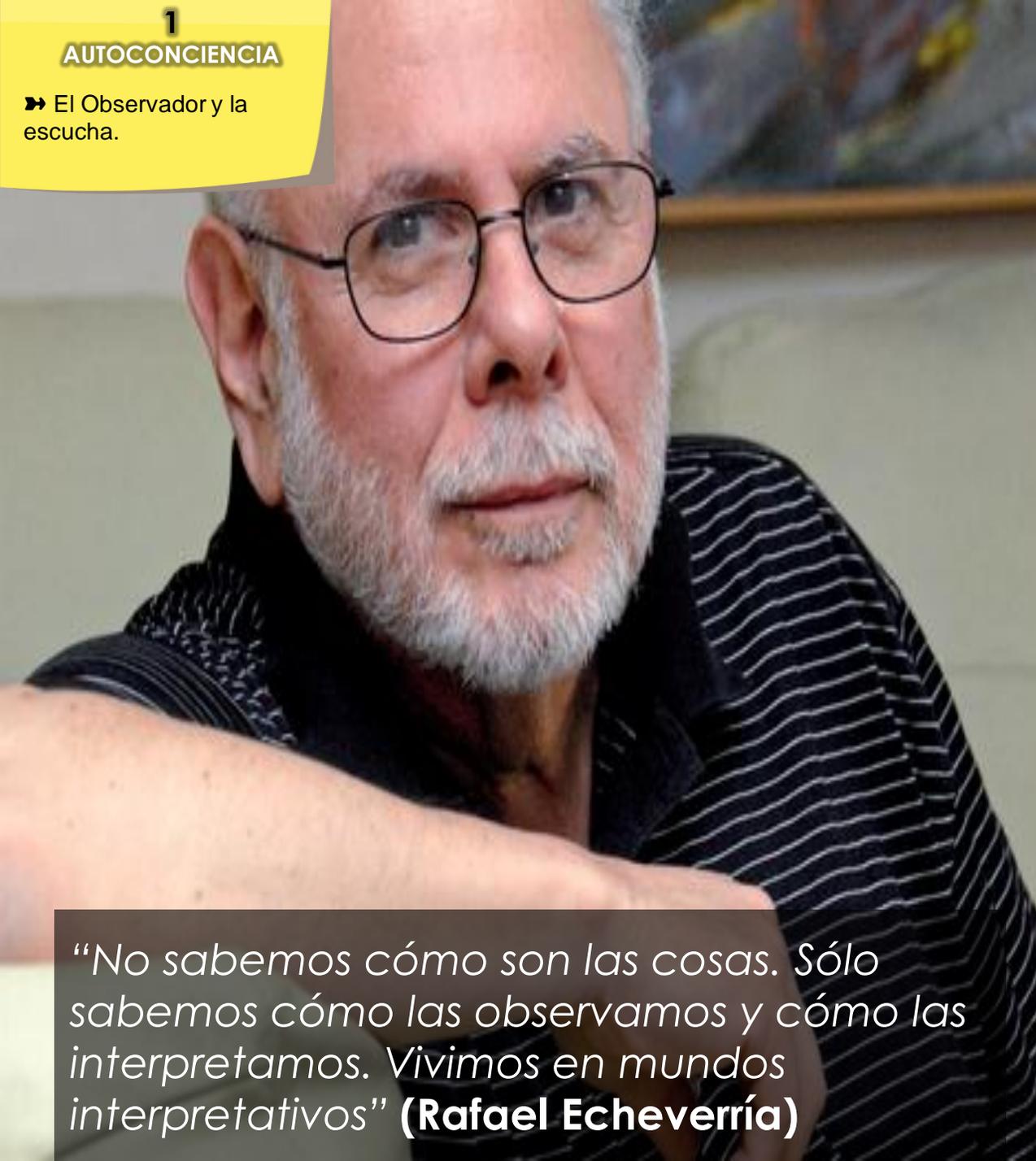
¿Cómo me  
constituyo en el  
observador que  
soy?

¿Desde dónde  
interpreto lo que  
interpreto?

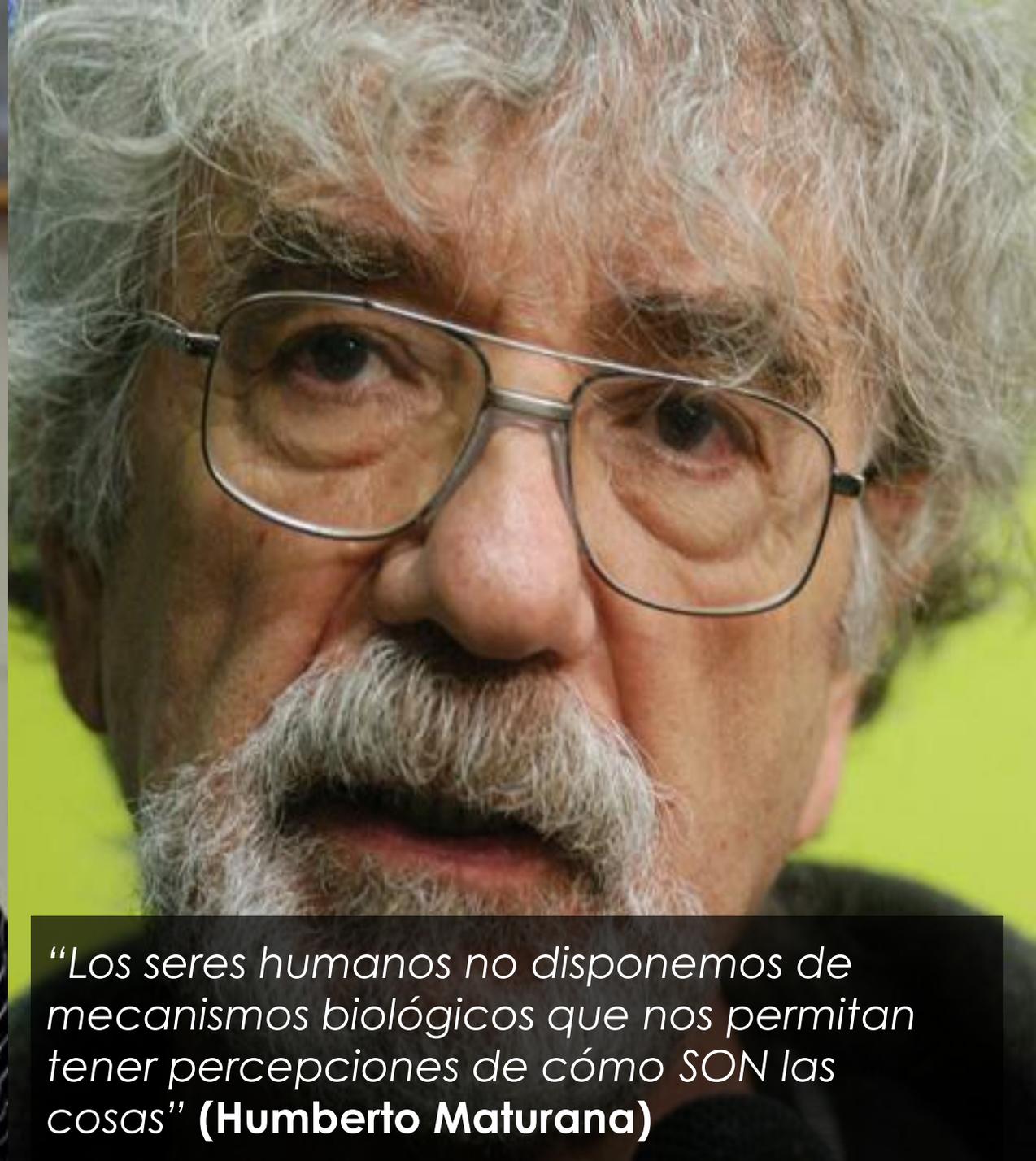
1

AUTOCONCIENCIA

➔ El Observador y la escucha.



*“No sabemos cómo son las cosas. Sólo sabemos cómo las observamos y cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”* **(Rafael Echeverría)**



*“Los seres humanos no disponemos de mecanismos biológicos que nos permitan tener percepciones de cómo SON las cosas”* **(Humberto Maturana)**

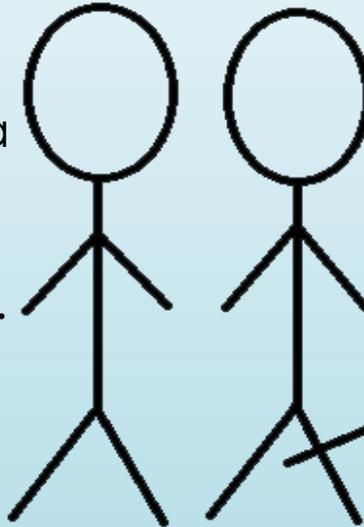
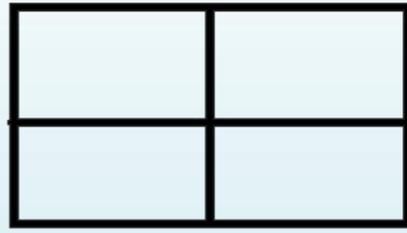
➔ El Observador y la escucha.

## ¿Qué ves?

Una habitación con dos personas y una ventana.

Dos personas encerradas en una prisión.

Dos personas pasando por una esquina.....



Cuando este mismo ejercicio se realizó en Kenia, un lugar desértico donde los árboles carecen de follaje, las raíces sobresalen del suelo, y las chozas son redondas... Te imaginas su respuesta?

*“Son dos mujeres que van caminando por el desierto para ir a lavar la ropa al río y pasan frente a un árbol” ... ¿Lo puedes ver?*

➔ El Observador y la escucha.

## ¿Qué ves?



Biológicamente no podemos ver dos interpretaciones del mismo fenómeno al mismo tiempo.

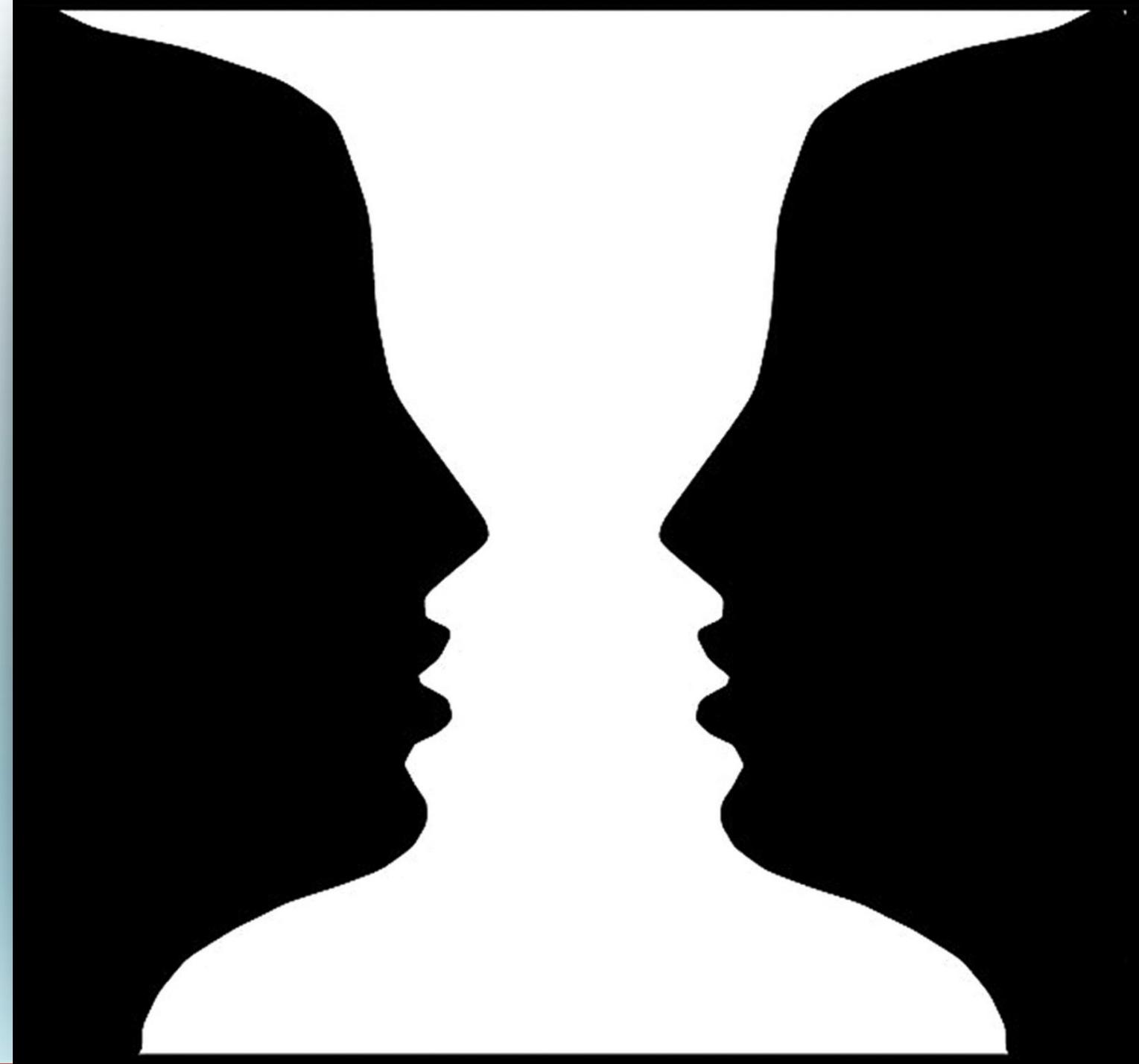
**“tenemos que soltar una para ver otra”**



¿Cuánto nos aferramos a nuestras interpretaciones?



¿Cuánto nos aferramos a tener la razón?



1

AUTOCONCIENCIA

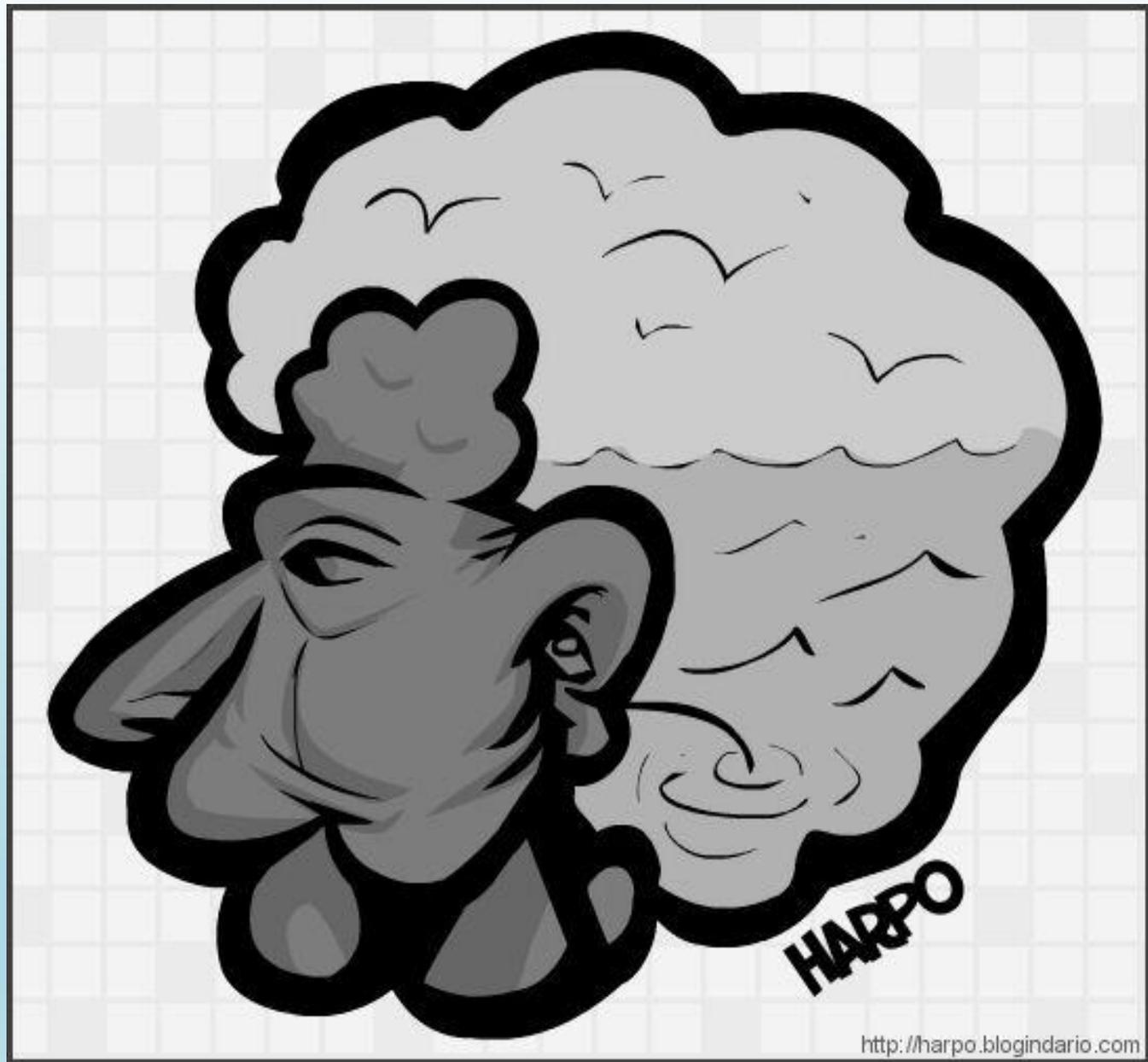
➔ El Observador y la escucha.

¿Qué dice tu  
inteligencia?



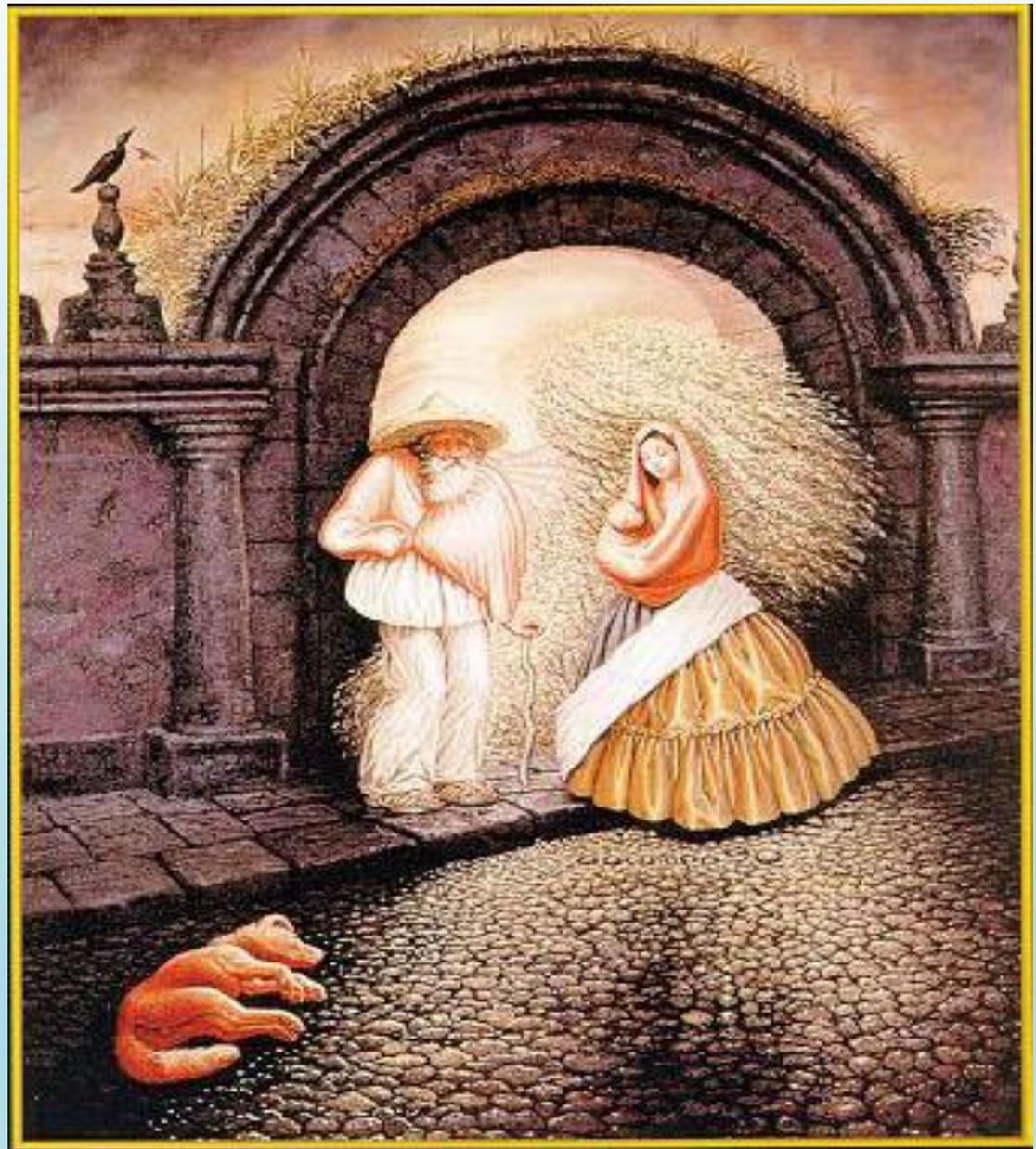
➔ El Observador y la escucha.

¿Qué dice tu  
inteligencia?



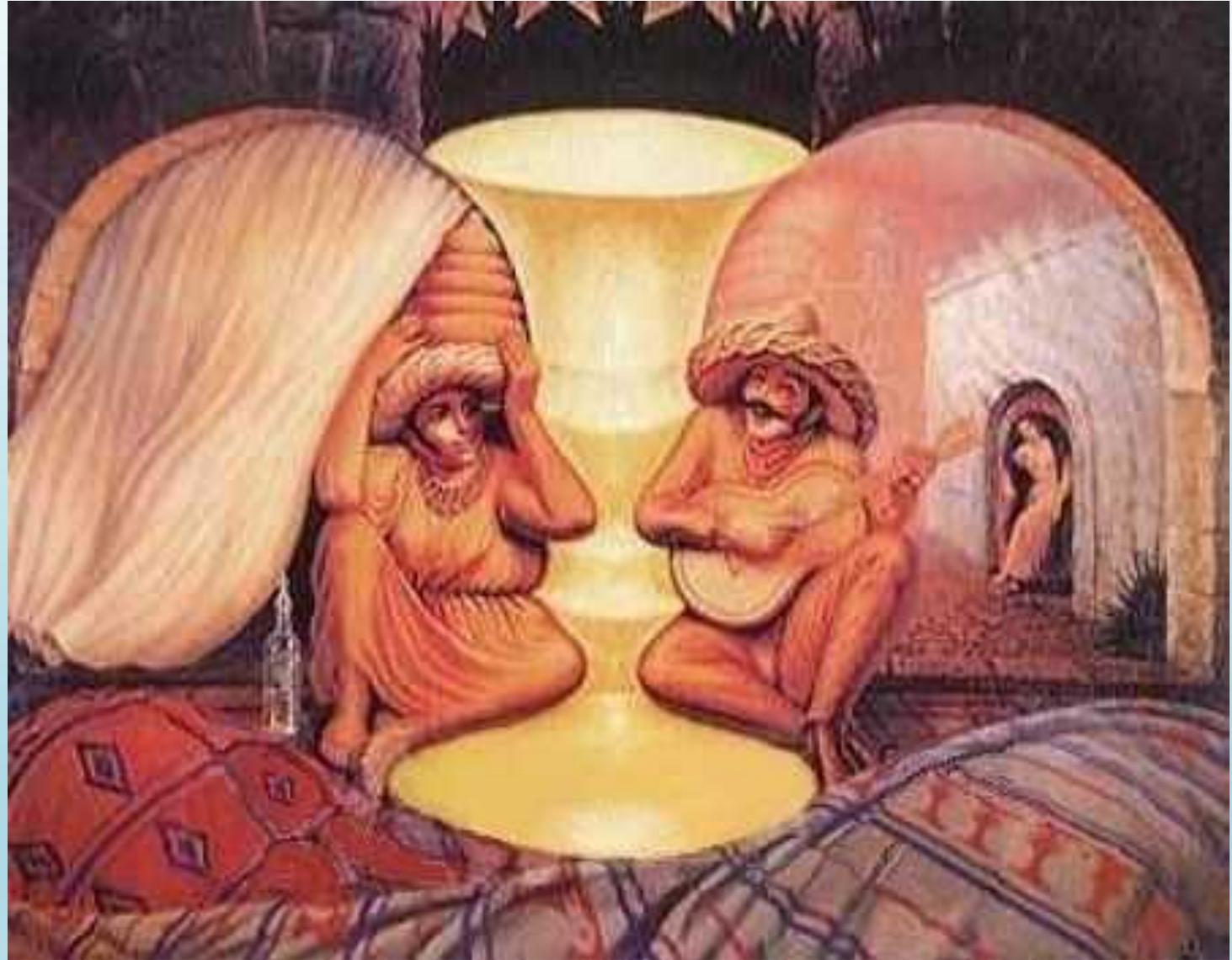
➔ El Observador y la escucha.

¿Qué dice tu  
inteligencia?



➔ El Observador y la escucha.

¿Qué dice tu  
inteligencia?



1

AUTOCONCIENCIA

➔ El Observador y la escucha.

# ¿Qué dice tu inteligencia?



1

AUTOCONCIENCIA

➔ El Observador y la escucha.

# ¿Qué dice tu inteligencia?

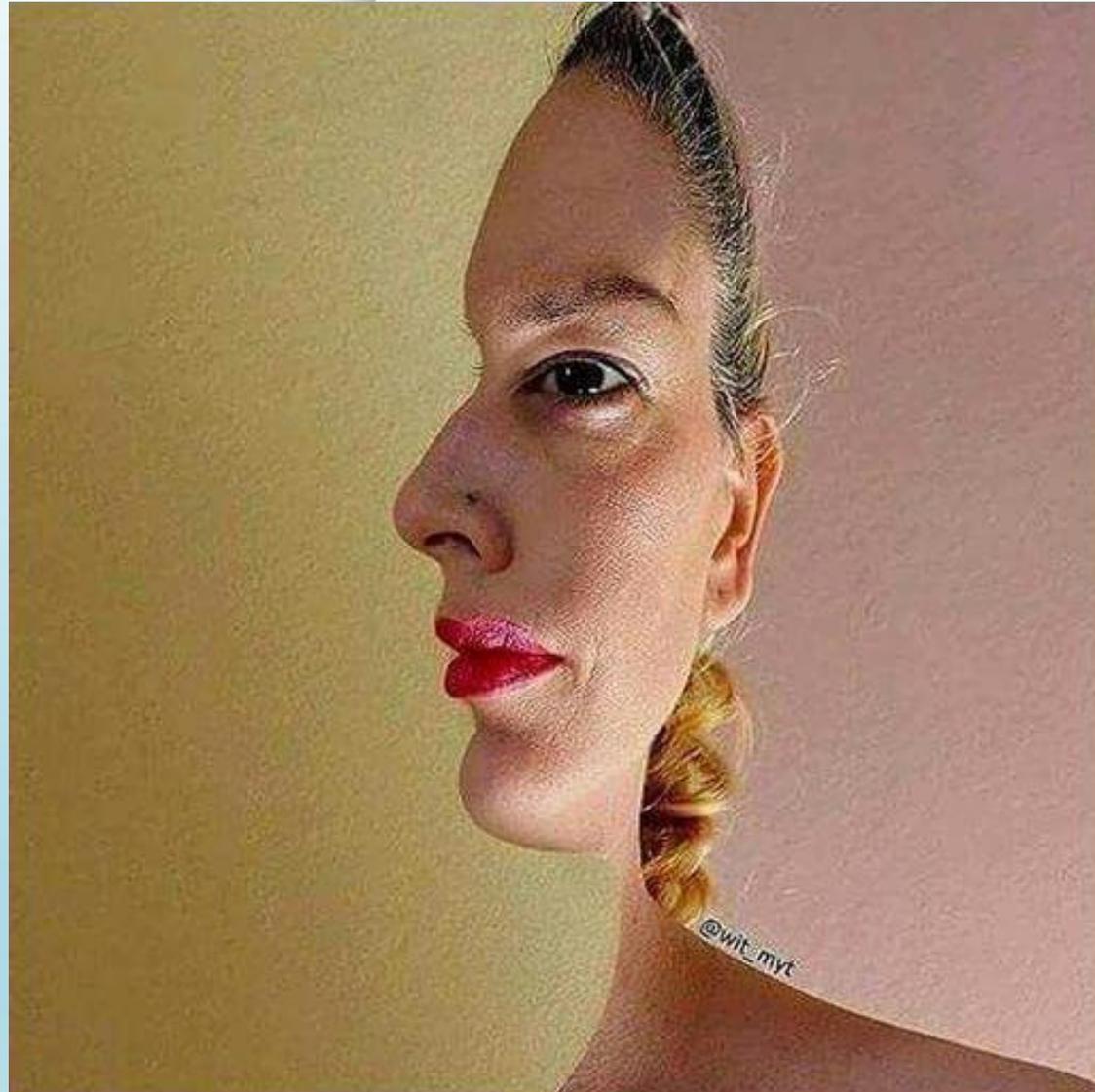


1

AUTOCONCIENCIA

➔ El Observador y la escucha.

# ¿La mujer esta de perfil o de frente?



¡De que es capaz  
nuestro cerebro...!!!?



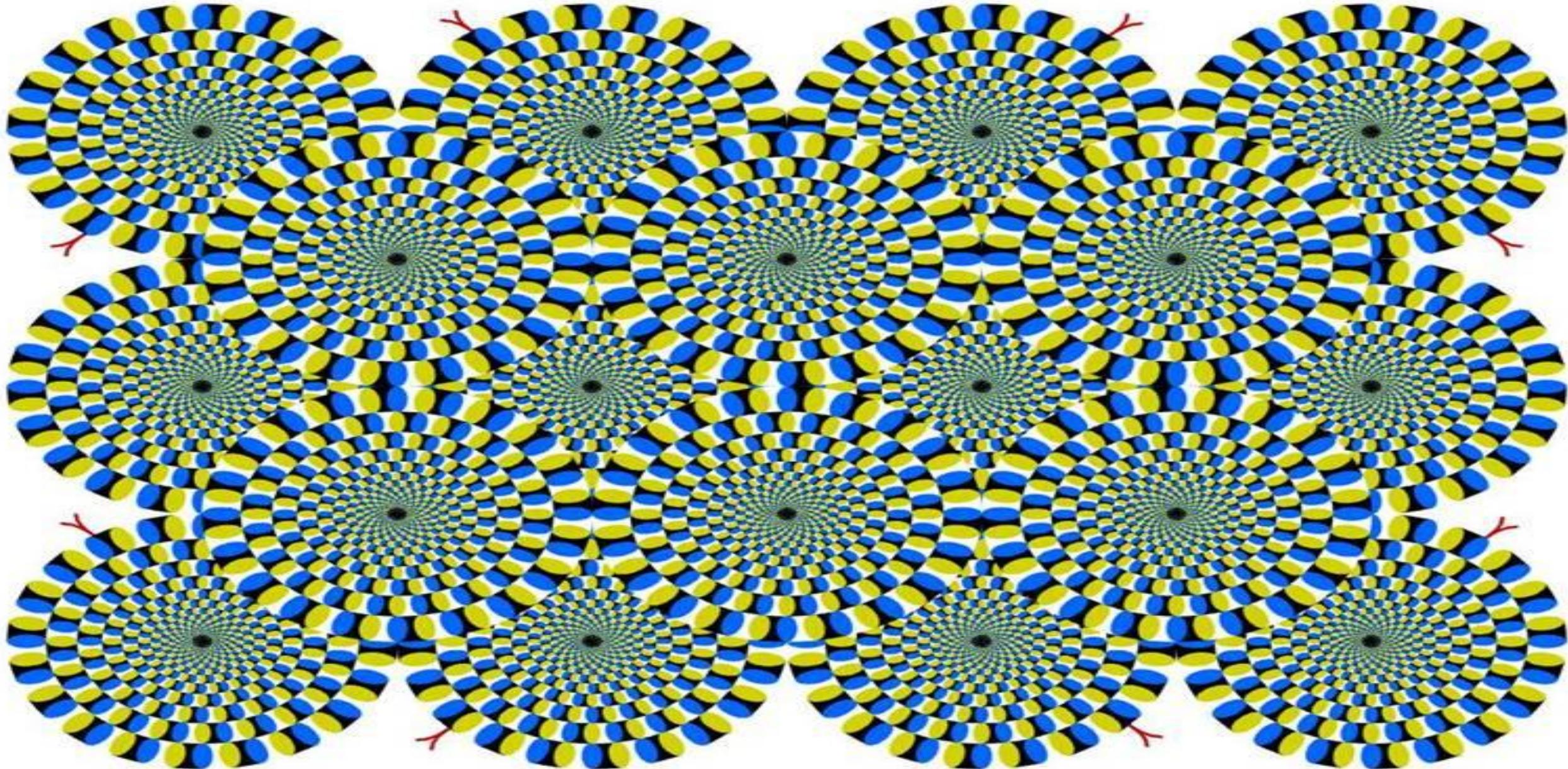
# ¡ de que es capaz nuestro cerebro...!

Lea el texto hasta el final, sin fijarse en que este se ve algo extraño...

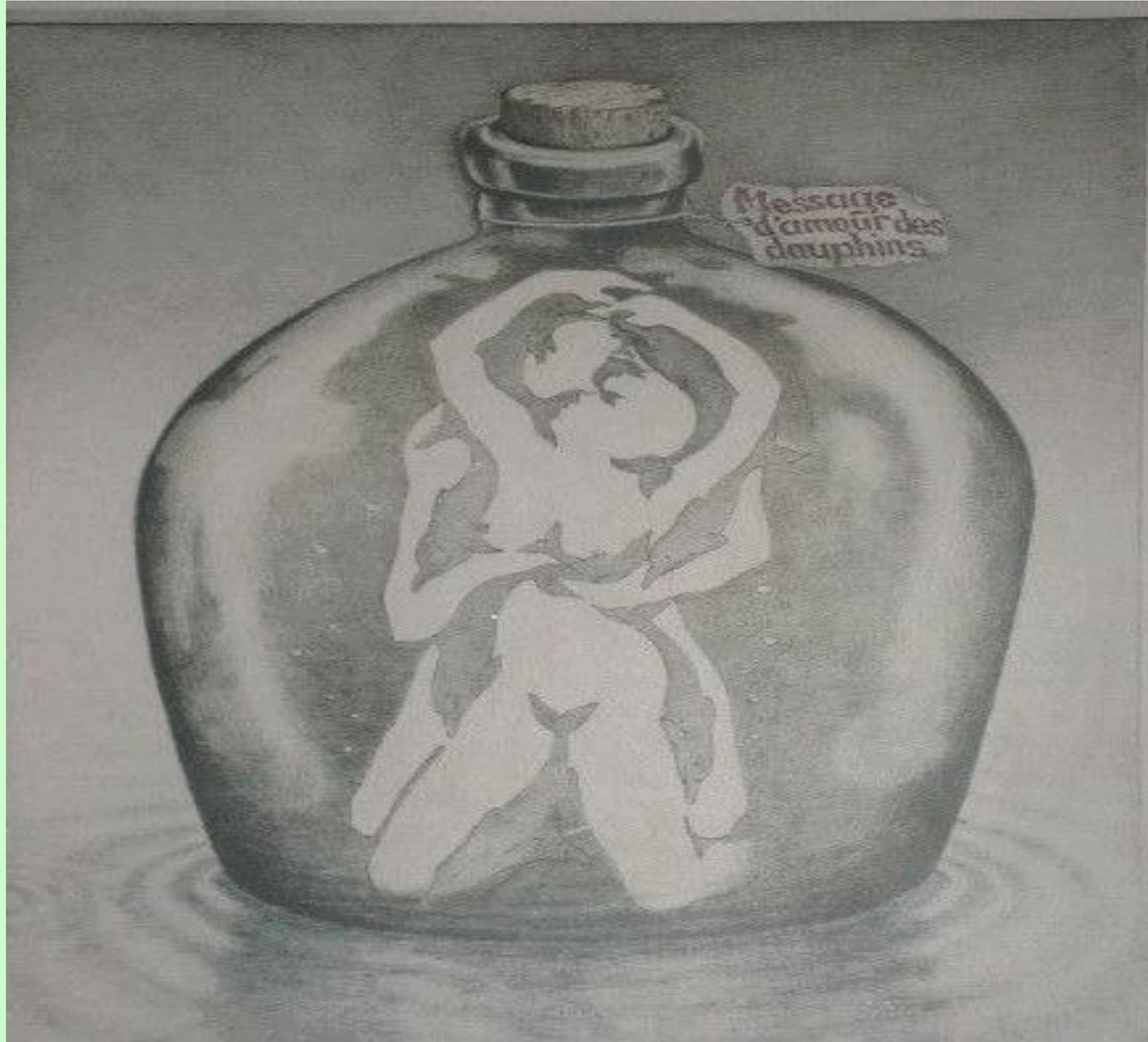
En difretnes invesigtacinoes los cinefiticos inlgeses descbureiron, que es de pcoa impotrancia en que odern etsan las lertas en las palbaras, lo mas improtnate,es que la primrea y ulimta lerta tieenn que esatr en su luagr. Lo del meido no es imoprtnate, aun asi pudees leer. Poruqe nosrotos lemeos las pablaras enetras y no lerta por lerta.

Si ves que algo gira – ¡¡¡necesitas vacaciones!!!

Mira detenidamente cada circulo separadamente y veras que ellos estan ¡quietos!



Mira bien el dibujo...¿que ves?  
Atento a las explicaciones :



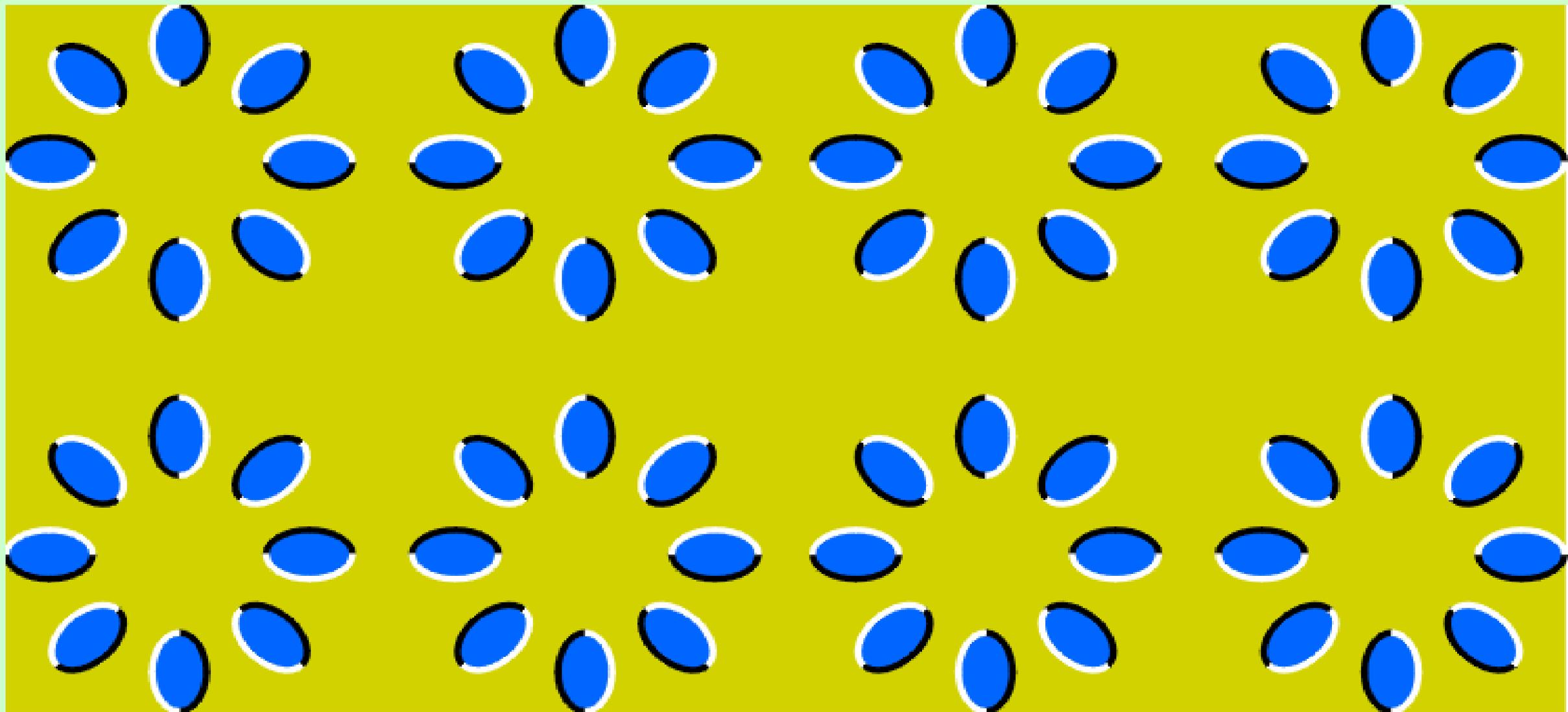
Las investigaciones han demostrado que los niños pequeños hasta de 4 años no pueden diferenciar esta pareja, ya que ellos en su memoria aun no tienen esta informacion asociada a nada.

**¡¡¡Los niños pequeños solo ven 9 delfines!!**

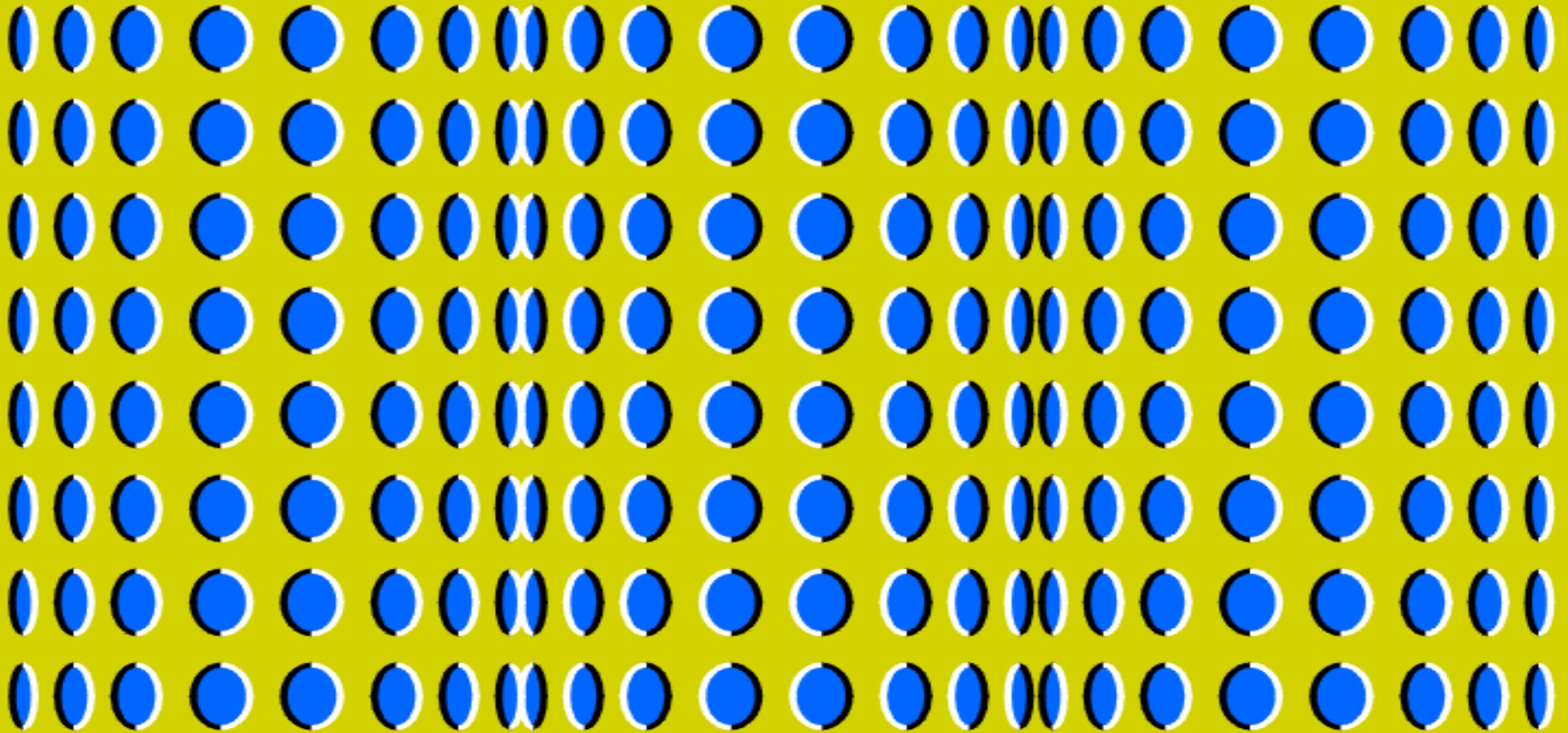
### **Moraleja**

Si en el transcurso de 3 segundos no encuentras los delfines, te daras cuenta que clase asociaciones tiene tu cerebro...

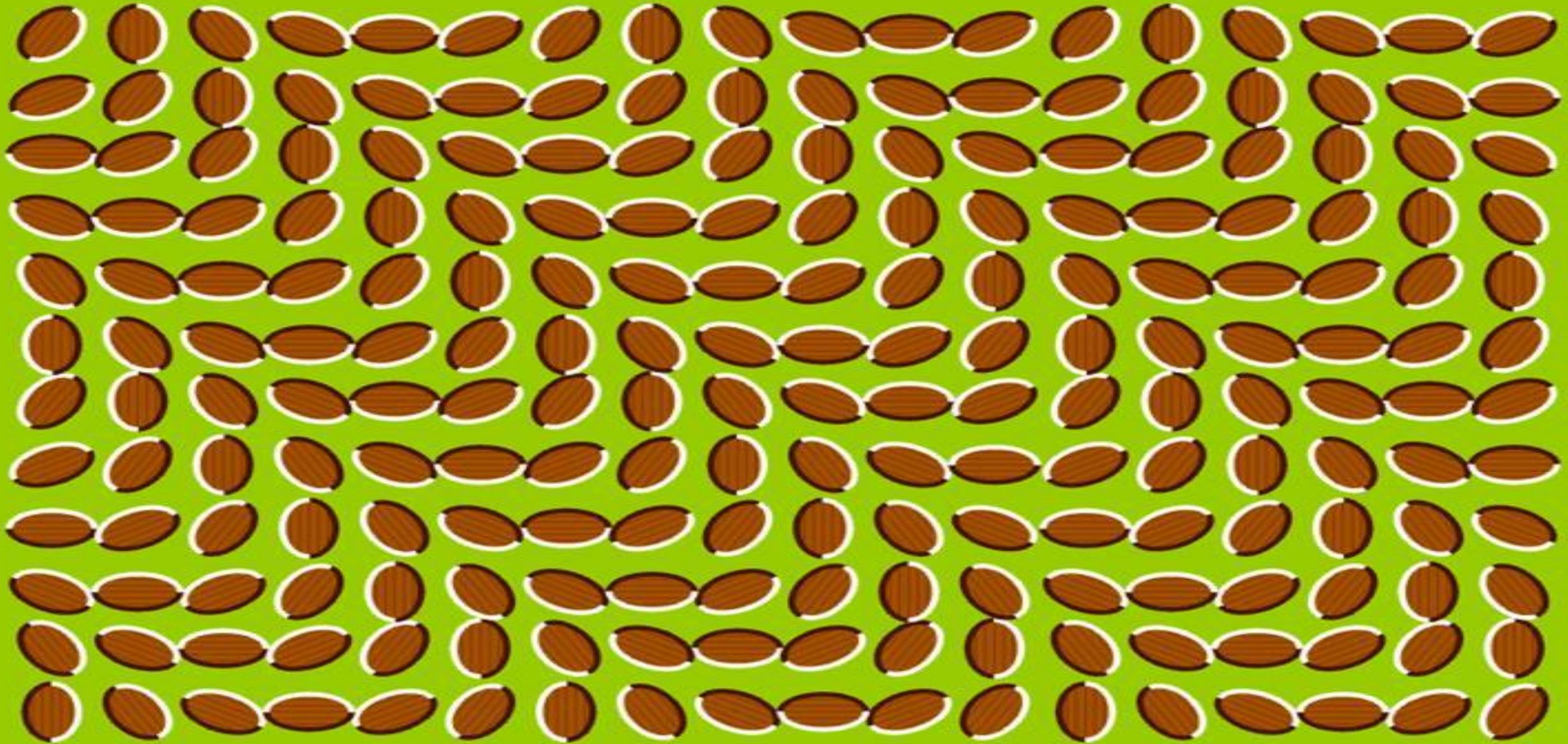
¿Otra vez todo gira? Si te fijas mejor te daras cuenta que no.



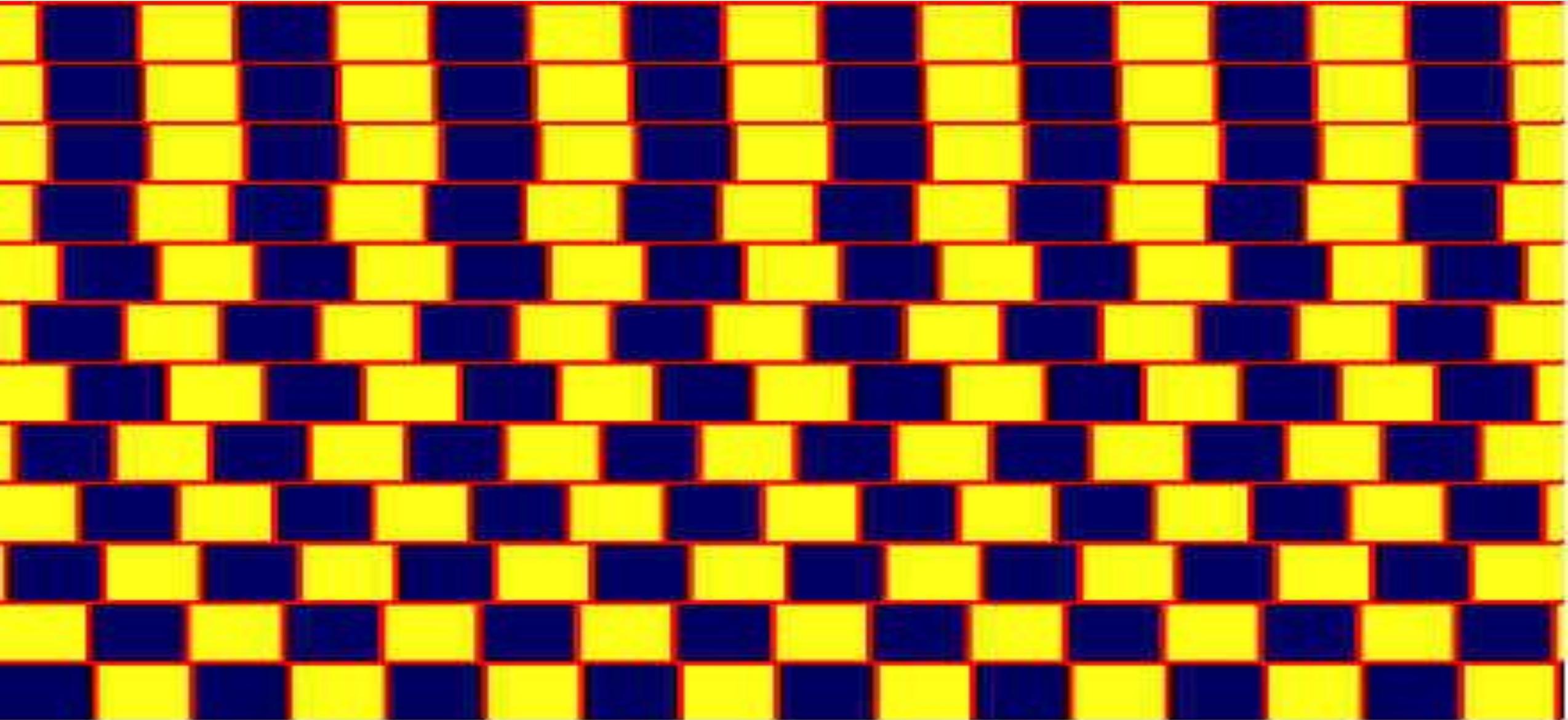
¿O quizás si giran?..



¿0 quizás no?...



¡creerás que las líneas rojas siempre están paralelas entre ellas!

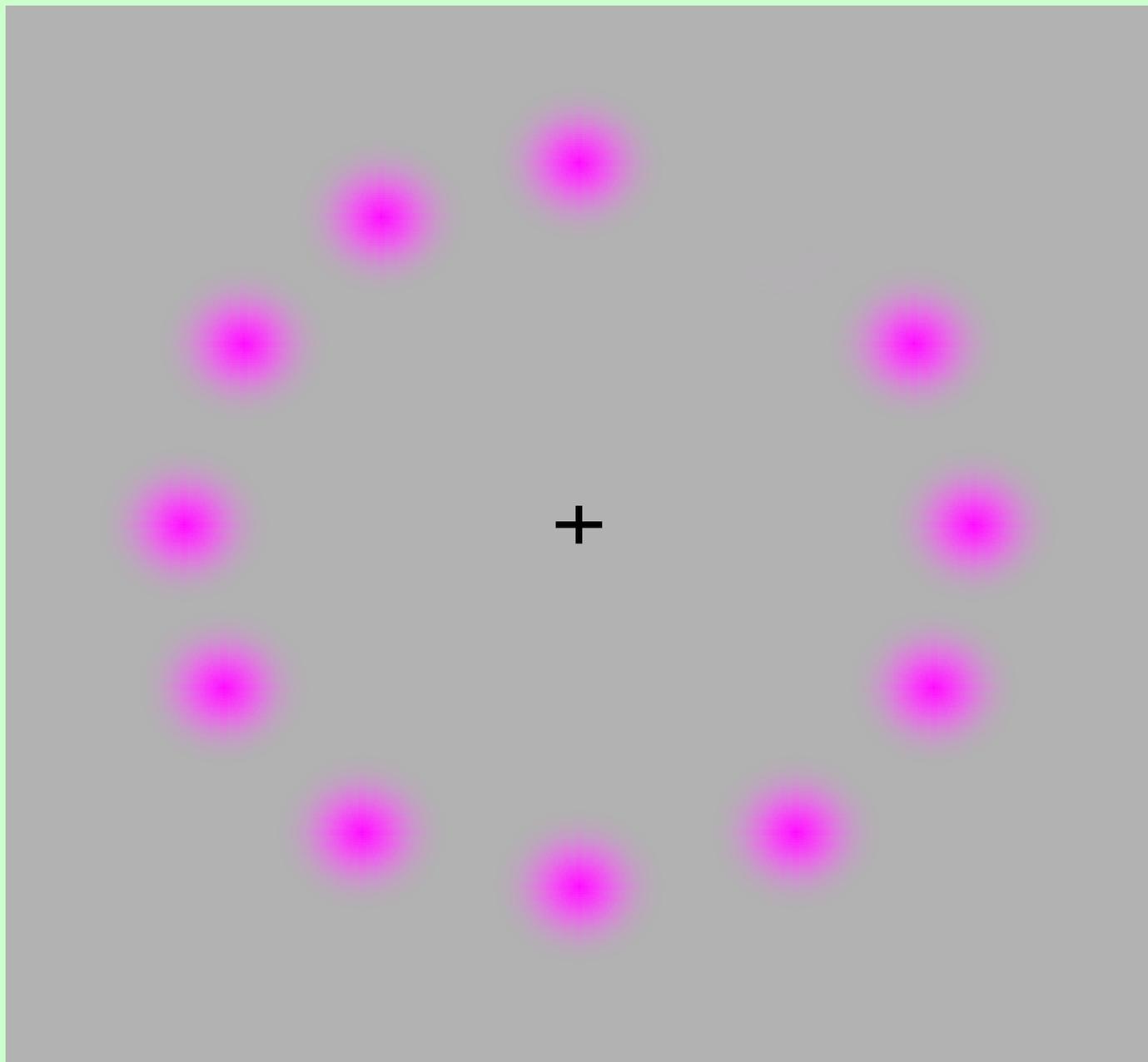


¿Que ves? ¿Un  
espiral o solo  
circulos?



Mira solo la cruz central.

¡Dentro de un momento el círculo que se mueve se pondrá de color verde!



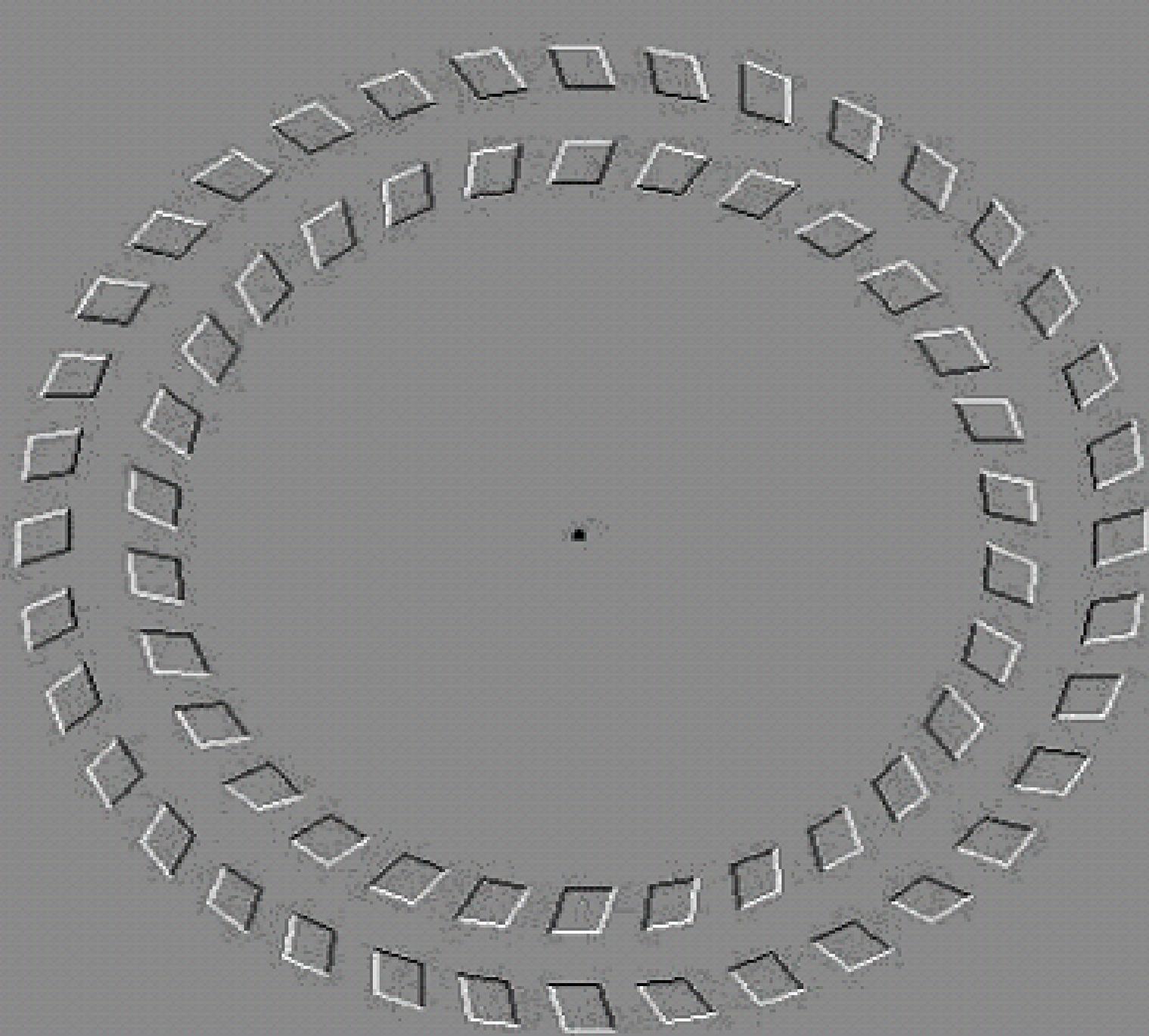
Si continuas mirando la cruz fijamente, en un poco rato desaparecerán los círculos de color lila y solo se verá el círculo verde que se traslada por la pantalla...

(Que en realidad es un círculo de color lila)

Observa solo el punto central.

Se mueve?

Ahora mueve tu cabeza hacia adelante y hacia atrás...



iiiY lo mejor para el final!!!

1. mira por 40 segundos los 4 puntos en el centro del dibujo
2. luego mira hacia otro lado y parpadea seguido sin parar



# Actividad evaluada N° 3

## Observaremos y Escucharemos



**JUGANDO !!!!**

Los invitamos a Jugar  
Seriamamente con

LEGO®  
SERIOUS  
PLAY™  
METHOD



Sistemas de Juegos de Ensamblados



# CERTIFICATE IN FACILITATING AND DESIGNING WORKSHOPS

with the LEGO® SERIOUS PLAY® Method

**Luis León Sanzana**



Ha completado con éxito, los cuatro días del Programa de Certificación para Facilitadores de la Metodología de LEGO® SERIOUS PLAY® en base a los estándares establecidos por la "Asociación de Master Trainers".

El programa abarca teoría, práctica, diseño y facilitación con el método, y sus aplicaciones estándar para las empresas, las organizaciones, el desarrollo de los equipos y de las personas.



**RASMUSSEN**  
CONSULTING

*Santiago, 22/07/16*

Place and Date



*Carlos Martínez Estévez*

Carlos Martínez Estévez, Trainer

**Certified Facilitator**  
LEGO® SERIOUS PLAY®

**A la fecha existen 54 Trainer Acreditados en Chile**

**50 en Región Metropolitana, 1 Región del Maule 2 en Bio Bio y 1 en Araucanía**

¿Qué es LEGO® Serious Play®?



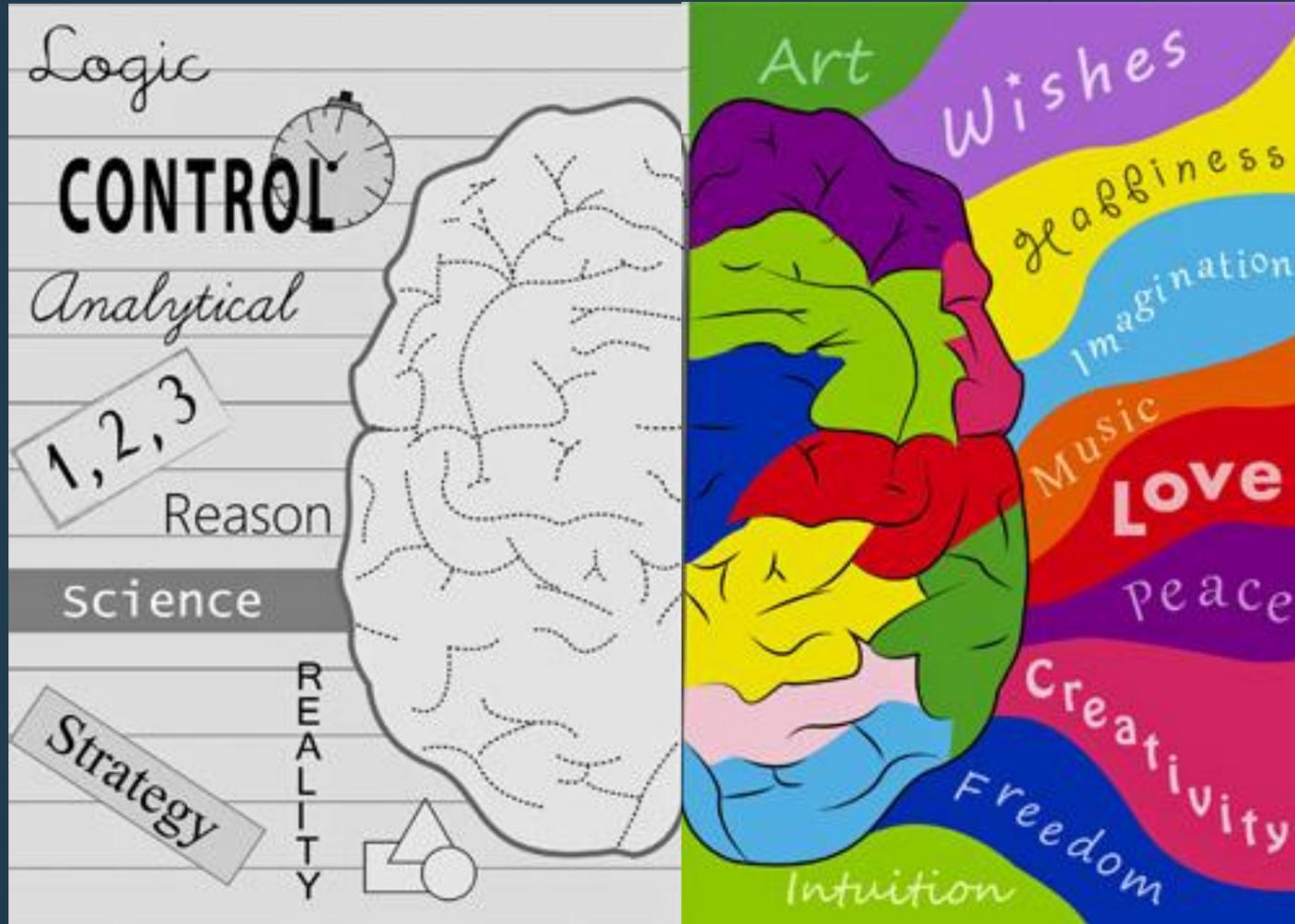
**Certified Facilitator**  
LEGO® SERIOUS PLAY®



**Qué es LSP ?**

Es una técnica grupal conducida que facilita **la reflexión,**  
**la comunicación y la resolución de problemas.**





Estudios demuestran que el 80% de las células cerebrales están en las manos, por lo tanto la estimulación de ambos hemisferios del cerebro alcanza su máximo potencial con esta Metodología.



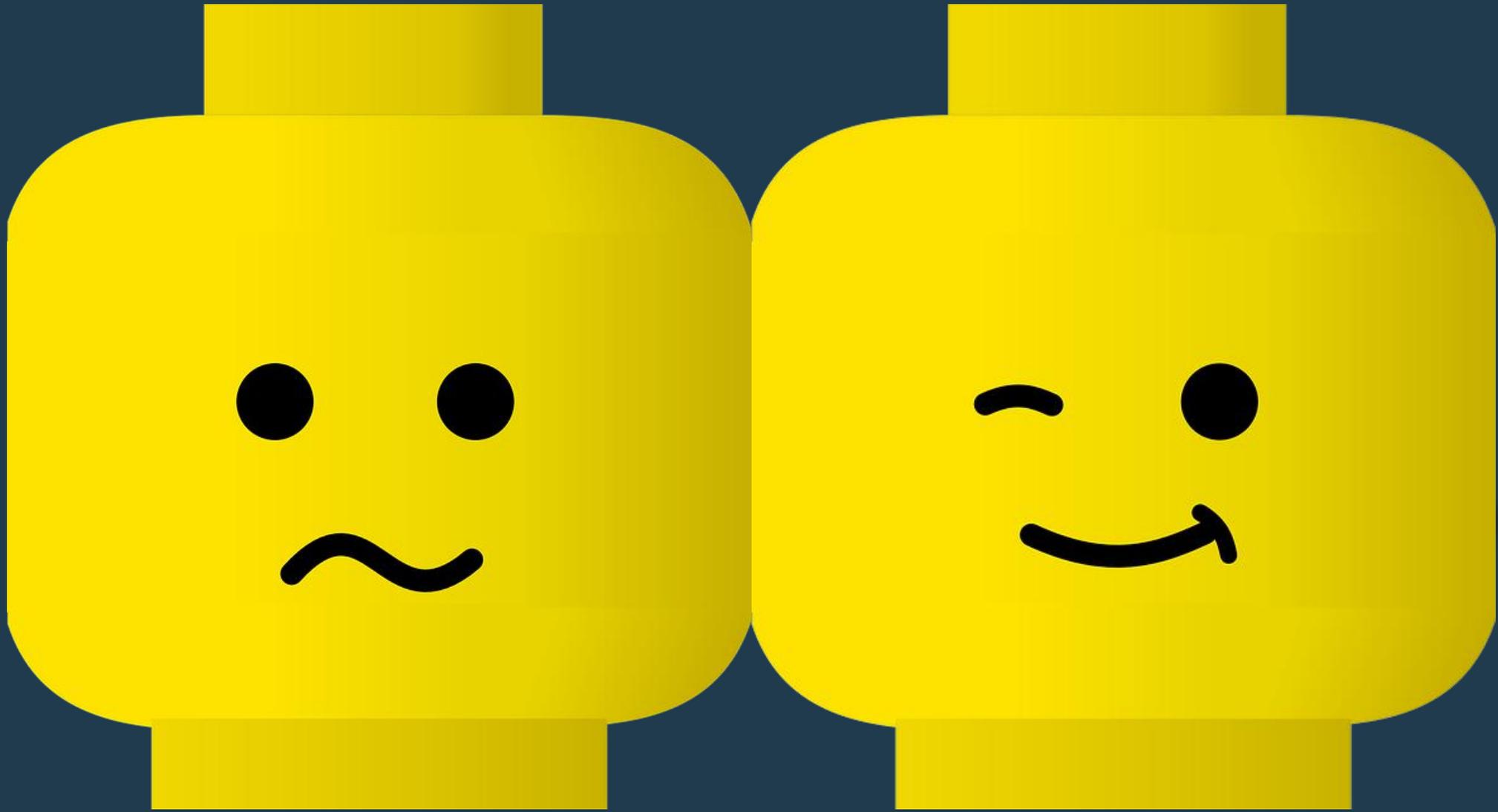
80% De las IDEAS vienen del 20 % de las personas en una junta tradicional

Reunión de trabajo tradicional



Aplicación de la metodología LEGO® Serious Play™ en los negocios

Reunión de trabajo Con LEGO® SERIOUS PLAY®



A close-up photograph of a LEGO Serious Play setup. In the foreground, a black plastic mesh is stretched over a white base. Several green and orange LEGO bricks are scattered around and under the mesh. In the background, a silver metal cup is visible on a white base. The text "LEGO SERIOUS PLAY" is overlaid in white on a dark horizontal band across the middle of the image.

# LEGO SERIOUS PLAY

Deja que tus manos piensen

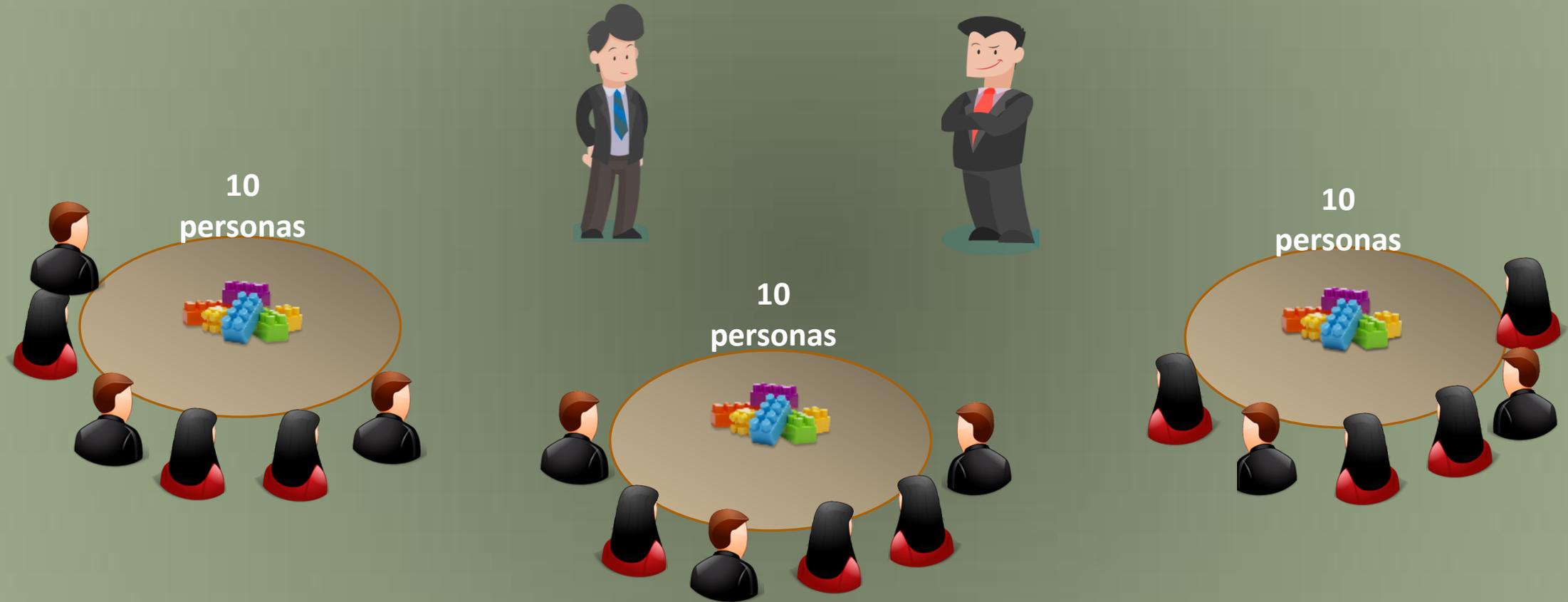
# Construcción del Castillo de tus Competencias DIGET 2017



LEGO® SERIOUS PLAY®  
CERTIFIED FACILITATOR



# POSICIÓN DE INICIO



# ETAPAS

- ✓ Se plantea un **desafío**.
- ✓ **TÚ** construyen un modelo LEGO
- ✓ **TÚ** creas una historia o metáfora de lo construido
- ✓ **TÚ** reflexionas y comentas con tu compañero.



# REGLAS DEL JUEGO...

- 1** **Confía** en tus Manos, son tu motor de búsqueda.
- 2** **No** interpretar, ni **criticar** los modelos o las **historias de otros**.
- 3** **Escuchar** con respeto las historias que siempre **deben ser sobre los modelos**.
- 4** **No pensar en el resultado**, disfrutar del proceso.
- 5** **Confía** en tu imaginación y en tu capacidad para construir.
- 6** Simplemente **Construye!!!**



Vamos por el

# 1º DESAFIO

A jugar...!





**LEGO** SERIOUSPLAY™

# REFLEXIÓN DE LIDERAZGO Y DE TRABAJO EN EQUIPO



¿Qué te  
llevas?

Tiempo  
**20 Min**



Siempre lo más importante será tú



# ACTITUD...!



Muchas Gracias...!

# INFINITAS POSIBILIDADES EN TU BARRA DE JABON



MUCHAS GRACIAS