

CESAR PIQUERAS

# MANUAL PARA LÍDERES DE EQUIPOS



Haciendo **CLICK AQUÍ** puedes acceder a la colección completa de más de 3.500 libros gratis en [infolibros.org](http://infolibros.org)

# César Piqueras

César Piqueras es conferenciante, coach ejecutivo certificado por ICF y coach Sénior AECOP, blogger en [www.cesarpiqueras.com](http://www.cesarpiqueras.com) y autor de más de 8 libros sobre coaching, management, liderazgo y ventas.

CEO de Excélicas Global y Excélicas Talent, es Master en psicología de la gestión de organizaciones por la London Metropolitan University Business School, Executive Master in Business Administration, Master y Trainer en Programación Neuro-Lingüística, Master en terapia Gestalt, CTI Coaching Training Program, Coach ORSC de organizaciones, sistemas y relaciones e Ingeniero técnico industrial.

En su carrera profesional ha dirigido departamentos de compras y producción en el sector industrial. Es docente en varias universidades y escuelas de negocio, trabaja con empresas e instituciones como ESADE o Cambridge University Press y otras empresas de primer nivel, realizando conferencias, programas de desarrollo y programas de formación de alto impacto.



**Título:**

Manual para líderes de equipos

**Autor:**

César Piqueras Gómez de Albacete

**Fecha:**

2016

*Esta obra es un obsequio gratuito, queda prohibida la comercialización o venta.*

**Contacto:**

excelitas@excelitas.es

[www.excelitas.es](http://www.excelitas.es)

**Copyright:**

Licencia Creative Commons:

Atribución - Compartir Igual 3.0 Unported

# Índice

INTRODUCCIÓN	P. 5
<b>01.</b> LAS PERSONAS COPIAN A SU LÍDER	P.7
<b>02.</b> LAS FASES DE UN EQUIPO	P.10
<b>03.</b> LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO	P.16
<b>04.</b> EL SECRETO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO	P.23
<b>05.</b> HABILIDAD DIRECTIVA: COGER EL TORO POR LOS CUERNOS	P.27
<b>06.</b> EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS	P.31
<b>07.</b> LA REGLA DEL 33%	P.38
<b>08.</b> SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO. GOLEMAN	P.41
<b>09.</b> QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO	P.46
<b>10.</b> LAS 8 COMPETENCIAS DEL LIDER COACH QUE DEBES CONOCER	P.52
<b>11.</b> LOS CUATRO PROBLEMAS DEL LIDERAZGO	P.61
<b>12.</b> LOS 9 ROLES BELBIN QUE ENCONTRARÁS EN UN EQUIPO	P.64



# Introducción

Estimado lector/a,

Permíteme antes que nada agradecerte el hecho de que estés hoy aquí leyendo este ebook, que inviertas tu tiempo en mejorar tu liderazgo y en comprender las implicaciones de este concepto tan necesario para nuestras empresas, sociedad y familias.

El liderazgo es uno de esos conceptos de los que se habla mucho, pero bien practicado, se practica poco. De ahí que desde hace algunos años las empresas se preocupen mucho por la calidad directiva de sus líderes, por la capacidad para gestionar, dirigir y provocar cambios en los demás.

El liderazgo tiene que ver con impactar positivamente, con cambiar el statu quo, con ir un paso más allá y atreverse a ver la realidad con nuevos ojos, con los ojos del desarrollo de personas, de un futuro más prometedor que el presente y de la ilusión por mejorar el mundo. Cuando todo esto lo llevamos a la práctica a través de distintos modelos y métodos, conseguimos liderar con efectividad.

En este ebook encontrarás algunos de esos conocimientos que necesitas para convertirte en un mejor líder de equipos. Espero que te sea de mucha utilidad y te invito a leer mis libros publicados sobre liderazgo “El Jardinero en la empresa”, “Creer para Ver”, “Coaching de Equipos” y “Todos a una” que encontrarás al final de este ebook, junto con mis otros libros publicados en el mundo de habla hispana.

También te invito a interactuar conmigo en redes sociales, seguir mi canal de Youtube o suscribirte gratuitamente a [www.cesarpiqueras.com](http://www.cesarpiqueras.com) una comunidad de personas con más de 80.000 visitas al mes para aquellos interesados en el management, la venta y la productividad. ¡Será un placer!

César Piqueras

Twitter [@cesarpiqueras](https://twitter.com/cesarpiqueras)

*Conectemos en:*



# 01.

## LAS PERSONAS COPIAN A SU LÍDER

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 01. LAS PERSONAS COPIAN A SU LÍDER

---

En liderazgo hay una teoría que nos dice que el líder acabará provocando en su equipo el mismo tipo de comportamientos que utiliza él/ella mismo/a. Las personas copian a su líder, especialmente las que están comprometidas con el proyecto, porque el líder es un referente para ellos.

De esta forma, es habitual que en un equipo en el que el líder es un poco o muy soso, nos encontremos con relaciones interpersonales muy flojas, con muy poco sentido del humor y nada de cohesión.

Un líder poco comprometido con la empresa o en conflicto con otros departamentos hará que la mayor parte de su equipo esté poco comprometida con la empresa y, seguramente, en conflicto con otros departamentos de la organización.

De ahí la importancia de que un equipo directivo esté cohesionado y todos actúen en sintonía y de manera coherente para que exista cohesión entre los distintos departamentos de la empresa.

Asimismo, un líder muy autoritario en un equipo hará que exista un mayor número de conflictos y faltas de respeto, porque las personas perciben que ese comportamiento es legítimo y puede funcionar.

Esta teoría no es nada extraña, todos la hemos vivido desde que somos pequeños.

¿En qué cosas te pareces a tus padres? Seguro que en unas cuantas. Ciertas palabras, ciertas reacciones, valores, etc.



## 01. LAS PERSONAS COPIAN A SU LÍDER

---



Las personas copiamos a quienes para nosotros son referentes y si alguien se convierte en un referente nuestro entonces, inconscientemente, lo copiamos. Para cada uno de nosotros nuestros padres han sido referentes e, inconscientemente, les copiamos.

Así ocurre en las familias, en las empresas e incluso en los partidos políticos. Con frecuencia observamos cómo los dirigentes de un partido se expresan del mismo modo que el líder. Suelen utilizar las mismas expresiones corporales, el mismo tono de voz, la misma actitud. Las personas copian a sus líderes, nos guste o no. ¿Quieres saber cómo es un líder? Entonces mira lo que hacen los miembros de su equipo. Ellos te darán toda la información.



02.



# LAS FASES DE UN EQUIPO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 02. LAS FASES DE UN EQUIPO

---

Uno de los temas que más quebraderos de cabeza crea a muchos líderes son los cambios en los equipos de trabajo. En muchas ocasiones no somos lo suficientemente conscientes de que un equipo tiene que pasar por diferentes etapas para poder llegar al rendimiento que necesitamos y que todos los integrantes estén dando lo mejor de sí mismos.

En más de una ocasión me he encontrado con líderes que querían un alto rendimiento nada más configurar un equipo.

- O que pasaban por alto el conflicto de su equipo.
- O que no establecían procedimientos y formas de actuar claras y efectivas.

Y generalmente esto tiene consecuencias que afectan demasiado a los resultados.

### Las fases de un equipo

Esta teoría fue elaborada por el Dr. Bruce Tuckman, especialista en dinámicas de los equipos que ya en 1965 publicó su primer estudio sobre el tema definiendo las fases por las que pasan los grupos o equipos. Estas fases generalmente se producen en todos los equipos de los que formamos parte y conviene conocerlas para así poder establecer planes que permitan adecuarnos mejor a cada fase o limar las asperezas que puedan surgir en cada una de ellas.

#### Fase de Constitución

Se produce cuando los miembros del grupo toman contacto por pri-

## 02. LAS FASES DE UN EQUIPO

---

mera vez entre ellos y empiezan a conocerse unos a otros. Posterior a esto se designan, ya sea consciente o inconscientemente, los roles y estatus que cada uno desempeña dentro del grupo, dejándose claramente establecida la función y sobre quién recaen los distintos liderazgos.

Un ejemplo práctico de cómo facilitar la constitución de un equipo lo vi en una empresa internacional con la que trabajo. Cada vez que se constituye un equipo para liderar un proyecto internacional con personas de diferentes nacionalidades, realizamos un outdoor training como forma de facilitar el contacto y la confianza entre los miembros del grupo.



## 02. LAS FASES DE UN EQUIPO

---

### Fase de Conflicto

Es donde empiezan a aparecer problemas, las personas empiezan a tener dudas y muchas no se sienten integradas en el grupo. En inglés a esta fase se le llama “Storming” (tormenta). Se lucha por influir, liderar, adoptar roles, empiezan a aparecer distintos liderazgos. Si además la comunicación es deficiente e ineficaz, esto dará origen a muchas dificultades que pueden llegar incluso a que el grupo se quede parado sin llegar a superar esta fase.

Los mejores equipos son aquellos que viven el conflicto y las diferencias, que hablan de ellas y que las confrontan.

Si pasamos de puntillas por el conflicto, seguramente éste volverá cuando estemos ejecutando la tarea y sus consecuencias serán mucho más graves.

Es evidente que, aunque exista conflicto, tenemos que evitar los [comportamientos tóxicos](#) y “hacernos daño”.

### Fase de Normalización

Cuando el conflicto ya ha tenido lugar emerge la normalización. Aquí todos los enfrentamientos son reemplazados por una focalización mayor en la tarea, en definir cómo se va a llevar a cabo, quién o quiénes asumirán qué roles y cómo se tomarán las decisiones.

En este momento, si todo ha ido bien, las personas empiezan a tener la sensación de que es beneficioso trabajar en equipo y empiezan a aportar lo mejor de sí mismos.

En esta fase se establecen las normas, procedimientos, roles, es-

## 02. LAS FASES DE UN EQUIPO

---

estructuras y formas de ejecutar. Es una fase crucial para dar lugar a malentendidos.

### Fase de Ejecución

Si las tres fases anteriores las hemos hecho bien ahora toca llevar a cabo el proyecto. Uno piensa ¡Qué locura! ¿Para qué estas tres fases anteriores? ¡Qué pérdida de tiempo! Ése es el principal escollo de muchos equipos, que se ponen directamente a “producir” y acaban por no hacer un buen trabajo, acabar distanciados y con conflictos irresolubles.

Por este motivo es tan fundamental llegar a la ejecución después de la **formación – conflicto – normalización**.

En esta etapa el objetivo esencial es el éxito y la participación plena de todos los miembros hacia esa situación. Todos tienen que dar el 100%.

### Fase de Terminación

Bruce Tuckman se dio cuenta de que los equipos necesitaban ser conscientes de una fase extra, la disolución del equipo. Una vez que se ha completado la tarea el grupo ha de ser lo suficientemente maduro para poder sacar conclusiones, sentirse felices por el trabajo realizado y poder cerrar el proyecto para acometer nuevos retos.

## 02. LAS FASES DE UN EQUIPO

---





03.



# LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM



### 03. LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

---

El liderazgo es un proceso, no un acto puntual. Una persona no pasa de tener poco impacto en los demás a tener una gran influencia de un día para otro. Hace falta una evolución y sobretodo el paso necesario por las 4 etapas del liderazgo...

Cuando analizamos los distintos tipos de líderes que tienen impacto, nos damos cuenta de qué tipo de pasos han seguido para llegar hasta allí, qué distintas fases han tenido que pasar y cuál ha sido su evolución. Este modelo nos ayuda a contextualizar el lugar en el que una persona se encuentra y cuáles serían los siguientes pasos a realizar para mejorar su capacidad de liderazgo.



#### Las 4 etapas del liderazgo



##### Etapa I. Dependier de otras personas

En la primera etapa existe una dependencia muy alta de los demás. En esta etapa las personas se muestran competentes en una parte del proyecto, pero se centran en tareas minuciosas y rutinarias. Se puede confiar en ellos para que cumplan a tiempo y con calidad lo que requiere el presupuesto, pero su potencial de liderazgo no está siendo aprovechado.

Ésta es una etapa muy temprana en la que los individuos todavía no han asumido su rol como líderes y, por lo tanto, aunque en su tarjeta ponga “coordinador”, “responsable” o “director”, su contribución como líderes es muy baja.

Es la etapa típica de una persona cuando empieza a asumir su primer

### 03. LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

---

rol de dirección de equipos. Como el enfoque es el de la dependencia no exhiben cualidades de liderazgo. En realidad, son personas lideradas, no lideran. Se ha demostrado que algunas personas nunca salen de esta etapa.

#### **Etapa II: Contribución individual e independiente**

Cuando ya hemos pasado la primera etapa empezamos a asumir nuestro papel como líderes o coordinadores de un proyecto. En ese momento empezamos a contribuir al mismo de forma individual e independiente, dando lo mejor de nosotros, pero sin conseguir que las personas sean las protagonistas del trabajo, sino siendo nosotros los ejecutores.

Ésta etapa es muy típica en perfiles técnicos que asumen funciones de liderazgo.



### 03. LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

---

Muchas personas se quedan estancadas en su rol técnico y tratan de solucionar los problemas por ellos mismos, sin dar la autonomía y ofrecer las posibilidades de desarrollo necesarias a sus colaboradores.

Para ser un líder extraordinario hay que pasar por esta etapa: contar con un conjunto de capacidades personales que te hagan resolver el proyecto o el desafío es importante para ganarse la credibilidad del grupo y convertirse en alguien de referencia para éste.

En esta etapa se desarrolla la confianza en uno mismo y la seguridad para afrontar futuras situaciones.



#### **Etapa III. Contribución a través de los demás**



Si hemos pasado por las etapas I y II, entonces nos adentramos en la etapa en la cual conseguimos resultados a través de las personas. Sin embargo, muchas personas que ostentan el título de “Coordinador” todavía no han llegado hasta aquí. Los que llegan a esta etapa ya han asumido plenamente su rol como “directores de orquesta” y consiguen salir un poco de la operativa del día a día para centrarse en la dirección de personas, en la planificación y en la tutorización del trabajo de otros.

Aquellos que se encuentran en esta etapa logran resultados positivos en la medida en la que trabajan para servir a los demás a que sean mejores. Producen impactos positivos en sus organizaciones a través de los consejos y el asesoramiento que ofrecen:

- Dirigiendo a un equipo.

### 03. LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

---

- Resolviendo conflictos internos.
- Ayudando a superar dificultades.
- Tomando decisiones para el mejor funcionamiento del equipo.

#### **Etapa IV: Liderazgo a través de una visión**

Como podemos imaginar la etapa IV es la que más impacto provoca, porque en ella ya existe un componente muy efectivo: El Liderazgo Visionario.

En realidad, un pequeño número de personas supera la tercera etapa y se convierte en este tipo de líderes. Los estudios nos demuestran que tan sólo un 5 por ciento de los líderes alcanza este tipo de desarrollo.

- Estos líderes **dan forma a la dirección** que la organización o el departamento deben tomar, reforzando la necesidad permanente de alcanzar la excelencia técnica en lo que se hace.
- **Identifican los problemas** y ayudan a resolverlos con rapidez y determinación, especialmente cuando hay otros departamentos de la propia compañía involucrados.
- **Comunican la importancia** de pensar de forma crítica y profunda en todos los puestos de trabajo que dirigen. Alientan a las personas a ir más allá, a plantearse las razones profundas por las cuáles ocurren las cosas.
- **Crean una visión global** para su equipo, departamento o empresa y la promueven, siendo abanderados del cambio.
- **Ejercen una fuerte influencia** en la toma de decisiones en la

### 03. LAS 4 ETAPAS DEL LIDERAZGO

---

empresa, una influencia que muchas veces va más allá de su propio departamento o equipo, son preguntados a menudo sobre las decisiones a tomar.

- **Comunican los indicadores** clave del rendimiento que darán el éxito al equipo.
- **Abanderan esfuerzos** para aumentar la productividad del equipo.
- [Impulsan a las personas](#) y les contagian visión y pasión, inspirándoles para ser su mejor versión.

Como puedes imaginar, necesitamos más líderes en esta etapa de liderazgo. Es cuestión de empezar a desarrollar a los que dirigen la organización y sus departamentos para lograr que aporten mucho más, garantizando así el crecimiento de la empresa.

El futuro de nuestras empresas depende de ello.

# CÉSAR PIQUERAS

● **com**



*lee este artículo sobre*

Cómo conseguir objetivos





# 04.



## EL SECRETO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 04. EL SECRETO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

---

De entre todas las características de los equipos de alto rendimiento, hay una que me parece más importante que las demás, por encima de todas...

### El secreto de los mejores equipos

El secreto más importante para que un equipo consiga un alto rendimiento es **estar comprometidos al 100%**.

En cuanto este compromiso no existe en esa medida, el equipo empieza a perder resultados.

Es algo así como una relación de pareja, en cuanto uno de los dos empieza a estar menos comprometido con el futuro de la relación, la pareja pierde poder y el individualismo prima sobre el bien común.

En las empresas viene a ocurrir algo parecido y es un mal que tenemos que detectar a tiempo y atajar si fuera necesario.

En el barco no puede haber personas que estén remando en dirección contraria.

- O que se estén esforzando menos que los demás conscientemente...
- O que se dediquen a tirar balones fuera sin asumir su responsabilidad...

La cuestión es que no puede haber este tipo de perfiles porque el equipo empieza a ser mediocre. Porque las personas se contagian unas a otras esta actitud.



## 04. EL SECRETO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

---

El estándar debe ser el 100%. **No debemos conformarnos con menos.**



En todos los equipos se pueden cometer fallos, **pero debemos ser exigentes con los resultados.**

En algunos equipos existe un exceso de complacencia, permitimos que muchas personas estén al 70% de lo que serían buenos resultados o una buena actitud. Bajo mi punto de vista debemos hacer lo posible por corregirlo. De lo contrario tendremos un equipo, pero no un equipo de alto rendimiento.

Esto implica un alto grado de madurez por parte de todos los miembros del equipo. Una madurez que hemos de pedirnos unos a otros.

## 04. EL SECRETO DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

---

Aunque es cierto que las personas estamos algo inacabadas y que llegamos a los equipos con algunos trastornos que a muchos psicoanalistas les encantaría tratar en su consulta.

Todos nuestros problemas existenciales, familiares y de nuestra historia de vida, los llevamos al equipo en el que trabajamos y allí proyectamos todo. Imagina un equipo de 10 personas con todas sus manías, pérdidas de control, disparadores emocionales, etcétera.

Algunas cuestiones importantes son:

- ¿Qué nos gustaría mejorar en el equipo?
- ¿Qué situaciones estamos permitiendo que tendrían que hablarse y cambiar?
- ¿Qué personas no están dando el 100% esperado de forma repetitiva?
- ¿Qué hay en riesgo si tomamos la decisión de atajar este problema?

El secreto de los equipos de alto rendimiento reside en no ser muy complacientes, en pedirse los unos a los otros el 100% de esfuerzo, resultados y actitud.

05.

HABILIDAD  
DIRECTIVA: COGER  
EL TORO POR LOS  
CUERNOS

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 05. HABILIDAD DIRECTIVA: COGER EL TORO POR LOS CUERNOS

---

En una noche de reflexión acerca de las distintas capacidades de un líder, se me ocurría una de ellas que no sé si tendrá nombre en los típicos diccionarios de competencias, pero que yo considero cada vez más importante: coger el toro por los cuernos.

### **Coger el toro por los cuernos**

La expresión es muy castiza, lo sé. A un argentino/a le va a sonar muy mal, seguro. Pero como frase hecha tengo que dejarla así, es muy explicativa.

Lo que le pedimos a un directivo hoy en día es esto, que tome decisiones, rápidas y ágiles (y certeras).

- Si un proyecto se va a desviar, hay que saberlo cuanto antes y tomar decisiones.
- Si una persona no está a la altura y se le ha intentado enseñar, hay que prescindir de ella.
- Si un proveedor va a fallar con los plazos, hay que asegurar que no lo hace con tiempo suficiente o fallará.
- Si un proyecto tiene ciertos aspectos críticos, hay que considerarlos prioridad absoluta.
- ...

La cuestión es que muchos directivos suben y otros tantos son despedidos. La mayor parte de aquellos que son despedidos es porque no cogen el toro por los cuernos, es decir, no toman decisiones y se ocupan (a fondo) de los asuntos.

## 05. HABILIDAD DIRECTIVA: COGER EL TORO POR LOS CUERNOS

---

Cuando dirige, uno tiene que tener siempre la pregunta en mente “¿Qué podría hacer hoy por asegurar los resultados?”.

Los proyectos y nuestros trabajos no son complicados de realizar, en sí mismos, no son más que ciertas tareas que hay que ir ejecutando de forma dinámica y fluida. El problema viene cuando entre esas tareas se esconden algunos aspectos críticos, posibles fallos y errores que de no ser corregidos a tiempo pasarán factura a la empresa.



Ser ágiles, dar respuesta, anticiparse, es uno de los temas cruciales para dirigir personas. Y motivo de despido para muchos directivos.

Cuando durante años un director comercial no considera la posibilidad de tener un CRM para su equipo de ventas, bajo mi punto de

## 05. HABILIDAD DIRECTIVA: COGER EL TORO POR LOS CUERNOS

---

vista, este director comercial no coge el toro por los cuernos, simplemente ha gestionado su equipo, tal y cómo se lo han dado.

Liderar va más allá, tiene que ver con ir por delante, con tomar decisiones y ejecutarlas. Aunque ello te haga ser la persona menos grata de la oficina. Al menos serás una de las que más valor aporte.

Pero a veces tenemos miedo...

Y [cuando el miedo entra en nuestra vida](#), el brazo se encoge y no podemos hacer nuestro mejor drive.

- Es entonces cuando nos bloqueamos y cuando empezamos a “no tomar” decisiones...
- Es entonces cuando tenemos miedo a no pagar la hipoteca.
- A que nuestros hijos no puedan ir al mismo colegio.
- A que no podamos hacernos cargo de nuestra vida tal y como la tenemos hoy configurada.
- ... y caemos...

Pero el miedo tiene el efecto contrario a lo que nosotros queremos. Nos hace ir a peor. Y lo último que ocurre es que pasa lo que no queríamos que pasara.

La recomendación es que nos hagamos cargo, ahora, de todo lo que tenemos que hacer para lograr resultados. Busquemos los aspectos críticos y busquémosles solución. Anticipémonos, vayamos por delante.

06.

EL CLIMA  
EMOCIONAL  
DE UN EQUIPO  
DETERMINA SUS  
RESULTADOS

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 06. EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS

---

Un concepto clave en el liderazgo que tenemos que tener en cuenta para obtener buenos resultados es el clima emocional del equipo.

### El clima emocional y sus consecuencias

El clima emocional de un equipo es:

**El conjunto de sentimientos, emociones y estados de ánimo de un equipo en un momento dado**

Como la misma expresión indica, “en un momento dado” nos dice que este clima puede variar de un momento a otro, dependiendo de muchas variables:

- Liderazgo del equipo.
- Situación que se esté tratando.
- Situación de la empresa.
- Tensión y presión sobre el equipo.
- ...

Es habitual ver varios climas en el equipo, desde un clima tenso y que se puede cortar con un cuchillo hasta un clima distendido en el que podríamos contar un chiste.

La cuestión es que el clima condiciona los resultados ampliamente. Se ha demostrado científicamente que dependiendo de variables como ésta, los resultados son unos u otros.

- En un equipo con mucha tensión, habrá poca creatividad.
- En un equipo con miedo a perder el control, habrá problemas con las relaciones y, en definitiva, con los resultados.



## 06. EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS

---

- En un equipo demasiado complaciente, habrá problemas con los objetivos.
- ...

El clima del equipo determina sus resultados. Lo lleva diciendo la ciencia desde hace años.

En ocasiones las empresas tardan 3 horas en resolver aquellos problemas que otros equipos tardan 15 minutos. ¿El motivo? El clima emocional. Demasiado tenso, arisco, rígido. Cuando esto es así, los problemas se enquistan y no se resuelven.



Utilizar la metáfora del tiempo para hablar del clima emocional de un equipo es algo así como salir al balcón y decir “¡hoy parece que hace sol!”, o... “Uy, unas nubes muy negras se acercan por el horizonte”

## 06. EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS

---

(hay equipos tóxicos siempre con el tiempo borrascoso). Es ahí cuando sabemos que algo importante está a punto de ocurrir.

La cuestión es que uno de los principales responsables del clima emocional en el equipo es su líder, la persona que lo dirige. El líder crea una impronta en el equipo, una forma de estar y sentirse. Sería tan fácil como preguntar a los miembros del equipo “¿Cómo te sientes cuándo estás con tu jefe?

Lo que parece lógico es que algunos líderes hacen sentir a las personas como una colilla tirada en un cenicero y otros nos potencian y sacan lo mejor de nosotros. Y de cómo nos sintamos dependerán nuestros resultados. Parece lógico.

### **Clima emocional consciente**

Ya que el líder es una parte muy relevante que define cómo se va a sentir el equipo, tendremos que trabajar con él para que se convierta en el tipo de líder que crea climas emocionales positivos, orientados a resultados y a un futuro prometedor.

Por este motivo, el clima emocional consciente es aquel creado por el líder en su equipo conscientemente.

Cuando alguien dice “Mi equipo no está motivado” siempre hay que preguntarse “¿Qué es lo que podrías estar haciendo tú para que tu

## 06. EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS

---

equipo no esté motivado?

Cuando escuchamos un “Es que las personas son muy cómodas” siempre debemos preguntarnos “¿En qué medida tu comportamiento facilita que las personas se acomoden demasiado?”.

Lo cierto es que el líder es innegablemente el protagonista principal del clima del equipo. En una [cultura organizacional](#) los climas emocionales vienen determinados principalmente por su número 1 y por el conjunto de personas que dirigen.



En una empresa con un líder muy autoritario, habrá una cultura de miedo, de esconder los errores, de complacencia y, por ende, de poca productividad. Esto además es bastante difícil de cambiar. Nos

## 06. EL CLIMA EMOCIONAL DE UN EQUIPO DETERMINA SUS RESULTADOS

---

damos cuenta especialmente cuando se producen sucesiones en las empresas familiares.

En una empresa con un líder afiliativo habrá una cultura muy centrada en las personas, sus preocupaciones, sentimientos y anhelos.

El liderazgo tiene que inspirar a las personas y ayudarles a ser todo aquello que ellos todavía no creen que puedan ser.

Las culturas organizacionales no se cambian de un día para otro, sino que es preciso un avance decidido, mediante distintos métodos, hacia la misma dirección. Para lograrlo suelen hacer falta entre 1 y 3 años.

Es el principal motivo por el que mi trabajo en muchas ocasiones es longitudinal, en lugar de puntual.

¿Qué debes saber sobre el clima emocional?

- Es la suma de sensaciones de un equipo.
- Cambia de un momento a otro dependiendo de distintos factores.
- El líder lo modifica consciente o inconscientemente.
- Cuando el líder lo modifica conscientemente se llama clima emocional consciente.

# CÉSAR PIQUERAS ● .COM

*Sigue todos nuestros posts*



07.

# LA REGLA DEL 33%

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 07. LA REGLA DEL 33%

---

Si algo se echa en falta cuando hablamos de **liderazgo** es estrategia, reflexión y desarrollo de las personas que forman parte de nuestro equipo. Tendemos a entender el **liderazgo** como algo demasiado operativo, demasiado orientado a tareas de gestión. Si hiciéramos la siguiente pregunta la mayoría de personas contestaría que menos de un 50% de su tiempo:

**¿Cuánto tiempo dedicas al desarrollo de tu equipo, a la reflexión y a la estrategia?** (contesta con sinceridad)

El líder por lo general está falto de tiempo o, mejor dicho, el tiempo del que dispone no lo dedica a tareas clave como son la parte de desarrollo y estrategia. **Nuestro liderazgo por lo tanto está demasiado empobrecido**, la operativa del día a día lo consume, los árboles impiden ver el bosque.



## 07. LA REGLA DEL 33%

---

### ¿Qué hacer ante esta situación para mejorar mi liderazgo?

**Aplicar la regla del 33%** (la aprendí en el 2006 en Estambul, de la mano de Robin Sharma). Se trata de dividir el tiempo en tres partes y dedicar a cada parte un tercio del tiempo total:

**33% – Hacer.** Es la operativa del día a día a la que muchos líderes dedican el 80% de su tiempo. Por ejemplo, meter la cabeza en una hoja de Excel durante dos horas.

**33% – Pensar.** Es la parte de estrategia. Reflexionar, planificar, buscar nuevas oportunidades para el futuro. La mayoría de líderes no dedican ni un 5% a esto.

**33% – Desarrollar.** Desarrollar a otros es una de las principales funciones de un líder. Es el tiempo que pasamos con una persona de nuestro equipo promoviendo la reflexión y el compromiso. Para este cometido las habilidades del coach son clave para un líder.

“La función del líder no es tener más seguidores, sino crear más líderes” Ralph Nader.

El problema que se han encontrado muchas empresas para promover un estilo de liderazgo así, es la **escasez de recursos**. Como hay pocos recursos el líder se convierte en un “operario” más, al que además le añadimos responsabilidades sobre la gestión del equipo y acabará haciendo lo primero, pero nada bien lo segundo.

**Cuando esto ocurre estamos trabajando bajo un marco de liderazgo disfuncional que tarde o temprano tiene que fallar.**



08.

SEIS ESTILOS  
DE LIDERAZGO.  
GOLEMAN

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 08. SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO. GOLEMAN

---

En el libro “**El líder resonante**”, de **Goleman, Boyatzis y McKee**, los autores nos hablan de **seis estilos de liderazgo**, seis formas de dirigir personas cada una con sus ventajas y sus desventajas, y los mejores momentos para ser utilizadas.

Antes que nada, decir que los **estilos de liderazgo** son situacionales, es decir que dependiendo de cada situación y momento lo ideal es que el líder elija uno u otro. **Aquí lo importante es qué estilos utilizamos más y cuáles menos y si existe desequilibrio**, por si tenemos que enriquecer nuestro estilo con algún otro o dejar de ejercer un tipo determinado de liderazgo que no está consiguiendo los resultados deseados.

En esta lista iremos del menos resonante al más resonante:

“Entendemos la resonancia en el liderazgo cuando el equipo da lo mejor de sí mismo para conseguir resultados y el líder también”.

- **Liderazgo autoritario.** Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que **destruye la motivación en poco tiempo**. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Me he dado cuenta con el tiempo que los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. **El talento que puede, se fuga.**
- **Liderazgo democrático.** Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este

## 08. SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO. GOLEMAN

---

estilo **es recomendable para situaciones poco importantes** que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo, **se espera del líder visión estratégica y determinación** ante las situaciones importantes, por lo que será un estilo a utilizar puntualmente.

- **Liderazgo afiliativo.** Su lema es “**primero las personas**”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con el equipo. Sin embargo, a menudo se olvidan de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. **Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto.** Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo. Imagina un equipo que ha sufrido una disminución del 50% de sus miembros. ¿Seríamos autoritarios con ellos o ganaríamos de nuevo su confianza y crearíamos espíritu de equipo y buen clima? Debemos utilizar este estilo para ganar compromiso, implicación y **conseguir un buen clima en el equipo.**
- **Liderazgo timonel.** Aquí el líder dice qué hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel, al igual que el timonel de un barco, es **poner rumbo y mantenerlo.** Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de las cualidades personales, así como en inspirar a otros. **A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo**

## 08. SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO. GOLEMAN

---

con otros más resonantes.

- **Liderazgo coaching.** El líder coach, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El **líder-coach** sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, **potenciando la mejora constantemente.** Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.
- **Liderazgo visionario.** Definido como **el más resonante.** El **líder visionario** consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El **líder visionario** es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela, Gandhi, etc... pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona), Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer. Insisto, que fueran grandes visionarios no quiere decir que no ejercieran otros estilos (el autoritario es muy común en algunos de ellos).

**CÉSAR PIQUERAS**  
● **COM**



← *Unleashing  
Organizational  
Energy* →



09.

QUIÉN ES Y QUÉ  
HACE UN LÍDER  
VISIONARIO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 09. QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO

---

¿Conoces a algún líder visionario? Hay pocos la verdad, pero cuando has trabajado para uno de ellos lo sabes. Son ese tipo de personas que te contagian un “no sé qué” positivo, una sensación de que podemos cambiar y vamos a hacerlo, y de que además lo haremos todos juntos...

### El líder visionario dentro de los diferentes estilos

El liderazgo, para ser eficaz, debe ser adaptativo, debe estar en equilibrio con el entorno en el que se desenvuelve. De esta forma, algunos autores nos hablan de liderazgo situacional, adaptando nuestro liderazgo a la situación y al colaborador o equipo con el que nos encontremos. También decimos que para que un líder tenga éxito, debe saber utilizar cada uno de los 6 estilos de liderazgo dependiendo del momento, y que dependiendo de cuál de ellos utilice de forma natural y más a menudo, esa será su impronta como líder, su estilo preferente. Dentro de estas seis formas de dirigir personas, como hemos visto anteriormente, nos encontramos con:

- **Liderazgo Autoritario**
- **Liderazgo Democrático**
- **Liderazgo Afiliativo**
- **Liderazgo Timonel**
- **Liderazgo Coach**
- **Liderazgo Visionario**

## 09. QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO

---



### Ejemplos de líderes visionarios

El líder visionario queda el último porque según los estudios realizados, es el que más resultados consigue, el que más empodera a las personas, el que más capacidad crea a su alrededor. Estos resultados también los conseguía el líder coach, pero sin embargo el líder coach no tiene el mismo protagonismo que el líder visionario, ni una visión tan clara y poderosa.

**El líder visionario es capaz de movilizar masas**, tener un gran número de seguidores comprometidos e implicados con la causa. Éste es el motivo principal de que la mayoría de líderes visionarios que hemos conocido recientemente sean líderes de movimientos sociales, causas que pueden arrastrar a millones de personas. Podemos decir que Gandhi, La Madre Teresa o Nelson Mandela son grandes líderes visionarios, porque su capacidad de movilizar personas hacia una visión ha sido extraordinaria.

Sin embargo, a nivel empresarial podríamos destacar a personas con una visión muy clara que han sabido crear grandes movimientos, empresas referentes a nivel mundial. En ese sentido, podríamos decir que Richard Branson, Presidente de Virgin o Ricardo Semler de Semco, son líderes en quienes ha predominado el estilo visionario.



## 09. QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO

---

También nos encontramos con personajes más cercanos como Juan Roig, Amancio Ortega y otros (estos últimos conjugan muchos más estilos).



No hay que confundir ser visionario con estar siempre de buen humor, ser muy motivador ni nada de eso. Como sabes, el líder conjugua los 6 estilos diariamente, en cada decisión. Sin embargo, cuando nos encontramos con un estilo visionario predominante, existe una visión claramente determinada, motivadora, inspiradora y **el líder se juega la vida por ella**. Los personajes que he nombrado hasta ahora lo hacen, quizás hasta llegar a ser enfermizo, recuerda que ser líder y estar medio loco está muy de moda.

Sin embargo, no hace falta que vlemos tan alto para encontrar líderes visionarios, todos conocemos a varios, personas con una clara determinación, con una visión poderosa dentro de ellos, que luchan hasta conseguirla.

### Qué hace un líder visionario

Como hemos dicho anteriormente el “líder visionario se juega la

## 09. QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO

---

vida”, quizás sea uno de los factores en común de los líderes visionarios, es imposible que no estén implicados. Un líder visionario está implicado, comprometido al 100% con la causa, lo transmite y por eso lo contagia.

A aquellas personas que se lideraban a sí mismas antes que al resto, las llamaba **liderazgo personal**. Decíamos que el liderazgo personal es el requisito indispensable para poder mostrar liderazgo y ser legitimado por los demás como líder. Recordemos que el líder no se puede autoproclamar, lo proclaman a él/ella. **El liderazgo personal es indispensable para el líder visionario**, ya que este líder está fuertemente comprometido con algo y cree firmemente en ello, para él no existe otra realidad. De hecho, aquellos que hayáis leído la biografía de Steve Jobs habréis oído hablar del campo de distorsión de la realidad tan común a este icono y líder visionario.

### **Por lo tanto, un líder visionario:**

- **Es coherente, íntegro**, su audio y su video coinciden plenamente y esto crea en los demás un sentimiento de confianza hacia el líder.
- Tiene una idea muy clara de cómo quiere que sean las cosas y de los beneficios que esto supondría para todos. **Piensa en grande.**
- **Contagia a las personas de su visión**, la tiene tan clara y está tan comprometido con ella que es difícil hablar cinco minutos con él/ella y no salir literalmente “enchufado”

## 09. QUIÉN ES Y QUÉ HACE UN LÍDER VISIONARIO

---

- **Habla de nosotros**, de los demás, contagia pasión. Si has visto la película *Invictus* reconocerás en Mandela, además de otros estilos, a un líder visionario, con frases como “serviremos de inspiración al mundo entero”, “usted no lo lamentaría, todos lo lamentaríamos”, “es momento de construir nuestra nación ...” etc.
- **¡No entra en el debate terrenal!** Lo insignificante no le interesa, se mantiene firme a las ideas y valores que impulsan su misión. Quizás no dé muchos detalles, pero las personas que lo siguen tienen claro lo que deben hacer.

Actualmente carecemos de este tipo de líderes o es que están demasiado silenciados por el ruido que nos circunda. También es cierto que deberíamos empezar a hablar de un **nuevo tipo de liderazgo**, aquel en el que no hay líder, ese en el que las personas por sí mismas son autónomas, se lideran a sí mismas y no necesitan ni seguir ni ser seguidores... quizás en los próximos años.

10.

LAS 8  
COMPETENCIAS  
DEL LÍDER  
COACH QUE  
DEBES CONOCER

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

El líder coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional.

El estilo del líder coach es muy completo para utilizar cuando queremos desarrollar a otros y conseguir resultados sólidos a medio y largo plazo. Que un directivo decida ser más líder coach con sus colaboradores no significa que no pueda seguir utilizando otros estilos según las situaciones que acontezcan. Recordemos que una de las características principales del liderazgo es su carácter situacional. Sin embargo, para acotar el término y evitar algunas confusiones que parece ocasionar, sí sería de utilidad definir algunas de las competencias clave del líder coach.



## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

### Las 8 competencias del LIDER COACH

#### 1. Escucha empática

En el estilo del líder coach, el protagonista es nuestro colaborador, **nosotros somos meras cajas de resonancia que ayudan a reflexionar y a replantearse las cuestiones que la persona tiene entre manos**. Por este motivo, la capacidad de mantener una escucha activa y comprensiva, haciendo que la persona que nos habla se sienta escuchada y comprendida, es fundamental.

Sin juzgar las percepciones o sentimientos de la otra persona, sino más bien aceptando lo que ocurre como parte misma de su realidad.

#### 2. Uso de las preguntas

Si queremos protagonismo del colaborador, debemos de ser curiosos y realizar buenas preguntas. La capacidad de realizar preguntas adecuadas a cada momento de la conversación, sabiendo cuándo es conveniente realizar preguntas de uno u otro tipo y sabiendo el motivo por el que las hacemos, es clave para la efectividad de la reunión. Esta capacidad se demuestra por el impacto de las mismas en la otra persona.

#### 3. Uso de herramientas

Esta competencia se mide por la destreza en el uso de herramientas y dinámicas de coaching para lograr que los demás tomen conciencia de algo, se replanteen su forma de enfocar un asunto, reflexionen

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

o se orienten a la acción.

### 4. Auto-gestión

Nuestra atención se va detrás de lo primero que se le ocurre. Trabajar con atención plena en coaching es fundamental para lograr buenos resultados. Esta competencia mide la capacidad de mantener la atención en la otra persona, pudiendo auto-gestionar el propio pensamiento y estado interno, consiguiendo ponernos al servicio de la otra persona.



Estar presentes y atentos, centrados en la persona, es fundamental para que exista una buena conversación de coaching.

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

### 5. Equilibrio Aceptación / Reto

Muchas veces un colaborador necesita de nuestra empatía y en otros casos necesitará de nuestra capacidad de desafiarlo, de ponerlo algo más cerca del límite de su zona de confort. En coaching esta dualidad Aceptación / Reto, es un tema clave. El líder coach debe saber situarse en una u otra posición dependiendo del contexto, del colaborador y de la situación que éste/a enfrenta. Esta competencia mide la capacidad de poder discernir entre la empatía completa con el otro y la necesidad de no situarse en una posición empática para retar, afrontar e invitar a reflexionar.

### 6. Enfocar conversaciones

**Una conversación de coaching no es una conversación de café.**

Es una conversación con un sentido, un foco y, si puede ser, hasta una estructura. El líder coach sabe cuándo el devenir de la conversación se está yendo hacia un lugar infructuoso o cuándo la conversación mantenida dará frutos. Ante la incomodidad que supone pasar la línea de nuestra [zona de confort](#), el colaborador, en un sano y respetable intento de auto-sabotearse, hará lo posible por no asumir la responsabilidad, por no avanzar un poco más, por lo tanto, tratará de que la conversación se desvíe hacia otro lugar.

El líder coach, consciente de esta limitación humana y normal, enfocará con sutileza (insisto en esto) la conversación hacia el lugar que ofrece más resultados para el colaborador y su desarrollo.



## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

Como diría el poeta de la generación del 27, Pedro Salinas:

“Quiero sacar de ti tu mejor tú, ese que tú no viste y que yo veo”.

Quizás sea esa una de las funciones del líder coach, ver el mejor “tú” de cada uno de sus colaboradores y mantener una lucha sin cuartel con todas las resistencias que aparecerán en el camino.

### 7. Comprometer

No hay coaching sin acción y para llegar a la acción, hay que comprometerse. Una de las competencias clave en coaching es la capacidad de saber crear un compromiso en la otra persona, de forma que mediante la realización del mismo la otra persona avance en su desarrollo. Aquí la sutileza es que el compromiso no debe ser con el propio líder coach, aunque éste puede ayudar a fomentar la responsabilidad en su colaborador. Aquí el compromiso más importante es el que cada uno determina consigo mismo/a.

### 8. Reconocimiento

Mediante nuestro feedback desarrollamos a otros. El mejor feedback es aquel que potencia a la otra persona y le hace ver sus puntos fuertes, ser consciente de sus áreas de mejora y sacar a la luz incluso sus zonas ciegas.

El reconocimiento adecuado es la capacidad de ver y potenciar las habilidades, actitudes y características del otro de forma concreta, valorativa y objetiva, mostrando sinceridad, respeto y aceptación.

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

Es evidente que además de estas 8 competencias clave, el líder coach también tendrá que dominar las competencias que nos hablan de su inteligencia emocional, intrapersonales e interpersonales.



### **Momentos en los que el líder coach es un estilo muy efectivo**

Para ser concretos, y si vamos a introducir este estilo dentro de nuestro abanico de opciones para dirigir personas y equipos, nada mejor que saber algunos de los momentos en los que es conveniente utilizarlo:

- Cuando una persona nos pide ayuda para un asunto que puede solucionar por ella misma.
- En una entrevista de evaluación del desempeño. En estos casos el estilo es de amplia utilidad, ya que es un momento clave para hablar del desarrollo de nuestros colaboradores.
- En las reuniones one-to-one: es un momento clave en el que

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

ayudar a reflexionar y potenciar el desarrollo.

- Para incentivar la creatividad de un equipo o una persona, ya que es un estilo inductivo, que saca lo mejor de los demás de dentro hacia afuera, sin imponer.
- Cuando queremos que alguien se comprometa con un objetivo, ya que el mayor compromiso es el que las personas adquieren consigo mismas.
- Cuando queremos un vínculo emocional estrecho con nuestros colaboradores sin perder de vista la orientación a resultados.
- Cuando queremos encontrar las limitaciones y obstáculos al rendimiento en una persona o equipo, ya que la indagación nos ayudará a hacer una evaluación bastante precisa.
- Cuando una persona tiene un objetivo, pero no empieza a caminar hacia él, necesitando de un pequeño empujón y compromiso hacia la acción.
- Cuando una persona está confusa y parece no enfocarse hacia sus metas.
- Cuando un miembro de nuestro equipo demuestra talento y capacidad y queremos ayudarle a desarrollar más su potencial.
- Cuando queremos desarrollar con otras personas relaciones de beneficio mutuo y a largo plazo.
- Cuando queremos monitorizar el rendimiento de las personas desde una relación de ayuda y acompañamiento (no desde el control y la presión).
- Cuando queremos detectar altos potenciales y comprobar su

## 10. LAS 8 COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH QUE DEBES CONOCER

---

capacidad.

- Cuando una persona está sometida a mucha exigencia y necesita nuestro apoyo y guía.
- Cuando dirigimos un equipo y queremos de éste mucha autonomía.

### **Momentos en los que el líder coach no es el mejor estilo**

Sin embargo, el líder coach no siempre será efectivo y hay momentos en los que debemos de plantearnos utilizar otros estilos. Aquí tenemos un breve resumen de algunas de las situaciones en las que es mejor no utilizarlo.

- Cuando tenemos urgencia y poco tiempo para cumplir algo. Aquí estilos más directos como el timonel o el autoritario (si la situación es crítica) serán más efectivos.
- Cuando tenemos que llamar la atención de alguien para que corrija su conducta. Aquí ser directos y sinceros siempre funciona mejor.
- Cuando nos encontramos en una situación crítica que pone en peligro a la empresa.
- Cuando queremos inspirar hacia una dirección clara. Aquí el estilo visionario sería más efectivo.

# 11.

## LOS CUATRO PROBLEMAS DEL LIDERAZGO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM

## 11. LOS 4 PROBLEMAS DEL LIDERAZGO

---

El primer problema de **liderazgo** consiste en no **ser ejemplo**. **Liderar** desde la palabra, la teoría y la intención es bien fácil, pero echamos de menos a aquellos **líderes que se remangaban la camisa** para ser los primeros en involucrarse en lo que están haciendo. La palabra **liderazgo** ya de por sí, sea político, empresarial o institucional, implica cierto tipo de estatus y es **el estatus el principal enemigo del ejemplo**. Aunque hay otros problemas a la hora de dirigir personas.

El segundo problema del **liderazgo** es cuando **el estatus puede más que la misión** y el líder se distancia de sus seguidores, enrocado en su trono, **creando un abismo difícil de flanquear entre seguidores y seguido**. En ese momento, perdida la humildad, el proyecto empieza a decaer, los seguidores a desilusionarse y los resultados a ser mediocres.



## 11. LOS 4 PROBLEMAS DEL LIDERAZGO

---

El tercer problema del liderazgo es cuando, estando los seguidores poco involucrados, **el líder se niega a aceptar la realidad**. En esos momentos se pone una máscara, puro maquillaje para aparentar que todo va bien. Es entonces cuando más desoladora es la función del líder, pues trata de convencer a unos y a otros de que el proyecto es apasionante y con un gran futuro, sabiendo de una u otra forma que el proyecto hace aguas.

El cuarto problema del **liderazgo** es creerse más listo que los demás, **perder la llaneza, la inocencia y la humildad**, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores. Creer que el papel de ser líder está destinado sólo a unos pocos y entre esos pocos estas tú.

**Así de difícil es liderar**, nos faltan líderes visionarios ¡y buenas personas! Si queremos ser efectivos al dirigir personas, evitemos los cuatro males del liderazgo:

1. **No ser ejemplo.**
2. **Las diferencias de estatus.**
3. **Distanciarse de la realidad.**
4. **Perder la humildad.**

Si analizamos nuestros entornos, estos cuatro problemas los veremos muy cerca.

12.

LOS 9 ROLES  
BELBIN QUE  
ENCONTRARÁS EN  
UN EQUIPO

*Síguenos en:*



CESARPIQUERAS.COM



## 12. LOS 9 ROLES BELBIN QUE ENCONTRARÁS EN UN EQUIPO

---

Los Roles Belbin son útiles para formar, dirigir o hacer coaching de equipos. Estos se dividen en tres grandes grupos:

- **Sociales:** los que se encargaban de la cohesión, coordinación y contacto del grupo con el exterior.
- **Mentales:** los que tenían el expertise, la visión crítica y la creatividad para hacer una tarea.
- **De Acción:** los que se ocupaban de pasar a la acción, llevar a cabo y finalizar una tarea.

**Belbin** nos dice que para que un equipo consiga buenos resultados, tiene que existir equilibrio y variedad en los roles de los que el equipo dispone. Lo ideal sería que los 9 roles Belbin estuvieran reflejados en el equipo.



## 12. LOS 9 ROLES BELBIN QUE ENCONTRARÁS EN UN EQUIPO

---

### ¿Cuáles son los 9 roles Belbin de equipo?

1. **Coordinador.** Es la persona que muestra un comportamiento maduro y seguro de sí mismo/a. Promueve la toma de decisiones y coordina bien los esfuerzos del grupo.
2. **Cohesionador.** Como su nombre indica es una persona que vela por el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto o enfrentamiento.
3. **Investigador de recursos.** Es una persona generalmente extrovertida que se ocupa de los contactos con el exterior del equipo, es comunicativo y su función es desarrollar contactos.
4. **Cerebro.** Es la creatividad en persona, imaginativo y nada ortodoxo. Es una fuente de ideas para el equipo.
5. **Especialista.** Aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.
6. **Monitor evaluador.** Es un buen estratega, suele añadir esa parte crítica que todos los equipos necesitan. Juzga todas las opciones.
7. **Implementador.** Transforma cualquier idea en una acción, es disciplinado y eficiente.
8. **Impulsor.** Trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y coraje, es retador y puede pecar de ejercer demasiada presión sobre los demás.
9. **Finalizador.** Como su nombre indica, su papel es que las tareas

## 12. LOS 9 ROLES BELBIN QUE ENCONTRARÁS EN UN EQUIPO

---

se hagan con el estándar de calidad exigido en el plazo exigido.

Son concienzudos y esmerados.

Lo positivo de los **9 roles Belbin** es que podemos hacer un diagnóstico de cómo está nuestro equipo y qué roles necesita para ser más efectivo. Nos dará claves para dirigir al equipo. En muchas ocasiones podremos pensar con enriquecer al equipo con [nuevas incorporaciones o cambios](#), pero por lo general no será necesario.

**Tomar conciencia** de los roles de los que disponemos y los que nos faltan y decidir cómo vamos a suplir nuestras carencias de rol es suficiente para que un equipo empiece a ser más efectivo. En coaching de equipos solemos utilizar esta herramienta de diagnóstico y desarrollo a menudo.