

## **GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Módulo 3:** Habilidades personales y profesionales para la Gestión de Proyectos y Equipos

### **3.1. Dirección de personas y equipos**

**Departament d'Organització d'Empreses**  
Facultat d'Informàtica de Barcelona (FIB)



# Dirección de personas y equipos

1. Introducción
2. Técnicas de trabajo y dirección de equipos
3. Inteligencia emocional
4. Liderazgo. Estilos de liderazgo y motivación
5. Liderazgo y gestión de proyectos
6. Técnicas para fomentar la creatividad



## 1. Introducción

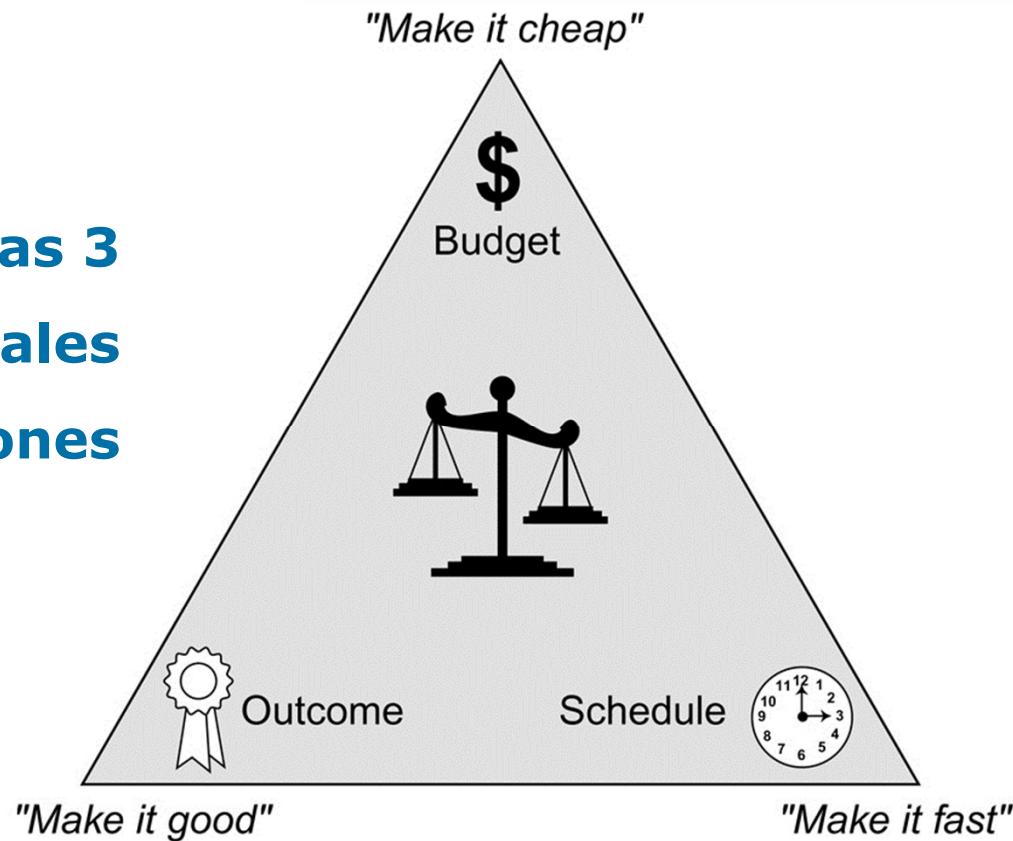
### Dirección general (*general management*)

- Engloba todos los aspectos de la gestión de una empresa en funcionamiento:
  - Finanzas y contabilidad, ventas y marketing, investigación y desarrollo, y fabricación y distribución.
  - Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa.
  - Estructuras y comportamiento organizacional, administración de personal, remuneración, beneficios y desarrollo de la carrera profesional.
  - Gestión de las relaciones de trabajo a través de la motivación, la delegación, supervisión, trabajo en equipo, manejo de conflictos y otras técnicas.
  - Gestión de uno mismo a través de la gestión del tiempo personal, manejo del estrés, y otras técnicas.
- Las competencias generales de gestión proporcionan gran parte de la base para el desarrollo de habilidades de gestión de proyectos.

## 1. Introducción

**¿Qué hacen los *Project Managers*?**

**Gestionar las 3  
principales  
restricciones**



Fuente: Strategic Management Group, Inc ®

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

Si la realidad se puede percibir de diferentes maneras...



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

**El trabajo en equipo permite...**

- Asumir **proyectos complejos** (*wicked*) que no son realizables por una única persona o unidad organizativa.
- Acoger a **todos los actores** en disputa permitiéndoles participar en la definición de la situación a afrontar.
- Definir un **objetivo único** y un único plan de trabajo que sea asumible y asumido por todos.





## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Reglas básicas para trabajo en equipo

- Todo el mundo tiene **cabida** (no hay nadie incapaz).
- **Todo el mundo es importante** pero nadie es imprescindible.
- Se establece un **objetivo claro** con fechas y recursos y una dinámica concreta de trabajo.
- Cada persona tiene asignado un **ROL** dentro del equipo.
- Aceptamos las diferencias y el **conflicto** como algo natural.

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### El modelo de roles de Belbin (desarrollo por Meredith Belbin)

- El rol de equipo viene dado debido a “*nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente*”.
- El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona o equipo beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.
- Orígenes del concepto
- Surgió del estudio de una serie de equipos que competían en juegos de gestión en el Henley Management College (Inglaterra).
- Los directivos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, con composiciones diferentes.
- Con el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos, que dieron lugar a los 9 roles de equipo (ver slides 9 a 14).

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### El modelo de roles de Belbin (desarrollo por Meredith Belbin)

- El rol de equipo viene dado debido a “*nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente*”.
- El valor de la teoría de los roles de equipo radica en permitir a una persona o equipo beneficiarse del conocimiento personal y de esta manera adaptarse a las exigencias del entorno.

#### Orígenes del concepto

- Surgió del estudio de una serie de equipos que competían en juegos de gestión en el Henley Management College (Inglaterra).
- Los directivos eran sometidos a una batería de test psicotécnicos y posteriormente se les adjudicaba a un equipo, con composiciones diferentes.
- Con el tiempo se fueron identificando una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos, que dieron lugar a los 9 roles de equipo (ver slides 9 a 14).

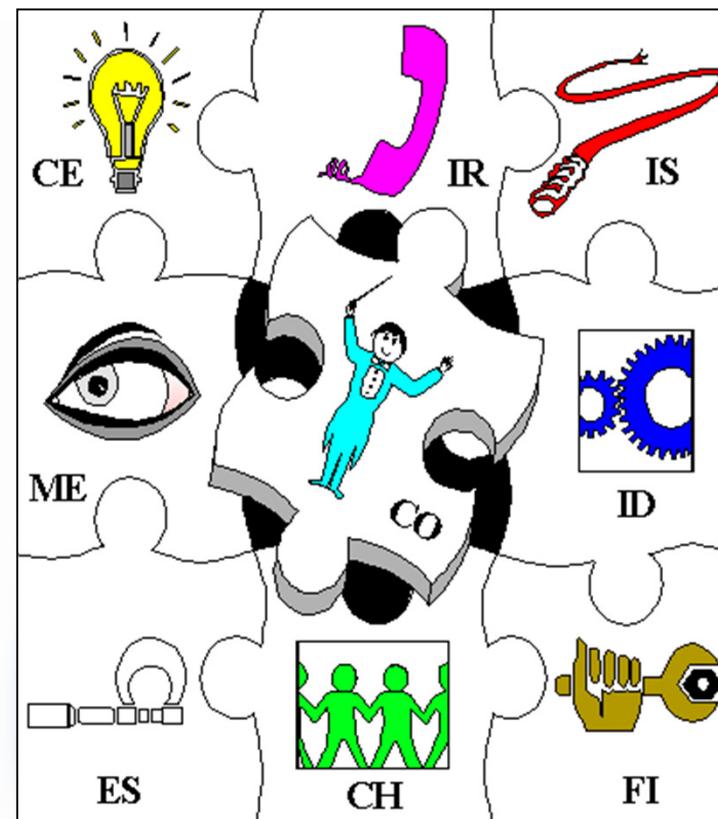
## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Los roles

Un **rol** es un conjunto de características comportamentales o conductas estables en el tiempo y fácilmente reconocibles por otras personas. No nos interesa la “personalidad”.

### Los roles de Belbin

- Cerebro (CE)
- Investigador Recursos (IR)
- Impulsor (IS)
- Monitor Evaluador (ME)
- Coordinador (CO)
- Implementador (ID)
- Especialista (ES)
- Cohesionador (CH)
- Finalizador (FI)



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Roles de Belbin > Roles de acción

<b>Tipo</b>	<b>Rol</b>	<b>Contribución</b>	<b>Debilidad permitida</b>
<b>Roles de acción</b>	<b>Impulsor</b>	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede ofender los sentimientos de la gente.
	<b>Implementador</b>	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
	<b>Finalizador</b>	Cuidadoso, consciente, ansioso. Busca omisiones y errores. Realiza las tareas dentro del plazo.	Tiende a preocuparse excesivamente. Poca tendencia a delegar.

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Roles de Belbin > Roles sociales

<b>Tipo</b>	<b>Rol</b>	<b>Contribución</b>	<b>Debilidad permitida</b>
<b>Roles sociales</b>	<b>Coordinador</b>	Maduro, seguro de si mismo. Aclara las metas. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se puede percibir como manipulador. Se descarga del trabajo personal.
	<b>Investigador de recursos</b>	Extravertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasme ha desaparecido.
	<b>Cohesionador</b>	Cooperador, afable, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.

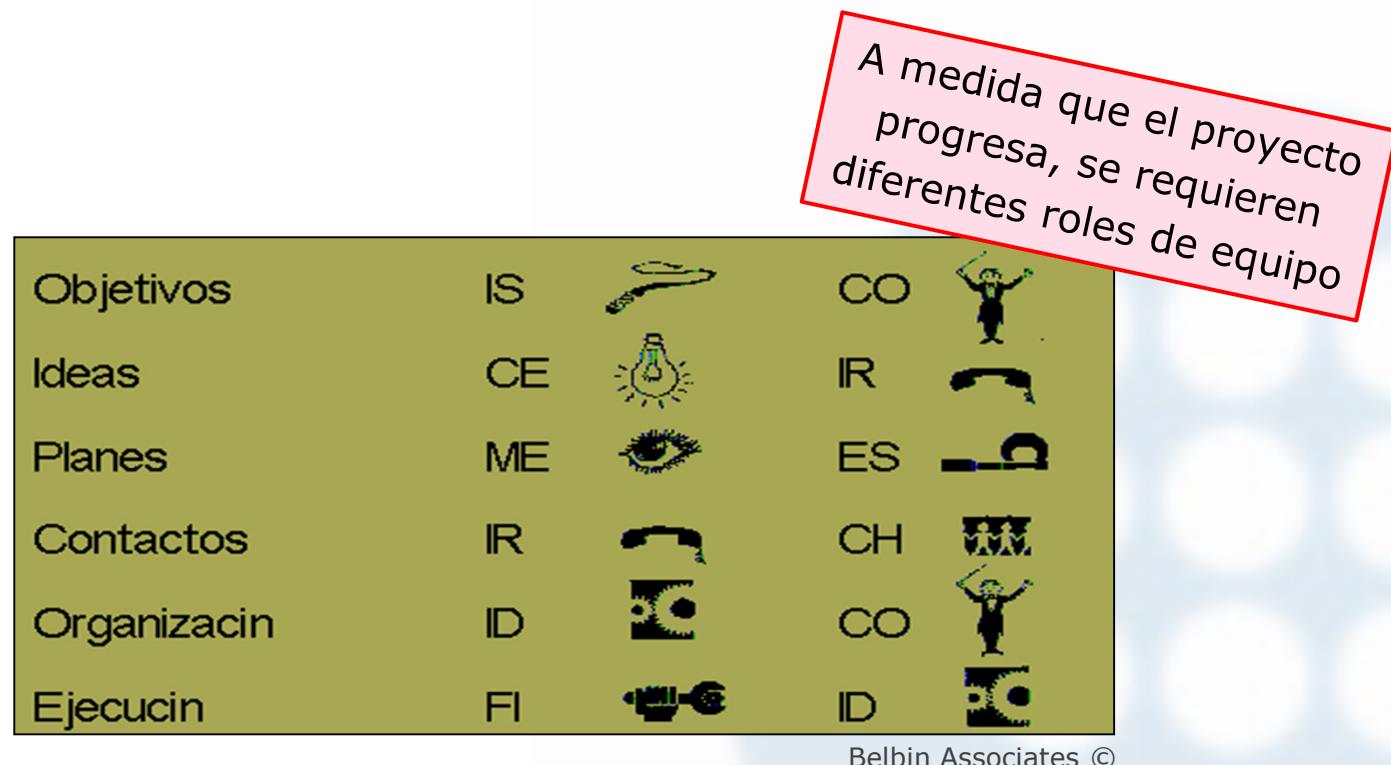
## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Roles de Belbin > Roles mentales

<b>Tipo</b>	<b>Rol</b>	<b>Contribución</b>	<b>Debilidad permitida</b>
<b>Roles mentales</b>	<b>Cerebro</b>	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos para comunicarse bien.
	<b>Monitor evaluador</b>	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Falta de iniciativa y habilidad para inspirar a los demás.
	<b>Especialista</b>	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Sólo contribuye cuando se trata del tema que conoce. Se explaya con tecnicismos.

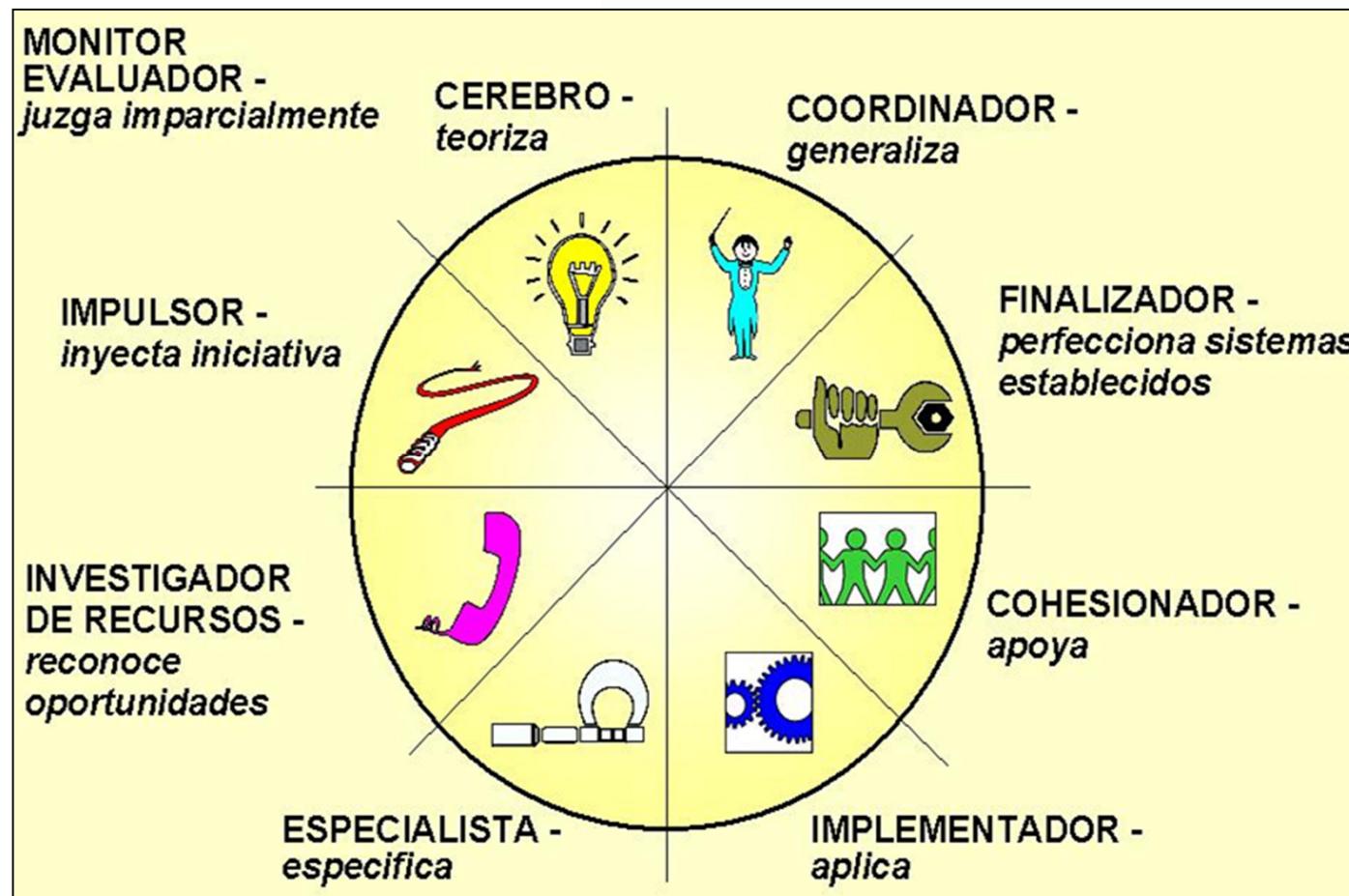
## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Roles de Belbin > Evolución a lo largo del proyecto



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Roles de Belbin > Roles de equipo contrarios



Belbin Associates ©

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Otras categorías basadas en la sabiduría popular

- **Obstructor**: se opone sistemáticamente a todo
- **Crítico**: nada le parece bien, pero nunca aporta soluciones
- **Rémora**: se cuelga del trabajo de los otros
- **Fatuo**: intenta atraer la atención de todos
- **Evasivo**: mantiene siempre las distancias
- **Dominante**: intenta controlarlo todo
- **Aquiescente**: dice sí a todo
- **Político**: nunca se “moja”
- **Bocazas**: nunca está callado
- **Listillo**: lo sabe todo
- **Cuadriculado**: ...



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### El conflicto

Situación en la que dos o más personas difieren en cuanto a la manera de abordar o resolver un punto o situación del trabajo a realizar.

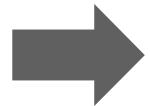
- El conflicto, como tal, no es negativo. Lo negativo es no poderlo resolver.
- Las **personas** crean los problemas, pero también los resuelven.
- Los conflictos deben aprovecharse de **forma constructiva**. Hay que ser intransigente con los problemas, NO con las personas.
- Cuanto más **participen las personas** en la resolución del conflicto, mejor se aceptará la solución.
- Es muy importante identificar la **causa real** que ha provocado el conflicto.
- A menudo, los conflictos entre personas están provocados por los **roles**.

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### El conflicto > ¿Cómo gestionarlo?

- Se **opone** sistemáticamente a todo
- **Compartir** la información
- **Debatir** a fondo los hechos, no las interpretaciones que hace las personas
- Explorar todas las **alternativas**
- Una dosis de **humor** nunca va mal
- **Equidad** en la participación e influencia de todos

El conflicto es  
necesario!!



**Sin conflicto no hay mejora**

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Ventajas del trabajo en equipo

- Asumir proyectos complejos
- Incorporar y mezclar distintos puntos de vista
- Acoger a actores en disputa
- Definir un objetivo único, asumido por todos

Fases del trabajo en equipo



1. Diagnóstico / Inventar futuro
2. Definición del objetivo
3. Implementación
4. Evaluación
5. Mejora

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Factores de motivación (definidos por Herzberg)

- Éxito
- Reconocimiento
- Trabajo independiente
- Responsabilidad
- Carrera profesional
- Desarrollo personal

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Actividades para el correcto seguimiento de un proyecto

- Implementar un "**Project Management (PM) Entity**" en la organización
- Elaborar e implementar un "**PM Handbook**" (manual/guía)
- Realizar "**PM-Seminarios y Talleres**" internos para todo el personal involucrado
- Realizar **revisiones periódicas** (semanales, mensuales) del proyecto para hacer un seguimiento detallado de todas sus fases y progreso
- Implementar un "**informe de estado formal y sistema de información**" para la alta dirección

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Principales habilidades directivas

- **Liderazgo:** implica liderar y gestión, dos conceptos claramente complementarios:
  - Gestión: consiste en manejar aquellos recursos de forma eficiente para que produzcan los de forma consistente los resultados establecidos.
  - Liderar: implica...
    - ✓ Establecer una visión y estrategia de futuro.
    - ✓ Alinear las personas con los sistemas y procesos de comunicación interna.
    - ✓ Motivar, inspirar y apoyar a los miembros del equipo.
  - Aunque el director del proyecto suele ser el líder del mismo, el liderazgo no está limitado al director del proyecto.
  - El liderazgo debe demostrarse a 3 niveles: liderazgo de proyecto, liderazgo técnico y liderazgo de equipo.



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Principales habilidades directivas

▪ **Comunicación:** “El 90% del tiempo de los directores de proyecto va a llevar a cabo diversas comunicaciones”. Comunicar implica intercambiar información.

- **Agentes implicados:**

- ✓ Remitente: responsable de hacer la información clara, no ambigua, y completa, de modo que el receptor pueda recibirla correctamente.
- ✓ Receptor: es responsable de asegurarse de que la información sea recibida en su totalidad y entendida correctamente.

- **Dimensiones de la comunicación:**

- ✓ Escrita y oral → escuchar y hablar.
- ✓ Interna (dentro del proyecto) y externa (al cliente, a los medios de comunicación, el público, etc.)
- ✓ Formal (informes, resúmenes) e informal (memorias, conversaciones ad hoc)
- ✓ Vertical (hacia arriba y hacia abajo de la organización) y horizontal (con los compañeros y la organización social)



## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Principales habilidades directivas

- **Comunicación:**

- Elementos esenciales de la comunicación:

- ✓ Modelos de remitente-receptor: bucles de retroalimentación, barreras a las comunicaciones, etc.
    - ✓ Elección de los medios de comunicación: comunicación por escrito, oral, memorando informal, informe formal, etc.
    - ✓ Estilo de la escritura: voz activa o pasiva, estructura de la oración, selección de palabras y tecnicismos, etc.
    - ✓ Técnicas de presentación: el lenguaje corporal, diseño de ayudas visuales, etc.
    - ✓ Técnicas de preparación de reuniones

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Principales habilidades directivas

▪ **Negociación:** Las negociaciones se producen en torno a muchos temas, en muchas ocasiones, y en muchos niveles del proyecto. En un proyecto, los aspectos a negociar son:

- Alcance y objetivos
- Cronograma
- Costo
- Términos y condiciones del contrato
- Asignaciones
- Recursos

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Principales habilidades directivas

- **Influir en la organización:** implica la capacidad de "hacer las cosas".
  - Requiere la comprensión de las estructuras formales e informales de los agentes implicados (p.e. la organización ejecutante, clientes, socios, contratistas, etc.)
  - Requiere una comprensión de la mecánica del poder y la política.
    - ✓ Poder: capacidad potencial de influir en el comportamiento, para cambiar el curso de los acontecimientos, para superar la resistencia y hacer que la gente haga cosas que de otra manera no haría.
    - ✓ Política: conseguir una acción colectiva de un grupo de personas que pueden tener intereses muy diferentes. Se trata de estar dispuesto a utilizar el conflicto y el desorden creativo.

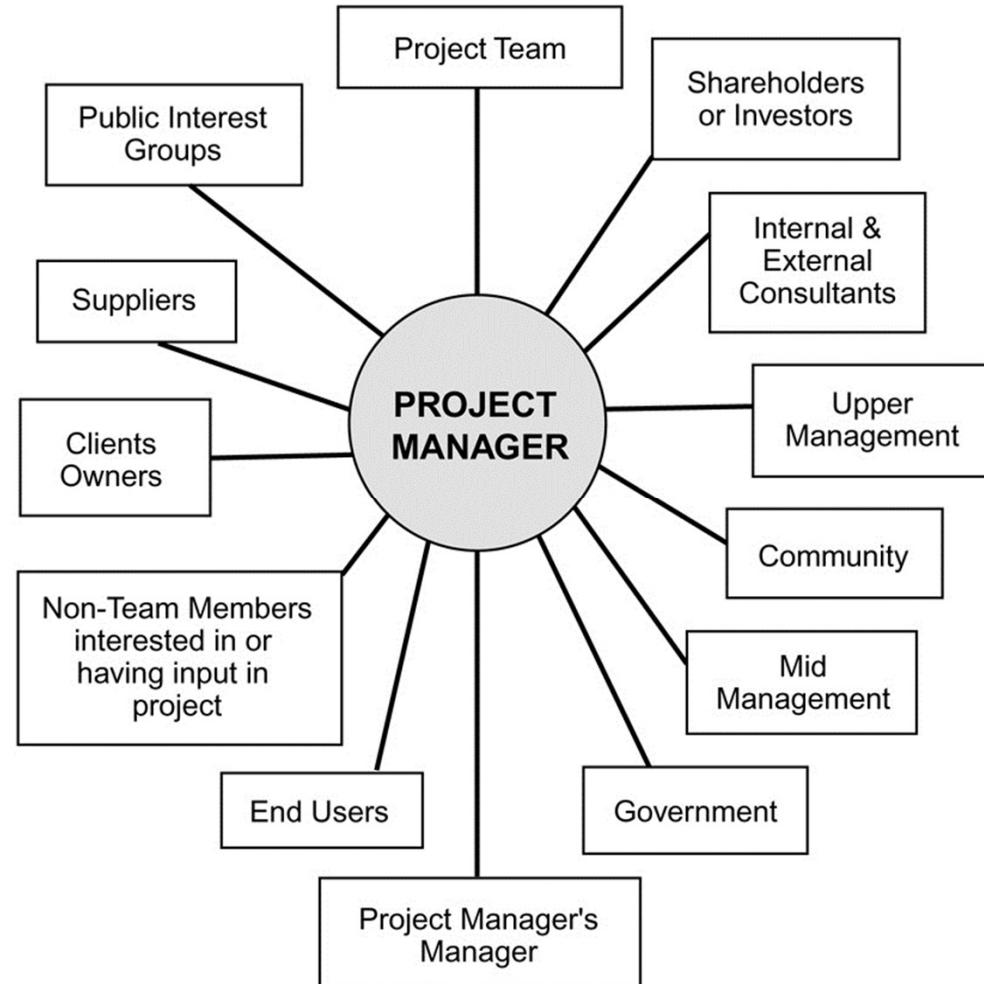
## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

### Trabajo en grupo

- La resolución de un **problema complejo** como es el desarrollo de un proyecto requiere la involucración de diversos miembros en un **grupo de trabajo**.
- Ello obliga a:
  - Reparto de las tareas → Roles de grupo
  - Solución de conflictos → Personalidad
  - Establecimiento de mecanismos de información
  - Establecimiento de mecanismos de discusión
  - Establecimiento de mecanismos de decisión
  - Establecimiento de criterios de funcionamiento como grupo
  - Establecimiento de modelos y formatos para los distintos documentos

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

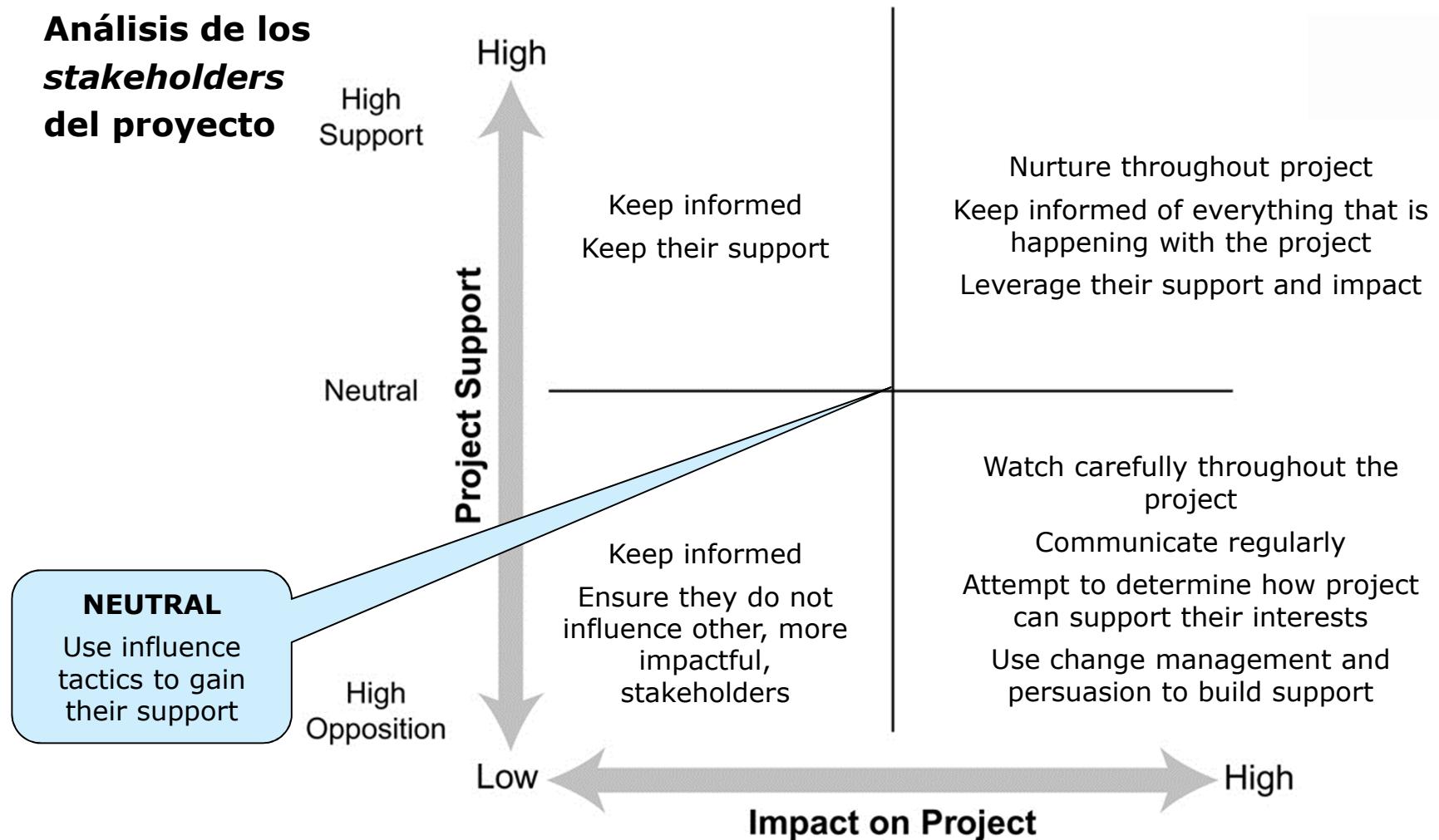
### Identificación de los *stakeholders*



Fuente: Strategic Management Group, Inc ®

## 2. Técnicas de trabajo y gestión de equipos

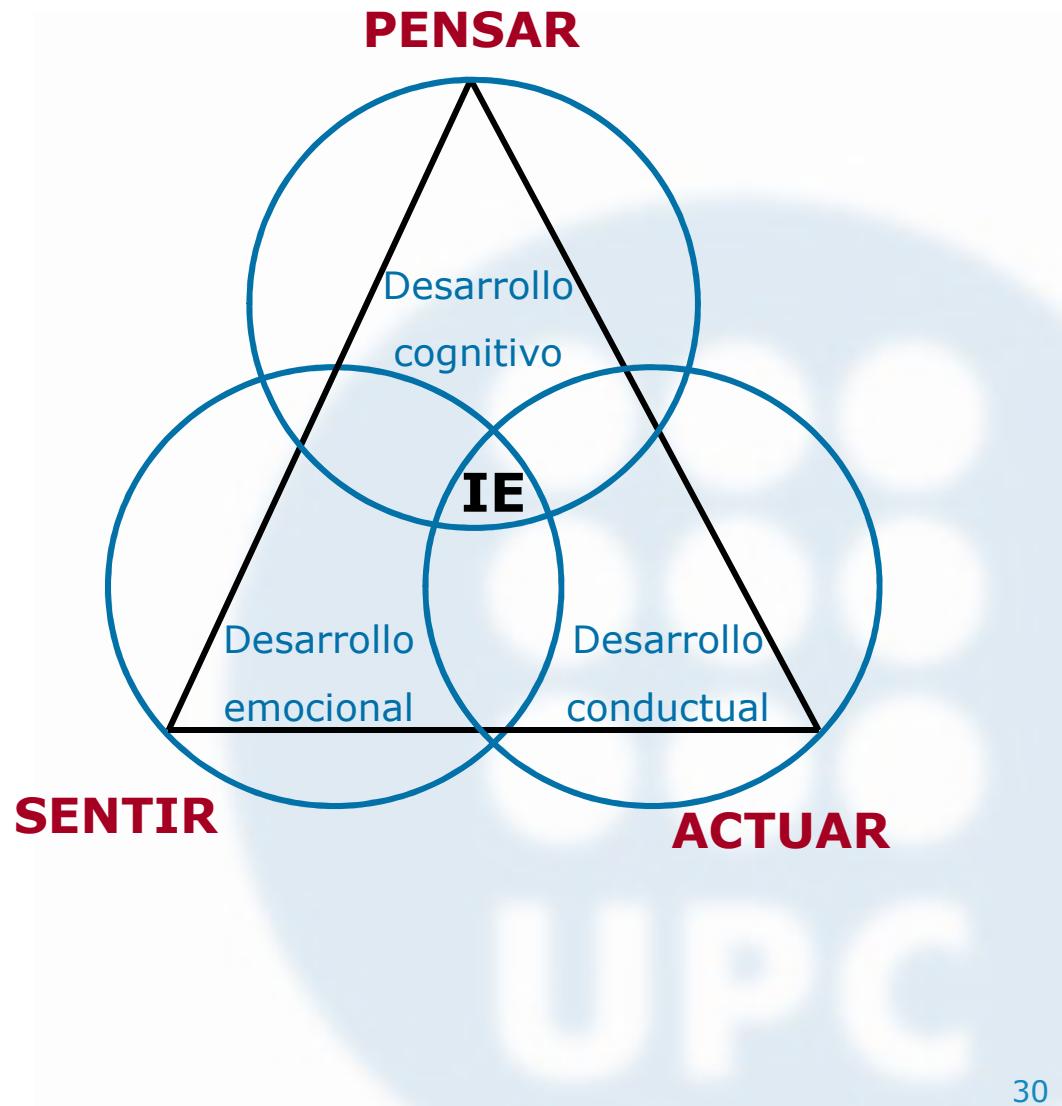
### Análisis de los stakeholders del proyecto



### 3. Inteligencia emocional

#### Definición

Salovey y Mayer acuñaron el término en 1990 y definieron la **inteligencia emocional (IE)** como la capacidad de regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción.



### 3. Inteligencia emocional

#### Orientación filosófica

- Todo nuestro actuar como personas y/o profesionales está definido por nuestros **principios**. La base de estos principios reside en nuestras creencias.
- El **conjunto de valores y principios** establece las **reglas y prohibiciones** en torno a lo que debemos y a lo que no debemos hacer → sistema operativo que guía nuestra **vida cotidiana**: actitudes, elecciones, manera de actuar, etc.
- Estos principios son el componente que explica la **carga emocional** que producen en nosotros las cosas que vemos y experimentamos.
- Nuestros principios **no son** algo **inamovible**: pueden ser revisados y este ejercicio de revisión puede ser muy aconsejable. No es una buena idea aferrarse a ellos de una manera ciega e inflexible.

*“No todas las personas actuamos de la misma manera, pues nuestro comportamiento depende de la orientación filosófica” (Richard Boyatzis)*

### 3. Inteligencia emocional

#### Orientación filosófica

Orientación  
filosófica  
**pragmática**

- Decisiones en base al utilitarismo, la lógica y el pragmatismo.
- Priorización de decisiones y acciones en base a cómo éstas contribuyen a alcanzar los objetivos y las metas marcadas.

Orientación  
filosófica  
**intelectual**

- Decisiones desde el racionalismo, con modelos que ayuden a describir y explorar la vida, las relaciones y las actividades.
- Valoran las posibilidades en función de la capacidad que éstas tienen para la comprensión de algo.

Orientación  
filosófica  
**humanista**

- Priorizan decisiones en términos de amistad e intimidad.
- Conducta influida por el afecto y calidad de su relación con las personas con las que opera.

- Aunque nos rodeemos de personas con los mismos valores y principios, es posible que cada uno de nosotros opere de una forma diferente.
- Cada uno de nosotros partimos diferentes posiciones orientaciones filosóficas, y éstas determinarán la relación que tenemos con nuestros valores.

### 3. Inteligencia emocional

#### Orientación filosófica

##### Pragmática

“El fin justifica los medios”.

Se valora lo objetivable, medible, cuantificable.

Dirección por objetivos.

Orientación al logro, eficiencia, iniciativa, análisis.

##### Intelectual

Racionalismo: la norma, el principio o la teoría orientan la conducta.

Abstracción, uso de lenguaje simbólico, construcción de modelos.

Se valora la conceptualización, comprender, investigar.

##### Humanista

Lo importante son las relaciones humanas, cercanas y afectivas.

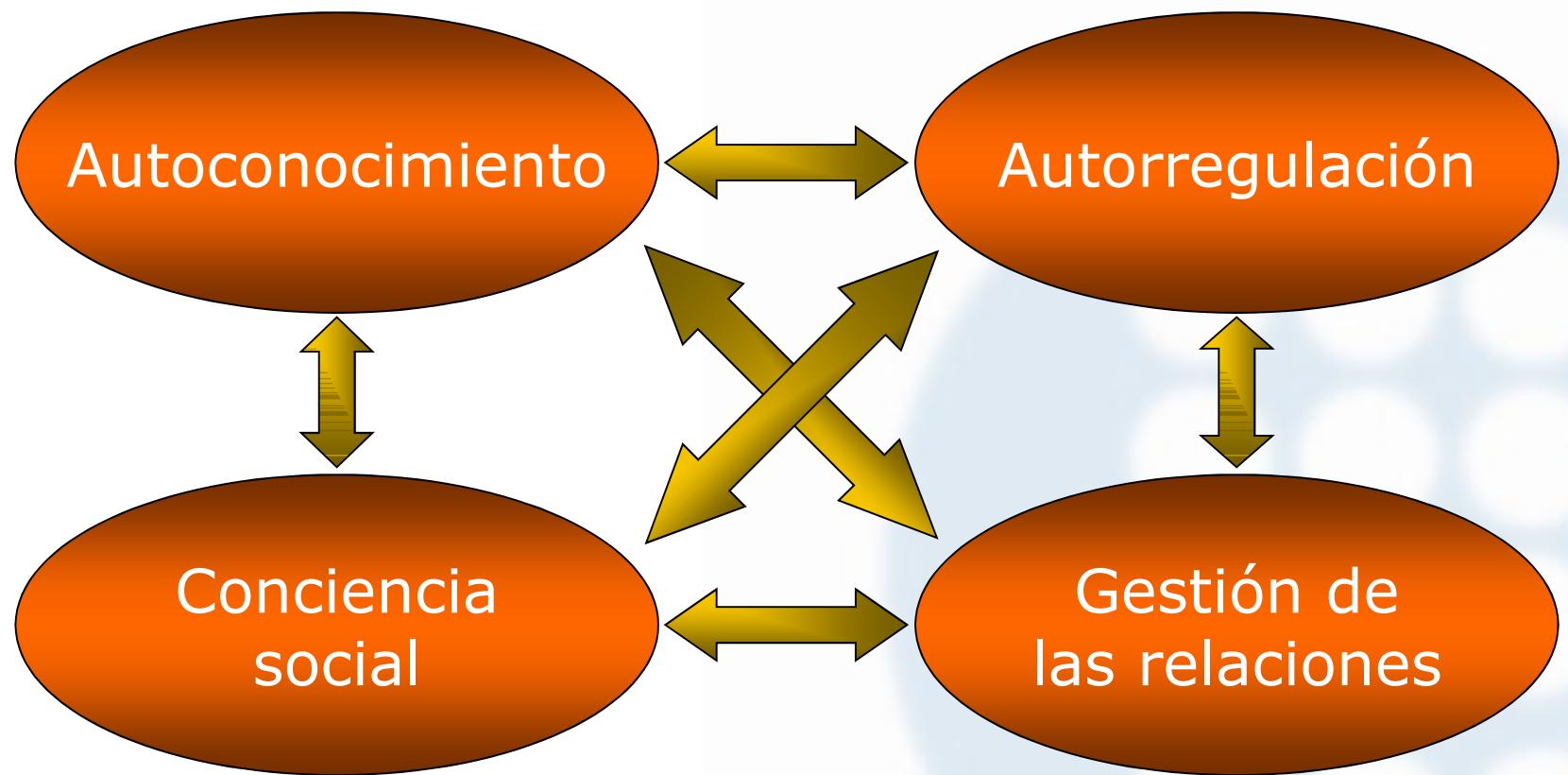
Cuidar, enseñar, proteger, compartir.

Cada uno posee creencias dentro de las tres orientaciones filosóficas, aunque con distinto peso.

**Nos sentimos mejor** entre personas, situaciones, contextos u organizaciones que **sintonizan o comparten** nuestra orientación filosófica.

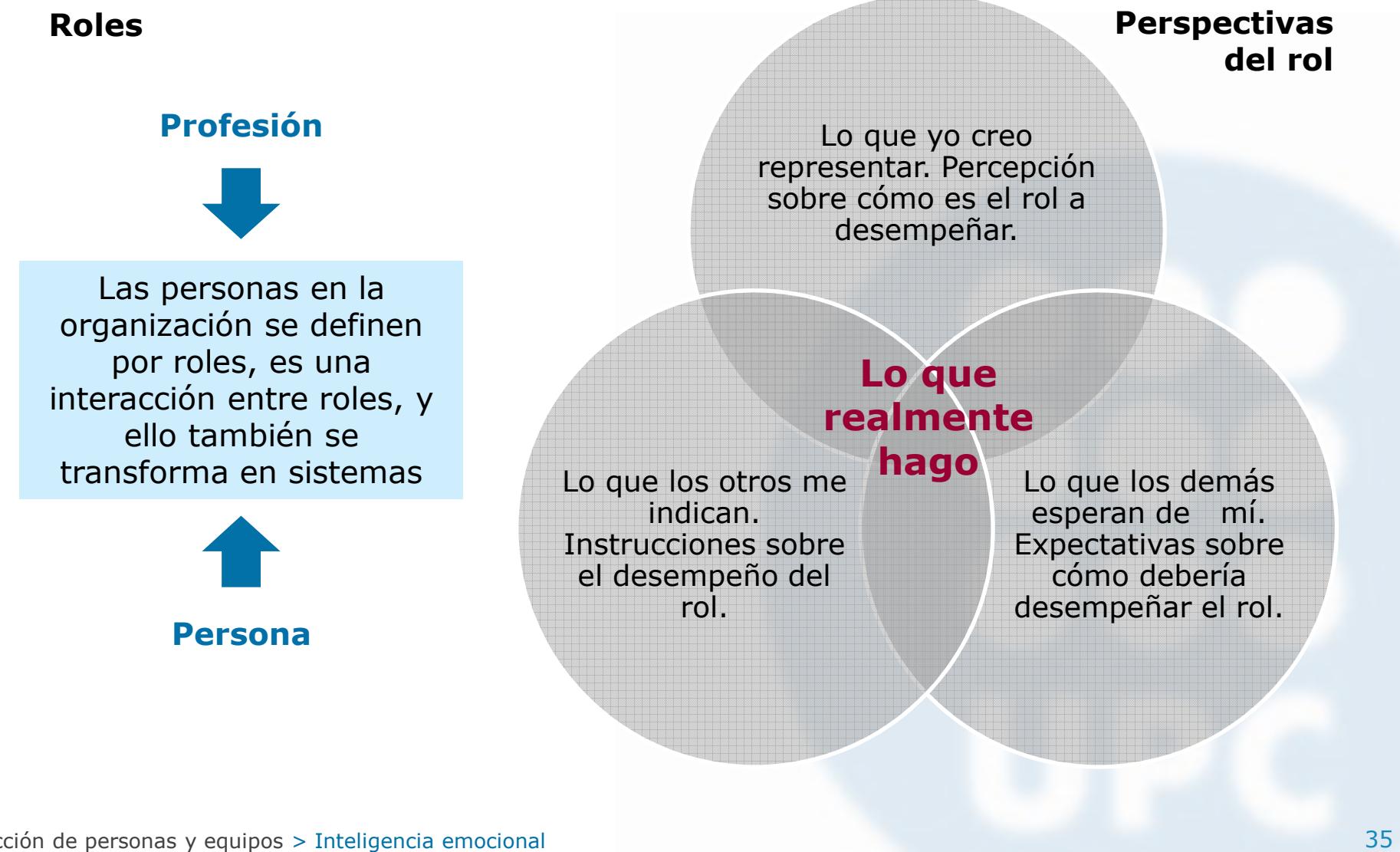
### 3. Inteligencia emocional

#### Interacción de los 4 dominios de la IE



Cris Bolívar © 2002

### 3. Inteligencia emocional



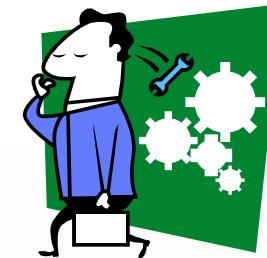
### 3. Inteligencia emocional

#### Problemas de ausencia de IE

- La comunicación personal se dificulta generando problemas a nivel relacional.
- Disminuye la motivación y aumenta la frustración porque no podemos expresar y conseguir lo que necesitamos de nosotros o de los demás.
- Nuestro poder decae (especialmente el carismático) y con ello nuestro liderazgo porque merma la empatía, la comunicación y la objetividad.
- Se deteriora y enrarece el clima laboral porque se generan actitudes hostiles.
- Disminuye la eficacia y eficiencia del equipo debido a que su energía se dirige a resolver conflictos y madura con dificultad porque le cuesta aprender.
- Las personas se implican menos en su trabajo y son menos responsables y autónomas porque no se identifican con éste.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se ralentizan o incluso se paralizan debido a que no hay la necesaria motivación para llevarlos a cabo.

### 3. Inteligencia emocional

#### La IE en el trabajo > Consejos



##### ▪ Procura el trabajo en equipo y la cooperación

- Cuando las personas trabajan en equipo son más eficientes y productivas que el mismo número de individuos trabajando en solitario.

##### ▪ Todos necesitamos sentirnos valorados y necesarios

- Cuando hacemos sentir valorados y necesarios a los demás, también recibimos el apoyo para hacer bien nuestro trabajo.

##### ▪ Confía en tus intuiciones

- Confiar en nuestras intuiciones no significa exponernos a riesgos innecesarios. Sin ellas no seríamos capaces de cambiar prioridades sobre la marcha, aprovechar las oportunidades que se presentan y responder de forma responsable e inteligente a las emergencias.

### 3. Inteligencia emocional

#### La IE en el trabajo > Consejos



- **Procura ser activo, no reactivo**

- La inteligencia emocional no sólo hace que tus reacciones sean seguras y rápidas; también te permite anticiparte y percibir los problemas internos y externos.

- **Usa tu cuerpo para afinar tu mente**

- El ejercicio físico, además de ser una inversión en ti mismo, te da energía, sensibilidad, paciencia, flexibilidad y mejora tus reflejos, fundamentales para funcionar con eficacia en el trabajo.

- **Establece límites emocionales**

- Intimar excesivamente con el jefe, los empleados o los colaboradores puede degenerar en una pérdida de objetividad e incluso generar resentimiento.

## 4. Liderazgo

### Perfil del líder postconvencional

- Legitima y practica la armonía temporal entre trabajo, familia y uno mismo.
- Considera a las personas como fines, no como meros “recursos humanos”.
- Disfruta liberando energía creativa.
- Tiene sensibilidad cosmopolita.
- Crea espacios conversacionales para construir valores compartidos.
- Tiene creencias no convencionales sobre la naturaleza humana y el mundo del trabajo.



## 4. Liderazgo

### Liderazgo e IE

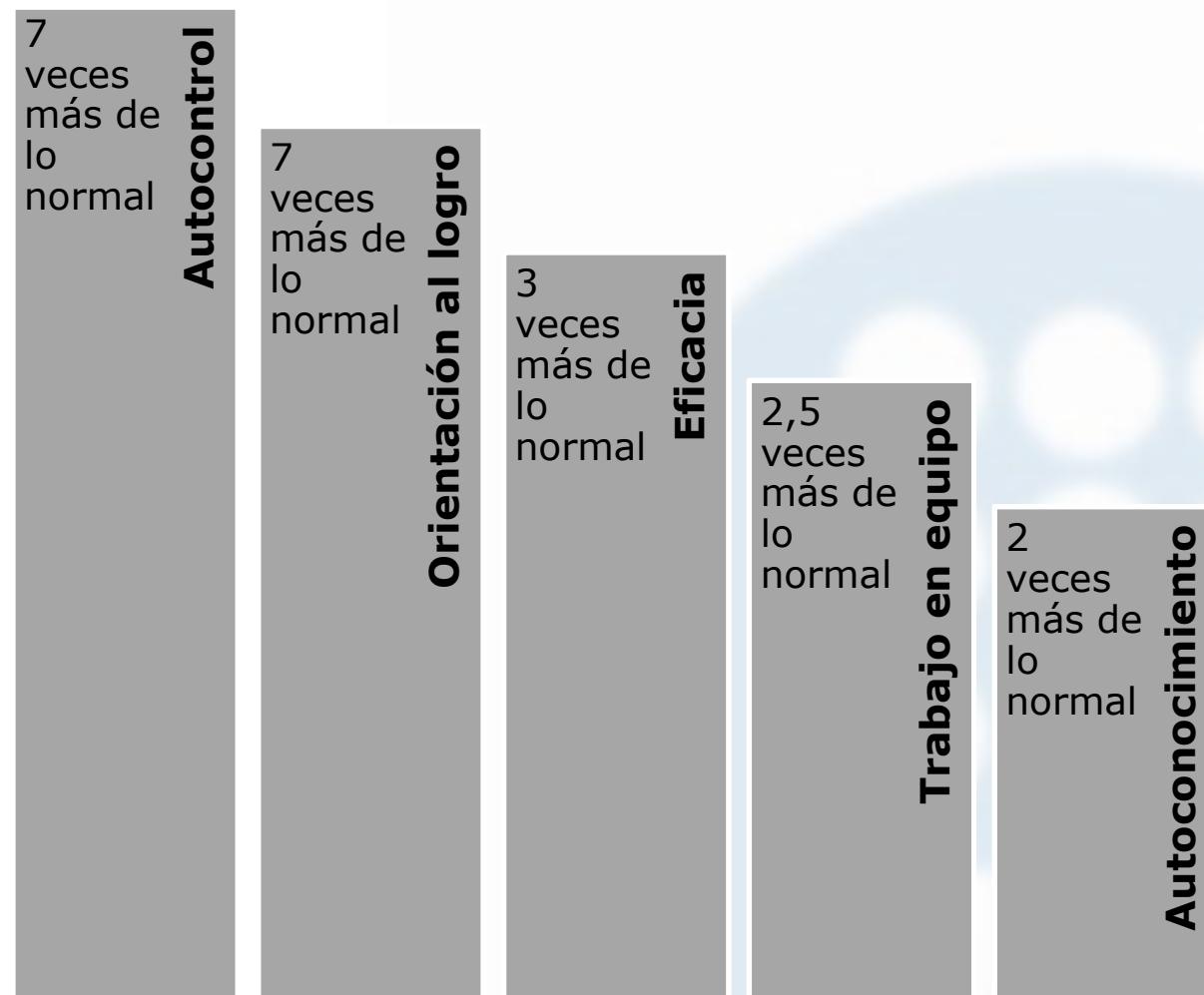
El liderazgo consiste en el arte de hacer que las cosas se lleven a término a través de los demás.

- La inteligencia emocional es la clave del éxito del líder.
- El líder dirige la empresa a través del clima que genera, de forma que las personas voluntariamente quieren dar más y se comprometen.
- El clima es determinado en un 70% por el líder y afecta en un 30% a la rentabilidad de la empresa.



## 4. Liderazgo

### Competencias más típicas de un líder



## 4. Liderazgo

### Competencias del líder

Autoconciencia	Autocontrol	Conciencia social	Cómo gestionar las relaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoconfianza</li><li>• Autoestima realista</li><li>• Conciencia emocional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiabilidad</li><li>• Integridad</li><li>• Adaptabilidad</li><li>• Impulso de logro</li><li>• Iniciativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía</li><li>• Conciencia política y organizaciones</li><li>• Orientación de servicio</li><li>• Dirección de si mismo</li><li>• Relación social</li><li>• Impacto sobre los demás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de los demás</li><li>• Liderazgo</li><li>• Influencia</li><li>• Comunicación</li><li>• Catalizador del cambio</li><li>• Crear lazos/vínculos, construir redes</li><li>• Capacidad para la resolución de conflictos</li><li>• Creación equipos de trabajo</li></ul>

## 4. Liderazgo

### Clasificación de las competencias emocionales

	Nosotros	Los demás
Conocimiento	<b>1. Conocerse uno mismo</b> Auto-conciencia Auto-confianza Autoestima	<b>3. Conocer a los demás</b> Empatía Objetividad social Comprensión organizacional Conciencia política
Gestión de la relación	<b>2. Gestionarse uno mismo</b> Orientación al logro Planificación Iniciativa Adaptabilidad Responsabilidad Optimismo Compromiso	<b>4. Gestionar las relaciones con los otros</b> Creación de vínculos Resolución de conflictos Liderazgo Trabajo en equipo Desarrollo de los demás Comunicación Orientación al servicio Gestión de la diversidad Gestión del cambio



## 4. Liderazgo

### **Conductas necesarias para recuperar/regenerar la confianza perdida**

- Demostrar capacidad para satisfacer necesidades.
- Interés genuino por el bien del otro.
- Coherencia exquisita entre lo que se dice y lo que se hace.
- Comunicación verbal y no verbal positiva
- Y además.... **esfuerzo, tenacidad e imaginación.**

## 4. Liderazgo

### Desarrollar la confianza de uno mismo > Autoconfianza

- Arriesgarse positivamente a concederse poder.
- Estar abierto a cuestionar los propios prejuicios y desaprender.
- Ejercer la propia libertad responsable.
- Pensamiento positivo.
- Desarrollar valentía/humildad



## 4. Liderazgo

### Mostrar y generar confianza en el equipo

- Considerar al equipo capaz del desarrollo de nuevas labores.
- Construir desde los puntos fuertes para desarrollar al equipo y que adquiera seguridad en sí mismo.
- Ofrecer apoyo y otra oportunidad en caso de que se falle.
- Expresar abiertamente la confianza a cada miembro del equipo.



- Demostrar que es una persona en la que se puede confiar (no manipular, demostrar que se está 100% al lado del equipo).
- Demostrar que quiero que consiga sus objetivos y que tenga éxito, facilitando la comunicación, la escucha activa y la empatía.
- Con la comunicación se construye la confianza.
- Comunicación transparente, respetuosa, abierta.

## 4. Liderazgo

### Importancia de la escucha

- Tenemos dos orejas y una boca, por tanto, escuchemos por lo menos el doble de lo que hablamos.
- Escuchar es la única forma de saber realmente qué es lo que quiere y piensa el otro.



- Mientras escuchamos, hemos de analizar la información que recibimos para luego poder concretarla y devolverla (*feedback*) de forma que intentemos perder el mínimo de información relevante.

## 4. Liderazgo

### Importancia de la escucha > Atención selectiva

Nuestra atención y memoria es selectiva en el sentido de que presta atención e interés sólo a aquello que está en consonancia con nuestros deseos, formas de pensar o intereses.

El emisor piensa 100% del mensaje  
emite el 80%

El receptor recibe el 60% (el resto se ha perdido)  
retiene el 30%

## 4. Liderazgo

### El cono del aprendizaje

Edgar Dale

Después de 2 semanas tendemos a recordar	Naturaleza de la actividad involucrada	
El 10% de lo que leemos	Lectura	Actividad verbal
El 20% de lo que oímos	Palabras oídas	Actividad verbal
El 30% de lo que vemos	Dibujos observados	Actividad visual
El 50% de lo que oímos y vemos	Mirar una película. Ir a una exhibición. Ver algo hecho en la realidad	Actividad verbal i visual
El 70% de lo que decimos	Participar en un debate. Tener una conversación.	Actividad participativa y receptiva
El 90% de lo que decimos y hacemos	Realizar una representación teatral. Simular experiencias reales. Hacer la cosa que se intenta aprender	Actividad pura

## 4. Liderazgo

### Los 5 niveles de escucha

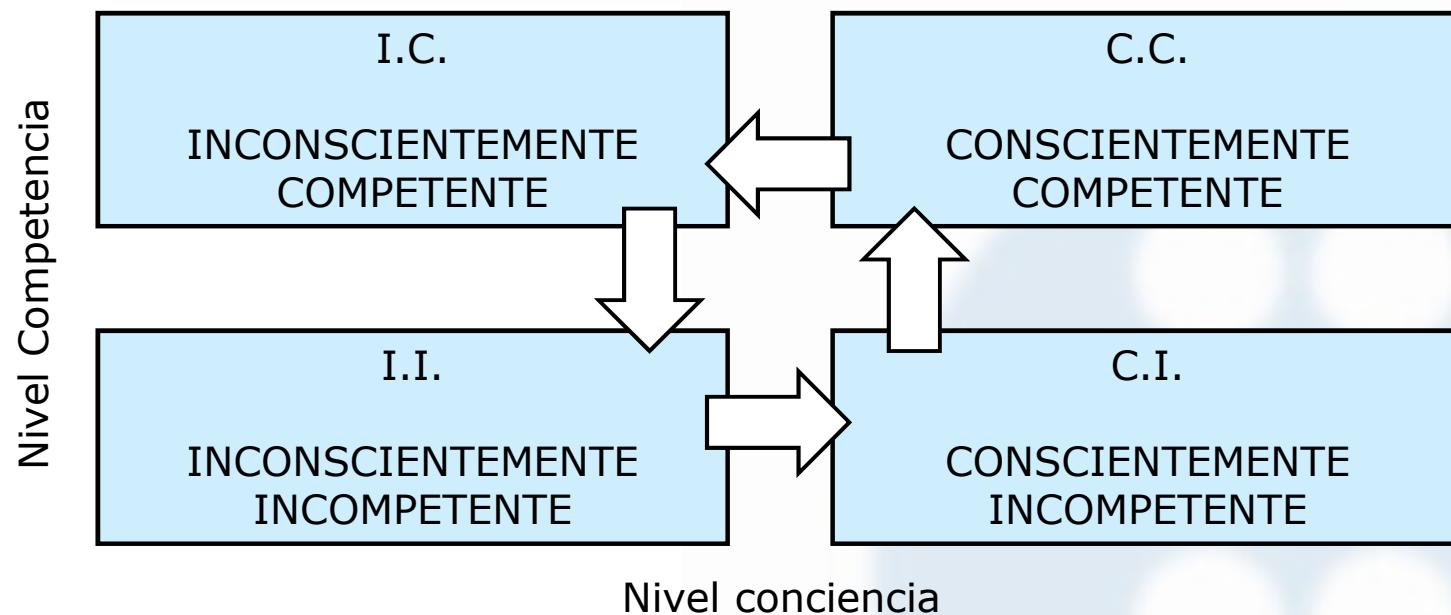
La escucha empática entra en el marco de referencia tanto intelectual como emocional de la otra persona.

En la escucha empática no sólo se escucha con los oídos, sino también con los ojos: tiene muy en cuenta la comunicación no verbal.

1. Ignorar a la otra persona.
2. Fingir que escuchamos, mediante expresiones como "Si, Ya..."
3. Escucha selectiva: atendiendo sólo a ciertas partes de la conversación.
4. Escucha atenta: prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
5. Escucha empática.

## 4. Liderazgo

### Los 5 niveles de escucha



## 4. Liderazgo

### Confianza y sinceridad

- Para liderar lo básico es **transmitir** a los demás **confianza** y **sinceridad**.
- La **confianza** es la base de un clima motivador y positivo.
- Desde la **confianza** y la **sinceridad** es más fácil que las **personas se desarollen**, aumente el potencial y el rendimiento a largo plazo.



## 4. Liderazgo

### Empatía

- La **empatía** se asienta en el autoconocimiento.
- Es la **capacidad** de **escuchar** y **comprender** los valores, intereses y emociones de los demás y de responder a ellos.

### Ejemplos de conductas empáticas

- Comprender tanto los puntos fuertes como las limitaciones de los demás.
- Conocer lo que motiva y lo que desagrada a los demás.
- Percibir e interpretar adecuadamente la comunicación no verbal y el tono emocional de los demás.

## 4. Liderazgo

### Influencia

- La **influencia** es la **capacidad** de conseguir que los demás sigan un plan o línea de acción.

Ejemplos de conductas de influencia



- Su transmisión resalta los beneficios que pueden obtener los demás.
- Transmite una visión atrayente.
- Hace un esfuerzo para explicar las cosas de forma que la gente las entienda.
- Genera ilusión y compromiso entre los miembros de su equipo.

## 4. Liderazgo

### Flexibilidad de estilos

- Puesto que cada estilo, incluso los disonantes, tienen su utilidad, la clave está en la flexibilidad de estilos.
- Para saber qué estilo es el más adecuado partiremos de una buena lectura de la situación.

	No saber leer la situación	Saber leer la situación
Adaptarse a la situación	Pendular	Flexible
No cambiar la situación	Rígido	Consecuente



Flexibilidad  
de estilos

## 4. Liderazgo

### Desarrollo de las competencias necesarias

- Conseguimos ser **mejores líderes** en la medida en que desarrollamos nuestras competencias emocionales, es decir, nuestra inteligencia emocional.
- A partir de identificar el estilo o **estilos propios dominantes**, podemos trazar un plan de aprendizaje que nos permita desarrollar las competencias necesarias para ejercer los otros estilos y así lograr la flexibilidad necesaria que nos convierta en unos líderes más eficaces.

Podemos desarrollar  
estas competencias a  
través de...

- La propia observación
- *Feedback* de colegas y subordinados
- Lecturas
- Asistencia a talleres de liderazgo emocional
- Proceso de *coaching*

## 4. Liderazgo

### Estilos de liderazgo



#### Estilos resonantes

Promueven el rendimiento y un clima favorable

- *Visionario*
- *Coaching*
- *Democrático*
- *Afiliativo*

#### Estilos disonantes

Útiles en situaciones muy concretas, deben utilizarse con cautela

- *Timonel*
- *Autoritario*

Goleman, Boyatzis, & Mc Kee (2002)

## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Resonantes > Visionario

- Mueve a la gente hacia una visión compartida.
- Se asienta fundamentalmente en el **liderazgo inspirado**.
- Especialmente interesante cuando existe una gran incertidumbre, o cuando se necesita urgentemente una visión nueva, clara y movilizadora.

Competencias de  
este estilo para ser  
más efectivo



- Confianza en uno mismo y en los demás
- Capacidad de catalizar los cambios
- Transparencia
- Empatía
- Inspiración
- Conciencia de uno mismo
- Sinceridad
- Creación de vínculos

## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Resonantes > Coaching

- Construye capacidades a largo plazo alineando las actuaciones individuales con las metas organizativas.
- Estilo más centrado en el desarrollo personal que en el logro de objetivos.
- Permite despertar el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza.
- Estilo muy efectivo cuando debemos centrarnos en el desarrollo potencial de los colaboradores a largo plazo.
- Suele fracasar cuando el empleado no posee la motivación adecuada o necesita demasiada dirección o feedback personal.

Competencias de este estilo para ser más efectivo



- Conciencia de uno mismo
- Empatía
- Sinceridad
- Creación de vínculos
- Confianza en los demás
- Comprensión organizacional
- Desarrollo de los otros

## 4. Liderazgo

### **Estilo de liderazgo > Resonantes > Coaching**

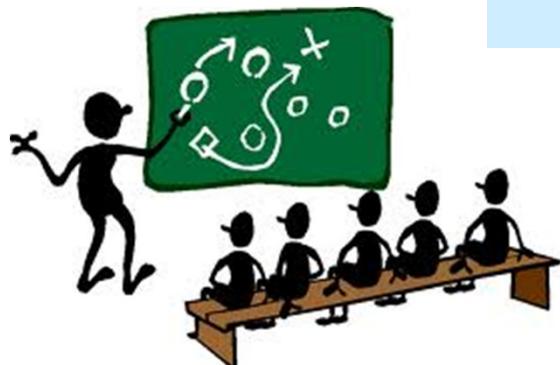
- La **empatía** permite que los líderes escuchen antes de reaccionar, con lo cual la interacción se mantiene centrada en su objetivo.
- El **buen coach** sabe transmitir su creencia acerca de la posibilidad de desarrollar la capacidad de las personas y la consiguiente expectativa de que pueden mejorar su trabajo.
- Las **personas se sienten respaldadas** por el líder y **motivadas** a asumir más responsabilidades y a alcanzar mejores niveles superiores de actividad.

## 4. Liderazgo

**Estilo de liderazgo > Resonantes > Coaching**

Tipos de *coaches*

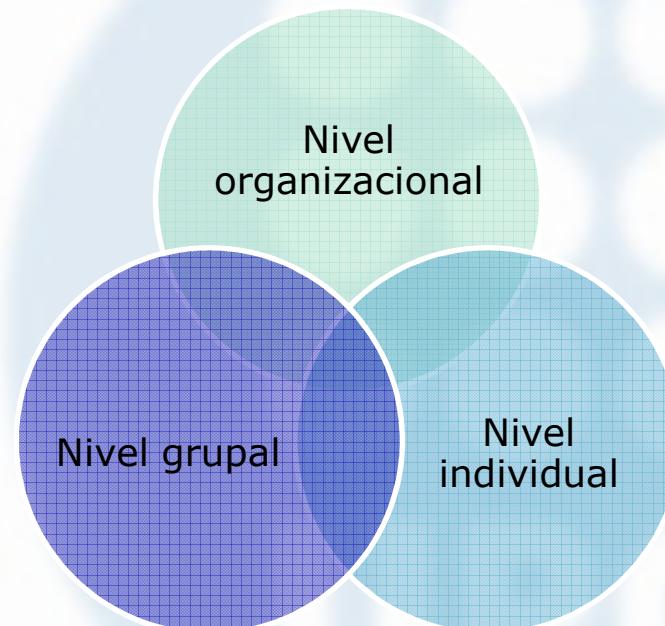
- Coach ejecutivo formal.
- Mentor informal.
- Hasta colegas o amigos.
- La libertad que proporcionan los servicios de un coach ejecutivo (externo) es mayor que la puede brindar un jefe o un colega.



## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Resonantes > Coaching

- El **coaching** es una **herramienta** que ayuda a las personas a crecer profesionalmente de cara a lograr su satisfacción y la de la organización.
- Es un **espacio** conversacional planificado, individuo-individuo, confidencial.
- Se propicia la **transformación permanente** y se genera sabiduría.
- Se facilitan **nuevas lecturas** y **percepciones**.
- Incrementa las **competencias**.
- Promueve que el profesional asuma **nuevos retos**.



## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Resonantes > Democrático

- Valora las aportaciones de la gente y crea compromisos a través de la participación.
- Tiene su aplicación cuando la dirección a seguir no está marcada y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces.
- Es un excelente potenciador de la armonía del grupo.
- Es un estilo muy efectivo cuando se necesita consenso y participación.
- Se asienta en tres competencias fundamentales de la inteligencia emocional.



Trabajo en equipo



Influencia



Gestión de los conflictos

## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Resonantes > Afilitativo

- Crea armonía y colaboración conectando a la gente entre sí.
- Está fundamentalmente interesado en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones con sus empleados.
- Estilo muy efectivo cuando es necesario fortalecer vínculos, cohesionar los equipos o gestionar la diversidad en situaciones críticas.
- No debe utilizarse de manera indiscriminada, puesto que no corrige el bajo rendimiento y transmite a los empleados la sensación de que se tolera la mediocridad.

Competencias de este estilo para ser más efectivo

- Creación de vínculos
- Empatía
- Colaboración
- Gestión de los conflictos



## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Disonantes > **Timonel**

- Pone **objetivos retadores** y, de manera agresiva, modelos de comportamiento para alcanzarlos.
- La **falta de empatía** le lleva a centrarse exclusivamente en el logro de objetivos sin preocuparse del malestar que provoca en sus subordinados.
- La **falta de autoconciencia** suele impedirle que se dé cuenta de sus propios fracasos.
- Su carencia más notable suele ser la **falta de autogestión emocional**, la cual se manifiesta con la impaciencia y la obsesión por los detalles.

## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Disonantes > **Timonel**

- Puede funcionar muy bien en combinación con el estilo:
  - **Visionario**: alienta el entusiasmo.
  - **Afiliativo**: centrado en la formación de equipos.
- Puede resultar muy útil...
  - En **ámbitos técnicos** o entre **profesionales** muy experimentados, motivados y competentes por lo que se requiere poca dirección.
  - Durante la **primera fase del ciclo** vital de una empresa e la que el crecimiento resulta esencial.

Las competencias fundamentales de la inteligencia emocional del estilo timonel residen en la adecuada combinación de



- Motivación de logro
- Iniciativa

## 4. Liderazgo

### Estilo de liderazgo > Disonantes > Autoritario

- Dirige a través de la **autoridad** y **amenazas**: "Hazlo porque lo digo yo".
- Falta de empatía. El *feedback* se centra en lo que se ha hecho mal.
- Falta de conciencia de sí mismo que impide el autocontrol emocional.

Resulta útil cuando...

- ✓ debe **ponerse en marcha** una empresa.
- ✓ hay que **cambiar los hábitos** de una organización que atraviesa una situación crítica.
- ✓ hay que **afrontar una emergencia**.
- ✓ **han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos**.

**Competencias de la IE  
asociadas a este estilo**



- Influencia
- Logro
- Iniciativa

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Funciones del responsable de la gestión del proyecto

- El término **proyecto** se utiliza para denominar un conjunto de actividades coordinadas con el objeto de producir un bien o servicio.
- La **gestión del proyecto** tiene por objetivo disponer los componentes para definir, evaluar, controlar, y entregar los resultados deseados. Para ello el responsable del proyecto realiza las siguientes funciones:
  - Interpretar los planes estratégicos de la empresa y la posición relativa del proyecto en dichos planes. Como resultado de dicha interpretación se obtienen:
    - ✓ Objetivos concretos del proyecto a partir de los que se construirá la lista de sub-objetivos o componentes del proyecto.
    - ✓ Compromisos de realización del proyecto basados en el conocimiento de los recursos disponibles.

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

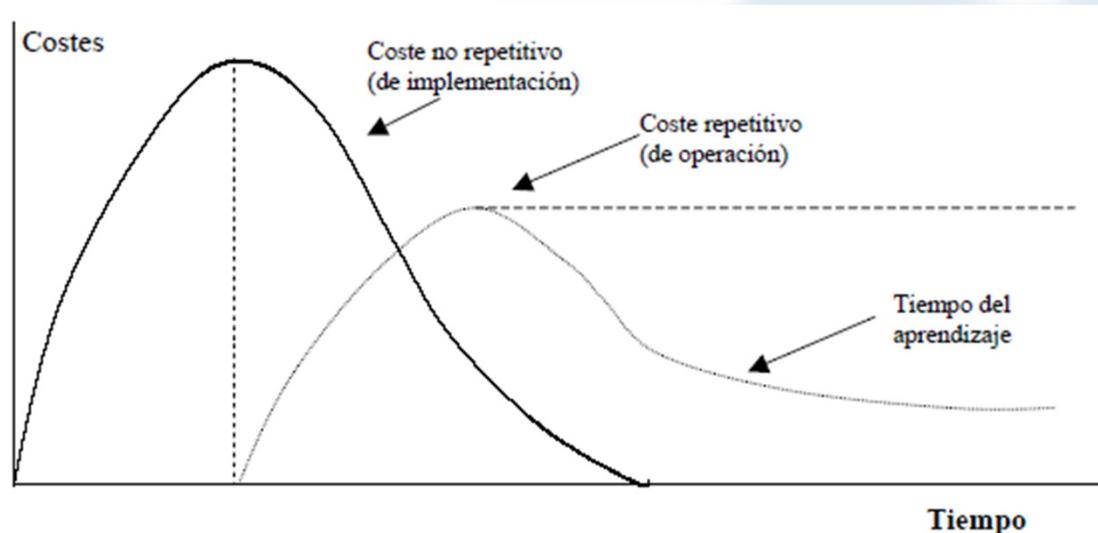
### Funciones del responsable de la gestión del proyecto

- Preparar el plan de diseño, desarrollo, control y entrega del proyecto. Es frecuente utilizar técnicas derivadas del análisis del ciclo de vida del proyecto. En este caso, las funciones del responsable del proyecto se derivan de las necesidades identificadas en cada fase del ciclo de vida:
  - ✓ Fase de concepción: examinar las necesidades actuales y las deficiencias en los sistemas existentes, examinar el entorno y la empresa para determinar la factibilidad técnica, económica y legal del proyecto, enunciar las formas alternativas de satisfacer las necesidades, identificar los conocimientos precisos para la investigación y desarrollo, y definir la organización provisional para el proyecto.
  - ✓ Fase de definición: confirmar las estimaciones iniciales sobre recursos precisos y tiempo necesario para completar el proyecto.

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Funciones del responsable de la gestión del proyecto

- Control de los costes: Hay distintos tipos de costes asociados al sistema (ver figura):
  - ✓ Costes de implementación (no recurrentes)
  - ✓ Costes de operación (o costes recurrentes)
  - ✓ Efecto del aprendizaje (mejora en los procesos) en los costes de operación

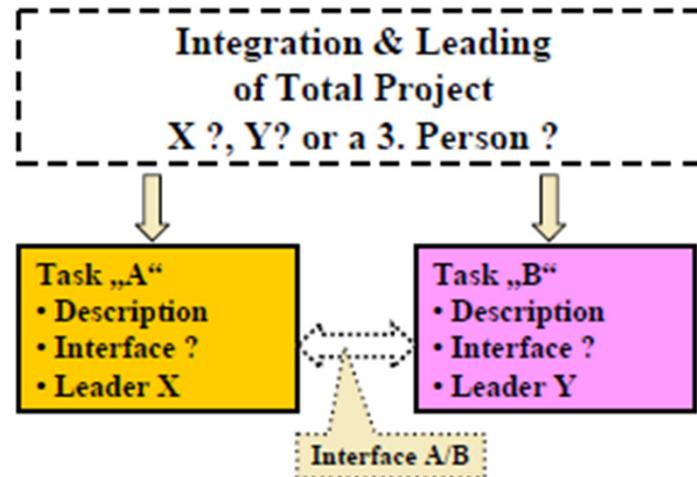


Fuente: Manual para la Gestión de Proyectos (U. Almería)

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Estructuras organizativas

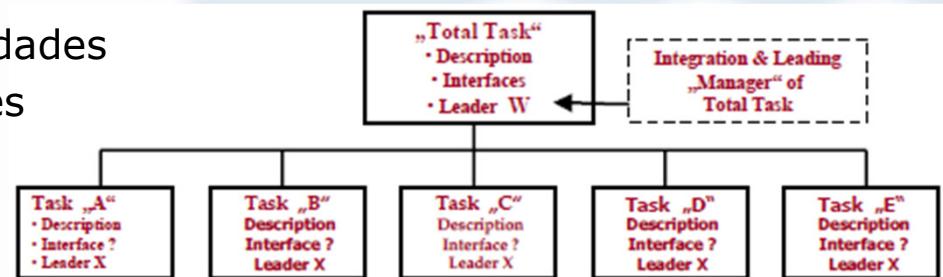
- Integración y liderazgo de las tareas



Fuente: IMPRS, Katlenburg-Lindau (2005)

### Implementación de las estructuras organizativas

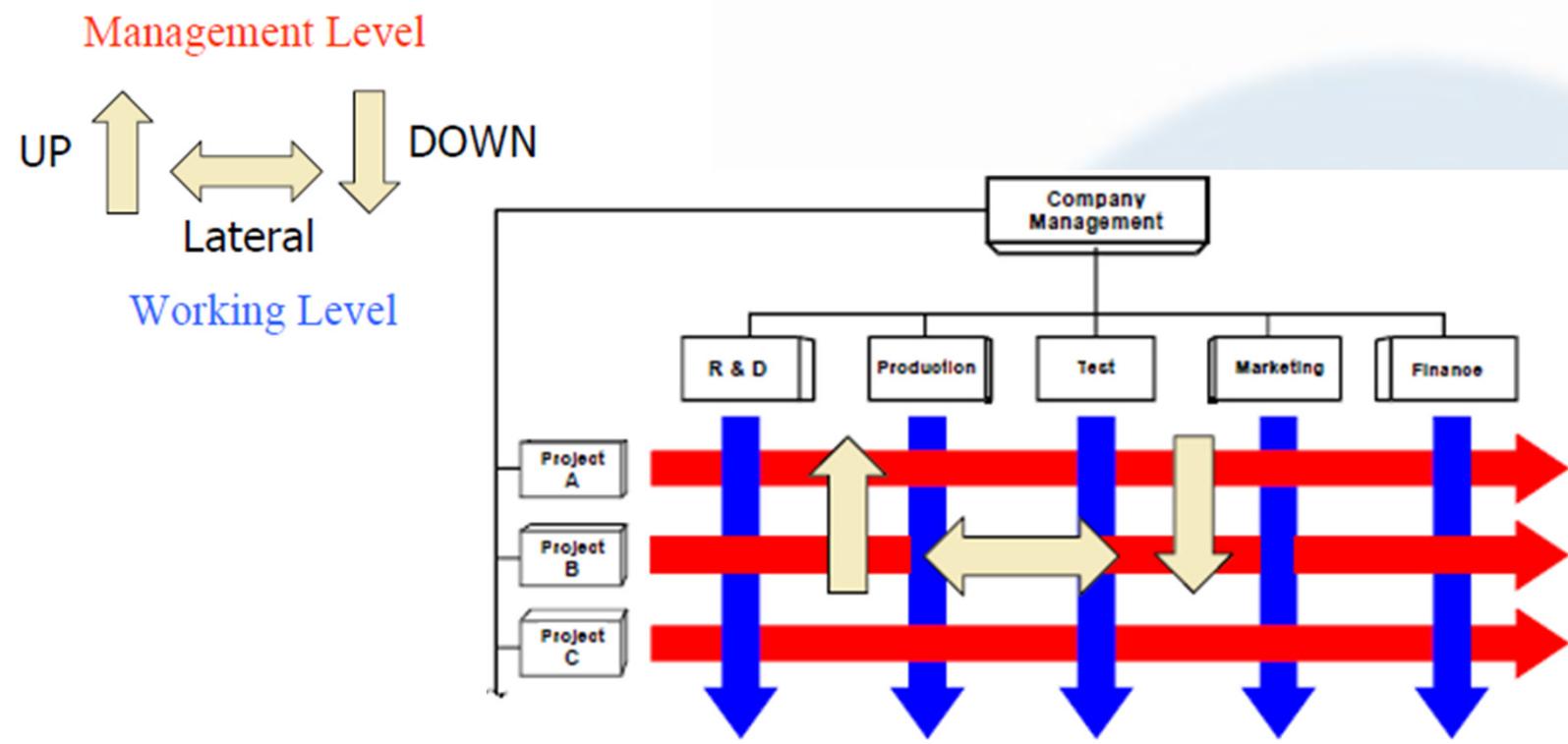
- Integración y liderazgo de las unidades organizacionales a distintos niveles



Fuente: IMPRS, Katlenburg-Lindau (2005)

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Comunicación entre los distintos niveles, proyectos y tareas



Fuente: IMPRS, Katlenburg-Lindau (2005)

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Tareas y responsabilidades del “Project Management”

- Está plenamente autorizado para:
  - Planificar, supervisar y controlar el trabajo del proyecto
- Es el responsable del cumplimiento de los requisitos contractuales
- Gestiona y mantiene el conocimiento de la evolución del proyecto
- Tiene autoridad para:
  - definir los objetivos generales del proyecto
  - nombrar y/o aceptar los miembros del equipo central
  - definir/implantar planes de proyecto
  - definir/aplicar los recursos y presupuestos
  - controlar los planes implementados, recursos y presupuestos

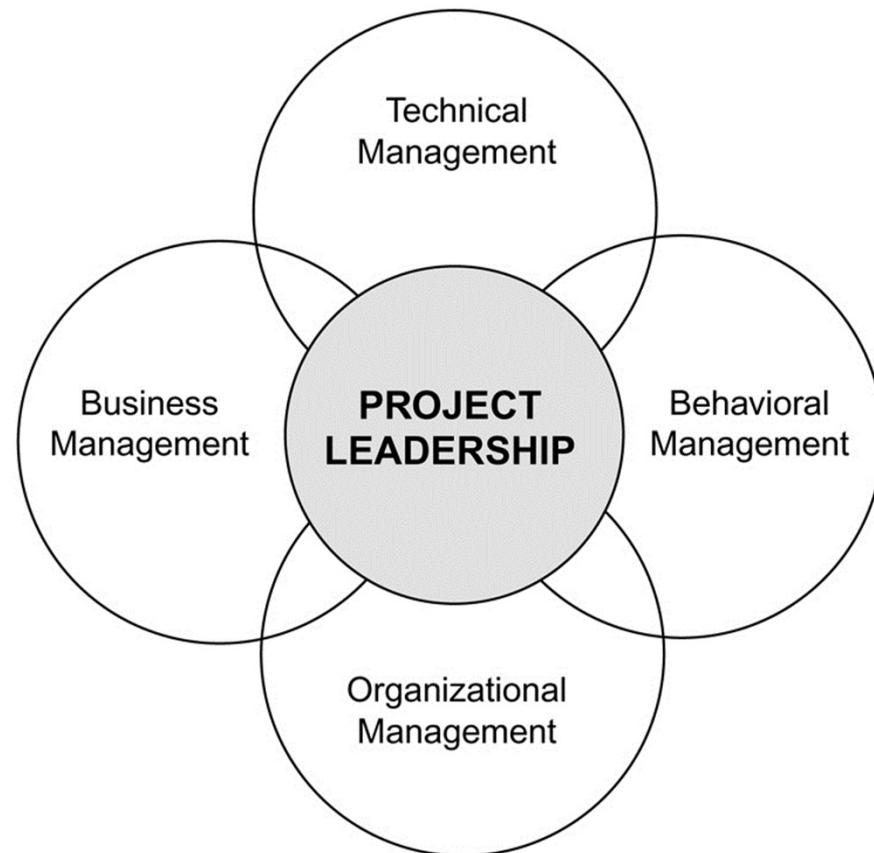
## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

### Tareas y responsabilidades del “Project Management”

- Principales funciones:
  - Ingeniería de Sistemas
  - Subsistema de Ingeniería
  - Interfaz de control
  - Garantía de producto
  - Planificación y control de proyectos
    - ✓ Control del cronograma
    - ✓ Recursos y control de costes
    - ✓ Análisis de las ganancias
  - Documentación / Control de configuración

## 5. Liderazgo y gestión de proyectos

¿En que consiste el liderazgo de proyectos?



Fuente: Strategic Management Group, Inc ®

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Brainstorming

Alex Osborn (1941)

Literalmente significa “**tormenta cerebral**”, pero suele traducirse como “**lluvia de ideas**”. Es una técnica creativa que se utiliza en publicidad, marketing, ciencia, tecnología y otros muchos campos.

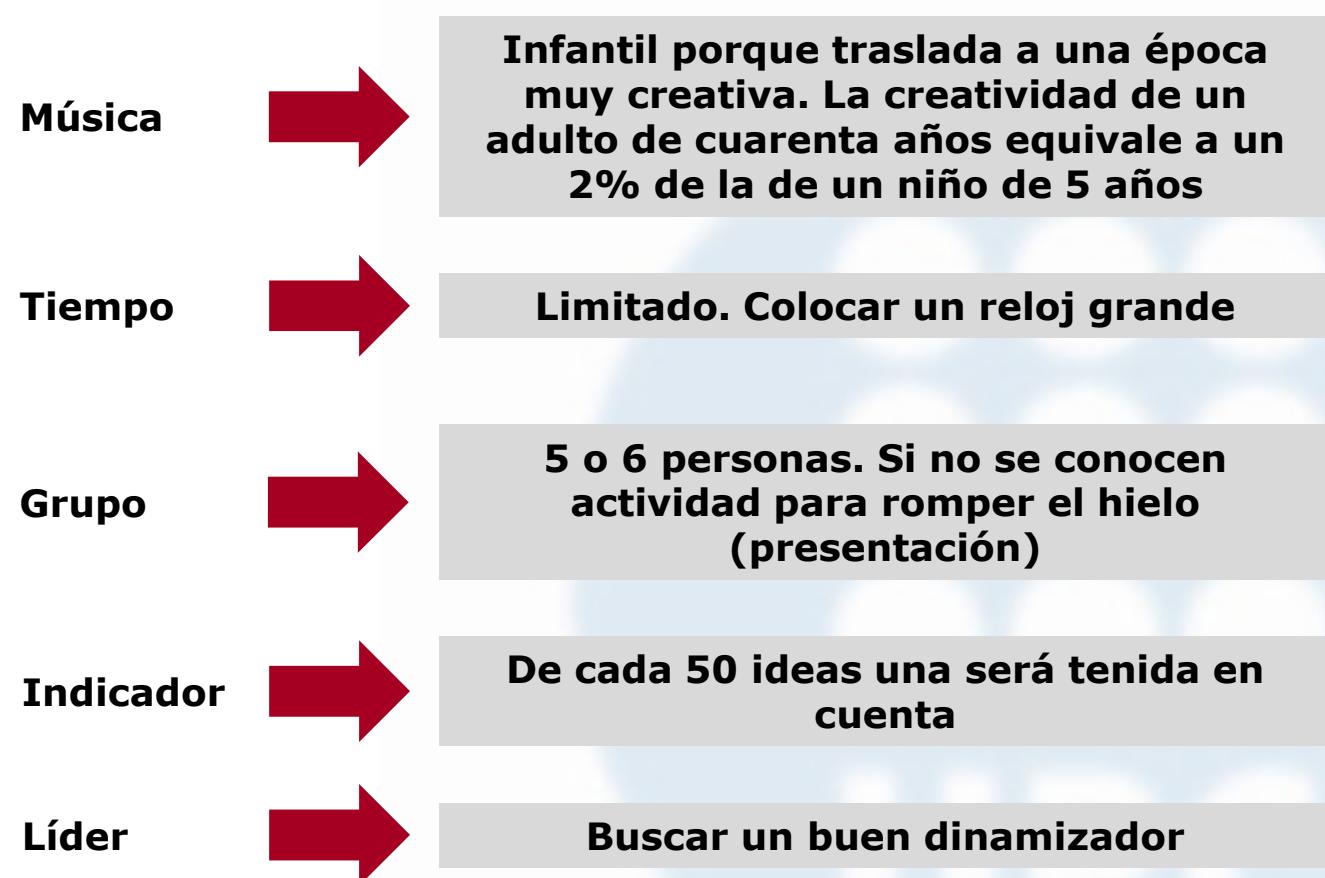
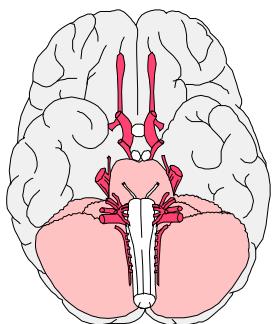
Aplicado a las técnicas de redacción, **los pasos son** los siguientes:

- Anotar todo tipo de ideas referentes al tema, aunque parezca obvio, absurdo o ridículo.
- No hay que valorar las ideas a medida que salen.
- Anotar de forma telegráfica, sin redactar.
- Utilizar las ideas anteriores para descubrir otras nuevas.
- Enlazar ideas y temas con flechas.
- Actuar con espíritu creador, juguetón e improvisador. Es esencial tener una actitud creativa.

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Brainstorming

Alex Osborn (1941)



## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### La estrella

Las 6W

Técnica que tiene su origen en el periodismo y se basa en dar las respuestas a las **preguntas** básicas sobre un tema.

**¿Qué?**

What?

**¿Quién?**

Who?

**¿Dónde?**

Where?

**¿Cuándo?**

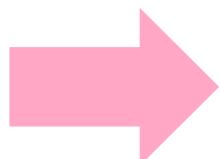
When?

**¿Por qué?**

Why?

**¿Cómo?**

How?



También se llama la técnica de las 6W, porque las preguntas a las que se responde en inglés tienen todas una W.

**Es una técnica muy buena cuando se trata de describir algo.**

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### El cubo

Procedimiento basado en el de Aristóteles



**Hay que buscar la respuesta a 6 cuestiones:**

- **Describelo**    *¿Cómo lo ves, escuchas, hueles, tocas o gustas?*
- **Compáralo**    *¿A qué se parece o de qué se diferencia?*
- **Relacionalo**    *¿Con qué se relaciona?*
- **Analízalo**    *¿Cuántas partes tiene? ¿Cuáles? ¿Cómo funcionan?*
- **Aplícalo**    *¿Cómo se utiliza? ¿Para qué sirve?*
- **Arguméntalo**    *¿Qué puedes decir en favor y en contra?*

Sirve para analizar y hacer valoraciones sobre un tema.

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

**Actividad para romper el hielo en una sesión de creatividad**



**La caja de cerillas**



Colocar cuantas tantas cosas distintas como sea posible en una caja de cerillas

**Tirar el huevo**



Limitado. Colocar un reloj grande

Dada una lista de materiales, construir un contenedor para lanzar un huevo crudo y que no se rompa

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Entrenamiento

Desarrollar una actividad  
para “calentar motores”

**Busca  
utilidades a  
este ladrillo**



## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Pensamiento lateral



El **pensamiento lateral** intenta solucionar los problemas con métodos que parecen ilógicos.

La **perforación de un pozo** cada vez a mayor profundidad es un trabajo inútil si no hay petróleo en ese lugar.



## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Pensamiento lateral

#### 6 sombreros para pensar

Edward de Bono

Uso de sombreros:

- **únicos** (perspectiva concreta)
- **secuenciales** (forma preestablecida o en evolución)



**¡Todos cambian de sombrero  
cada 10 minutos!**

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Pensamiento lateral

**6 sombreros para pensar**

Edward de Bono



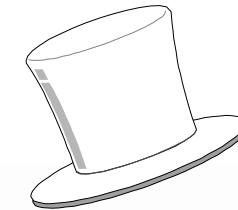
**NEGRO:** Juicio  
negativo



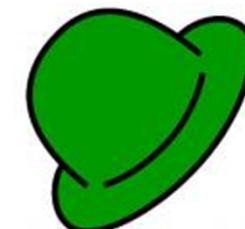
**AMARILLO:**  
Positivo,  
constructivo



**ROJO:** “Esto es lo  
que siento”



**BLANCO:**  
Neutralidad



**VERDE:**  
Pensamiento  
creativo



**AZUL:** Control

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Provocación de ideas

Conexiones forzadas

### Utilización práctica



### FOCO CREATIVO

#### MEJORAR LA CALIDAD DE LAS REUNIONES

Se toman unas palabras de una lista de palabras aleatorias y se trata de buscar la relación que puede existir entre estas palabras.

bigote	navaja	tomate	órgano	sandía
patata	ardilla	donut	codorniz	actor

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Provocación de ideas

A García Márquez se le ocurre un día una frase:

*“Muchos años después, frente al pelotón de fusilamiento, el coronel Aureliano Buendía había de recordar aquella tarde remota en que su padre lo llevó a conocer el hielo”*

Años más tarde recordaba:

**“Entonces pensé: ¿y ahora qué sigue?**

Lo que siguió fue:

**Cien años de soledad**



## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Provocación de ideas

**La excursión al CINE**



**Mirar las cosas de  
otra manera**

**CAMBIAR DE LUGAR  
PARA VER LAS  
COSAS DESDE OTRO  
ÁNGULO**

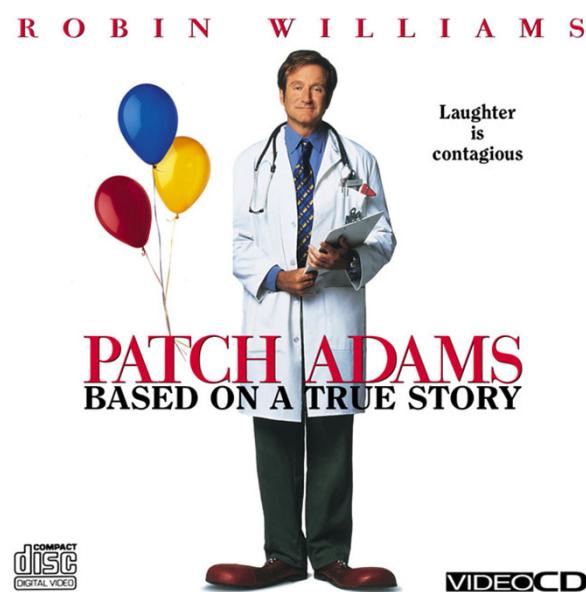


“El club de los Poetas muertos”  
*(Oscar al mejor guión original de 1989)*

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Provocación de ideas

#### La excursión al CINE



#### Dr. Hunter D. Adams

La creatividad aplicada a la medicina:

#### RISOTERAPIA

"La risa como terapia curativa frente al sufrimiento"

#### Campaña de marketing

El humor tiene efectos benéficos en el organismo del consumidor.

#### Técnica del Murciélagos

Ver el problema desde otro ángulo (el del paciente en el caso de la medicina).

La visión inversa de un problema permite obtener toda una gama de ideas nuevas.

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Provocación de ideas

**Biónica**



**Observar la  
naturaleza para  
inspirar soluciones  
innovadoras**



**Bañadores que imitan la piel de los tiburones  
*Speedo Fastskin FSII***

**Camuflaje de los soldados que imita al camaleón**

**Estructura hexagonal que imita los panales de las abejas**

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### SCAMPER

Es una de las prácticas de creatividad más completas porque agrupa nueve técnicas

¿Qué puedo sustituir?,  
¿quién más?, ¿qué más?,  
¿puedo cambiar las reglas?,  
¿otro ingrediente, otro  
material, otro lugar, otro  
procedimiento?

¿Cómo puede alterarse esto  
para que sea mejor?, ¿qué  
puede modificarse?, ¿y si  
cambia el significado, el color,  
el movimiento, el sonido, el  
olor, la forma o el tamaño?

Seleccionar el foco  
creativo, escribirlo y  
dividirlo en 9 apartados

**Sustituir**

**Combinar**

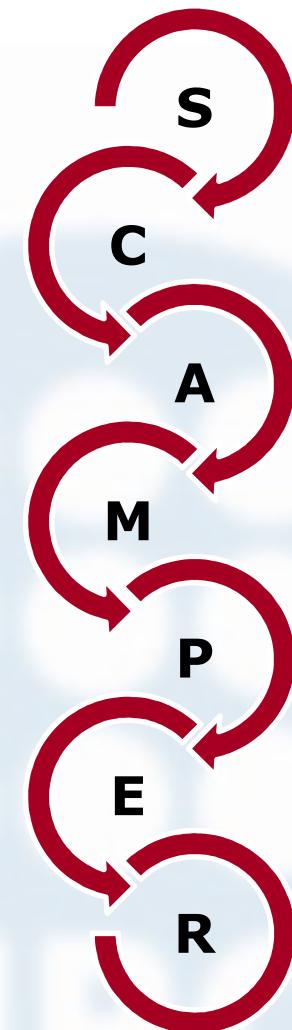
**Adaptar**

**Modificar y magnificar**

**Proponer para otros usos**

**Eliminar**

**Revertir y reordenar**

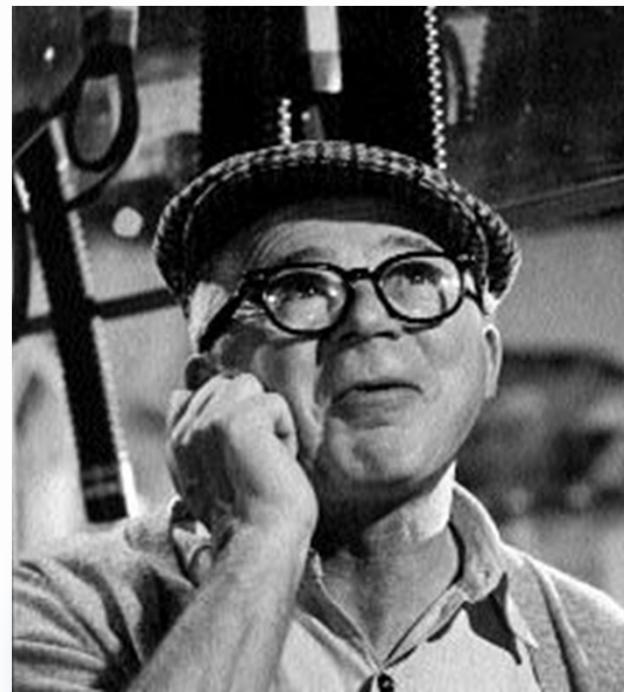


## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Junta de famosos

Anotar en una lista de personas y recurrir a ellas cuando necesitemos un enfoque nuevo a cualquier problema.

Billy Wilder utilizaba esta técnica para construir sus guiones. Muchas de sus mejores escenas nacieron de la pregunta ¿Cómo lo haría Lubitch?



La técnica opuesta a esta consiste en preguntar a personas con formación opuesta a la nuestra.

## 6. Técnicas para fomentar la creatividad

### Junta de famosos

**E. Goldratt**



*¿Cuál es la meta de un negocio?*

**T. Ohno**



*"...al infierno con la competencia; compitamos contra la perfección identifiquemos y eliminemos los despilfarros"*

**R. Semler**



*"Imagínese una empresa en la que no hay secretarías, ni tabiques, ni horarios. Una empresa en la que los directivos se fijan su sueldo"*

## Material

Los materiales de este módulo han sido elaborados gracias a:

- Cris Bolívar, consultora
- IMPRS, Katlenburg-Lindau
- Jasmina Berbegal, profesora DOE, UPC
- Joana Rubio, profesora DOE, UPC
- Marcos Eguiguren, profesor DOE, UPC
- Manel Rajadell, profesor DOE, UPC
- Manual para la Gestión de Proyectos , Universidad de Almería
- Ricardo de la Vega, técnico del GPAQ, UPC
- Strategic Management Group, Inc
- Xavier Llinàs, profesor DOE, UPC

## Bibliografía

- Boyatzis, R.E.; McKee, A. (2006). *Líder emocional*. Deusto.
- Burt, V. (2003). *Cómo Evaluar y Mejorar sus Habilidades Directivas*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Covey, S.R. (2005). *El octavo hábito: De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Covey, S.R. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Garcia, S.; Dolan, S. (2003). *La dirección por valores*. Barcelona: Ed. MacGraw-Hill.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Goleman, D.; Boyatzis, R.; Mc Kee, A. (2008). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Valls, A. (2002). *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.