



HILL
HOUSE
CAPITAL

TÉCNICAS DE LIDERAZGO



ÍNDICE

- 1. Actitud Positiva**
- 2. El Filtro**
- 3. Escucha Activa**
- 4. Leyes del Iceberg**
- 5. Hablar en Público**
- 6. Comunicación Eficaz**
- 7. Principios de Dirección**
- 8. La Delegación (Q.P.T.)**
- 9. El Cambio**
- 10. Directo al Objetivo (D.A.O.)**
- 11. Entrevista de Seguimiento**
- 12. La Reprimenda**
- 13. La Felicitación**
- 14. El Estrés**
- 15. La Reunión de Trabajo**
- 16. La Creatividad**
- 17. Resolución de Conflictos**
- 18. Negociación**



ACTITUD POSITIVA

No son las Cosas en sí las que nos hacen felices o desgraciados, sino la idea que nos hacemos de ellas.

LA ACTITUD

LO ES TODO EN LA VIDA

ES UN 10%

LO QUE TE PASA Y

UN 90%

EL CÓMO REACCIONAS

Charles R. Swindoll

La Suerte favorece a los espíritus
Dispuestos, a los **Espíritus con Filtro
Positivo.**

ACTITUD POSITIVA

Nuestro primer objetivo antes de aplicar cualquier Técnica de Liderazgo es **POSITIVAR NUESTRO FILTRO:**



**Dominar
MI EJEMPLO**

**Dominar
MIS PREJUICIOS**

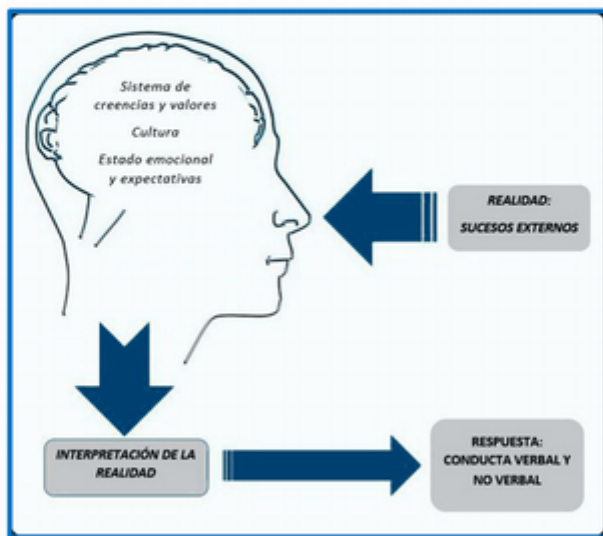
**Dominar
MI IMAGEN**



¿Cómo delegar en un colaborador si antes no tengo una imagen positiva de esa persona?

EL FILTRO

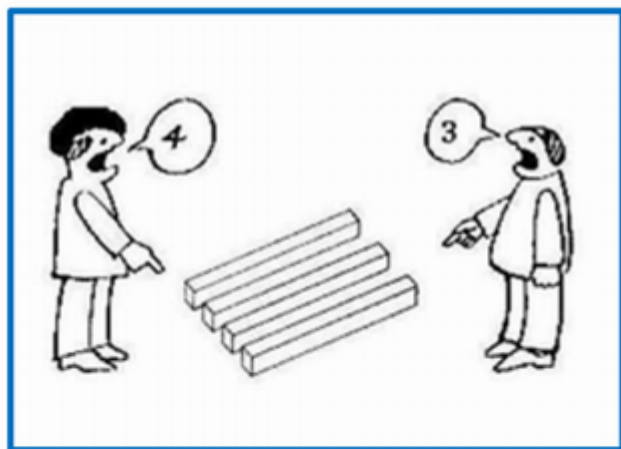
Todos vemos la Realidad a través de un cierto **FILTRO**, el cual nos da una imagen de esa realidad que, a su vez, condiciona nuestro **COMPORTAMIENTO**.



El Filtro está compuesto por nuestros **PREJUICIOS, EDUCACIÓN, FORMACIÓN, EXPERIENCIAS**, etc.. por lo que puede cambiar a lo largo del tiempo.

EL FILTRO

Nadie tiene porque renunciar a su Filtro. De una **misma realidad** puede haber tantas **imágenes distintas** como personas la estén contemplando.



El problema n°1 en Management, la Comunicación, pasa por **conciliar las diferentes imágenes**, por entender y **visualizar la imagen del otro**.

ESCUCHA ACTIVA

Es una manera de comunicarnos en donde se pretende hacerle saber a la persona que nos está comunicando algo que realmente se le está **atendiendo y comprendiendo**.



Se hace de manera **consciente**, haciendo un esfuerzo por centrar toda nuestra atención en aquello que nos está comunicando la otra persona y esa atención es suficiente para **conocer realmente cómo se siente**.

ESCUCHA ACTIVA

La **Actitud no verbal** de Empatía ofrece confianza al interlocutor para expresar sus **opiniones** de manera **más sincera y abierta**.

ACTITUDES NO VERBALES Sonrisa Asentimiento Contacto visual Toma de notas	→	RESPUESTA MEDITADA
SILENCIO: 2 o 3 SEGUNDOS Esperar la segun- da frase en acti- tud de escucha.	→	ULTIMA GOTA 

La **“Fuerza del Silencio”** provoca a la contraparte a seguir hablando y exponer ideas más desarrolladas y cada vez más explícitas.

LEYES DEL ICEBERG

Sigmund Freud comparó un Iceberg a una persona: la parte emergida corresponde al nivel **“Consciente”** y la sumergida al nivel **“Inconsciente”**. El Campo de actuación entre dos personas se sitúa principalmente en ese nivel **“SUBCONSCIENTE”**.



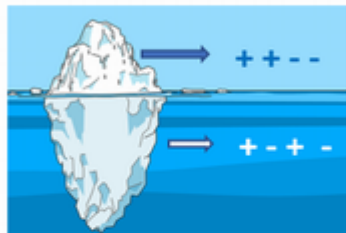
“Si haces amistad con un cojo, aprenderás tú también a cojear”

Plutarco

LEYES DEL ICEBERG

En base a esta premisa, podemos enunciar **3** leyes:

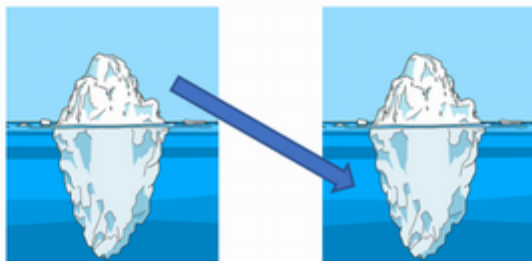
- 1 Siempre **influimos en los demás**:
Consciente e
Inconscientemente
Positiva y Negativamente.



- 2 La barrera entre el **ÉXITO** y el fracaso está a menudo en Los **DETALLES**.

EL
ÉXITO
es la **SUMA**
de PEQUEÑOS
ESFUERZOS
REPETIDOS
DÍA tras DÍA

- 3 Nuestros **Esfuerzos Conscientes** pueden influir en el Subconsciente de nuestro interlocutor.



HABLAR EN PÚBLICO

Existen **3** Principios básicos:

1 CLARIDAD



*"Hablar oscuramente
lo sabe hacer
cualquiera, con
Claridad, muy pocos"*

- Galileo Galilei -



*"Un orador
demasiado extenso
es como un reloj
dando la hora cada
minuto"*

- Royer Collard -

2 CONCRECIÓN

3 MANEJAR EL SILENCIO



*"Cuando Hables,
procura que tus
palabras sean mejores
que el silencio"*

- Proverbio Indú -

HABLAR EN PÚBLICO

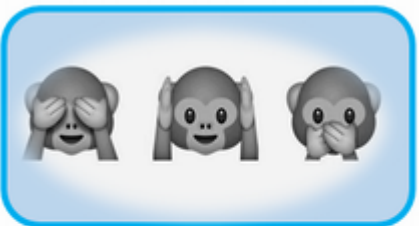
1 EXPOSICIÓN VERBAL

- . PREPARACIÓN ESCRITA
- . ESTRUCTURA:
 - Silencio Inicial
 - Preguntas Retóricas
 - Preguntas Abiertas
 - Conclusión
- . REPETIR MENSAJE
- . CONTROL DEL TIEMPO



2 EXPOSICIÓN GESTUAL

- . SONRISA
- . CONTACTO VISUAL
- . MODULACIÓN DE VOZ
- . IMAGEN PERSONAL
- . GESTOS Y POSTURAS



3 EXPOSICIÓN AUDIOVISUAL

Una imagen vale más que mil palabras, mil imágenes "atontan" al público.



COMUNICACIÓN EFICAZ

1 TÉCNICA DEL “TABURETE”

¿Cómo mantenernos a la altura de nuestro interlocutor?

Es importante sentirnos “cómodos” ante la contraparte.

Una técnica muy útil es imaginarnos dos taburetes giratorios que están a la misma altura:



¿Cómo hacer frente a situaciones incómodas que pueden dificultar la comunicación?

Si nos sentimos acorralados porque el taburete del oponente se eleva, debemos recuperar el equilibrio y “subir” nuestro taburete. Si sentimos una ventaja, hay que tratar de sentir nuestro taburete más alto.



COMUNICACIÓN EFICAZ**2 EL QUE PREGUNTA, DIRIGE**

Pregunta o
Afirmación



Escucha
Activa



Reflexión sobre la
pregunta



Respuesta (Si hay
pregunta previa)



Contra-pregunta
para Recuperar la
INICIATIVA

**3 NUNCA DAR JUSTIFICACIONES**

= Respuestas a una Pregunta NO Formulada.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Liderar un Equipo de Colaboradores con talentos multidisciplinares requiere la aplicación de ciertas Técnicas de gestión:

1 **DAR EJEMPLO.**

Crear una línea de actuación Coherente, que actúe como brújula para nuestros colaboradores.



2 **SABER ESCUCHAR**

Sobre todo lo que NO nos gusta Y estar dispuestos a cambiar de rumbo.



PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

3 EXIGIR EL MÁXIMO A NUESTROS COLABORADORES.

Que nunca puedan tocar el techo ni sentir “autocomplacencia” en nuestra organización.



4 DISPONIBILIDAD PERSONAL PARA APOYAR A NUESTROS COLABORADORES



*“Ayuda a tus compañeros a levantar su carga,
pero no a llevarla”*

Pitágoras

LA DELEGACIÓN

Un principio de Economía de Empresa señala que **cuanto más abajo en la pirámide organizacional se resuelva un problema, más económica y rápida será la solución.**



Los peores **problemas** son aquellos que **NO nos corresponde resolver** y a los que sin embargo, aportamos la solución, porque nos **limitan** a la hora de afrontar nuestros **verdaderos problemas.**


LA DELEGACIÓN

La mejor estrategia para resolver esta paradoja es aplicar la actitud:

¿ QUE PROPONES TU?

La ventajas de “Q.P.T.” en un equipo de negociación:

- . CREATIVIDAD
- . PERSPECTIVAS DIFERENTES
- . DESCUBRIR TALENTO
- . OPTIMIZAR TIEMPOS
- . DESARROLLO PERSONAL
- . RESPONSABILIDAD



SI NO SOMOS PARTE
DE LA SOLUCIÓN,
ENTOCES SOMOS
PARTE DEL PROBLEMA

- Paulo Coelho

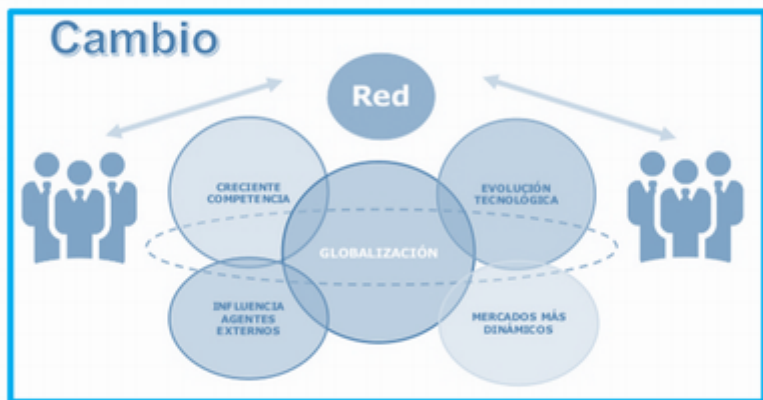
6 pasos Delegación Eficaz



- . EMPATAR PERSONA / TAREA
- . COMPROMISO
- . EXPLICACIÓN CLARA
- . COLABORADOR REPITE INSTRUCCIÓN
- . FIJAR PLAZO / OPORTUNIDAD
- . CORREGIR POR EXCEPCIÓN

EL CAMBIO

Es la **Capacidad de adaptación** de las organizaciones a las diferentes **transformaciones** que sufre el **entorno** tanto **interno** como **externo**.



Nuestra **Actitud** a lo largo de la vida de una empresa puede y **debe cambiar** para adaptarnos a los acontecimientos.

ACTITUDES



EL CAMBIO

¿ COMO ANTICIPARSE ?



Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.

Woody Allen

Manage
by
Walking
Around



OBSERVACIÓN

- . Ver
- . Escuchar
- . Percibir
- . Anotar



CITA CON UNO MISMO

- . Valorar
- . Guardar
- . Desechar



DECISIÓN

- . Timing
- . Forma
- . Fondo



"La mejor forma de predecir el futuro es crearlo"

Peter Drucker

DIRECTO AL OBJETIVO

Los mensajes dirigidos al Equipo deben responder al axioma... **"DIRECTO AL OBJETIVO"**



" El único papel de un verdadero Jefe es Reflexionar, Discutir y Decidir "

John Rockefeller

Deberíamos añadir a esta cita:
"...y Comunicar esta Decisión."

D.A.O.


- . NO HAY DISCUSIONES
- . MOTIVACIÓN
- . GANAR TIEMPO
- . PROACTIVO
- . JEFE FUERTE

DAR RODEOS

- . DISCUSIONES VANAS
- . MANIPULACIÓN
- . PERDER TIEMPO
- . REACTIVO
- . JEFE DÉBIL

" La Vergüenza de confesar el primer error, hace cometer muchos otros "

La Fontaine

DIRECTO AL OBJETIVO

**“Un líder
es alguien que
conoce
el camino,
anda por el camino,
y muestra el
camino”**

John C. Maxwell

ACTITUD D.A.O.

- . **SÍ A LA PERSONA**
- . **DIRECTO :**
“He decidido...”
- . **EXPLICACIÓN BREVE**
del porqué.
- . **COMPROMETER:**
¿Puedo Contar con tu
Compromiso?
- . **RECONOCIMIENTO:**
De Errores Propios y
Éxitos del Equipo.
- . **¿ Q.P.T. ? :**
Referido al “camino”
- . **FIJACIÓN de OBJETIVOS**
- . **PROACTIVIDAD**

*“ Un Líder lleva a su gente a donde nunca
hubieran llegado solos”*

Hans Fínzel

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

OBJETIVO:

- . Incentivar a nuestros colaboradores a una **Evolución Personal Motivante**.
- . **Mejorar** nuestro **conocimiento** sobre ellos.
- . Crear **Relación de Confianza** mediante la **Escucha**.



20%
Directivo



80%
Empleado

TIPO DE PREGUNTAS:

PASADO

¿ De qué le gustaría hablar?

¿ Cuales considera sus mayores éxitos este año?

¿ Qué le ha motivado más de sus tareas?

PRESENTE

¿Cómo ve hoy su función actual?

¿ Cuales son sus puntos fuertes?

¿Cuál de sus habilidades es la que más valora?

FUTURO

¿En qué puede Mejorar?

¿Qué espera de la empresa? ¿ y de Mi?

¿Dónde se visualiza en dos o tres años?

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO

RETROALIMENTACIÓN

Tan importante como la Entrevista es el “Feedback” o recomendaciones.

Probablemente la Técnica más extendida es la “Metodología de la Escalera” (*Daniel Wilson, 2001*)



LA REPRIMENDA

“ Me gusta alabar y recompensar en voz alta y reprimir en voz baja”

Catalina I de Rusia

REPRIMENDA vs. BRONCA

REPRIMENDA

- Ayuda al cambio
- Pienso en él
- Orientado hacia la desviación

- Largo plazo
- Exigencia hacia el futuro

BRONCA

- Obliga al cambio
- Pienso en mí
- Orientado hacia el hecho o la persona
- Corto plazo
- Exigencia hacia el pasado



Los ejemplos corrigen mucho mejor que las reprimendas.

— Voltaire —

LA REPRIMENDA

- . **SÍ** a la Persona / **NO** al Problema.
- . **Pregunta Cerrada** buscando **SÍ a principio básico**:
 - Generalmente aceptado
 - Despersonalizado

(Ej: ¿coincides conmigo en que la puntualidad es importante?)
- . **Exponer Hechos Concretos**, si es posible, verificados personalmente.
- . **Exposición Neutral** de los Hechos
- . **Q.P.T.** para acortar distancia entre el **Principio** y los **Hechos**.
- . **Apoyo al Colaborador** para marcarse **objetivos** que acorten ese Gap.



LA FELICITACIÓN

“No tejáis a Nadie una Corona de Laurel demasiado grande, o le caerá en torno al cuello como un cepo”

Hebbel

FELICITACIÓN vs. ADULACIÓN

Felicitación

- Motivación
- Bien recibida
- Pienso en él
- El colaborador crece

Adulación

- Manipulación
- Mal recibida
- Pienso en mí
- El colaborador se estanca



La adulación, bajeza del que adula; engaño del adulado y aún bajeza de los dos; porque su bajeza muestra el que gusta de su adulación, que no se fía en el valor de sus méritos.

— Francisco de Quevedo —

LA FELICITACIÓN

“Felicitarse por un Esfuerzo = Motivar para un Resultado”

LAS 5 CONDICIONES DE UNA FELICITACIÓN

. **MERECIDA**

Por un Esfuerzo o Resultado Concreto

. **ACTUAL**

Por Hechos Recientes

. **SINCERA:**

Expresada con Naturalidad

. **GRATUITA:**

Sin Contrapartida

. **PROPORCIONAL:**

De acuerdo con la Imagen del felicitado

Reconocimiento a la persona

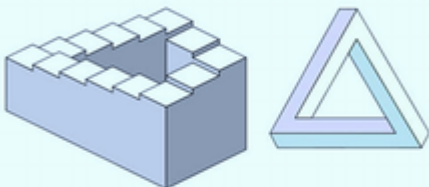
Reconocimiento a las buenas prácticas

Reconocimiento al esfuerzo

Reconocimiento al cumplimiento de metas

EL ESTRÉS

El Estrés se produce cuando acontece un **hecho inesperado** en el que la **Imagen** que tenemos de algo es **diferente** a la **Realidad**:



Cuando nos aferramos a nuestra **IMAGEN** y no aceptamos la **REALIDAD**, se pierde el **Control Emocional** de una situación.



El Objetivo **NO** es evitar el Estrés, sino descubrir cuál es nuestro **Nivel ÓPTIMO** de estrés que estimula nuestra energía y creatividad.

EL ESTRÉS

Según la Forma en que reaccionamos a los acontecimientos inesperados, podemos describir **3** maneras de manejar nuestro Estrés:

1 PROYECCIÓN: Utilizo mi Filtro de Prioridades.

VENTAJA

➡ Recorro a mi Experiencia

INCONVENIENTE

➡ NO soy Creativo

2 IMPOSICIÓN: Sólo utilizo mi Filtro,
Sólo YO tengo Razón.

VENTAJA

➡ Contundencia en La Decisión

INCONVENIENTE

➡ NO acepto el Cambio;
Desmotivo al Entorno

3 IDENTIFICACIÓN: Adopto un comportamiento
sin control porque tomo para mí lo que no me es
destinado.

CONSECUENCIA

➡ Pérdida de Libertad Personal.

Es la reacción que más fácil nos lleva a una espiral de estrés.

LA REUNIÓN DE TRABAJO

Una Reunión de trabajo es la **concurrencia** de un determinado número de personas que **aúnan inteligencias y voluntades** para el logro de un determinado **Objetivo**.



“Las Reuniones sólo deberían celebrarse si su **beneficio Tangible o Intangible** es superior al **coste de oportunidad** de hacer otras tareas”.

Evitemos siempre las reuniones cuyo **único objetivo** es la **reunión en sí misma**; es el primer paso hacia la institucionalización de **reuniones ineficientes**.

“ Cuando los hombres están reunidos, pierden el sentimiento de su debilidad”

Montesquieu

LA REUNIÓN DE TRABAJO

Toda reunión de trabajo **efectiva** debe contar con **4** Elementos:

1

PREPARACIÓN:

- Objetivos y Tema de La Reunión
- Elección de los Participantes
- Asignación de Tiempos
- Organización Material

2

CONVOCATORIA:

- Orden del día
- Lugar, fecha y participantes
- Hora de Inicio y Final
- Expositores y Temas específicos

3

DESARROLLO:

- Lenguaje Claro y Conciso
- Evitar Ruegos y Preguntas que se Alejen del tema principal
- No permitir Discusiones Personales

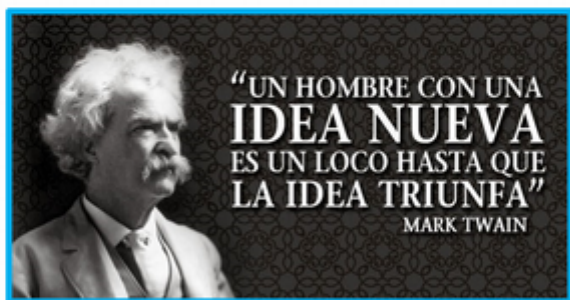
4

MINUTA:

- Decisiones adoptadas
- Fechas, Hitos y Responsables
- Distribución oportuna y acuse de Recibo



CREATIVIDAD



CREATIVIDAD

Existen varias Técnicas para desarrollar la **Creatividad** e **Imaginación** en un Equipo:

1

FREEWHEELING:

Dejar nuestra mente en “**Rodaje Libre**”.

No conformarnos con nuestra **primera idea** y seguir insistiendo hasta encontrar **10 alternativas** diferentes.

2

BRAINSTORMING:

Es un “**Freewheeling**” en **Grupo**.

Se basa en la “**Asociación de Ideas**”.

Se anotan todas las **ideas** que **fluyen** libremente de cada miembro del Equipo **sin Críticas ni Comentarios** y posteriormente **se Decantan** hasta llegar a una **solución compartida** por todos al ser resumen de sus aportaciones.

3

PENSAMIENTO LATERAL:

La **Lógica** nos lleva tradicionalmente a buscar **soluciones** a un problema en una dirección (**Vertical**).

El **Pensamiento Lateral (Horizontal)** propone abandonar esa lógica para **buscar otros caminos menos previsibles**.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

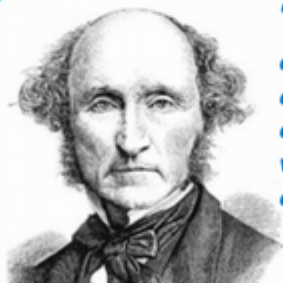
El Antagonismo **NO** es el problema, sino parte de la Solución.

“Cuando dos personas en los negocios, siempre están de acuerdo, uno de los dos es innecesario”.



William Wrigley

Los **Desacuerdos** producidos en un Grupo son **Positivos**. Es precisamente la **diversidad de puntos de vista**, de formas de enfrentarse a un problema, lo que da **Valor al Equipo** al mismo tiempo que sofisticada su funcionamiento.



“Dado que la opinión general sobre cualquier asunto, rara vez o nunca, es toda la verdad, sólo se tiene la oportunidad de llegar al resto de la verdad mediante el choque de opiniones adversas”

John Stuart Mill

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Admitiendo el conflicto como **algo necesario**, al igual que la **fricción genera Energía**, si tomamos las **Actitudes adecuadas**, puede ser nuestro aliado:

- 1 Aceptar que el conflicto es **Parte integral** de cualquier proceso empresarial.
- 2 Manifestar **Voluntad** inequívoca de **resolverlo**. Buscar el **Compromiso** de la otra parte.
- 3 Reconocer **Poderes y Fuerzas** que puedan:
 - a) Hacer que el **Conflicto Desaparezca** por un desequilibrio evidente entre los adversarios.
 - b) Hacer que las partes **Mediten** sobre las **consecuencias de NO** llegar a un **acuerdo**.
- 4 Negociar para encontrar una **solución** comúnmente **satisfactoria**.
- 5 **Concretar** la solución y **Controlar** su Cumplimiento.

LA NEGOCIACIÓN

La Negociación debe ser un **“DIÁLOGO ENTRE GANADORES”**



“El Principio de la Sabiduría está en Callarse; la segunda fase, es Escuchar”

Los 7 Sabios de Israel

Objetivo INMEDIATO:

Búsqueda de un Acuerdo en un **tema concreto**.

Objetivo de FUTURO:

Búsqueda de un Acuerdo que permita **nuevos acuerdos** en el Tiempo.



“ Cuando se habla mucho, casi siempre se dice algo de lo que te arrepentirás”

Confucio

META :

Pasar de
NEGOCIACIÓN
a **COLABORACIÓN**

LA NEGOCIACIÓN

Existen **5 Técnicas de comportamiento** que a lo largo de la historia han resultado eficaces para lograr importantes acuerdos y que hoy día siguen siendo **indiscutibles**:

1

Conocer las **IMÁGENES** del Interlocutor
Formulando **PREGUNTAS ABIERTAS**



2

Prolongar y ampliar sus **IMÁGENES POSITIVAS**



3

Convertir lo **NEGATIVO** en **POSITIVO**



4

VALORAR a nuestro Interlocutor
(*No hay Enemigo Pequeño*)



5

LA FUERZA DEL SILENCIO nos ayuda
A dominar nuestras Imágenes y Filtros





- +30 Años como top management en GRUPO SANTANDER con diferentes posiciones a nivel Internacional.
- 12 últimos años como V.P. Vicepresidente Ejecutivo de BANCO SANTANDER MÉXICO
- Miembro de Consejos de Administración y Comités Regulatorios del Banco y todas las subsidiarias del Grupo.

- Responsable de Administración y Finanzas (C.F.O.), Tesorería, Estrategia Corporativa, Tecnología y Operaciones, Recursos Humanos, Calidad, Jurídico y Cumplimiento Normativo.
- Head de múltiples operaciones corporativas de M&A, Emisiones de Deuda (subordinada, Convertible o senior), Equity y Financiamientos Estructurados.
- Actualmente miembro de 6 consejos de Administración de empresas mexicanas en sectores financieros e industriales.

MBA Senior Executive (ESADE & BABSON COLLEGE), Boston
MBA EXECUTIVE (ESDEN), Madrid
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales
(C.E.U. LUIS VIVES), Madrid.



“Ningún viento es favorable para el que no sabe a que puerto dirigirse”

(Shopenhauer)