

## *Liderazgo y claves para el éxito deportivo*

# *Kirol arloan arrakasta izateko lidergoa eta gakoak*

Juan Carlos Cubeiro

Kirol Etxea, Donosti, 18 de noviembre de 2008



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa





# Las 5 E

## Cinco claves del Liderazgo en la empresa y en el deporte



Presidente de la S. D. Eibar  
*Jaime Barriuso*





# 1. No basta con GANAR



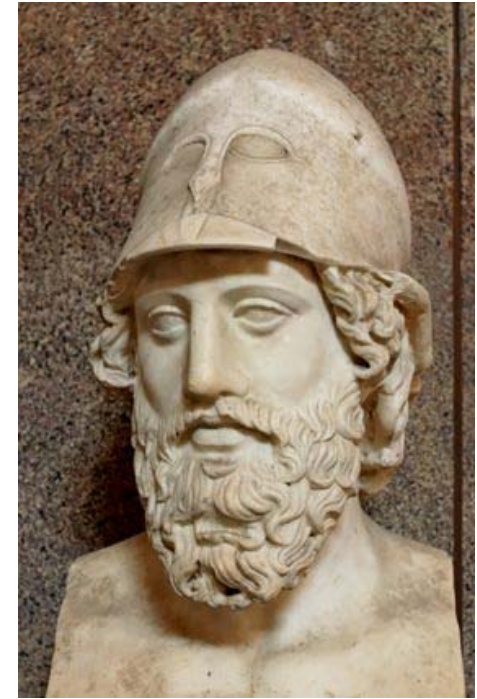


# 1. No basta con GANAR; hay que PERSEGUIR UN SUEÑO





# ¿Qué es realmente la Estrategia?





# Estrategia

El ser humano necesita un Proyecto



Metas, Objetivos,  
Indicadores

Reto



# Estrategia

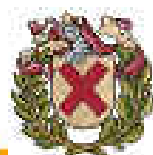
## Integral:

-Resultados

-Clientes

-Procesos: Eficientes, Innovadores

-Personas: Cultura, Clima, Competencias, Compensación



7



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa



# ¿Qué papel hemos dejado a la Ilusión?





## 2. No basta con el Triunfo Individual



9



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

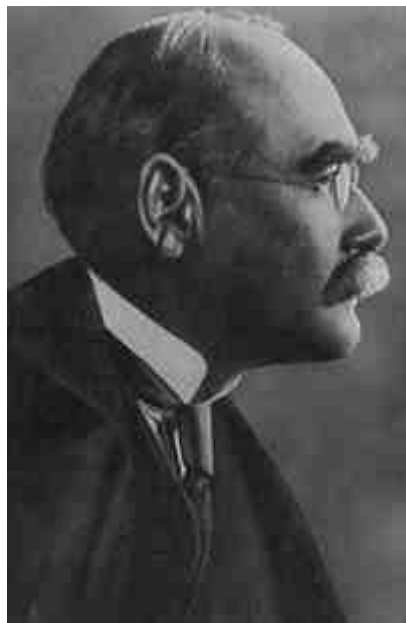




## 2. No basta con el Triunfo individual; hay que SER UN EQUIPO



# Equipo



**Seis honestos servidores  
me enseñaron lo que sé**

**Qué, Cómo, Cuándo, Dónde,  
Quién y Por qué**

Rudyard Kipling



11



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa





# Clima del Equipo



- Estándares: Reglas de Compromiso**
  - ¿Qué significa formar parte de este equipo?
- Reto: Misión, Visión y Valores**
  - ¿Dónde queremos llegar?
- Expectativas: Clarificación**
  - ¿Cuánto se espera de mí?
- Participación: Responsabilidad**
  - ¿Cómo puedo contribuir?
- Innovación**
  - ¿Por qué no hacerlo diferente?
- Reconocimiento**
  - ¿Cuándo lo hago bien?
- Espíritu de Equipo**
  - ¿Quiénes somos?





**El Clima  
(Ambiente de  
Trabajo) supone  
más del 44% de  
los resultados**





## Equipo: Carabinas de precisión (2004-2005)



«La clave es que los ocho menos habituales dan un salto de calidad con su actitud en los entrenamientos»

Toni Ruiz, preparador físico con Mendilibar,

17-marzo-2005



### 3. Más que eliminar las **EMOCIONES**





### 3. Más que eliminar las Emociones, CANALIZARLAS





**“Una emoción reprimida no disminuye; por el contrario, se concentra y se convierte en una forma potencialmente tóxica, hasta que, por no liberarla, puede contaminar el conjunto del sistema psíquico.**

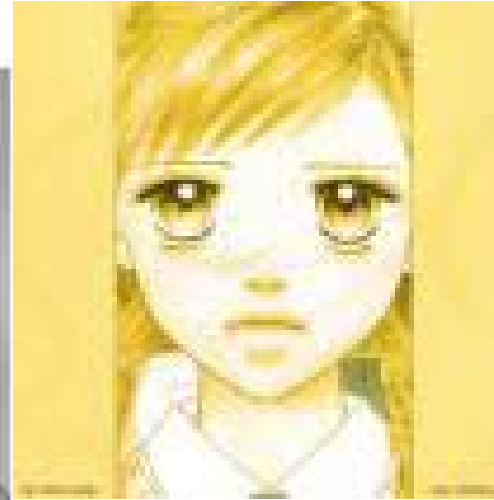
**El resultado es una neurosis”**



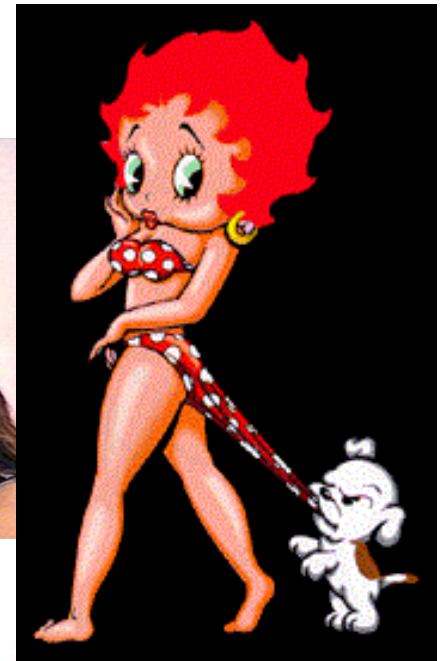
Stuart Walton, Humanidad. Una historia de las emociones



# Emociones

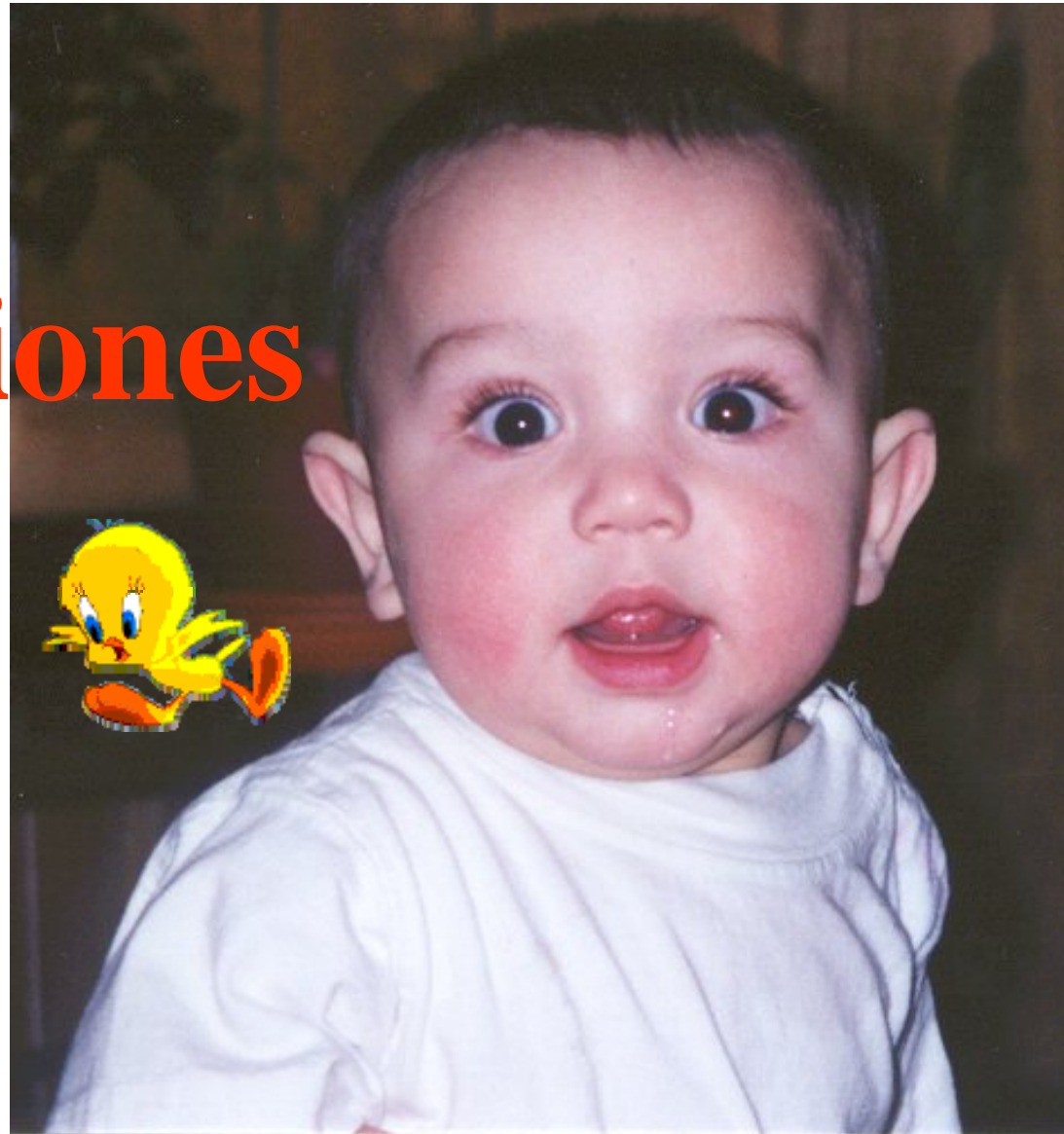


Dick Cheney  
Photo by:AP





# Emociones





# Emociones





**el Liderazgo  
es en más de  
un 90% pura  
Inteligencia  
Emocional**



# Emociones: Qué debe tener el líder



## ❖ Coraje/Valentía

- ❖ Visión
- ❖ Asume riesgos
- ❖ Actúa
- ❖ Decide con seguridad
- ❖ Delega
- ❖ Persevera
- ❖ Gestiona el conflicto
- ❖ Muestra independencia
- ❖ Está segur@ de sí mism@



Fuente: Gene Klann, Center for Creative Leadership, 2007





## Emociones: Qué debe tener el líder

- ❖ Coraje/Valentía
- ❖ Autocontrol
  - ❖ Se adapta
  - ❖ Está calmado
  - ❖ Aguanta el stress



**Fuente: Gene Klann, Center for Creative Leadership, 2007**



## Emociones: Qué debe tener el líder



- ❖ Coraje/Valentía
- ❖ Autocontrol
- ❖ Optimismo
  - ❖ Actitud positiva
  - ❖ Inspira a otros
  - ❖ Responde bien
  - ❖ Busca opciones

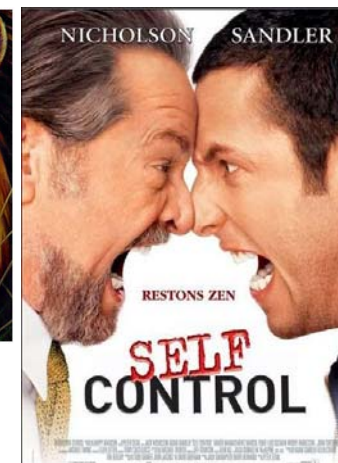


Fuente: Gene Klann, Center for Creative Leadership, 2007



## Emociones: Qué debe tener el líder

- ❖ Coraje/Valentía
- ❖ Autocontrol
- ❖ Optimismo
- ❖ Compasión
  - ❖ Buena interacción social
  - ❖ Escucha con atención
  - ❖ Desarrolla a los demás
  - ❖ Reconoce el talento
  - ❖ Trata a las personas con equidad
  - ❖ Gestiona la diversidad
  - ❖ Se anticipa a los cambios

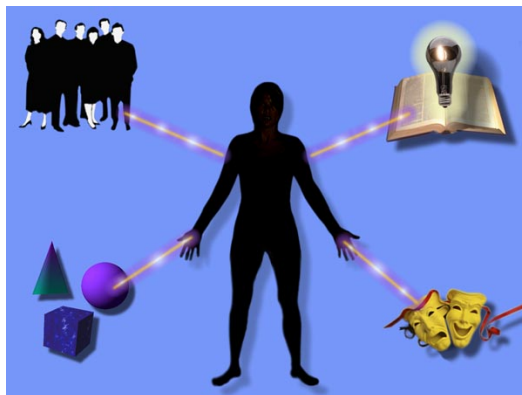


**Fuente: Gene Klann, Center for Creative Leadership, 2007**



## Emociones: Qué debe tener el líder

- ❖ Coraje/Valentía
- ❖ Autocontrol
- ❖ Optimismo
- ❖ Compasión
- ❖ Comunicación
  - ❖ Habla bien
  - ❖ Da ejemplo
  - ❖ Escribe bien
  - ❖ Escucha
  - ❖ Hace equipo



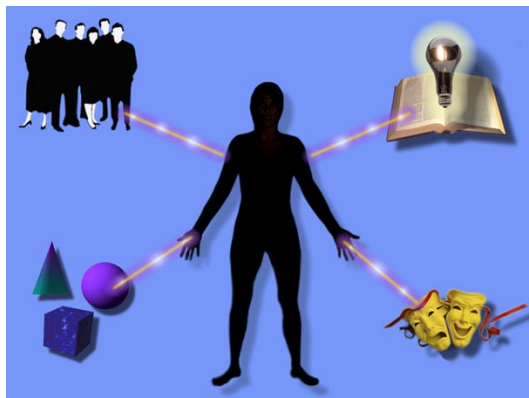
Fuente: Gene Klann, Center for Creative Leadership, 2007





## Emociones: Qué debe tener el líder

- ❖ Coraje/Valentía
- ❖ Autocontrol
- ❖ Optimismo
- ❖ Compasión
- ❖ Comunicación





## 4. No basta con el entorno;





## 4. No basta con el entorno; **POTENCIAL**



30



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

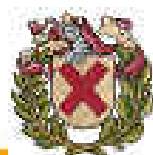
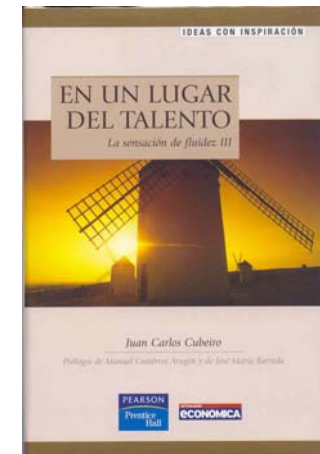


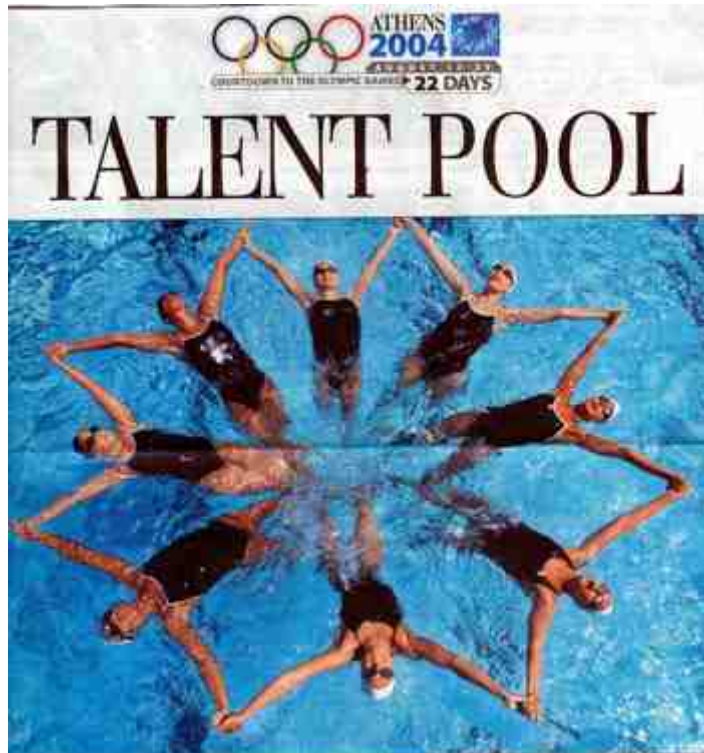
# Empeño



**“Ama, no lo que eres, sino  
aquello en lo que te puedes  
llegar a convertir”**

**Miguel de Cervantes**





# Las empresas liberan MENOS DEL 10% DEL TALENTO DISPONIBLE



■ Talento es poner en valor...



... lo que uno sabe, quiere y puede hacer





# La ecuación del Talento



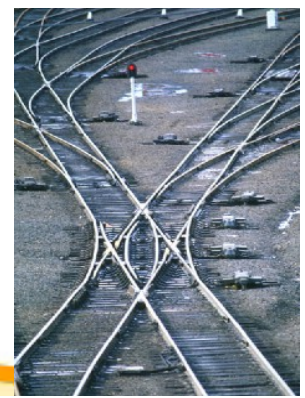
## Capacidad por



## Compromiso



## en un Contexto adecuado





## Esfuerzo, sacrificio, entrega



“El Eibar es un club atípico que sobrevive entre tiburones en un mundo en el que con dinero parece que se puede conseguir todo. Es significativo ver como manteniendo la unión del vestuario, el sacrificio, la entrega como valores más sólidos, se puede llegar a lo que ha llegado el Eibar y a ser uno de los clubes más reconocidos a nivel Estatal ”

(Jorge Llama Alonso, autor junto a Cecilia Borja Ibarrola del documental sobre la historia de la S. D. Eibar, abril-08)





## Aprender a Liderar es como Aprender un idioma o Aprender a conducir ...

	Programas de formación	Programas de Desarrollo
Origen de las necesidades	Grupales	Individuales
Orientado a	Conocimientos	Comportamientos y habilidades
Ritmo	Grupal	Individualizado
Foco	Profesor	Participante
Papel del participante	Pasivo	Activo
Resultados	Conocimientos mayores, mejores y actualizados	Mejora de comportamientos y habilidades
Rentabilidad	Satisfacción temporal	Mejoras contrastables
Seguimiento	Parcial o inexistente	Continuo y responsabilidad del responsable jerárquico



# Un triple desarrollo del Talento

- Individual
- Equipo
- Organizativo





Desarrollo del Liderazgo:  
Proceso de *Coaching Individual*

Reflexión



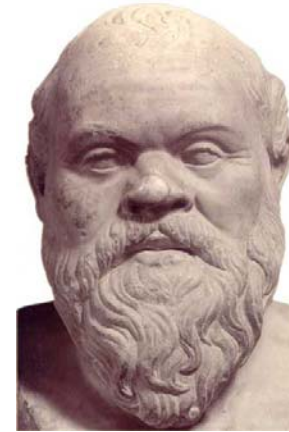
Descubrimiento



Plan de Acción



Hábito





Desarrollo del Liderazgo:  
Proceso de *Coaching Individual*

Reflexión



Descubrimiento



Plan de Acción



Hábito





Desarrollo del Liderazgo:  
Proceso de *Coaching Individual*

Reflexión



Descubrimiento



Plan de Acción



Hábito





## 5. En entornos incierto





5. En entornos  
incierto  
**FLEXEVERANCIA**



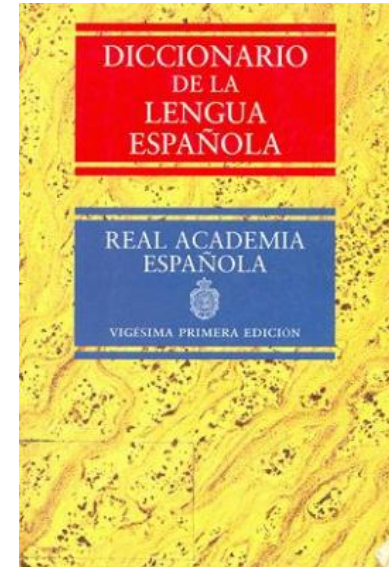


# Momentos de... Incertidumbre

Falta de certidumbre

Certidumbre, Certeza:

1. Conocimiento claro y seguro de algo
2. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor a errar



"Existe una posición común de Europa muy detallada", anunció en rueda de prensa el presidente de turno de la UE, el francés Nicolás Sarkozy, al término de tres horas de discusiones "muy directas" entre los jefes de Estado o Gobierno europeos.

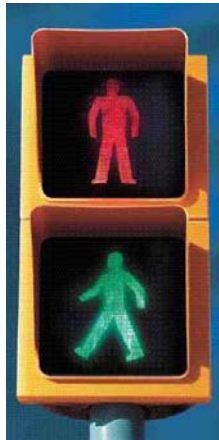
**"Falta de conocimiento seguro y claro de alguna cosa, duda, perplejidad"**



# ■ Equilibrio

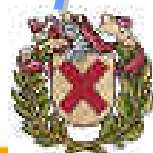
## Perseverancia:

*Misión, Visión, Valores*



## Flexibilidad:

*Medios para alcanzar los fines*





# Cuál es la Naturaleza de esta *Crisis*

- Crisis de Liquidez
- Burbuja inmobiliaria
  - Subida de las materias primas
  - Endeudamiento exterior



# ¿Y qué es Importante?

- la **Confianza**
- el **Valor**
- el **Talento**
- la **Innovación**





## ¿Cuál es la Secuencia?



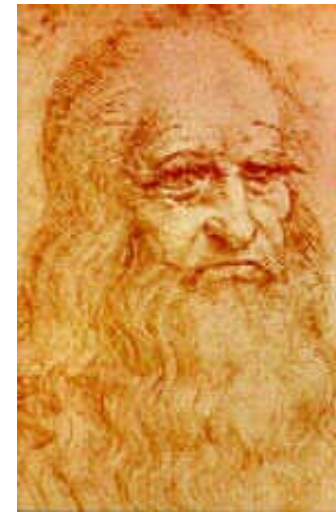
- la **Confianza**
- el **Valor**
- la **Innovación**
- el **Talento**





No estamos  
ante una época de  
cambios;  
estamos ante  
**un cambio  
de época**

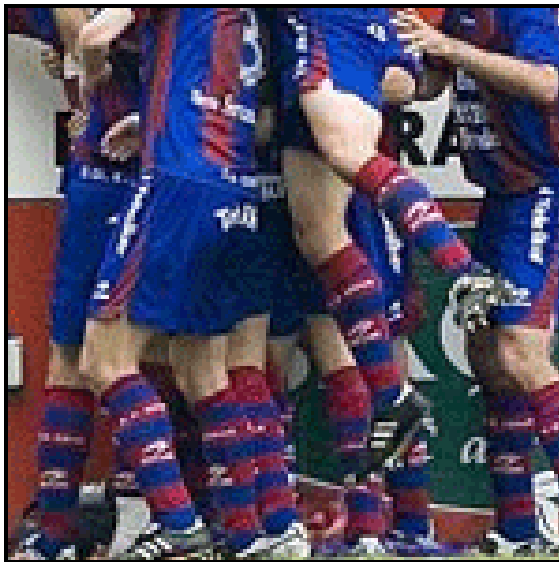
*Leonardo da Vinci*



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa



# El líder como generador de entornos de satisfacción, rendimiento y desarrollo



- Curiosidad
- Vocación
- Aprendizaje
- Iniciativa
- Dinamismo
- Maestría
- Reputación
- Legado





# La gran pregunta: ¿Nuestra gente es...

*Clase reactiva?*

0



*Clase creativa?*



50

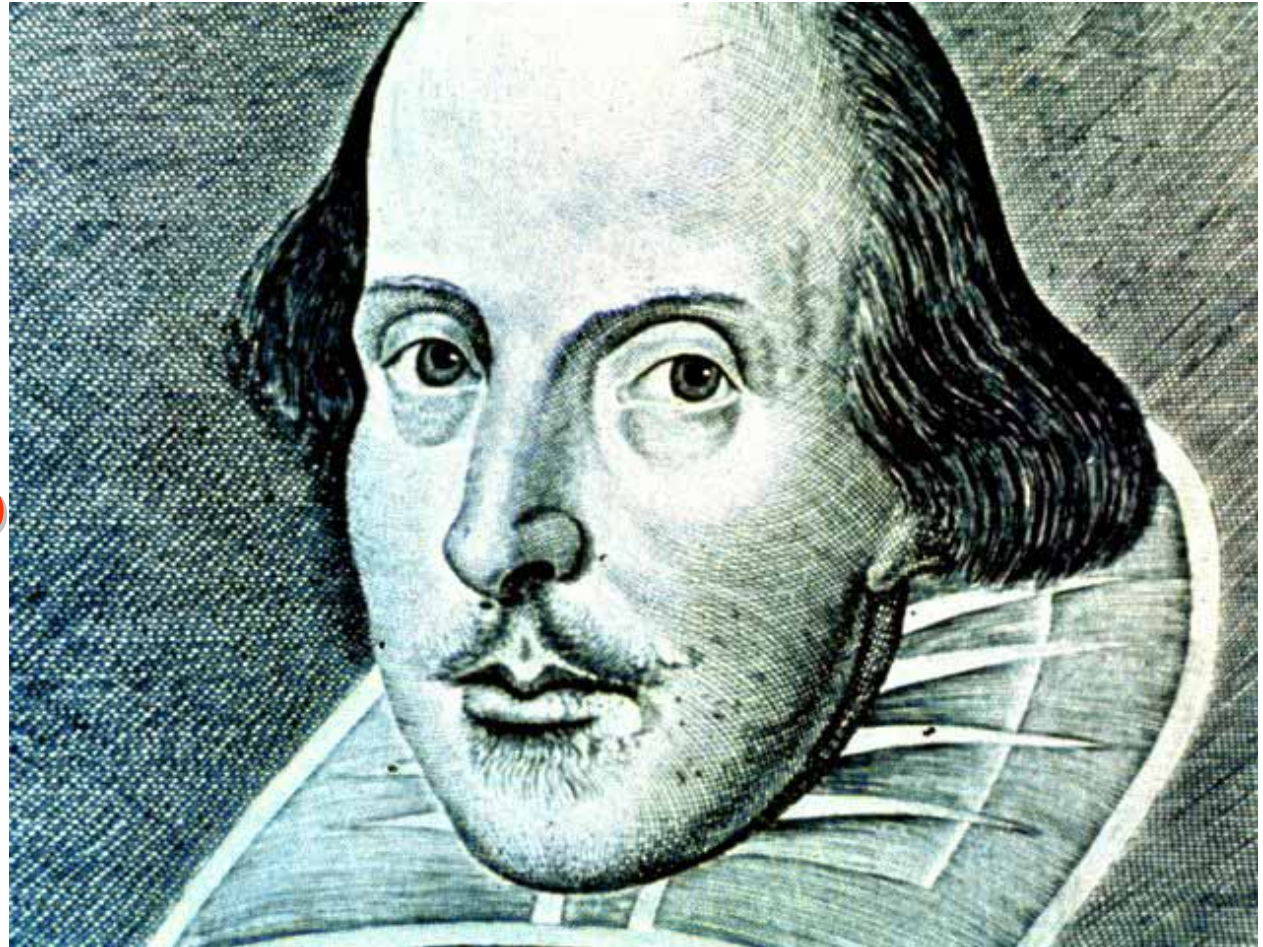


Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa





**“Los barcos  
están más  
seguros en el  
puerto, pero no  
fueron  
construidos  
para eso”**



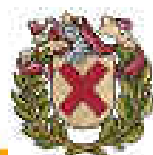
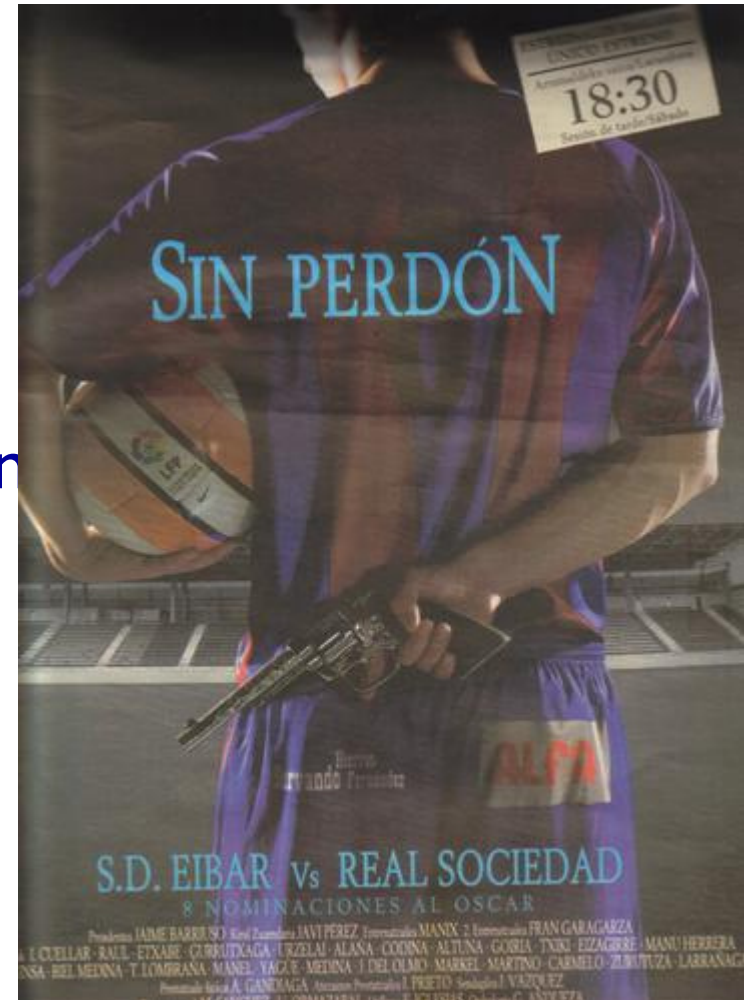


# La E que engloba a todas



# 7 herramientas para salir fortalecidos con el Liderazgo

1. Cuadro de Mando Integral
2. Valor de la Marca
3. Perfiles de talento y adecuación
4. Actividades de Liderazgo
5. Capacidad de innovar
6. Clima: diagnóstico, mejora
7. Satisfacción del cliente





# Las 5 + 1 E

Cinco (más uno) claves del Liderazgo en la empresa y en el deporte



Muchas Gracias

Juan Carlos Cubeiro  
[jccubeiro@eurotalent.net](mailto:jccubeiro@eurotalent.net)  
[jccubeirojc@blogspot.com](mailto:jccubeirojc@blogspot.com)



J. C. Cubeiro y Leonor Gallardo  
*comparan la alta gestión y el deporte de alta competición y nos explican los factores comunes que conducen al éxito. Con prólogo de Jaime Lissavetzky.*

LIDERAZGO,  
EMPRESA Y DEPORTE

