



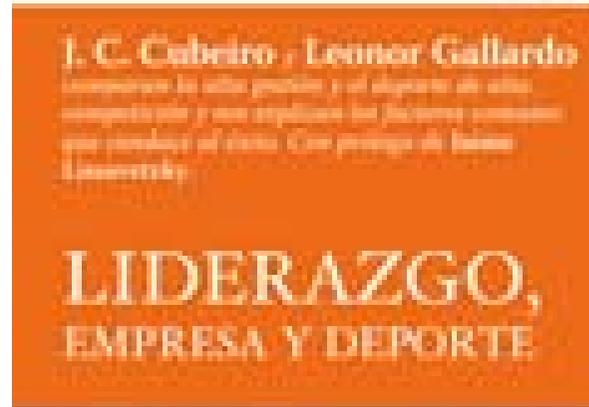
Juan Carlos Cubeiro
Leonor Gallardo

La Roja El triunfo de un equipo

El sueño que no fue quimera

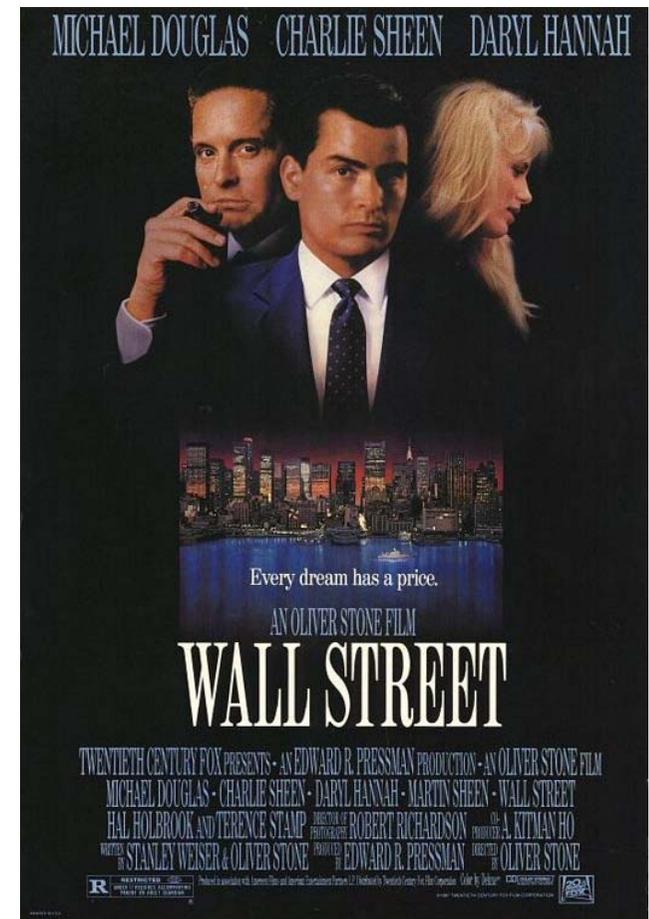
"La consecución de la Eurocopa no es fruto de la casualidad sino de un trabajo bien hecho, de un 'triple liderazgo', de la inteligencia emocional de todos y de un modelo de éxito bien aplicado."

Del prólogo de Ángel María Villar, presidente de la Real Federación Española de Fútbol



J. C. Cubeiro - Leonor Gallardo
Comparten la vida profesional y el deporte de élite, competitivos y con exigencias del máximo nivel, que condujo al éxito. Con el ejemplo de la Real Federación Española.

LIDERAZGO, EMPRESA Y DEPORTE



El Talento en las Organizaciones Deportivas en tiempos de Crisis

Juan Carlos Cubeiro

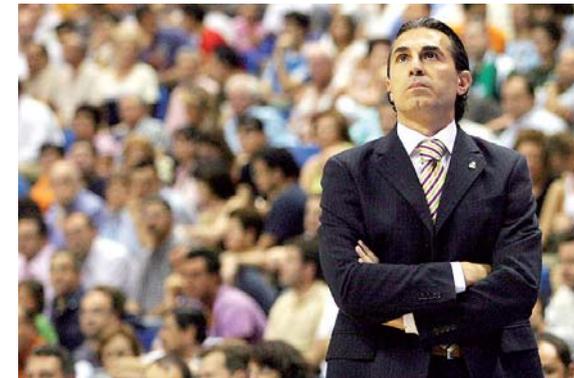
Alcorcón, 25 de septiembre de 2009

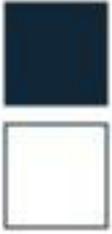




¿Crisis, qué crisis? (2007-2011)

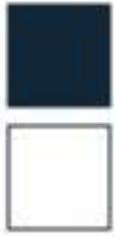
- *Crisis financiera*
- *Crisis económica*
- *Crisis de valores*





Los ganadores de esta Crisis





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

Leonardo da Vinci





Ante el cambio...



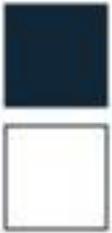
Liderazgo transformador

Equipo integrado

Siete claves para reforzar el Liderazgo y potenciar el Equipo



1. *Definir* bien el Talento que tenemos y queremos
2. *Energizar* el Talento: Compromiso
3. *Equilibrar* el Talento
4. *Enfocar* el Talento: Estrategia
5. *Sinergizar* el Talento: Equipo
6. *Fidelizar* el Talento: Liderazgos múltiples
7. *Atemperar* el Talento: Serenidad y Optimismo



I. El Talento



**El 80% de los directivos en Europa
piensa que en el 2010
la atracción y fidelización del
TALENTO será el tema estratégico n° 1.**

■
□
¿Por qué el Liderazgo es tan importante hoy?

El Liderazgo es...

- **la clave de la Fidelización (70%)**





¿Por qué el Liderazgo es tan importante hoy?

El Liderazgo es...

- la clave de la Fidelización
- la clave del Aprendizaje (90%)



¿Por qué el Liderazgo es tan importante hoy?

El Liderazgo es...

- la clave de la **Fidelización**
- la clave del **Aprendizaje**
- la clave del **Clima (70%)**



¿Por qué el Liderazgo es tan importante hoy?

El Liderazgo es...

- la clave de la Fidelización
- la clave del Aprendizaje
- la clave del Clima
- la decisión final en la Atracción



¿Por qué el Liderazgo es tan importante hoy?

El Liderazgo es clave de...

- **Atracción**
- **Fidelización**
- **Desarrollo**
- **Rendimiento**



A close-up photograph of a white cat's face, focusing on its large, dark, round eyes and pink nose. The cat's fur is soft and white, and the background is blurred. The text is overlaid on the lower part of the image.

¿Hay alguna variable que impacte tanto en la Atracción, Fidelización y Desarrollo del Talento?

El Liderazgo como Talento Directivo





Cuidado con los "proxys" (I): el Talento más allá de la Inteligencia

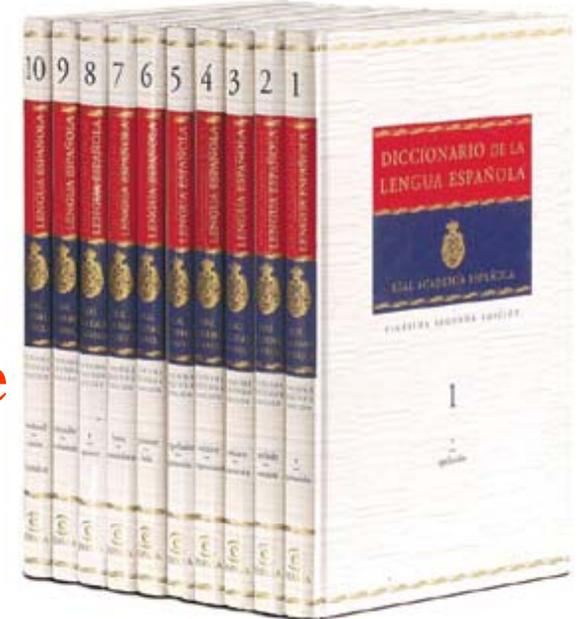


Talento. m. Inteligencia (capacidad intelectual).

2. aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).

3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

4. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos (22^a ed. 2001)





Cuidado con los "proxys" (II): el Talento más allá de la Apariencia





Cuidado con los "proxys" (y III): el Talento más allá del "don divino"



Talento es *poner en valor...*

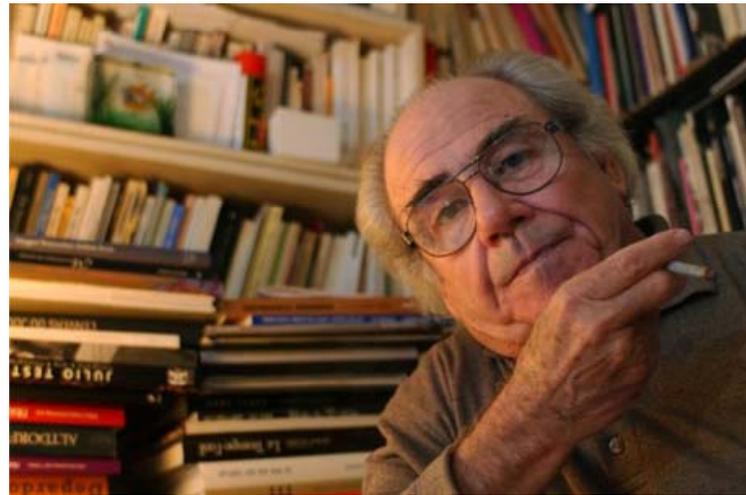


... lo que uno *sabe, puede, quiere* hacer



Las cuatro fases del Valor (Baudrillard)

1. **Valor de uso** (fase natural: utilidad)
2. **Valor de cambio** (fase mercantil: oferta-demanda)
3. **Valor-signo** (fase estructural: **valor-marca**)
4. **Valor fractal** (**metástasis del valor**: super-especulación)



Ejemplo práctico



Aviso legal

**BANCO
ESPIRITO SANTO**

¿Donde voy
a estar dentro
de 3 años?

Cristiano Ronaldo

Sinceramente no lo sé



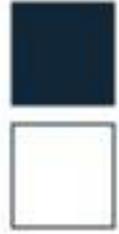


Valor: Lo que los clientes esperan de ti



1. Sé exigente
2. Sé respetuoso
3. Sé fiable
4. Sé sorprendente
5. Sé involucrador

La ecuación del Talento:



Capacidad por



Compromiso
en el Contexto
adecuado

El Talento, como Valor, es...

- Disfrute
- Diversidad
- Dominio
- Dedicacion





Compromiso: Energía



- Proyecto
- Credibilidad





Drenaje de Talento



Talento anómico
(espiritual)

Talento exhausto
(físico)

Talento desanimado
(emocional)

Talento descentrado
(mental)



**“Donde la
esperanza no
existe, no puede
existir el esfuerzo”**



gs168031 www.fotosearch.com

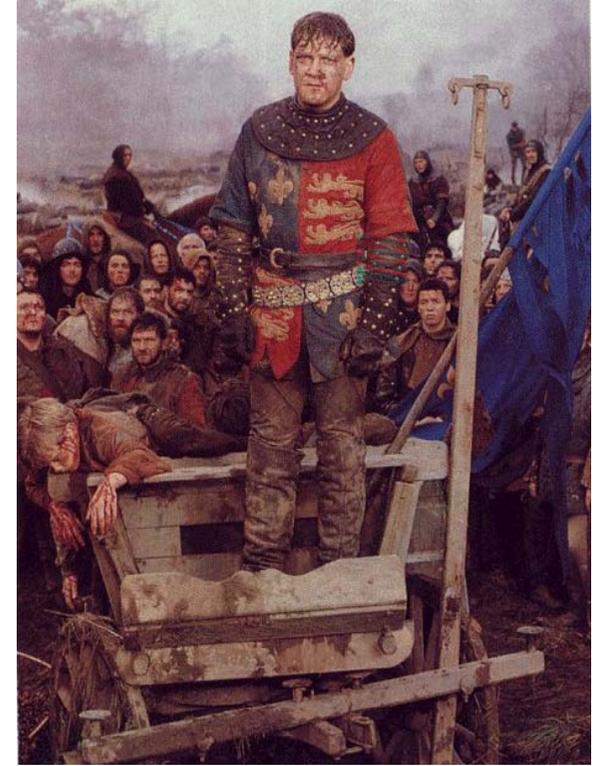
Samuel Johnson



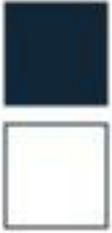
Ante la Incertidumbre:

Convertir la
Estrategia

en un Proyecto
ilusionante



Talento Equilibrado



Clase Creativa



Clase Creativa frente a Clase Reactiva

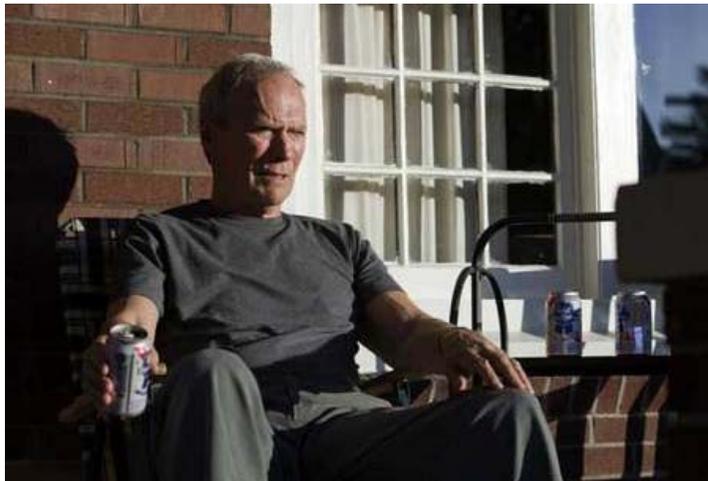


Un Perfil de Clase Creativa
Orientación de servicio al cliente
Iniciativa
Trabajo en Equipo
Integridad
Seguridad en uno mismo
Autocontrol

TOLERANCIA / DIVERSIDAD



El/la líder como facilitador/a

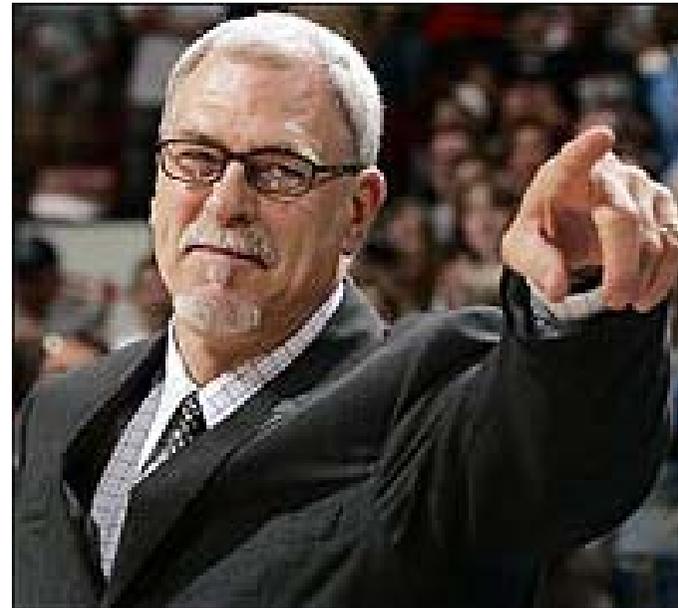




El Talento

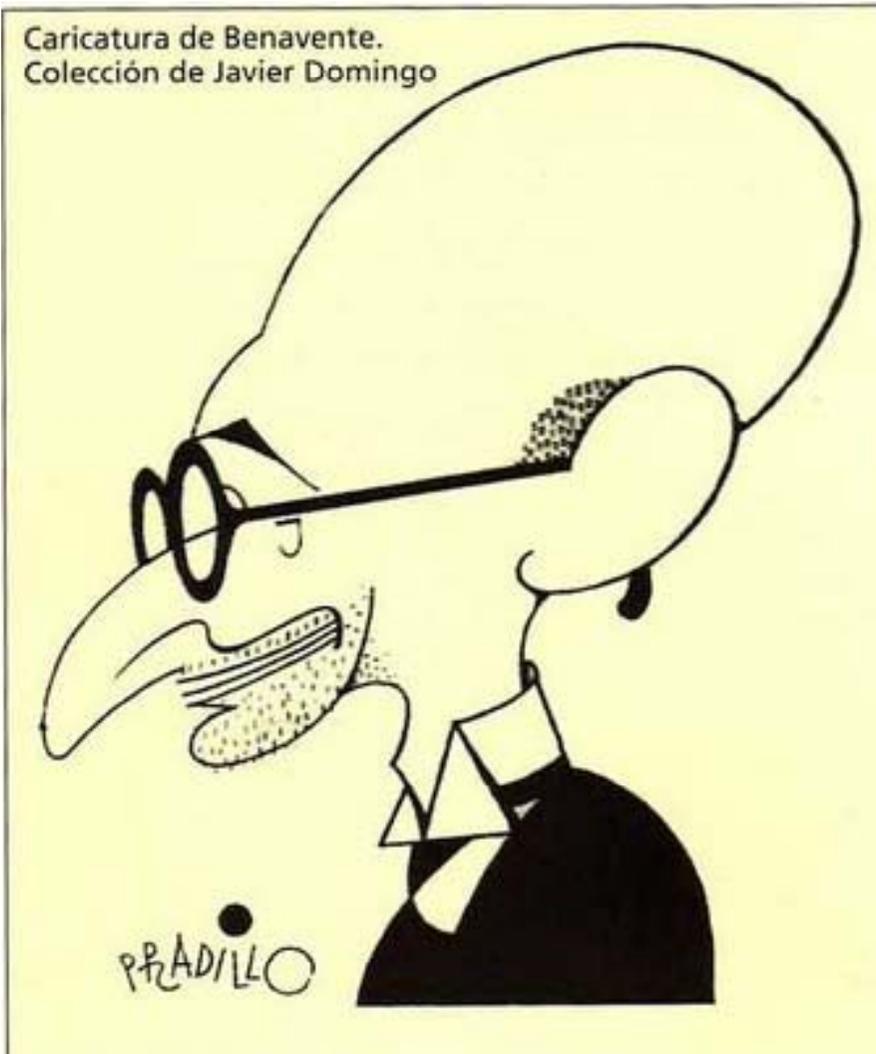


No hay desarrollo del Talento sin Coaching



El Talento: Recordemos que...

Caricatura de Benavente.
Colección de Javier Domingo



"Todos piensan que tener talento es cuestión de suerte; nadie piensa que la suerte puede ser cuestión de talento"



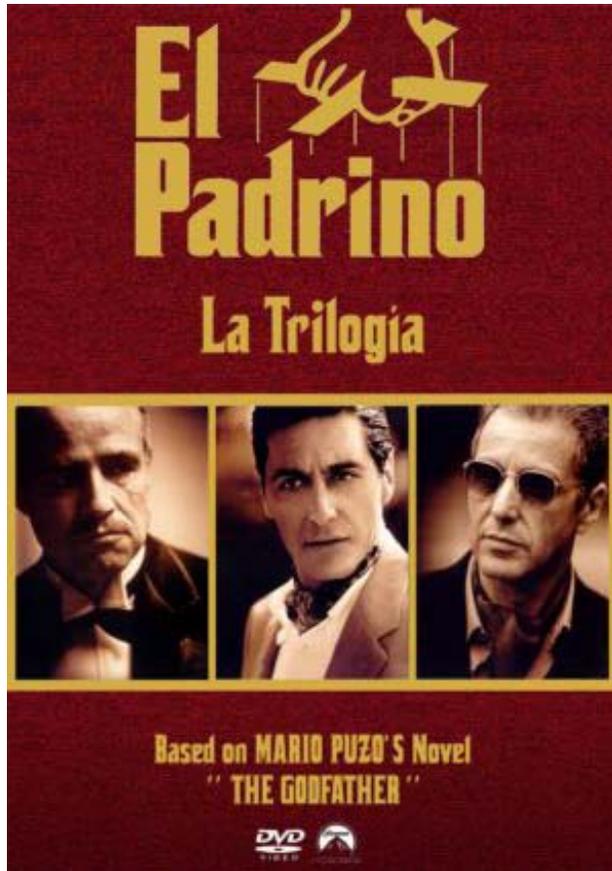
WORLD CHAMPIONSHIP



Equipo,
Equipo,
Equipo



¿Equipo = Grupo?





Ingredientes del Equipo



Let dough rest at least 2 hours, roll dough 1/4 inch thick and cut with a cutter. Bake 7 to 10 minutes on a greased cookie sheet. Do not pack. Makes 2 dozen cookies.

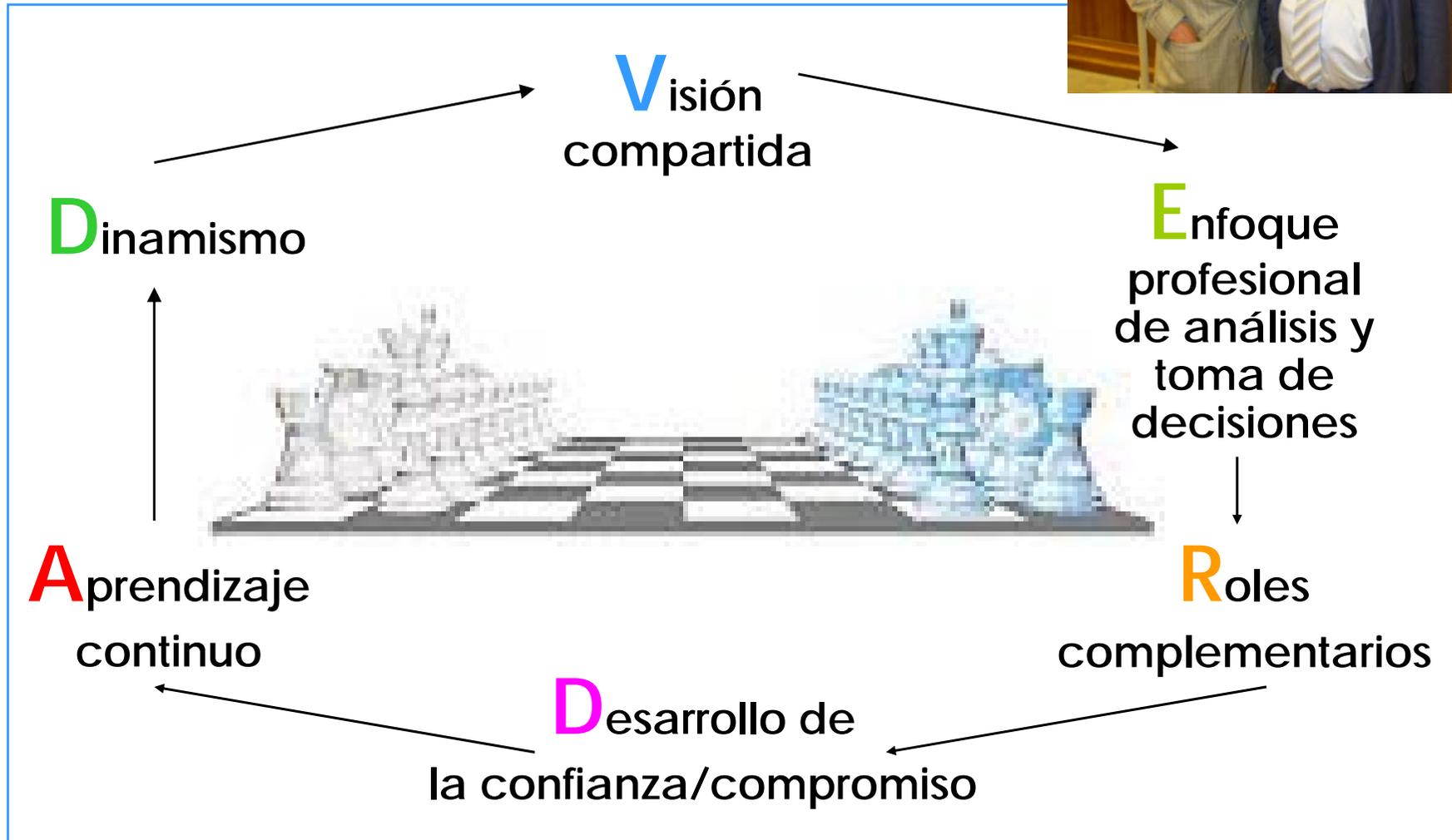
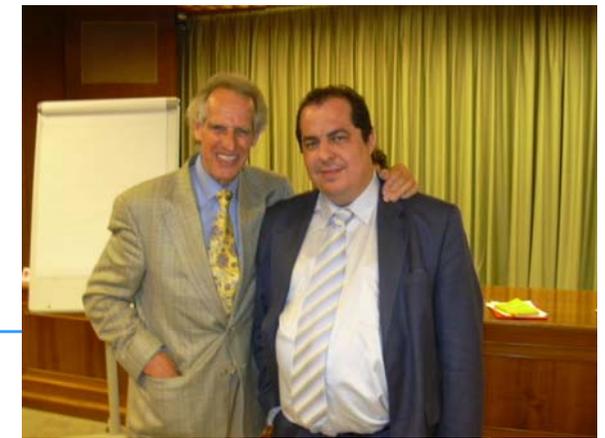


- Liderazgo
- Confianza
- Compromiso
- Diversidad
- Disfrute
- Aprendizaje



Un equipo de VERDAD

*No hay equipo sin liderazgo...
ni liderazgo sin equipo*





Un Equipo de VERDAD:

La mochila del Equipo



Diagnóstico de la
situación

Analizar la Situación del Equipo (actual y deseada) para establecer prioridades.

Visión, misión
y valores

Determinar la visión, misión y valores realmente compartidos por el equipo.

Diversidad
del equipo

Diagnosticar el grado de diversidad del equipo a través de sus estilos individuales de aprendizaje.

Pautas de Confianza

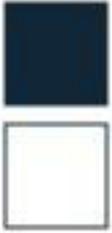
Determinar qué pautas de aumento y disminución de confianza encuentra el equipo.

Reglas de
compromiso

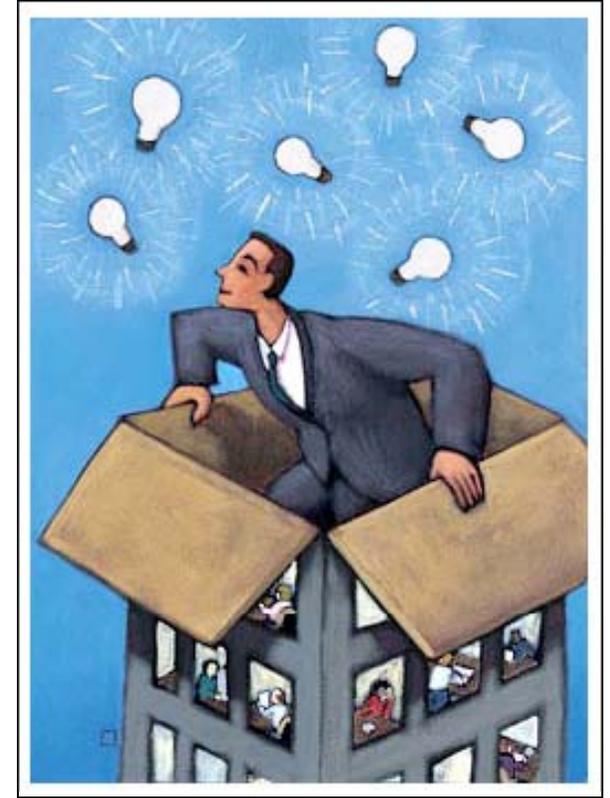
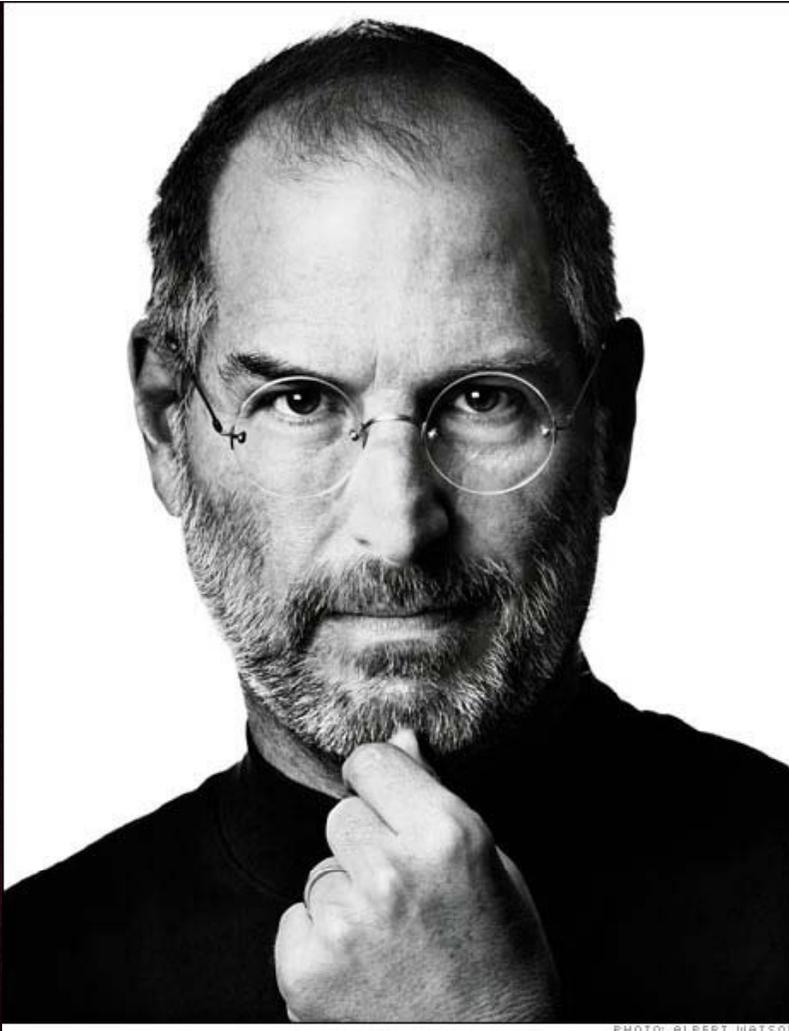
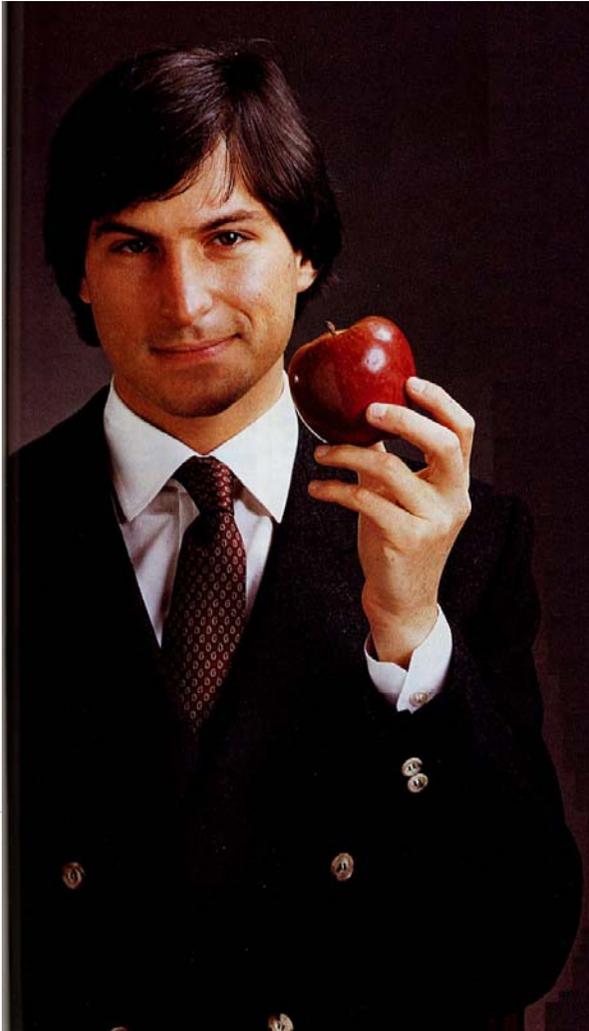
Establecer las reglas de compromiso, a través de comportamientos observables, para el mejor funcionamiento del equipo.

Planes
de acción

Proponer planes de acción colectivos e individuales para la mejora del equipo.



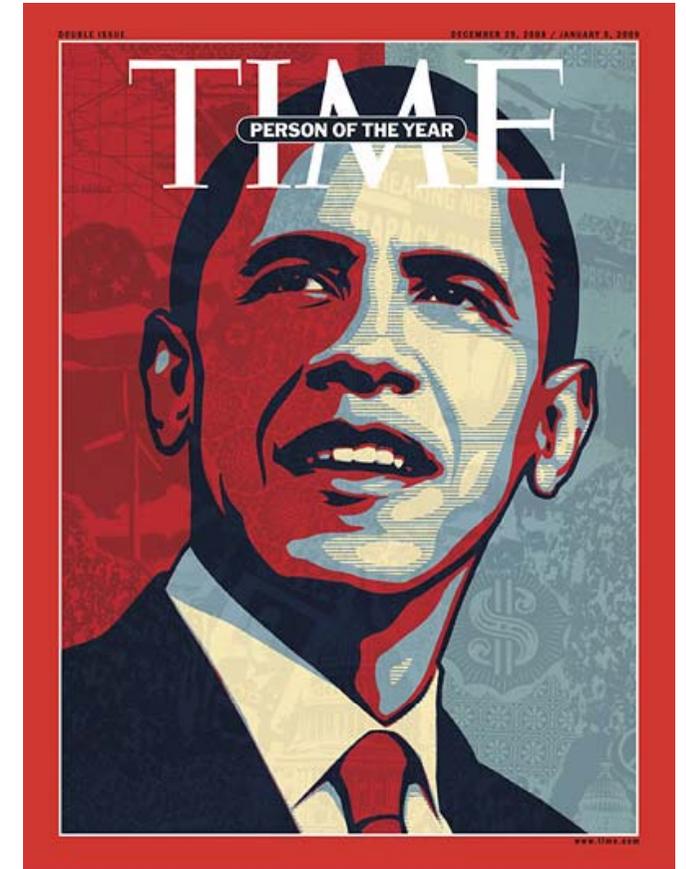
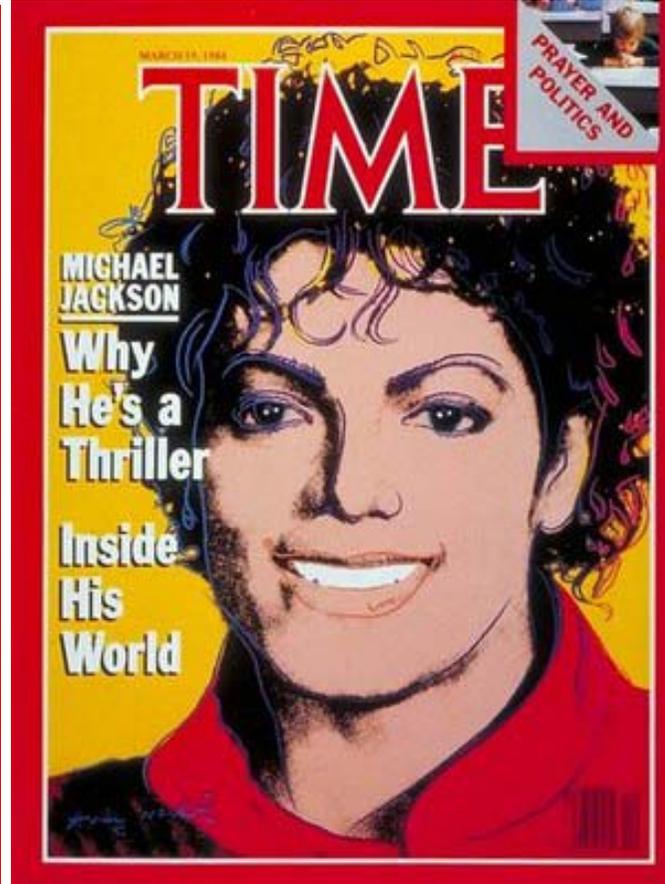
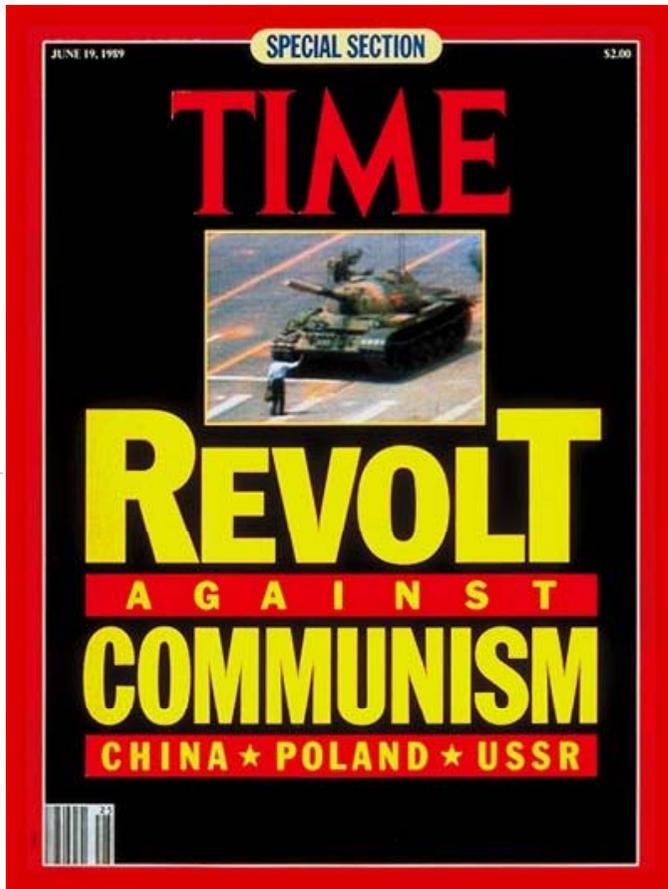
**El Clima
(Ambiente de
Trabajo)
supone el 44%
de los
resultados de
negocio**



II. El diamante protegido



¿Gestión del cambio?





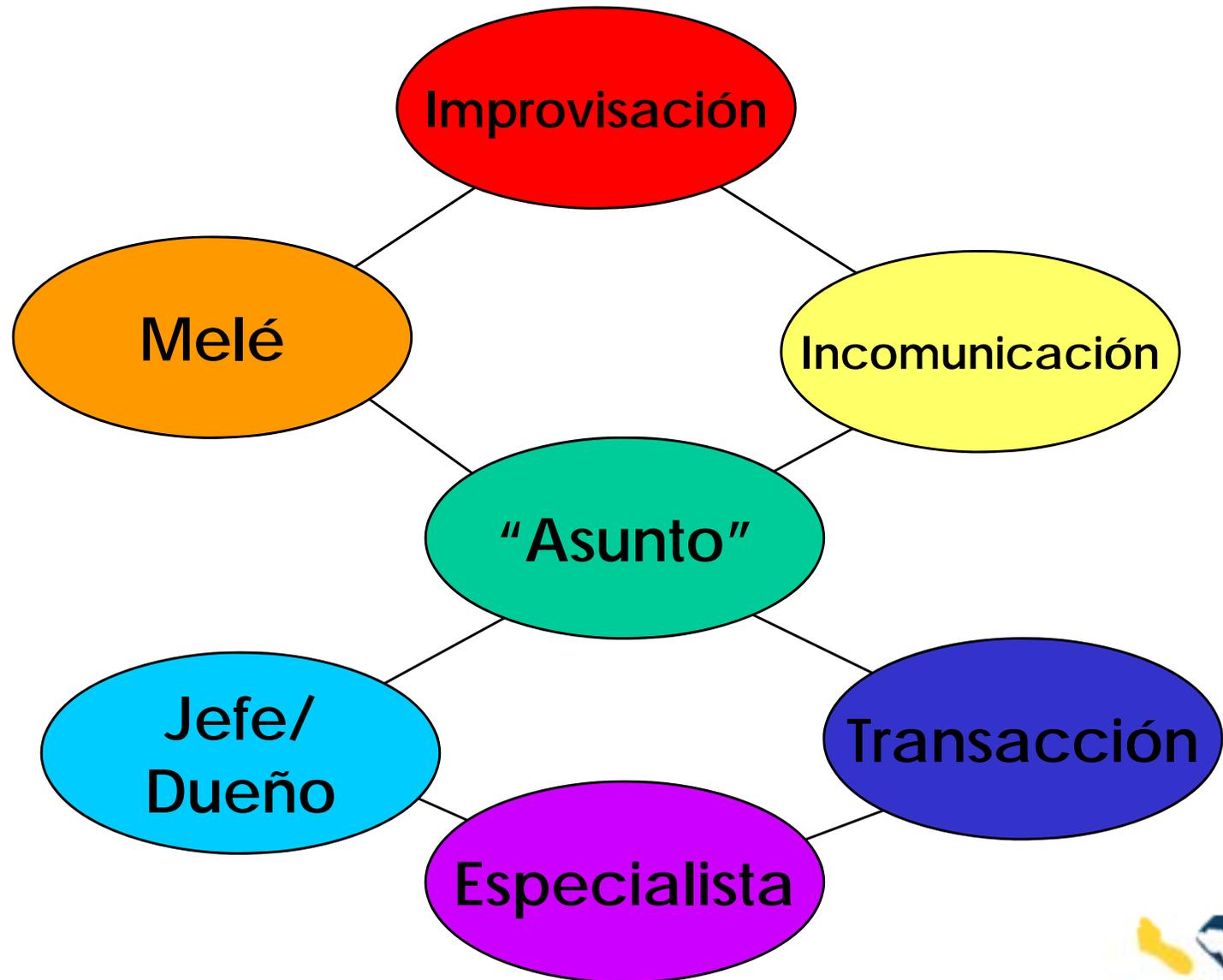
Autobús o Dibujo



¿Negocios o Empresas?

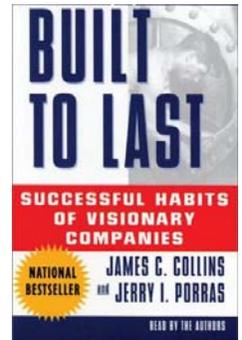


¿Negocios o Empresas?





¿Supervivencia y rentabilidad?



“Contrariamente a lo que los defensores de maximizar el valor de la acción nos quieren hacer creer, el secreto mejor guardado de los negocios es que **las empresas dirigidas por una misión crean mucho más valor para el accionista** que las dirigidas estrictamente en términos financieros”

Bill George, CEO de Medtronic.

En 18 años, x150 veces el valor de la acción

Estrategia del Océano Azul: Dos tipos de mercados



OCÉANOS ROJOS
Mercados conocidos.
La competencia es feroz.
Dentelladas, sangre.
Los productos y servicios se convierten en

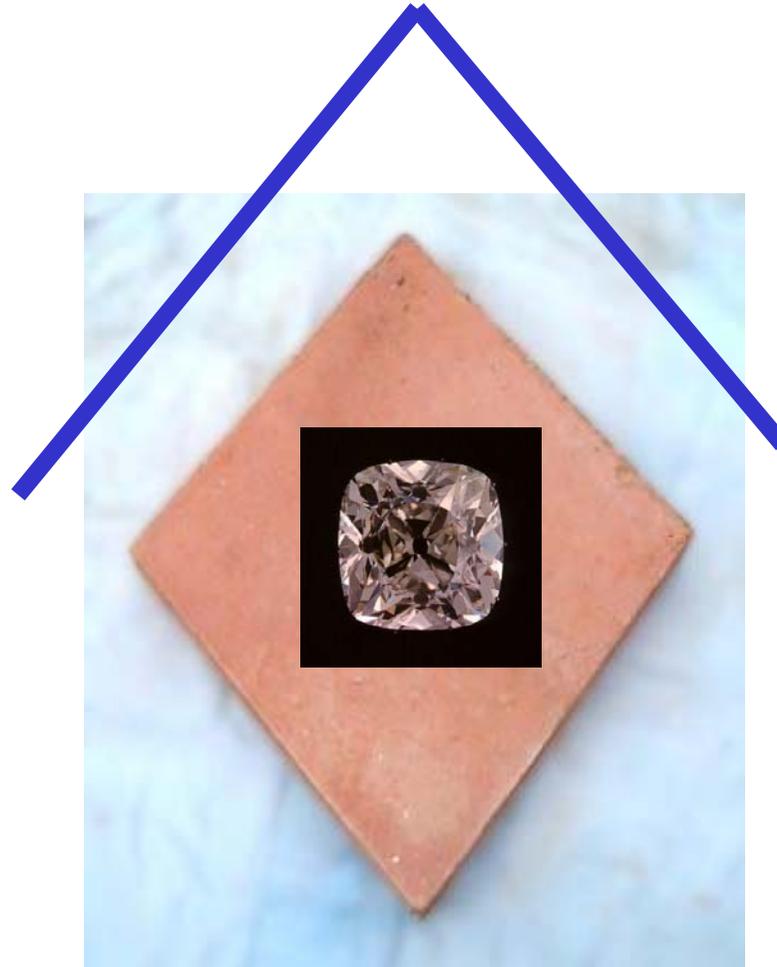
OCÉANOS AZULES:
Mercados desconocidos.
La competencia es irrelevante.
Los productos y servicios son únicos.
La rentabilidad es enorme .





El diamante protegido

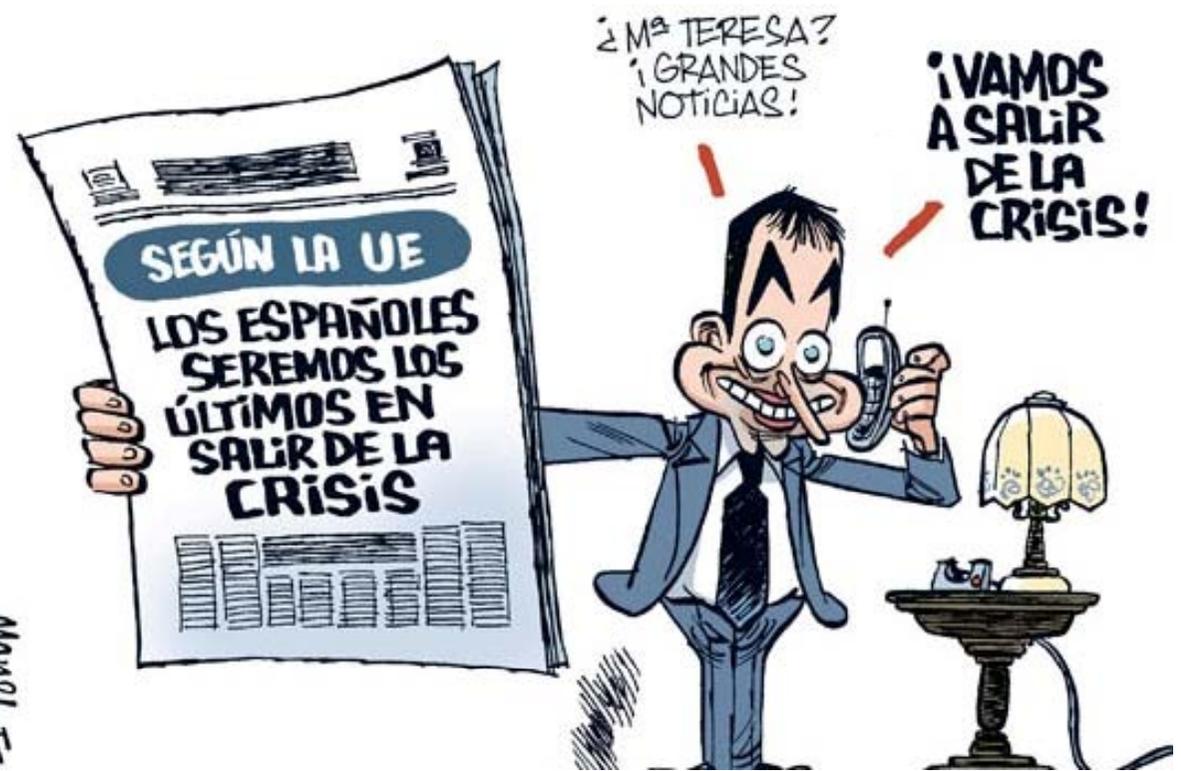
- Estrategia
- Estructura
- Sistemas



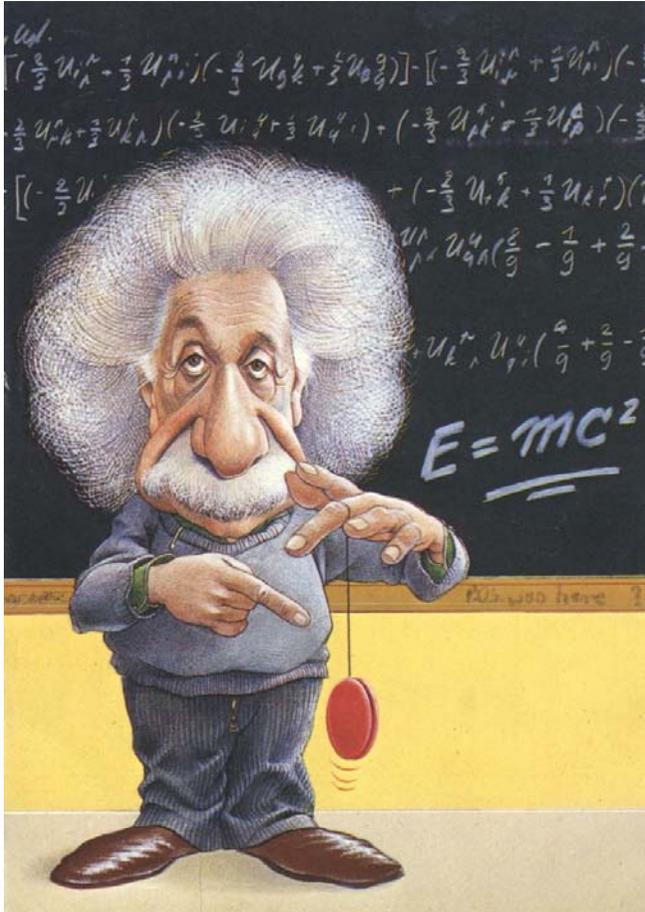
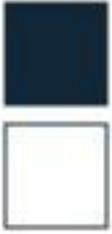
- Valores
- Liderazgo
- Clima
- Empleabilidad



MANUEL F.



III. Salir de la crisis



“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. *La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia*”



Incertidumbre

Falta de certidumbre

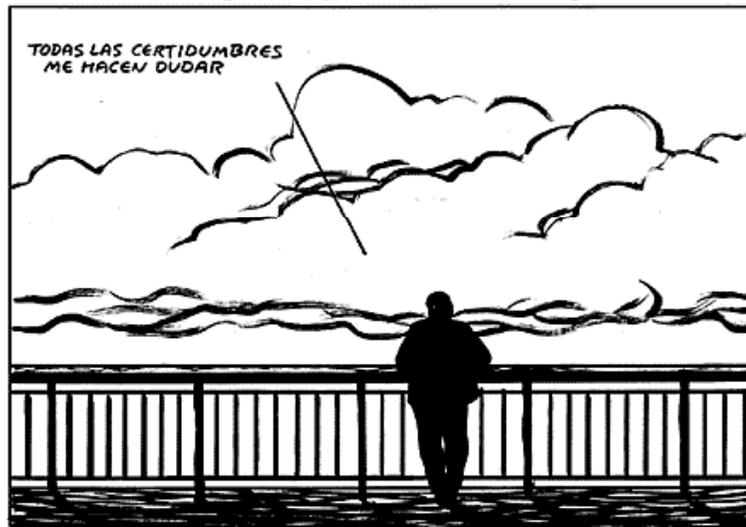
Certidumbre, Certeza:

1. Conocimiento claro y seguro de algo

2. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor a

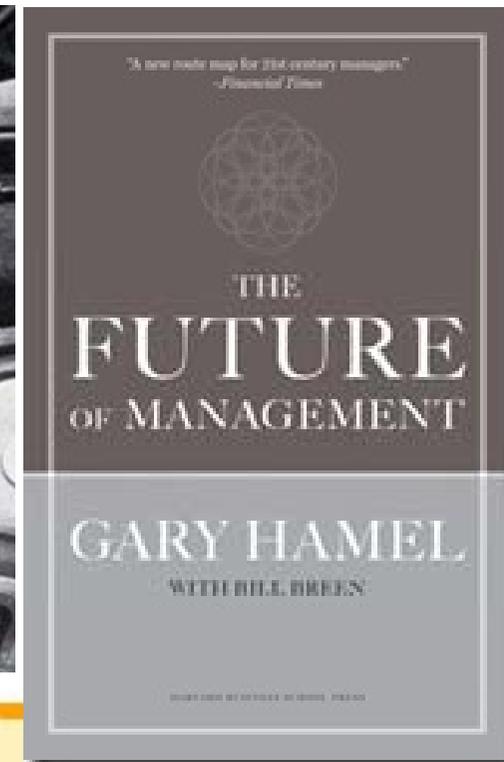
errar

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





¿Cambio de modelo productivo o Cambio de modelo directivo?





Liderazgos múltiples

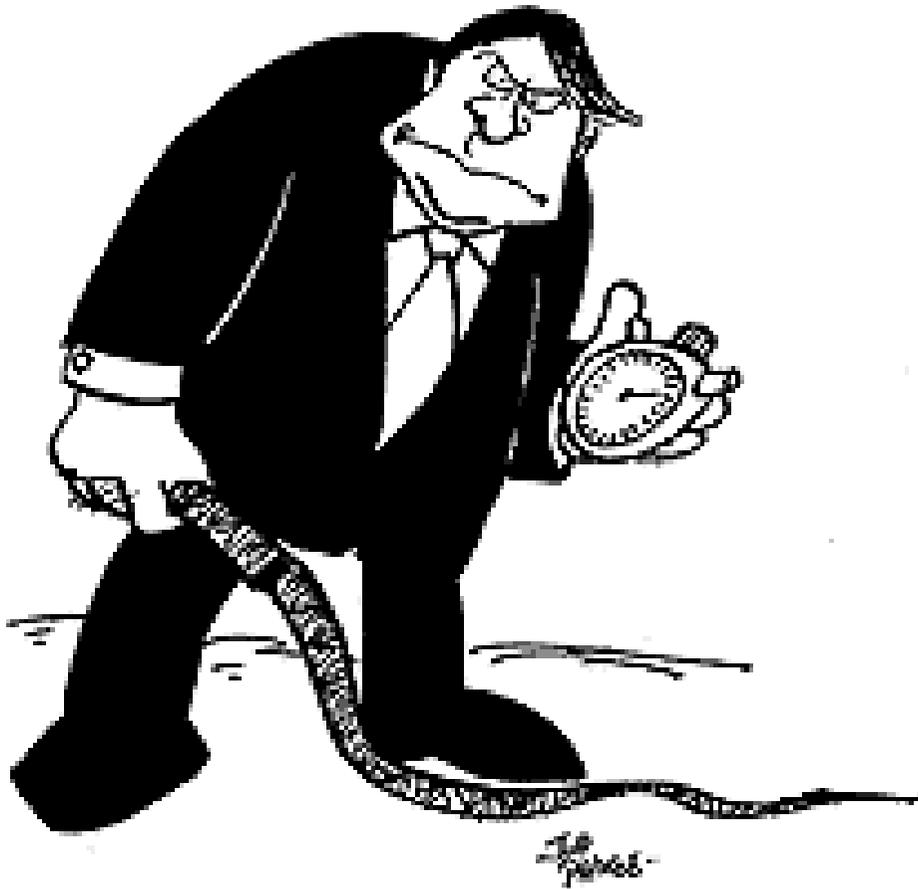




El líder, ¿nace o se hace?



Jefes tóxicos, líderes resonantes

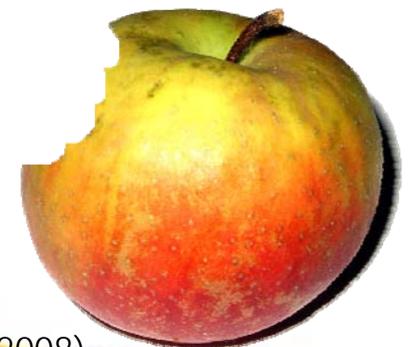




Los diez pecados capitales de los jefes



1. El jefe no decide, no manda
2. El jefe manda, pero no lidera (el jefe, para ser líder, tiene que ser cómplice).
3. El jefe es un prepotente (porque no es muy educado, no es muy humano o no es muy honrado).
4. El jefe oye, pero no escucha.
5. El jefe pierde su propio control.
6. El jefe es resultadista (antepone el resultado a hacer las cosas bien).
7. El jefe no despide a los empleados o directivos perjudiciales (o directivos C).
8. El jefe no piensa primero en los clientes.
9. El jefe tiene miedo, o el jefe divide (y perderá).
10. El jefe es injusto.



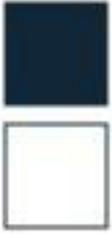
Responsabilidad del líder en la generación del clima



- Aclarar expectativas
- Mostrar confianza, dar ejemplo
- Dar autonomía, contribución
- Animar a probar y crear/innovar
- Practicar el reconocimiento
- Aprender de los errores
- Fomentar el orgullo de pertenencia
- Celebrar los éxitos
- Agradecer
- Difundir las mejores prácticas



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

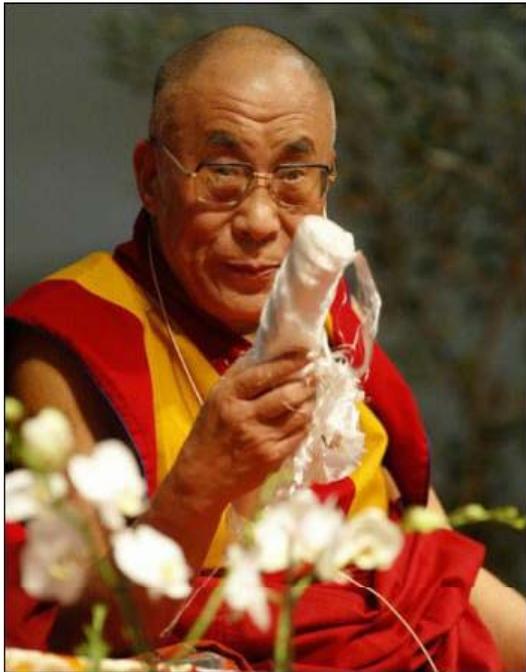


Valentía





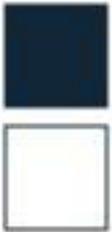
Serenidad



*“El éxito y el fracaso
depende de la sabiduría y
de la inteligencia,
que nunca pueden
funcionar adecuadamente
bajo la influencia de la ira”*

Dalai Lama





Optimismo

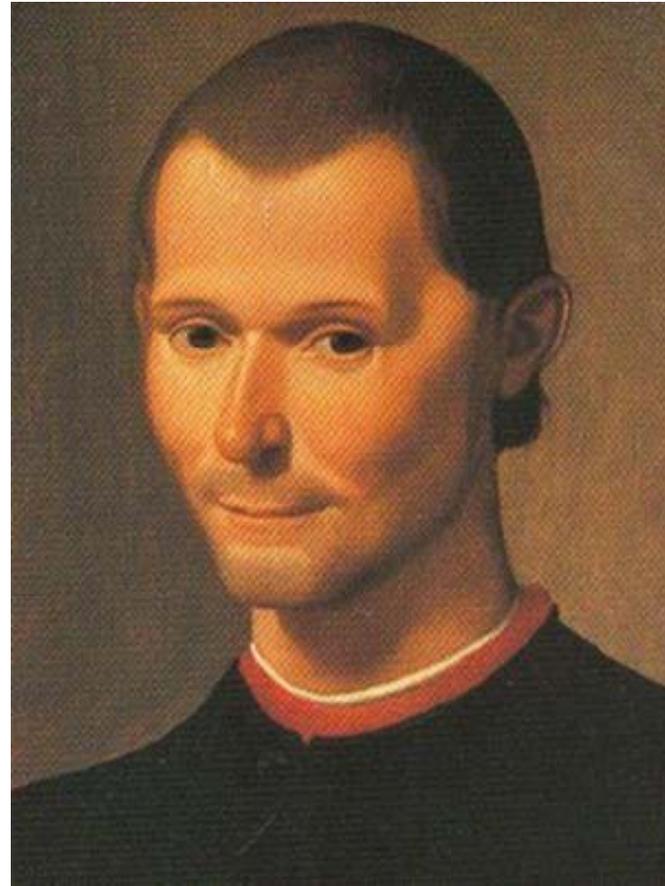
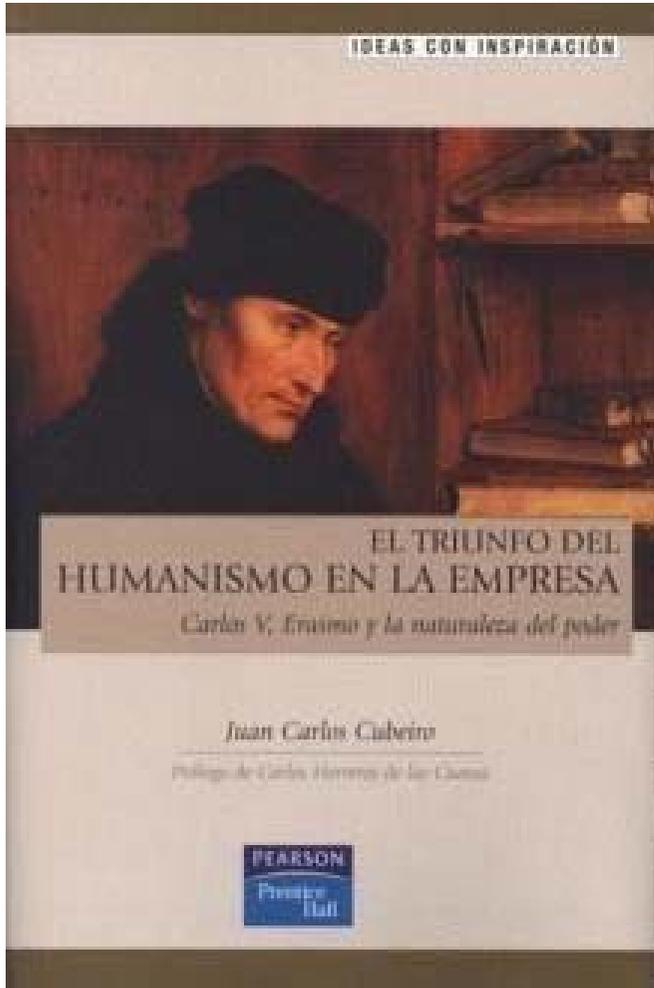


“Dejemos el pesimismo para tiempos mejores”

“El optimismo se convierte en estos momentos difíciles en un deber moral”

“El optimismo es la inteligencia decidida a determinar el futuro. No es un sentimiento, sino un modo de actuar”.

Orientación a los demás



Comunicación



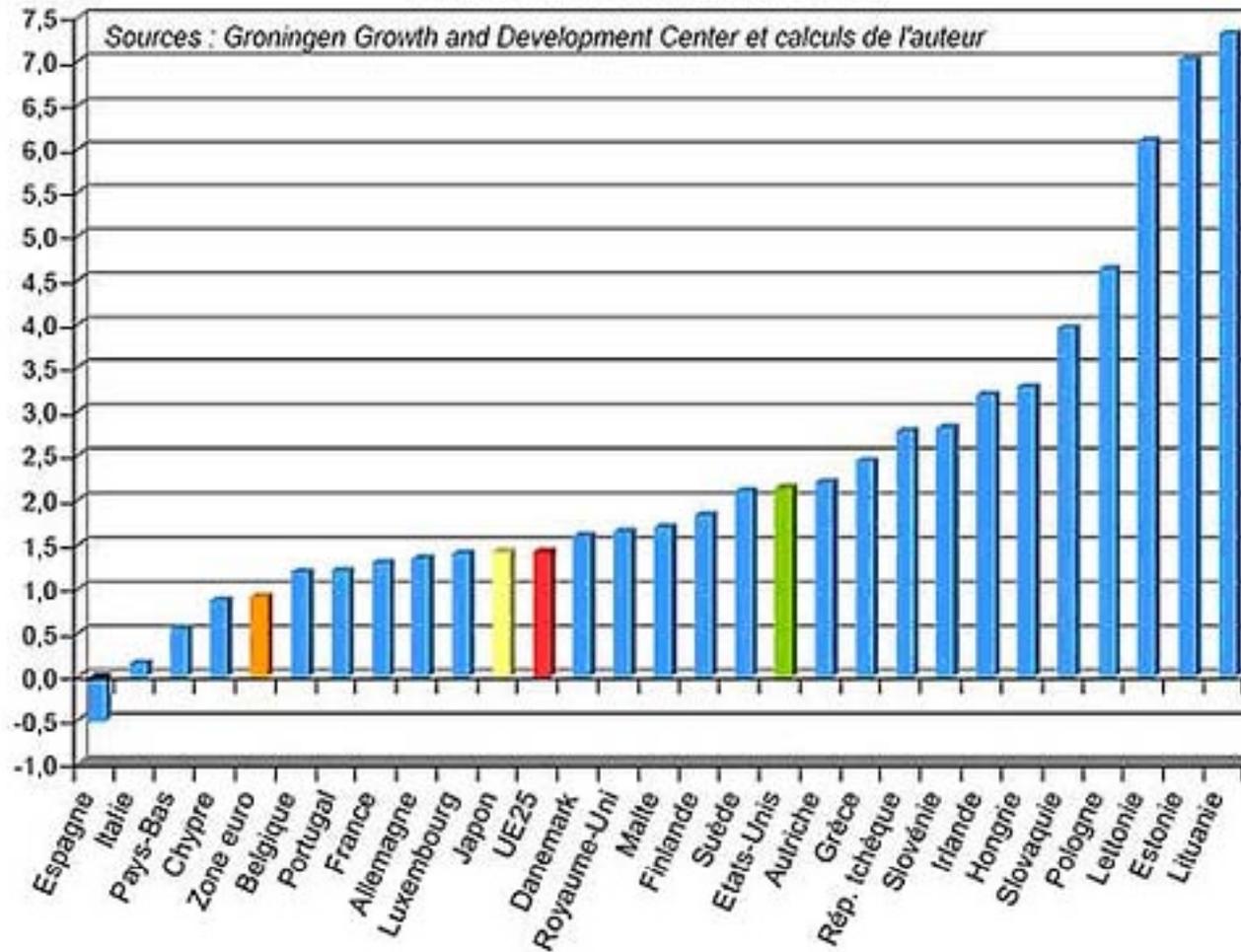


La realidad de nuestro país

- La 8ª-9ª economía del mundo es la 33ª en productividad.
- Un 25% de productividad menos que Francia, Italia o Alemania.
- A la cabeza de Europa en horas trabajadas (219 h/año más que la UE) y a la cola en vacaciones (22'8 días; 26'5 en Zona euro)
- Invertimos en TIC el 5'3% del PIB (la UE-15, el 12'3% y USA el 15'2%)
- 26ª en calidad directiva; 36% de jefes tóxicos y 16% de verdaderos líderes

La realidad de nuestro país

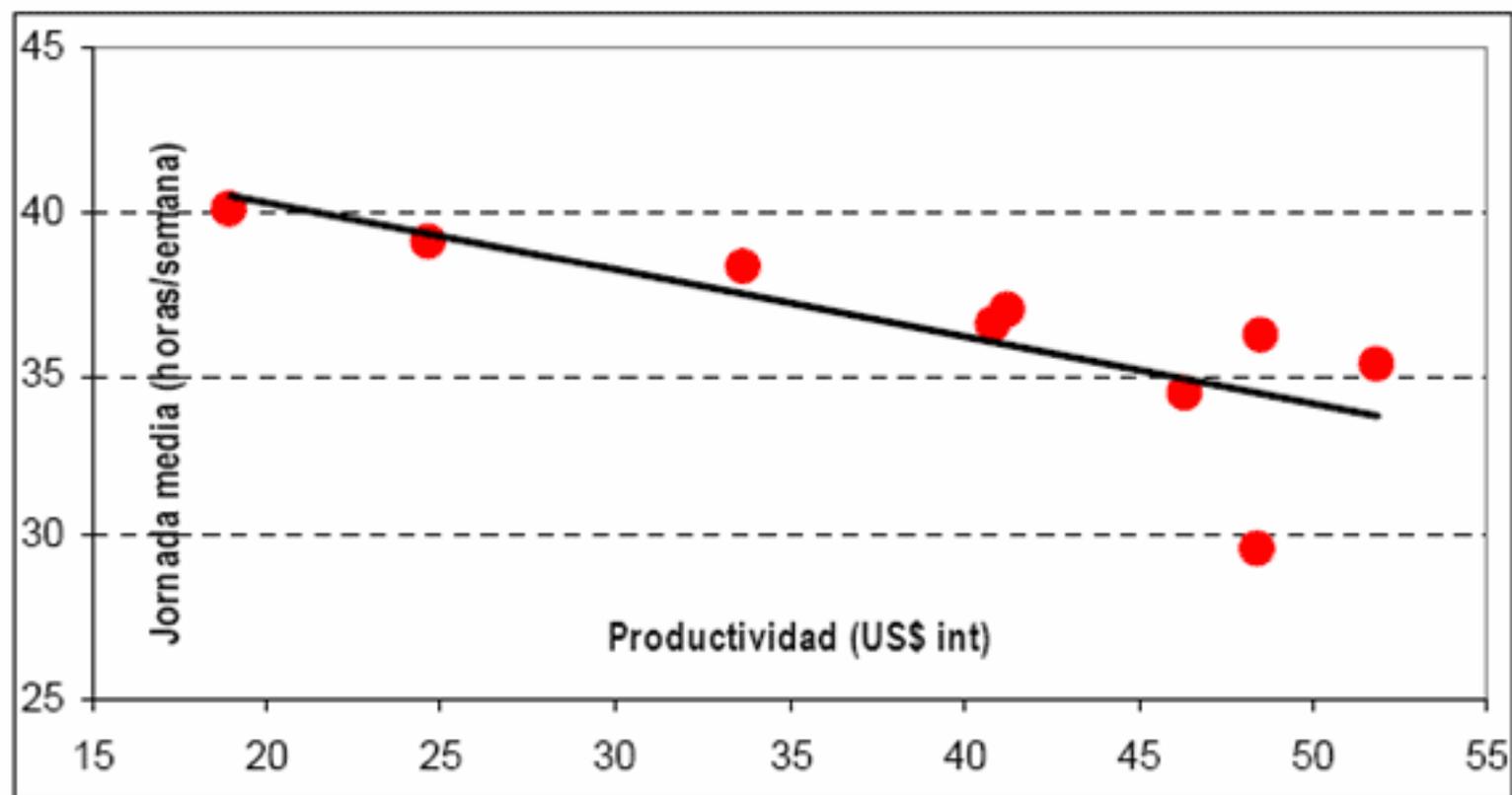
2. Taux de croissance annuel moyen de la productivité par personne occupée (1996-2005)





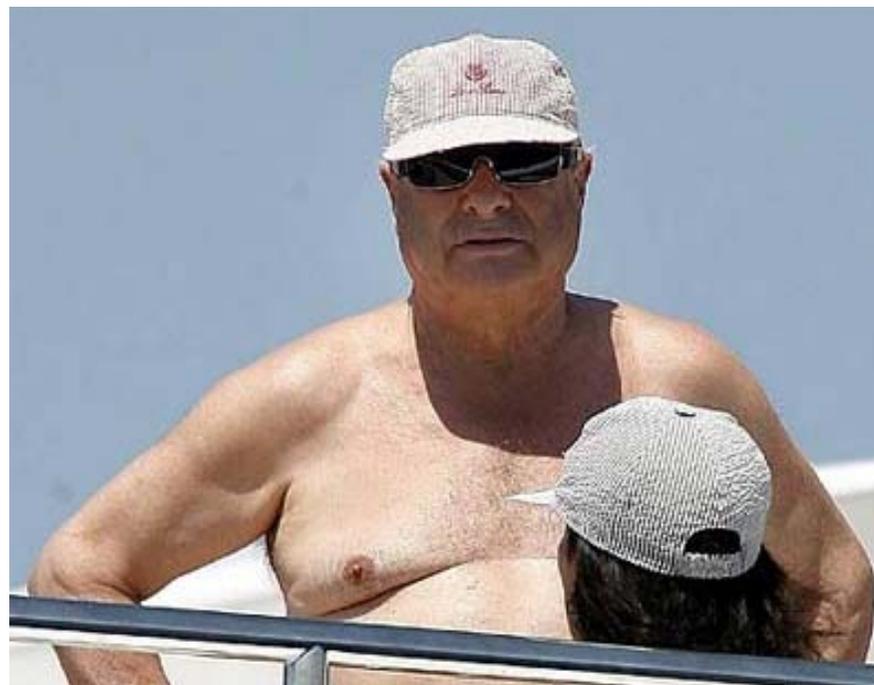
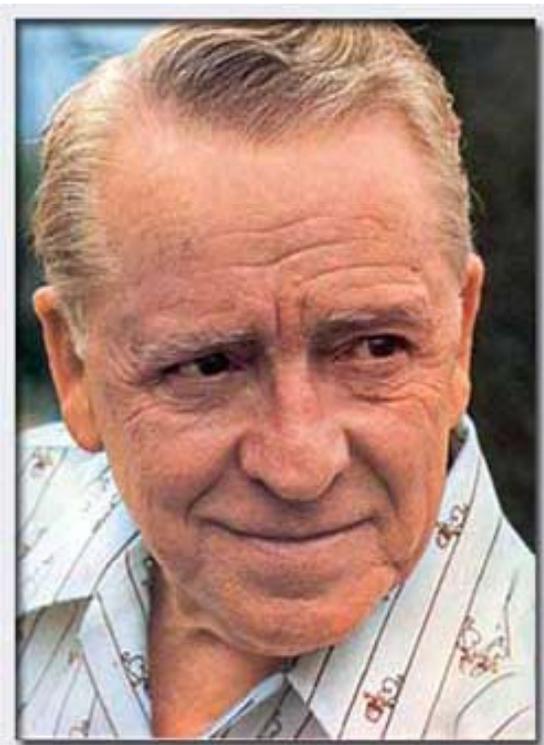
Cuidado con el presencialismo

RELACIÓN INVERSA ENTRE TIEMPO DE TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD



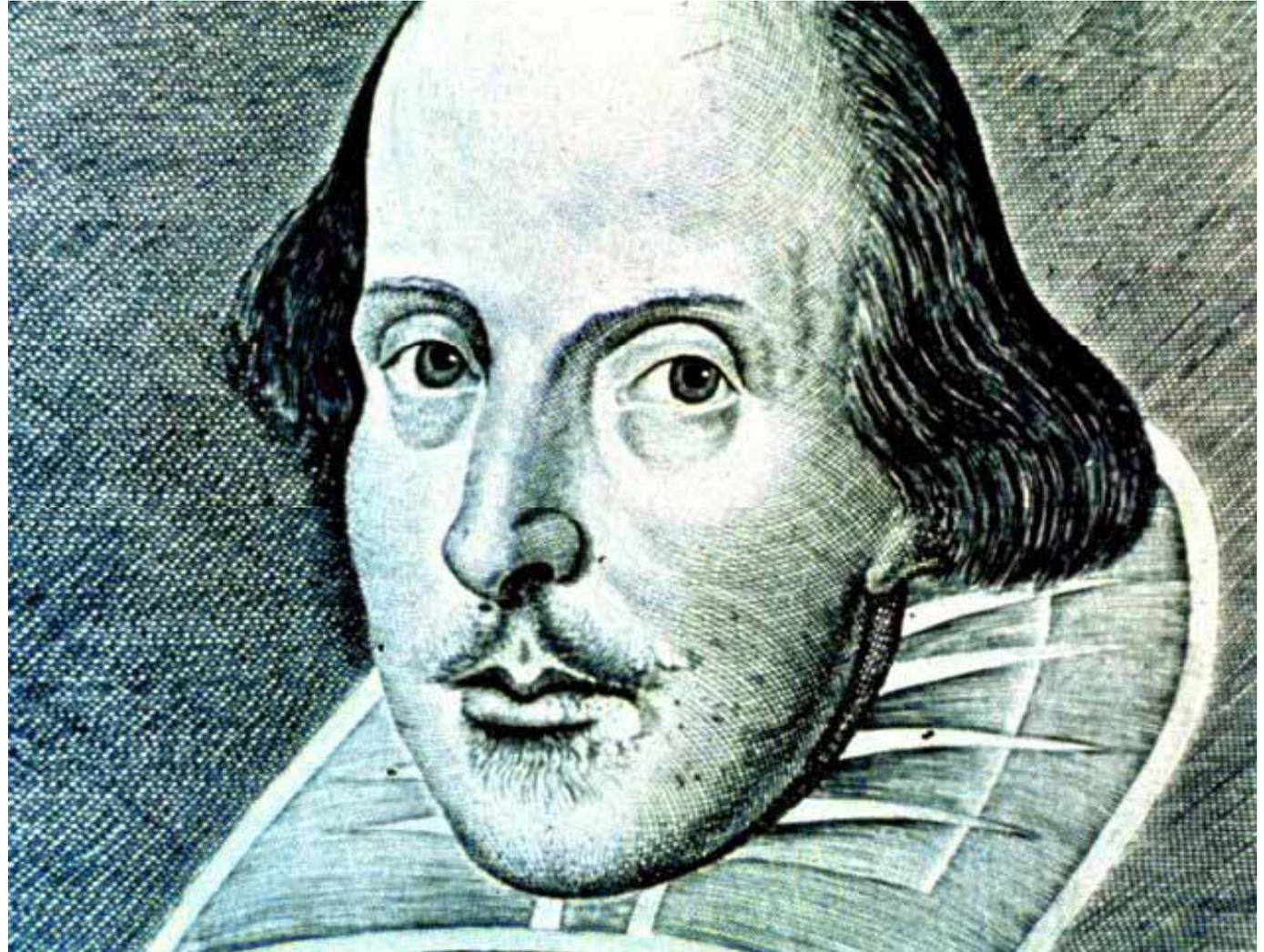
FUENTE: EUROÍNDICE LABORAL IESE-ADECCO en base a INE y Organismos Oficiales

Y con la soberbia





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



Deberes para seguir ganando el Futuro



- ¿Conocemos nuestro Liderazgo: fortalezas, oportunidades de mejora?

- ¿Generamos suficiente sinergia (Equipos)?

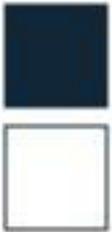
- ¿Tenemos a nuestro Talento totalmente enfocado (Estrategia)?

- ¿Tenemos la Reputación deseada como "atractores" de Talento?

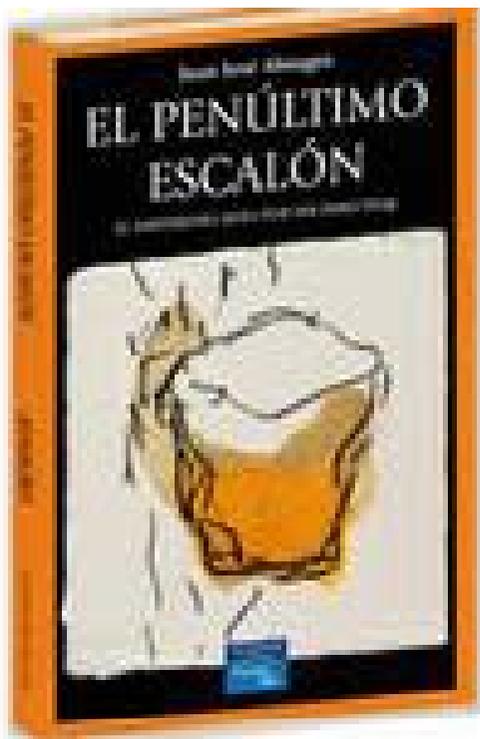
- ¿Desarrollamos eficazmente el Talento (Coaching)?

- ¿Sabemos la gente que tenemos y queremos?

- ¿Compartimos un Proyecto verdaderamente ilusionante?



Ante la Crisis Ninja, una Empresa Samurai



**“la empresa del siglo XXI
es, debe ser, una
institución de servicio
público con un fuerte
compromiso social”
Juan José Almagro**

Muchas Gracias

Juan Carlos Cubeiro
info@eurotalent.net
jccubeirojc@blogspot.com

