



# Ser un jefe ejemplar

Manual de formación



# ÍNDICE

---

<b>Módulo uno: Primeros pasos</b>	<b>6</b>
<i>Objetivos del taller</i>	6
<i>Plan de acción</i>	7
<i>Formulario de evaluación</i>	8
<i>Pre-asignación</i>	9
<i>Antes de la prueba</i>	10
<b>Módulo 2: ¿Es mejor que te quieran o que te teman?</b>	<b>14</b>
<i>El caso del miedo</i>	14
<i>El caso del amor</i>	14
<i>El caso contra cualquiera de los dos</i>	15
<i>El término medio</i>	15
<i>Ilustración práctica</i>	16
<i>Módulo dos: Preguntas de repaso</i>	17
<b>Módulo tres: El liderazgo como servicio</b>	<b>19</b>
<i>Jerarquías descendentes</i>	19
<i>Una perspectiva lateral</i>	20
<i>Conozca a sus empleados</i>	21
<i>Empatía auténtica y poder de liderazgo</i>	21
<i>Ilustración práctica</i>	22
<i>Módulo tres: Preguntas de repaso</i>	23
<b>Módulo cuatro: Liderazgo por diseño</b>	<b>25</b>
<i>Empezar pensando en el fin</i>	25
<i>Fijar objetivos</i>	25
<i>Determinación de valores</i>	26

<i>Una declaración de objetivos</i>	27
<i>Ilustración práctica</i>	28
<i>Módulo cuatro: Preguntas de repaso</i>	29
<b>Módulo cinco: Comprender la motivación</b>	<b>31</b>
<i>Dramatismo</i>	31
<i>La pentada</i>	32
<i>Culpa y redención</i>	33
<i>Identificación</i>	34
<i>Ilustración práctica</i>	34
<i>Módulo cinco: Preguntas de repaso</i>	35
<b>Módulo seis: Crítica constructiva</b>	<b>37</b>
<i>¿Cuáles son sus intenciones?</i>	37
<i>Una visión positiva del éxito</i>	38
<i>Bocadillo Feedback</i>	38
<i>Seguimiento (frente a acoso)</i>	38
<i>Ilustración práctica</i>	39
<i>Módulo seis: Preguntas de repaso</i>	40
<b>Módulo siete: La importancia del tono</b>	<b>42</b>
<i>Encender el fuego</i>	42
<i>Calmar una tormenta</i>	43
<i>Adulto frente a padre</i>	44
<i>Cambiar el guión</i>	44
<i>Ilustración práctica</i>	45
<i>Módulo Siete: Preguntas de repaso</i>	46
<b>Módulo Ocho: Confiar en su equipo</b>	<b>48</b>
<i>Peligros de la microgestión</i>	48

<i>Delegación y ansiedad</i>	49
<i>Ases en su sitio</i>	50
<i>Celebrar el éxito</i>	50
<i>Ilustración práctica</i>	50
<i>Módulo Ocho: Preguntas de repaso</i>	51
<b>Módulo Nueve: Ganarse la confianza de su equipo</b>	<b>53</b>
<i>Honestidad</i>	53
<i>Fiabilidad</i>	53
<i>Disponibilidad</i>	54
<i>Apertura</i>	55
<i>Ilustración práctica</i>	55
<i>Módulo Nueve: Preguntas de repaso</i>	56
<b>Módulo diez: Construir y reforzar su equipo</b>	<b>58</b>
<i>Identificar los puntos fuertes y débiles del equipo</i>	58
<i>Identificar las funciones del equipo</i>	59
<i>Diseñar ejercicios con objetivos específicos</i>	60
<i>Qué evitar</i>	61
<i>Ilustración práctica</i>	61
<i>Módulo diez: Preguntas de repaso</i>	62
<b>Módulo Once: Tú eres tu jefe</b>	<b>64</b>
<i>¿A qué tipo de persona seguirías?</i>	64
<i>Autoconocimiento</i>	65
<i>Superación personal</i>	65
<i>Mantener el equilibrio</i>	66
<i>Ilustración práctica</i>	67
<i>Módulo Once: Preguntas de repaso</i>	68

<b>Módulo doce: Conclusión</b>	<b>70</b>
<i>Palabras de los Sabios</i>	70
<i>Lecciones aprendidas</i>	70
<b>Anexo</b>	<b>72</b>
<i>Ficha 1</i>	72
<i>Ficha 2</i>	73
<i>Ficha 3</i>	74
<i>Ficha 4</i>	75
<i>Ficha 5</i>	76
<i>Ficha 6</i>	77
<i>Ficha 7</i>	78
<i>Ficha 8</i>	79
<i>Evaluación posterior</i>	80
<i>Lista de lecturas recomendadas</i>	84

*Un buen líder asume algo más de su parte de culpa y algo menos de su parte de mérito.*

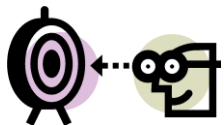
*Arnold H. Glasgow*

## Módulo uno: Primeros pasos



Aunque muchos de los que se dedican a la gestión y el liderazgo quieren ser realmente queridos por los trabajadores a los que supervisan, buscar la popularidad por sí misma puede ser un callejón sin salida. Muchos han intentado dirigir buscando la popularidad sólo para descubrir que, efectivamente, son queridos pero no respetados. Sin embargo, ser un jefe más simpático no significa sacrificar el respeto. Ser un jefe simpático y respetado significa aprender a ser más eficaz. Este curso le ayuda a dar los primeros pasos de lo que será un viaje continuo para convertirse en un jefe más eficaz, cuyos efectos secundarios son tanto la simpatía como el respeto.

## Objetivos del taller



La investigación ha demostrado sistemáticamente que cuando se asocian objetivos claros al aprendizaje, éste se produce con mayor facilidad y rapidez. Con esto en mente, repasemos nuestros objetivos para hoy.

Al final de este taller, los participantes deberán ser capaces de:

- Entender cómo desarrollar cualidades de liderazgo
- Saber delegar eficazmente
- Elija tareas inspiradoras y atractivas para usted y para los demás
- Utilizar la sabiduría y la comprensión para guiar a los demás
- Identifique las funciones de su equipo
- Aprende a confiar en los demás y a ganarte su confianza.

## Plan de acción

MÓDULO	OBJETIVO	¿ESPECÍFICO?	¿SE PUEDE MEDIR?	¿POSIBLE?	¿RELEVANTE?	¿TIEMPO?	PRÓXIMOS PASOS
UN							
DOS							
TRES							
CUATRO							
CINCO							
SEIS							
SIETE							
OCHO							
NUEVE							
DIEZ							
ONCE							
DOCE							

## Formulario de evaluación

Título del taller: \_\_\_\_\_

Instructor del taller: \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

*Por favor, valore los siguientes puntos en una escala del uno al diez, siendo uno pésimo, cinco aceptable y diez perfecto.*

<b>SALA DE TALLERES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>INSTALACIONES DE TALLERES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										
<b>INTERACTIVIDAD DEL TALLER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<i>Observaciones:</i>										

*¿Recomendaría este curso a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?*

*¿Otras ideas que quiera compartir?*



## Pre-asignación

Complete esta hoja de trabajo antes de que empiece la clase. Anote lo que espera aprender o los objetivos que desea abordar después de la clase.



1.) ¿Qué opinas de tu jefe o de ser jefe?

---

---

---

2.) Enumera algunas cualidades que consideres importantes para ser un jefe eficaz.

---

---

---

3.) ¿Cómo puede beneficiar a un lugar de trabajo tener un jefe más simpático?

---

---

---

4.) ¿Qué espera sacar de este curso?

---

---

---

---

## Antes de la prueba

- 1.) ¿Quién planteó por primera vez la cuestión de si es mejor ser temido o amado?
  - a) Shakespeare
  - b) Da Vinci
  - c) Columbus
  - d) Maquiavelo
  
- 2.) ¿Cuál es una ventaja del liderazgo autoritario?
  - a) Lealtad de los empleados
  - b) Límites bien definidos
  - c) Falta de conflictos
  - d) Respeto por la alta dirección
  
- 3.) ¿Cómo se denomina una estructura organizativa descendente?
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Horizontal
  - d) Invertido
  
- 4.) ¿Cuál de las siguientes NO es una desventaja de una estructura organizativa descendente?
  - a) Política de oficina
  - b) Distorsión de la información
  - c) Lentitud en la toma de decisiones
  - d) Los empleados de los escalones inferiores pueden sentirse menos implicados en los objetivos de la empresa
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo NO es cierta?
  - a) La mayoría de los líderes nacen en ella
  - b) La mayoría de los líderes tienen que desarrollar el papel de líder
  - c) Para liderar, debes tener una idea de hacia dónde y con qué fin diriges a los demás
  - d) Ninguna de las afirmaciones anteriores es cierta
  
- 6.) Empezar con el fin en mente significa \_\_\_\_\_
  - a) Usted controla la situación
  - b) Puede predecir el futuro
  - c) Tienes un plan definido para lo que quieres conseguir
  - d) Ninguna de las anteriores

- 7.) ¿Quién desarrolló la teoría del dramatismo?
- a) Kenneth Burke
  - b) William Shakespeare
  - c) Geddy Lee
  - d) Neil Peart
- 8.) ¿Cuál de las siguientes es una representación exacta de la teoría del dramatismo?
- a) "Ni seas prestatario, ni seas prestamista".
  - b) "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres meros actores".
  - c) "Ser o no ser, esa es la cuestión".
  - d) "¡Fuera, fuera, breve vela! La vida no es más que una sombra que camina..."
- 9.) Cuando un empleado no cumple una expectativa, ¿cuál es una forma eficaz de proceder?
- a) Ofrecer comentarios constructivos en privado
  - b) Castigar al empleado humillándolo delante del resto de su equipo
  - c) Ignóralo en aras de ser un jefe simpático
  - d) Despide al empleado inmediatamente para dar ejemplo al resto de empleados de que no eres tonto de nadie.
- 10.) ¿Cuál de las siguientes, según el módulo, NO es una consecuencia del castigo?
- a) Crea una dinámica padre-hijo
  - b) Crea un entorno de trabajo ordenado
  - c) Fomenta la rebelión
  - d) Crea un ambiente de trabajo envenenado
- 11.) Cuando su equipo tiene éxito, como líder eficaz debe \_\_\_\_\_.
- a) Acepta los elogios
  - b) Desvíe los elogios hacia su equipo
  - c) Ignorar los elogios
  - d) Elogiarse a sí mismo por su capacidad de liderazgo
- 12.) ¿Encender un fuego es sinónimo de cultivar qué emoción?
- a) Miedo
  - b) Celos
  - c) Entusiasmo
  - d) Calma

13.) ¿Por qué puede ser ineficaz la microgestión?

- a) Añade más trabajo a sus empleados
- b) Facilita que tus jefes te culpen de las cosas que van mal
- c) Hace que los empleados trabajen demasiado
- d) Impide que los empleados crezcan

14.) ¿Qué comunica a sus empleados una microgestión excesiva?

- a) Que crees que no eres tan eficaz como ellos
- b) Que no confía en sus empleados
- c) Que realmente no hay suficiente trabajo para todos en este trabajo
- d) Que el trabajo de los empleados es importante

15.) Cuando le dices a alguien una verdad dolorosa, ¿qué dos cosas debes tener en cuenta?

- a) Su tono y sus intenciones
- b) Qué talento tiene el empleado y cuánto te gusta
- c) La Ley y la Agencia
- d) Ninguna de las anteriores

16.) ¿Qué tipo de líder inspira más respeto?

- a) El líder perfecto
- b) Un líder que nunca se equivoca
- c) Un líder vulnerable
- d) Un líder que utiliza la honestidad como arma

17.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO es cierta en cuanto a permitir que otros empleados ayuden a evaluar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo?

- a) Debe pedir a los miembros del equipo que evalúen públicamente los puntos débiles de los demás.
- b) Debe permitir que los miembros del equipo evalúen los puntos fuertes y débiles de cada uno.
- c) Permitir que otros empleados evalúen los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo le permite comparar sus evaluaciones con las de los demás.
- d) Permitir que un empleado identifique sus puntos fuertes y débiles fomenta la autorreflexión.

18.) ¿Cuál de las siguientes es una buena pauta para evaluar a los empleados?

- a) Asegúrate de estar encima de ellos todo el tiempo para estimular su rendimiento bajo presión.
- b) Corregir los errores delante de otras personas para utilizar la humillación pública como forma de motivación.
- c) Determinar qué factores hicieron que alguien fracasara o tuviera éxito en una tarea determinada.
- d) Determine a quién debe culpar del fracaso en una tarea determinada

19.) A la hora de identificar las cualidades que admira en un líder, ¿qué puede ayudarle a identificarlas?

- a) Su declaración de objetivos
- b) Noticias Fox
- c) MSNBC
- d) Las cualidades de su jefe

20.) ¿Cuál es el sinónimo de desapego?

- a) Apatía
- b) Dispassion
- c) Claridad
- d) Honestidad

*La velocidad del líder es la velocidad de la banda.*

**Mary Kay Ash**

## Módulo dos: ¿Es mejor que te quieran o que te teman?



Esta famosa pregunta nos llega de Nicolás Maquiavelo, un teórico político que vivió en Italia durante el Renacimiento. Sostenía que un líder temido es preferible a un líder amado. Sin embargo, también vivió en una época de gran inestabilidad política en la que los gobiernos de las ciudades cambiaban en un abrir y cerrar de ojos, normalmente de forma violenta y con ejecuciones de los dirigentes anteriores. Dado que ya no vivimos en una época en la que renunciar a un puesto de liderazgo o ser destituido supondría la pérdida de la cabeza, ¿realmente necesitamos adoptar la ruta que resultó tan

desastrosa para dictadores tan despiadados como Saddam Husein y Augusto Pinochet?

### El caso del miedo



Un enfoque autoritario del liderazgo no es del todo malo. Algunas personas en posiciones de liderazgo podrían seguir sosteniendo que los líderes que se acercan a sus empleados con un sentido de antagonismo tienen menos casos en los que los empleados se aprovechan de ellos. Pueden utilizar el "amor duro" para "poner en forma a los empleados". Mientras que los supervisores que buscan la popularidad fracasan a la hora de poner límites a sus empleados, los líderes autoritarios dejan claros esos límites mediante consecuencias bien definidas en caso de traspasarlos. Este enfoque del liderazgo rara vez sufre las consecuencias de que los empleados se tomen libertades o se aprovechen de una debilidad percibida del supervisor.

## El caso del amor



Entonces, caso cerrado, ¿no? Asegúrese de asustar a sus empleados, y ellos le tratarán con respeto y no se atreverán a cruzarse con usted. Esta ha sido una gran sesión de formación. Gracias por participar. Gracias por participar.

Si fuera tan fácil. Aunque un enfoque autoritario del liderazgo puede dar la impresión de que se le respeta, no es tan probable que ese respeto sea auténtico.

El verdadero respeto debe ganarse, e implica respetar a los demás. Si te preocupas de verdad por tus empleados, puede que no tengas que esforzarte tanto para que hagan lo que hay que hacer, descubrir casos en los que tenían demasiado miedo de acercarse a ti o aplastar conflictos con tus empleados que podrían tender a estallar cuando enfocas tu papel de liderazgo desde un punto de vista autoritario.

Quizás ser querido no sea un enfoque tan inútil para un liderazgo eficaz.

## Los argumentos en contra



El problema del liderazgo no es ser más querido, ni ser más temido. Ambos tienen sus ventajas, pero también sus inconvenientes. Los líderes queridos pueden ser populares, pero también pueden ser fácilmente manipulados y puestos en situaciones innecesarias en las que parece que *los internos dirigen el manicomio*.

Por el contrario, quienes utilizan el miedo como táctica de liderazgo suelen tener que lidiar con problemas como la insubordinación o la falta de honradez de sus empleados. Además, un entorno laboral marcado por el miedo se convierte en un lugar envenenado para trabajar. Los líderes autoritarios suelen experimentar mayores tasas de rotación de sus empleados. Esto significa que el tiempo que de otro modo podría emplearse productivamente se redirige ahora a la formación de nuevos empleados. Toda la eficacia que un líder de este tipo esperaba ganar sacando el látigo se ha perdido cuando los empleados no se quedan durante mucho tiempo. Tiene que haber una vía intermedia.

## El término medio



Dado que ambos estilos de liderazgo tienen aspectos positivos y negativos, quizá lo mejor sea ser un poco de los dos. Como un líder autoritario, quieres tener límites claros con consecuencias claras, pero no quieres crear un ambiente de trabajo temeroso y venenoso en el que todo el mundo intente apuñalarse por la espalda y nadie te diga la verdad, sino sólo lo que quieres oír.

Además, un enfoque intermedio significaría que valora a sus empleados como personas. Se interesa de verdad por sus vidas. Entiende que el respeto es una calle de doble sentido y que hay que ganárselo. Sin embargo, impone límites claros. Aunque usted y sus empleados sean iguales en el plano personal y posiblemente incluso en el profesional, usted tiene un trabajo diferente al de sus empleados. Se

enfrenta a presiones diferentes. La clave para saber si es mejor que te quieran o que te teman es tener en cuenta el panorama general y el largo plazo, y en cada situación, qué enfoque sería más eficaz para esa situación.

## Ilustración práctica



Steve y Angela acaban de ser ascendidos a un puesto directivo. Mientras Steve intentaba dar órdenes a sus empleados, Ángela trataba de conocerlos y se esforzaba por hacerlos felices. Pronto, Steve se dio cuenta de que todos sus empleados le abandonaban o dejaban de ser amigos suyos. Sus empleados hacían su trabajo, pero a menudo era el mínimo. Cuando él estaba al mando, el ambiente de trabajo se volvía tranquilo, serio y tenso. Cuando Angela estaba al mando, el efecto era como un rayo de sol iluminando una habitación oscura. Los empleados reían y bromeaban con ella y entre ellos, pero también trabajaban muy duro.



## Módulo dos: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Quién planteó por primera vez la cuestión de si es mejor ser temido o amado?
  - a) Shakespeare
  - b) Da Vinci
  - c) Columbus
  - d) Maquiavelo
  
- 2.) ¿Cuál es una ventaja del liderazgo autoritario?
  - a) Lealtad de los empleados
  - b) Límites bien definidos
  - c) Falta de conflictos
  - d) Respeto por la alta dirección
  
- 3.) Respeto genuino \_\_\_\_\_.
  - a) Debe ganarse
  - b) Se consigue a través del miedo
  - c) Sólo se puede dar a personas que están más arriba que tú
  - d) Todos los anteriores
  
- 4.) ¿Cuál NO es un efecto de un estilo de liderazgo más indulgente y comprensivo?
  - a) Menos conflictos entre directivos y empleados
  - b) Los empleados tienden a ser más leales
  - c) Límites claramente definidos
  - d) Es más fácil motivar a los empleados para que cooperen
  
- 5.) ¿Qué desventajas tiene el liderazgo de estilo autoritario?
  - a) Límites claros
  - b) Alto índice de rotación de personal
  - c) Falta de disciplina
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Qué perjudica a un estilo de liderazgo relajado?
  - a) Entorno de trabajo envenenado
  - b) Alto índice de rotación de personal
  - c) Consecuencias claras de la violación de los límites
  - d) Un entorno de trabajo caótico

- 7.) A la hora de determinar si debe adoptar un estilo autoritario o indulgente, ¿qué debe tener en cuenta?
- a) Panorama general
  - b) Consecuencias a largo plazo
  - c) Qué será eficaz
  - d) Todos los anteriores
- 8.) ¿Qué debe incluir un enfoque intermedio del liderazgo?
- a) Un entorno de trabajo envenenado
  - b) Un entorno de trabajo caótico
  - c) Un entorno de trabajo indiferente
  - d) Un entorno en el que se respete a todos los empleados independientemente de su estatus
- 9.) ¿Por qué Maquiavelo afirmó lo que afirmó sobre el liderazgo?
- a) Vivió en una época diferente
  - b) Era querido por todos
  - c) No le gustaba nada
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Qué significa *una forma intermedia* de dirigir?
- a) Alguien tiene que estar al mando
  - b) Los empleados quieren a su jefe
  - c) Un líder eficaz también puede ser querido por sus empleados
  - d) Ninguna de las anteriores

*Para liderar, primero hay que aprender a servir.*

## ***El I Ching***

### **Módulo tres: El liderazgo como servicio**



Tanto si prefieres un estilo de liderazgo autoritario como uno indulgente, o algo intermedio, un factor que puede mejorar realmente su eficacia en el liderazgo es verse a sí mismo atendiendo a las necesidades de sus empleados al mismo tiempo que atiende a las necesidades de su empresa u organización. A menudo, estos dos conjuntos de necesidades coincidirán. Las necesidades de sus empleados son también las necesidades de una organización bien gestionada. Cuando se contradicen, verte a ti mismo como una especie de servidor

de tus empleados puede ayudarte a sopesar mejor tus prioridades tanto a largo como a corto plazo.

### **Jerarquías descendentes**



La forma tradicional de jerarquía en las organizaciones empresariales se conoce como estructura descendente o vertical. Esto significa que existe una jerarquía clara desde el Director General hasta el empleado de correos, y todo el mundo entiende cuál es su lugar. Esta estructura tiene ventajas e inconvenientes. Si usted dirige una organización de este tipo, le resultará útil comprender cuáles son esas ventajas y desventajas para atender mejor las necesidades de sus empleados.

#### **Ventajas:**

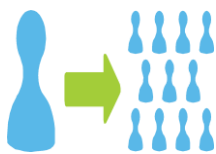
- Siempre sabes quién está al mando y a quién tienes que informar.
- La toma de decisiones es eficaz.
- La promoción profesional está claramente definida.

#### **Desventajas:**

- El potencial de maniobras y políticas basadas en el poder puede dar lugar a comportamientos aduladores y de tipo "sí, hombre" en lugar de proporcionar información precisa.
- Los empleados de abajo pueden sentirse menos implicados en los objetivos de una empresa.

- Si tienes un líder débil, tendrás una organización débil.
- La información procedente de la dirección y los altos cargos tiende a distorsionarse al pasar por múltiples filtros.
- Tanto los directivos como los empleados pueden tener una idea distorsionada de lo que hace y tiene que hacer frente el otro grupo.

## Una perspectiva lateral



Una alternativa a la estructura organizativa vertical tradicional se conoce como estructura lateral u horizontal. En esta estructura, los distintos departamentos son administrados por gestores de proyectos que dependen de una dirección superior y sirven de conducto entre el equipo y los administradores. Este enfoque tiene sus pros y sus contras:

### Ventajas:

- Este enfoque tiende a reforzar la creatividad y la innovación porque los empleados están más dispuestos a asumir riesgos cuando saben que no perderán estatus al hacerlo.
- La organización puede adaptarse mejor a los cambios de circunstancias porque la comunicación no tiene que pasar por tantos filtros.
- Los empleados se sienten más implicados en la organización.
- Los empleados tienen un mayor sentido de la autonomía, lo que puede conducir a un mayor desarrollo de una amplia gama de habilidades.

### Desventajas:

- Cuando algo va mal, la falta de una estructura clara puede llevar a culpar a distintos equipos y departamentos.
- La toma de decisiones puede ser un proceso lento.
- La falta de supervisores autoritarios puede dar lugar a un entorno de trabajo indisciplinado y caótico.
- Las transiciones de estructuras organizativas verticales a horizontales pueden resultar difíciles porque a quienes están acostumbrados a estilos de gestión autoritarios les cuesta adaptarse a ver a sus compañeros como iguales.

## Conozca a sus empleados



Independientemente de la estructura organizativa que emplee, para dirigir con eficacia ayuda conocer a sus empleados a nivel personal y profesional.

Obviamente, en las grandes empresas, lo primero es más difícil que lo segundo, pero dedicar tiempo a conocer a los empleados como personas puede ayudar a tomar decisiones que no sólo afectan a la moral de los empleados, sino que también ayudan a elaborar planteamientos más eficaces. Si entiende lo que

significa trabajar en primera línea, podrá abordar mejor los problemas de forma que no cree más problemas. Estar al corriente de lo que ocurre en la vida de sus empleados también puede ayudarle a tratar a cada persona como individuo.

## Empatía genuina y poder de liderazgo



El comentario de Brian Browne Walker sobre el *I Ching* ofrece algunos consejos excelentes sobre el liderazgo: "La amabilidad y la comprensión crean en los demás una disposición inconsciente a dejarse guiar". Cuando puedes entender de verdad de dónde vienen tus empleados, eres capaz de saber exactamente qué hacer o decir para obtener de ellos los mejores resultados. Esto requiere desarrollar su propia capacidad

de empatía. He aquí algunas sugerencias para desarrollar su empatía:

- **Escuche.** Es posible que no siempre entiendas el punto de vista de un empleado. Incluso las personas más creativas y abiertas de mente pueden no comprender las circunstancias únicas de otra persona. Por eso, la única manera de entender el punto de vista de los demás es escuchándoles. En este sentido, escuchar no es simplemente prestar atención a las palabras que dice una persona, sino escuchar las necesidades subyacentes que la persona puede estar expresando aunque no logre articularlas.
- **Validar.** Especialmente en tiempos en los que la gente parece estar muy alejada en sus creencias, es muy fácil mirar a una persona con la que no estás de acuerdo y ver un enemigo. Sin embargo, todos tenemos la capacidad de sentir los mismos tipos de emociones, ya sean miedo, ira o alegría. También todos tenemos las mismas necesidades básicas. Cuando intentas reconocer que debajo de cualquier desacuerdo hay dos personas que necesitan amor y respeto, no es tan fácil ver a alguien con quien no estás de acuerdo como el enemigo.
- **Considera tu propia actitud.** Cuando te encuentres en desacuerdo con otra persona, pregúntate qué quieres tú de la interacción. ¿Quieres que castiguen a la otra persona? ¿Se trata de ganar o de tener razón? Querer que se castigue a otra persona presupone que usted sabe más que nadie, una actitud peligrosamente arrogante, especialmente en el caso de un líder, que debería tratar de servir a los empleados.

- **Suspende tu propio punto de vista.** Cuando intentas comprender los sentimientos de otra persona, tu propio punto de vista no es una perspectiva necesaria. De hecho, impide ver el punto de vista del otro. Recuerda que suspender tus puntos de vista no es lo mismo que abandonarlos o cambiarlos. Tu punto de vista seguirá estando ahí si todavía lo necesitas.

## Ilustración práctica



Alicia llegaba tarde al trabajo. Estaba nerviosa por llegar tarde, pero no tenía miedo porque sabía que su jefe Juan lo entendería. Era estricto con las tardanzas, pero escucharía su explicación y la tendría en cuenta. En lugar de intentar colarse en el trabajo, fue directamente a Juan primero y le hizo saber por qué llegaba tarde. Fue una suerte, porque Juan había dado al resto de sus empleados instrucciones específicas sobre cómo atender una llamada concreta del servicio de atención al cliente que estaba entrando con más frecuencia ese día. Si Alicia hubiera intentado escabullirse de Juan, habría atendido la primera llamada de atención al cliente de forma incorrecta.

## Módulo tres: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cómo se denomina una estructura organizativa descendente?
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Horizontal
  - d) Invertido
  
- 2.) ¿Cuál de las siguientes NO es una desventaja de una estructura organizativa descendente?
  - a) Política de oficina
  - b) Distorsión de la información
  - c) Lentitud en la toma de decisiones
  - d) Los empleados de los escalones inferiores pueden sentirse menos implicados en los objetivos de la empresa
  
- 3.) Otro término para una estructura organizativa horizontal es \_\_\_\_\_.
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Invertido
  - d) Anarquía
  
- 4.) ¿Cuál de las siguientes NO es una desventaja de una estructura organizativa horizontal?
  - a) Señalar con el dedo cuando algo va mal
  - b) Entorno de trabajo caótico
  - c) Lentitud en la toma de decisiones
  - d) Política de oficina
  
- 5.) Según este módulo, ¿cuál de las siguientes es una buena razón para conocer a sus empleados?
  - a) Propósitos de chantaje
  - b) Mejora la moral de los empleados
  - c) Así sabrás qué regalos comprarles en sus cumpleaños
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena razón para conocer a sus empleados?
  - a) Le permite elaborar políticas eficaces
  - b) Le permite comprender qué motiva a sus empleados
  - c) Le permite evitar crear más o mayores problemas al hacer políticas
  - d) Le permite planificar la cita perfecta

- 7.) Según el *I Ching*, ¿qué cualidades son útiles para desarrollar en los demás una "voluntad inconsciente de dejarse guiar"?
- a) Amabilidad y comprensión
  - b) Asombro y temor
  - c) Dignidad y fuerza
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Cuál de los siguientes NO es un buen enfoque para desarrollar la empatía?
- a) Escuchar activamente
  - b) Ver el punto de vista de los demás como válido
  - c) Suspender su propio punto de vista
  - d) Dar consejos
- 9.) ¿Cómo puede mejorar su eficacia como líder?
- a) Ser humillado delante de ellos
  - b) Considérate al servicio de ellos
  - c) Permítales llegar tarde
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Cuál es una ventaja de la jerarquía tradicional?
- a) Siempre sabes quién manda
  - b) Las decisiones se toman con eficacia
  - c) La promoción profesional está clara
  - d) Todos los anteriores



*Edita tu vida con frecuencia y sin piedad. Al fin y al cabo, es tu obra maestra.*

**Nathan W. Morris**

## Módulo cuatro: Liderazgo por diseño



Pocas personas nacen para el liderazgo. La mayoría tiene que aprender a ser un buen líder. Un aspecto importante del buen liderazgo es saber a qué se quiere conducir a los demás. Esto implica una cuidadosa reflexión previa.

## Empezar pensando en el fin



Tener un plan significa saber cómo debe ser el resultado final. Esto puede aplicarse a su entorno de trabajo, a la cultura o a lo que espera de sus empleados. Si tiene una idea clara de lo que quiere de sus empleados y de lo que quiere de sí mismo, estará en mejores condiciones de planificar cómo alcanzar sus objetivos.

## Fijar objetivos



Además de los objetivos de toda la empresa, cada jefe de equipo debe tener objetivos específicos para su equipo que complementen los objetivos de la empresa. Estos objetivos pueden influir en la forma de hacer política y en el tipo de cultura de equipo que se fomenta. Si alguna vez ha participado en reuniones o ejercicios de creación de equipos que parecían divertidos pero que al final no tenían sentido o eran una pérdida de tiempo, comprenderá la necesidad de tener objetivos claros a los que aspirar. Entonces, actividades como reuniones, ejercicios u otras actividades adquieren una mayor importancia. Para ser eficaz a la hora de fijar y alcanzar objetivos, resulta útil utilizar el acrónimo S.M.A.R.T.:

- **Específicos.** Cuando establece objetivos específicos para su equipo en lugar de objetivos generales, es mucho más probable que los cumpla.
- **Mensurable.** Una de las razones para concretar un objetivo es poder medir su éxito, un aspecto importante de empezar con el fin en mente.
- **Alcanzable.** Si un objetivo es demasiado fácil, también puede ser fácil justificar el abandono porque no es lo suficientemente importante. Asegúrate de establecer objetivos para tu equipo que sean desafiantes pero alcanzables.
- **Realista.** Aunque ser ambicioso puede ayudarte a alcanzar grandes metas, ser demasiado ambicioso puede provocar a menudo rebelión, tanto en tu equipo como en ti mismo.
- **Con un objetivo temporal.** Cuando decida fijar un objetivo, también debe decidir cuándo espera que su equipo lo alcance. Debe ser específico. Esto le permite organizar su comportamiento de consecución de objetivos con una fecha límite.

Además de ser INTELIGENTE a la hora de fijar objetivos, hay otras medidas que puede tomar que le ayudarán a mantener su compromiso de alcanzarlos.

- Cuéntale tu objetivo a otra persona. Esto te ayudará a mantener la responsabilidad y el compromiso.
- Cuando proceda, divida los objetivos de su equipo en hitos más pequeños. Cuando alcancen colectivamente un hito, recompense a su equipo. Las pequeñas recompensas pueden ayudar a tu equipo a mantener el entusiasmo.
- Si tu equipo no consigue alcanzar un hito, no aproveches la ocasión para darles una paliza a ellos o a ti mismo o para rendirte. En su lugar, determine dónde y cómo ha fallado y cómo evitar hacerlo en el futuro. Y lo que es más importante, no te rindas.
- Quizá el paso más importante sea elegir un objetivo que tenga sentido para ti, para tu equipo y para la empresa .

## Determinación de valores



Establecer objetivos para uno mismo, para el equipo y, en algunos casos, para la empresa son aspectos importantes del desarrollo de un plan para el liderazgo. Sin embargo, a otro nivel, estos objetivos no son en realidad todo lo *amplios que se puede llegar a ser*. Para comprender realmente cómo puede liderar a los demás, debe tener en cuenta sus propios valores y también los de la empresa. Cuando tenga una idea clara de lo que es importante para usted, podrá saber cuándo debe mantenerse firme y cuándo ceder cuando no esté de acuerdo con los demás, una posición en la que se encontrará a menudo como líder.

Los valores no son lo mismo que la moral y la ética. De hecho, lo que valoras es único para ti y puede cambiar con el tiempo. ¿Cómo saber lo que valoras? Los siguientes pasos pueden ayudarte:

- Identifica uno de los momentos más felices de tu vida. ¿Con quién estabas? ¿Qué estabas haciendo? ¿Qué factores contribuyeron a tu felicidad?
- Identifique uno de sus momentos de mayor orgullo en la vida. ¿Fue una experiencia compartida? ¿Con quién? ¿Qué elementos de la experiencia le hicieron sentirse orgulloso?
- Identifique uno de sus momentos más satisfactorios. Más que el momento más feliz, sería aquel en el que sintió mayor satisfacción. ¿Qué necesidad se vio satisfecha?
- Cuando trabaje en la determinación de sus valores fundamentales, identificar entre 5 y 10 valores debería ser suficiente. Más de 10 puede hacer que la toma de decisiones sea demasiado confusa.
- Cuando los valores entran en conflicto, identificar cuáles prevalecen puede ayudar a clarificar su pensamiento en esos momentos.
- Dado que sus valores pueden cambiar, reevaluarlos periódicamente puede ayudarle a determinar si siguen vigentes. Pregúntese si se siente orgulloso, feliz y realizado con estos valores. Pregúntese si se sentiría cómodo identificando sus valores fundamentales ante otro ser humano. Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es negativa, probablemente debería reevaluarlos.
- Aunque es posible y probable valorar a otras personas, esto puede no ser tan útil como valorar principios abstractos que existen fuera de los individuos. Principios como la honradez, el espíritu aventurero, etc., pueden servir como indicadores de tu comportamiento y tus decisiones a lo largo de la vida.

## Una declaración de objetivos

Imagina que de algún modo puedes escuchar tu funeral. ¿Qué dirá todo el mundo de ti? ¿Qué te gustaría que dijeran de ti? Ahora que se ha tomado el tiempo de identificar unos objetivos concretos y unos valores fundamentales, el siguiente paso es redactar una declaración de misión. Piensa en la declaración de objetivos como una especie de constitución personal. Del mismo modo que el gobierno de EE.UU. utiliza la Constitución como guía para la toma de decisiones, esta declaración de misión puede servirte de guía. Puede ser tu propia declaración de misión personal, pero también es útil elaborar una declaración de misión con tu equipo. Sin embargo, el paso más importante para elaborar estas declaraciones de misión es que hayas identificado lo que realmente valoras y entiendas por qué te has fijado los objetivos que te has marcado, tanto para tu equipo como para ti mismo. Ten en cuenta que las



actividades de este módulo son los primeros pasos, y que una declaración de misión que realmente valga la pena requiere más de una semana de trabajo. Por lo tanto, utiliza estas hojas de trabajo como puntos de partida para desarrollar tus objetivos, tus valores y, en última instancia, tu misión y tu propósito, tanto profesional como personal.

### **Ilustración práctica**



Jennifer y Marie habían sido ascendidas al mismo tiempo. Se animó a ambas a redactar una declaración de misión personal como guía para sus decisiones. Marie pasó semanas pensando en sus valores y redactando su declaración de principios. Jennifer lo dejó para más tarde, anotando palabras comodín como sinergia y ganar-ganar. Cuando empezaron a trabajar con equipos, Marie se enfrentó a un conflicto de equipo. Uno de sus valores fundamentales era la cooperación por encima de la competición. Ayudó a sus empleados a resolver sus problemas. Ambos se sintieron capacitados y pensaron que habían solucionado los problemas por sí mismos. Jennifer, sin embargo, se enfrentó a un conflicto y se quedó corta. Se llevaba el trabajo a casa, se cuestionaba a sí misma y descubrió que sus empleados no la tomaban en serio.

## Módulo cuatro: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre el liderazgo NO es cierta?
  - a) La mayoría de los líderes nacen en ella
  - b) La mayoría de los líderes tienen que desarrollar el papel de líder
  - c) Para liderar, debes tener una idea de hacia dónde y con qué fin diriges a los demás
  - d) Ninguna de las afirmaciones anteriores es cierta
  
- 2.) Empezar con el fin en mente significa \_\_\_\_\_
  - a) Usted controla la situación
  - b) Puede predecir el futuro
  - c) Tienes un plan definido para lo que quieres conseguir
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 3.) SMART son las siglas de \_\_\_\_\_
  - a) Sencillo, significativo, adecuado, correcto, específico
  - b) Específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado.
  - c) Unas siglas inventadas mientras se asan sapos
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Cuál de los siguientes NO es un enfoque útil para fijar objetivos?
  - a) Háblale a alguien de tu objetivo
  - b) Divide los objetivos complejos en hitos
  - c) Elige un objetivo que no puedas dejar de alcanzar
  - d) Elegir un objetivo que tenga sentido
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre los valores NO es cierta?
  - a) Los valores son lo mismo que la ética y la moral
  - b) Los valores pueden cambiar con el tiempo
  - c) Los valores son exclusivos de cada persona
  - d) Los valores deben descubrirse a partir de la historia de tu vida
  
- 6.) ¿Cuál de los siguientes momentos de la vida le ayuda a determinar sus valores fundamentales?
  - a) Momento de mayor orgullo
  - b) Momento más feliz
  - c) Momento más satisfactorio
  - d) Todos los anteriores
  
- 7.) Según este módulo, ¿cuál es otro término para su declaración de misión?

- a) Tu Biblia
- b) Su reglamento
- c) Tu entrenador
- d) Su Constitución

8.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones ES cierta sobre una declaración de misión?

- a) Una vez que lo escribes, has terminado de mirarlo
- b) Nunca cambia
- c) Puede terminar de redactar una declaración de objetivos en unas horas
- d) Redactar una declaración de objetivos es un proceso largo y continuo.

9.) Un aspecto importante de un buen liderazgo es saber qué se está \_\_\_\_\_.

- a) Hacer en su nuevo puesto
- b) Planificación
- c) Intentar llevar a otros a
- d) Ninguna de las anteriores

10.) Cuando elijas un objetivo, hazlo \_\_\_\_\_.

- a) Inteligente
- b) Competitivo
- c) Potente
- d) Significativo

*El que es bueno con el martillo tiende a pensar que todo es un clavo.*

**Abraham Maslow**

## Módulo cinco: Comprender la motivación



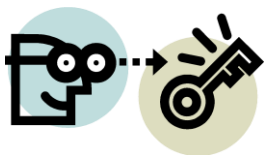
No siempre es posible meterse en la cabeza de otra persona. Aunque fuera posible, comprender lo que motiva a otra persona puede ser tan complejo que incluso esa persona desconozca sus motivaciones. Sin embargo, hasta cierto punto, la esencia del liderazgo es conseguir que los demás hagan lo que usted necesita que hagan, como si fuera su plan original. Aunque no pueda identificar específicamente los motivos de otra persona, existe una buena regla general desarrollada por Kenneth Burke que se denomina dramatismo.

### Dramatismo



La gran banda de rock canadiense Rush cantó una vez: "Todo el mundo es en realidad un escenario, y nosotros somos meros actores". Para ser justos, tomaron prestada esta noción de William Shakespeare, quien señaló que cada persona es como el actor estrella de su propia obra. Kenneth Burke desarrolló su teoría del dramatismo basándose en esta noción. Entender que las personas se ven a sí mismas como la estrella de su propio drama puede ser el primer paso para adivinar qué las motiva. Si al menos puedes pensar en cómo se motivan los demás, estarás en mejores condiciones de desarrollar compasión por ellos. Con compasión, serás más capaz de entender las necesidades de otra persona y cómo satisfacerlas, motivándola al mismo tiempo para que te ayude a satisfacer las tuyas o las de tu empresa.

## La pentada



El aspecto clave del dramatismo de Burke se conoce como la pentada, pero si alguna vez has asistido a una clase de periodismo, es posible que reconozcas la pentada en otra forma, las cinco W. La pentada y las cinco W son similares y ambas permiten reflexionar sobre quién hace qué a quién, y cómo y por qué lo hace. He aquí la pentada y cómo se relaciona con las cinco W.

- **Escena.** La escena de algo es lo mismo que el Dónde y el Cuándo de las cinco W. No se refiere sólo al lugar físico donde ocurre algo, sino también al entorno general. Cuándo y dónde ocurre algo puede explicar exactamente por qué la situación se desarrolla del modo en que lo hace.
- **Agente.** Se refiere al actor o actores de una situación determinada. También se corresponde con el Quién de las cinco W. Cuando se buscan motivos detrás de los comportamientos de las personas, quiénes son puede ser una fuente de motivos, pero su entorno y los demás factores de la pentada también podrían ser fuentes de motivos. Por ejemplo, alguien que acude al trabajo vestido de forma inadecuada puede estar simplemente rebelándose contra la política laboral. En este caso, el motivo tiene más que ver con esa persona en concreto. Otro posible motivo, sin embargo, es que esa persona lleve tanto tiempo sin trabajar que no tenga la ropa bonita necesaria para cumplir la política de la oficina. En este caso, el motivo no tiene que ver realmente con la persona o el agente, sino más bien con la escena o la situación: esta persona lleva tanto tiempo sin trabajar que no tiene la ropa adecuada.
- **Actuar.** El acto es similar al Qué en las cinco W. Es la acción que tiene lugar en una situación determinada. Si asignas un trabajo a un empleado que no lo termina en el tiempo que esperabas, podrías considerar la motivación en términos del agente, en este caso el empleado necesita más formación o quizá no trabaja tan duro como esperarías. Sin embargo, otro posible "motivo" reside en la propia acción. Tal vez la tarea asignada sea lo suficientemente complicada como para no poder realizarla en el tiempo que usted espera, o al menos éste puede ser un factor importante.
- **Agencia.** El aspecto de agencia de la pénada no se ajusta estrictamente a las Cinco W, sin embargo, si se añade la pregunta de Cómo, se llega a lo que se refiere a la agencia. En el ejemplo anterior, la naturaleza del trabajo que asignó al empleado podría ser difícil, y es posible que ya se haya dado cuenta de que el empleado es un trabajador diligente que tiende a rendir bien. Sin embargo, si el empleado eligió una forma ineficaz de realizar el trabajo, esto podría explicar por qué no cumplió sus expectativas. Esto situaría el "motivo" en el ámbito de la agencia, donde el problema no es el acto en sí, ni el agente o la escena, sino que el problema está en la forma en que el agente lleva a cabo el acto.
- **Propósito.** La parte del propósito de la pénada corresponde al Por qué de las cinco W. Imagina que en nuestro ejemplo anterior diste una tarea a un empleado que no la completó en lo que consideraste un tiempo razonable. Si ha examinado todos los demás aspectos de la pénada para



hacerse una idea de por qué ha sido así, analizar el propósito puede serle de ayuda. Tal vez su empleado no entendió por qué esta tarea era necesaria o qué pretendía conseguir.

Como puedes ver, cuando utilizas la pentada para analizar situaciones, te permite pensar en todos los diferentes aspectos de una situación. Un líder eficaz no se limitará a culpar al empleado por no estar a la altura de una expectativa. En cambio, los líderes que son eficaces pueden analizar los diferentes aspectos de una situación en términos de la pentada para comprender mejor la situación. Puede resultar que el empleado estuviera perfectamente justificado por no estar a la altura de una expectativa, y usted se habrá ahorrado tanto al empleado como a sí mismo los resentimientos creados por un sermón fuera de lugar.

## Culpa y redención



Según Burke, la mayoría de las personas de nuestra sociedad y cultura están motivadas por la culpa. Utiliza este término en sentido amplio para incluir emociones como la vergüenza, el asco, la ansiedad y el bochorno. Desde este punto de vista, la gente actúa para intentar evitar las emociones de culpa o para encontrar la redención, que es lo que hace que esos sentimientos desaparezcan. Es este intento de pasar de la culpa a la redención lo que pone el "drama" de un individuo en el dramatismo. Hay algunos factores que contribuyen en gran medida a los sentimientos de culpa e inadecuación de las personas:

- El orden o jerarquía social. Cuando las personas interactuamos, inconsciente y conscientemente creamos una especie de orden jerárquico a través de nuestro lenguaje y nuestros conceptos. Esto da a los individuos un sentido de relación con los demás en términos de ser percibidos como iguales o como superiores o inferiores a otra persona o grupo de personas.
- La Negativa, en este sentido, es un acto de rechazo de su lugar en este orden social percibido. Burke utilizó el término "podrido de perfección" para describir la situación en la que las personas se dan cuenta de que su lugar en una jerarquía social es hasta cierto punto arbitrario. Quienes ocupan una posición superior pueden sentir culpa o ansiedad porque nuestro lenguaje incluye una noción de perfección imposible de alcanzar en la realidad. Por ejemplo, alguien conocido por ser especialmente generoso puede sentir vergüenza o culpabilidad por querer anteponerse en ocasiones. La idea de una generosidad perfecta es inalcanzable, por lo que la persona se siente culpable, lo que le empuja a buscar la redención. A la inversa, alguien en una posición social inferior puede darse cuenta de que no es tan humilde como indican las circunstancias y esto se convierte en una motivación hacia la redención.
- El victimismo es otro factor de este drama en el que la persona culpable echa la culpa de sus circunstancias a una fuente externa, otra persona o una condición social. Hay dos tipos de victimismo: el universal, que culpa a todos y a todo, y el fraccional, en el que la persona culpa a un grupo o individuo concreto. Al vilipendiar a la otra persona, el culpable puede asumir un papel heroico en su drama.

- 
- La redención es la etapa final de este tipo de drama, en la que la persona purga la culpa mediante una especie de muerte, ya sea simbólica, como en una transformación del carácter o una confesión de los propios pecados o fechorías, o real, muriendo de verdad. Por ejemplo, es poco común e irrespetuoso hablar mal de los muertos. Burke consideraba la etapa de la redención como una transformación en la que se trasciende el viejo orden de las jerarquías sociales y se crea un nuevo orden. Burke considera que la transición de la culpa a la redención sigue dos caminos: el primero comienza con el statu quo, seguido de la culpa o la ansiedad por el lugar que uno ocupa en ese statu quo, seguido de la identificación de un chivo expiatorio, seguido de la confesión y el arrepentimiento, que conducen a la transformación del viejo orden en un nuevo orden.

Esta descripción del paso de la culpa a la redención puede ser útil para entender cómo la gente llega a sentir antipatía por los demás. A menudo, en la raíz de la mala voluntad hay un sentimiento de inadecuación y culpa en el individuo.

## Identificación



Otro aspecto de la teoría del dramatismo de Burke es la identificación. Si alguna vez has oído a alguien decir (o te lo has dicho a ti mismo): "Realmente me identifico con esa persona", estás llegando al meollo de lo que Burke entiende por identificación. En cierto modo, es lo contrario del victimismo. Cuando te identificas con otra persona, eres capaz de sentir empatía y compasión por ella. En la identificación, algo de ti se contagia a la otra persona con la que te identificas, y algo de esa persona se contagia a ti. En el liderazgo, puedes crear una "voluntad inconsciente de ser guiado" en otra persona identificándote con ella e intentando satisfacer sus necesidades. Cuando te desvías de tu camino para permitir que un empleado se tome unas vacaciones que le entusiasman, creas en esa persona la voluntad de seguirte y hacer de tus objetivos sus objetivos.

## Ilustración práctica



Marjorie se dio cuenta de que James había llegado disgustado al trabajo. Parecía frustrado y agresivo. En lugar de enfadarse por el comportamiento perturbador de James, Marjorie pensó por qué podía estar actuando así. Recordó que James había vuelto de un fin de semana largo en el que iba a visitar a su padre, al que no veía desde hacía una década. Le preguntó si quería reunirse con ella en su despacho para hablar de su estado. Le preguntó cómo le había ido con su padre y él se echó a llorar. Habló un rato con él y le preguntó si necesitaba un día libre. Él le agradeció su preocupación y volvió a su trabajo con más energía.

## Módulo cinco: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Quién desarrolló la teoría del dramatismo?
  - a) Kenneth Burke
  - b) William Shakespeare
  - c) Geddy Lee
  - d) Neil Peart
  
- 2.) ¿Cuál de las siguientes es una representación exacta de la teoría del dramatismo?
  - a) "Ni seas prestatario, ni seas prestamista".
  - b) "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres meros actores".
  - c) "Ser o no ser, esa es la cuestión".
  - d) "¡Fuera, fuera, breve vela! La vida no es más que una sombra que camina..."
  
- 3.) ¿Cuál de las siguientes NO forma parte de la péntada?
  - a) Actuar
  - b) Intención
  - c) Propósito
  - d) Agencia
  
- 4.) ¿A cuál de las Cinco W corresponde la parte del Acto de la Pentada?
  - a) Quién
  - b) Por qué
  - c) Cuándo y dónde
  - d) Qué
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una etapa del ciclo de la Culpa a la Redención?
  - a) Reivindicación
  - b) Víctima
  - c) El negativo
  - d) La antigua jerarquía
  
- 6.) ¿Cuál de los siguientes es un aspecto de la redención?
  - a) Reivindicación
  - b) Lo positivo
  - c) Confesión
  - d) Absolución



- 7.) ¿Qué puede crear en otra persona el identificarse con sus motivos y necesidades?
- a) Una voluntad inconsciente de dejarse llevar
  - b) Una voluntad inconsciente de abandonar
  - c) Una voluntad inconsciente de rebelarse
  - d) Sospecha consciente de ser manipulado
- 8.) ¿Cuál de los siguientes procesos implica la identificación?
- a) Imitación
  - b) Manipulación
  - c) Compasión
  - d) Arrogancia
- 9.) Somos muy conscientes de lo que nos motiva.
- a) Verdadero
  - b) Falso
- 10.) Si comprendes que las personas se ven a sí mismas como protagonistas de su propio drama, éste puede ser el primer paso para adivinar qué \_\_\_\_\_.
- a) Su futuro parece
  - b) Les motiva
  - c) Sus objetivos son
  - d) Todos los anteriores

*La crítica, como la lluvia, debe ser lo suficientemente suave como para alimentar el crecimiento de un hombre sin destruir sus raíces.*

**Frank A. Clarke**

## Módulo seis: Crítica constructiva



Comprender lo que motiva a las personas a las que diriges es una buena manera de ayudarlas mejor, pero también tienes otras presiones sobre ti como líder, que pueden incluir tu objetivo final para tu empresa, así como la presión de los superiores en tu propia jerarquía. Es más, incluso cuando usted es un líder comprensivo y compasivo, algunos pueden tratar de ponerlo a prueba. La diferencia entre un líder comprensivo pero eficaz y un líder débil es lo bien que respondes cuando la gente intenta, consciente o involuntariamente, traspasar los límites. Cuando alguien adopta un comportamiento que va en detrimento de tu visión general del liderazgo, a veces tienes que intervenir. Lo importante en este caso es que intervengas de una

manera eficaz que mejore la situación para todos los implicados.

### ¿Cuáles son sus intenciones?



Cuando tenga que criticar o corregir a un empleado, una de las cosas más importantes a tener en cuenta son sus propias motivaciones. Aunque puede resultar tentador querer castigar a un empleado que "se porta mal", esto puede crear con frecuencia un ambiente envenenado en el que el empleado no percibe el mensaje de mejora y sólo escucha un mensaje que implica hacer valer su posición de superioridad sobre ese empleado. Esto puede recrear un sentido de relación padre-hijo que va en contra de ver a la otra persona implicada como una persona y un igual que merece respeto. El castigo también suele tener consecuencias imprevistas. Si nos fijamos en el número de delincuentes que salen de la cárcel para volver al cabo de un tiempo, resulta evidente que el castigo puede endurecer a alguien para que repita comportamientos tanto como puede disuadirle de esos comportamientos. A veces resulta útil retirarse de una interacción potencialmente volátil en lugar de dirigirse a una persona cuando se está enfadado. Por ejemplo, puedes utilizar el correo electrónico para programar un momento para abordar un asunto, lo que tiene el propósito adicional de permitirte restablecer tu propio equilibrio emocional. En última instancia, estás en conflicto con un empleado porque ha cruzado un límite, ya sea un límite social o uno relacionado con tus expectativas laborales. Lo más productivo y eficaz es encontrar la manera de corregir el comportamiento en lugar de castigar al empleado.

## Una visión positiva del éxito



Una forma de enfocar una intervención en la que necesita informar a un empleado sobre un área de mejora, o un comportamiento intolerable que debe corregirse, es tratar de prever que la situación se desarrolle de forma que no haya perdedores. En su lugar, debe considerar una forma en la que todos tengan la oportunidad de salir ganando. En el caso de un empleado que tiene problemas para llegar a tiempo al trabajo, por ejemplo, esto podría ser un paso importante que le permitiera asumir una mayor responsabilidad en su vida, una mejora que puede trasladarse a largo plazo. Cuando desarrollas una visión positiva de cómo es una corrección exitosa, eres más capaz de mantenerte alejado de la mentalidad de castigo o culpabilización que tan a menudo sabotea las buenas intenciones y las críticas bienintencionadas.

## Sandwich de retroalimentación



Experimentar una crítica puede ser una situación estresante, y el enfoque habitual ante una crítica es preparar una defensa. Una forma de suavizar las críticas de otra persona es utilizar la idea del sándwich de comentarios. En lugar de decirle a la gente lo que está haciendo mal de una vez, puedes mezclar lo negativo con auténticos comentarios positivos. Sin embargo, es importante que éstos sean auténticos, de lo contrario puede parecer poco sincero y manipulador y perder la buena voluntad o la confianza que se haya ganado con sus empleados. Encontrar algo positivo que decir sobre un empleado que necesita corrección sirve también para un propósito adicional. Siempre que esté enfadado con otra persona, una buena táctica para ayudar a alejar su pensamiento de los defectos de esa persona es considerar algo positivo sobre esa persona. Tener algo bueno que decir sobre su empleado puede ayudarle a situar toda la situación en una perspectiva más manejable.

## Seguimiento (frente a acoso)



Cuando se fijan objetivos, es importante establecer una meta alcanzable y que se corresponda con un marco temporal. Del mismo modo, cuando intervenga con un empleado sobre un área que necesita mejorar, es útil tener una visión definida del éxito, así como un plazo para volver a hablar con el empleado. Este seguimiento funcionará mejor si se enfoca como una conversación del estilo "¿cómo vas con esto?" en lugar de "¿has hecho lo que te dije?". Además, debe evitar dos tipos de extremos: no hacer ningún seguimiento y excederse en el seguimiento volviendo continuamente sobre el tema. Cuando hable inicialmente del asunto con su empleado, será más eficaz si ambos identifican un momento en el futuro para programar una conversación de seguimiento en la que puedan verificarse mutuamente. Si nunca hace un seguimiento, erosionará su credibilidad cuando ofrezca una crítica constructiva, porque

parecerá que no había necesidad real de crítica. Por otra parte, si vuelve continuamente sobre la situación que provocó la crítica, pone al empleado en un drama de tipo culpa-redención. Si realiza un seguimiento de su empleado a una hora programada y éste no ha mostrado ninguna mejora, puede volver a evaluar lo que hay que hacer y aprovechar ese momento para programar otro seguimiento. Mantener un seguimiento estructurado puede ayudarle a evitar las trampas que pueden convertir el seguimiento y el interés por el éxito de su empleado en una forma de acoso.

## Ilustración práctica



Cedric estaba enfadado con Ginny, una de sus empleadas, porque siempre llegaba un par de minutos tarde al trabajo. Hoy llevaba más de una hora de retraso. Sabía que si se enfrentaba a ella ahora mismo, sólo conseguiría comunicarle su enfado y no la necesidad de cambiar su comportamiento. Miró su expediente y descubrió que, aunque llegaba tarde casi todos los días, también se quedaba hasta tarde para atender a los últimos clientes. Cuando se encontraron, ella le explicó que se le había averiado el coche. Cedric lo entendió, le expresó su preocupación por su frecuente impuntualidad y le sugirió formas de llegar a tiempo. También le dijo que apreciaba su tendencia a quedarse después del trabajo.



## Módulo seis: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando un empleado no cumple una expectativa, ¿cuál es una forma eficaz de proceder?
  - a) Ofrecer comentarios constructivos en privado
  - b) Castigar al empleado humillándolo delante del resto de su equipo
  - c) Ignóralo en aras de ser un jefe simpático
  - d) Despide al empleado inmediatamente para dar ejemplo al resto de empleados de que no eres tonto de nadie.
  
- 2.) ¿Cuál de las siguientes, según el módulo, NO es una consecuencia del castigo?
  - a) Crea una dinámica padre-hijo
  - b) Crea un entorno de trabajo ordenado
  - c) Fomenta la rebelión
  - d) Crea un ambiente de trabajo envenenado
  
- 3.) ¿Cuál de los siguientes NO es un resultado de tener una visión positiva del éxito?
  - a) Creas una situación beneficiosa para todos
  - b) Puede ayudar a su empleado a largo plazo
  - c) Tienes un claro ganador y un claro perdedor
  - d) Evitas desarrollar una mentalidad de castigo
  
- 4.) ¿Qué suele sabotear las buenas intenciones?
  - a) Mentalidad de ganar o perder
  - b) Mentalidad culpabilizadora
  - c) Una orientación hacia el castigo
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) En un bocadillo de retroalimentación, ¿qué mezclas con las críticas?
  - a) Nueva normativa
  - b) Comentarios realmente positivos
  - c) Su propia experiencia como rebelde
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) Además de ayudar a suavizar la experiencia de la crítica para un empleado, ¿cuál es un efecto adicional de pensar en comentarios positivos?
  - a) Anima al empleado a adoptar la falsa positividad hasta que sea real
  - b) Convince al empleado para que siga queriéndote como jefe
  - c) Permites que el empleado ignore la crítica constructiva
  - d) Ayudas a calmar tu propia negatividad hacia el empleado

- 7.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones ES cierta en relación con la eficacia del seguimiento?
- a) La falta de seguimiento hace que parezca que la crítica no tiene importancia.
  - b) El seguimiento constante en cada oportunidad demuestra al empleado que realmente te importa
  - c) No hacer un seguimiento permite al empleado superar la vergüenza y la culpa de ser corregido
  - d) Hacer un seguimiento eficaz significa hacerlo públicamente para poder utilizar la humillación como una forma de motivar al empleado.
- 8.) ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de estilo de conversación de seguimiento eficaz?
- a) Pregunta públicamente: "¿Has hecho lo que te dije?".
  - b) Pregunta públicamente: "¿Qué tal te va con eso?".
  - c) Pregúntale en privado: "¿Cómo te va con eso?".
  - d) Pregúntale en privado: "¿Has hecho lo que te dije?".
- 9.) ¿Cuál es la mejor manera de ayudar a las personas que diriges?
- a) Hable con ellos sobre su comportamiento diario
  - b) Encontrar cosas que criticar
  - c) Entender qué les motiva
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Qué es importante recordar al criticar o corregir a un empleado?
- a) El tono que utiliza
  - b) Las normas de la oficina
  - c) Su propia motivación para hacerlo
  - d) Ninguna de las anteriores

*Se cazan más moscas con miel que con vinagre.*

## **Proverbio**

### **Módulo siete: La importancia del tono**



En su papel de líder o gestor, a menudo se encontrará en situaciones en las que tendrá que rendir bien incluso cuando no esté en su mejor momento. Una verdad sobre el liderazgo eficaz es que cuando las cosas van bien, querrá desviar los elogios hacia los miembros de su equipo, pero cuando las cosas van mal, todo es culpa suya. Esto puede someterle a una presión constante, y algunos de sus

empleados más conscientes y astutos socialmente pueden reconocer este hecho, pero la mayoría no lo hará. No obstante, los empleados y los supervisores pueden perdonar muchas cosas cuando se les aborda con el tono adecuado.

### **Encender el fuego**



A menudo se encontrará en una situación en la que tendrá que motivar a sus empleados para que trabajen duro y con entusiasmo. Quien haya adoptado el paradigma de gobernar mediante el miedo considerará que es el momento de volverse enérgico y agresivo, pero a menudo esto puede resultar contraproducente. En cambio, un líder eficaz utiliza la inspiración y el positivismo para despertar el entusiasmo de los empleados. Encender un fuego no es tanto como quemar la casa, sino iluminarla para guiar a sus empleados. He aquí algunas sugerencias para aumentar el entusiasmo de los empleados:

- Comparta citas, discursos o ideas inspiradoras. Aunque la película *El lobo de Wall Street* no es un gran ejemplo de liderazgo ético, sí da una buena idea de la fuerza con que la inspiración puede fomentar el entusiasmo de los empleados. Por eso a los entrenadores de deportes profesionales les gusta dar discursos del estilo de "Gana uno para el Gipper".
- Utiliza música alegre para animar a la gente. La música que tiene buen ritmo y hace que la gente quiera bailar también ayuda a infundir entusiasmo y una especie de espíritu de cuerpo.
- Celebrar los éxitos grupales e individuales para fomentar una moral positiva y orientada al futuro.

## Calmar una tormenta



Si consigues implicar a sus empleados, es inevitable que surjan pequeños conflictos. Aunque puede ser tentador ver estos conflictos como algo negativo, y en realidad si se permite que se descontrolen tendrán efectos negativos, el hecho de que la gente esté lo suficientemente comprometida como para enfadarse o ponerse tensa demuestra que están empleando sus energías creativas, y eso es positivo. Sin embargo, cuando los ánimos se caldean, hace falta un líder tranquilo que sea el ojo del huracán y canalice esa energía de forma positiva o la calme para que los empleados puedan funcionar de forma productiva. He aquí algunas sugerencias:

- Aborda siempre los conflictos desde la calma. Puede que tengas que tomarte un tiempo o permitir que los demás se tomen un tiempo de su propia ira. Intente hacerlo desde la empatía y la comprensión. Evite insultar a los empleados delante de los demás. Por ejemplo, cuando dos empleados estén en conflicto, envíe a uno de ellos a un descanso, mientras usted discute la situación con el otro. Dé a cada empleado la oportunidad de exponer su versión del conflicto y asegúrese de escuchar más que de hablar.
- Cuando hable con sus empleados sobre conflictos, asegúrese de ser específico y de abordar la cuestión en términos de comportamiento y no de rasgos del carácter del empleado.
- Comenta cómo afecta el conflicto al resto de tu equipo, pero evita hacerlo con un tono acusatorio.
- Permita que los empleados le den su opinión sobre la causa del conflicto en lugar de identificarla usted.
- Además, permita que los empleados sugieran soluciones para resolver el conflicto. Si es necesario y apropiado, actúe como mediador entre dos empleados que hayan tenido un conflicto entre sí. Sin embargo, al hacerlo, asegúrese de que todos puedan dirigirse al otro desde la calma.
- Permita que todos los implicados se pongan de acuerdo sobre las medidas adecuadas para restablecer la paz.
- Y lo que es más importante, comuníquese desde el respeto mutuo a todas las partes implicadas. A menudo, tras un conflicto, las partes implicadas pueden sentirse avergonzadas o resentidas. Ayude a restablecer el sentido del respeto mutuo tratando a todas las partes con el mismo grado de respeto, independientemente de cualquier percepción de su nivel de culpa o culpabilidad en el conflicto.

## Adulto frente a padre



Una idea que se desprende del enfoque psicológico del análisis transaccional es que, cuando las personas interactúan entre sí, tienden a adoptar guiones preestablecidos basados en la forma en que han experimentado la autoridad de las figuras de autoridad cuando eran niños. Con frecuencia, estos guiones permiten que las personas se involucren en comportamientos que crean círculos viciosos de conflicto. El análisis transaccional reconoce tres estilos principales de comportamiento en las interacciones sociales:

- **Infantil.** La necesidad de una persona de eludir responsabilidades puede hacer que entre en el modo niño, en el que actúa de forma despectiva y rebelde. Las personas que operan en modo niño suelen despreciar las críticas de los demás y mantienen una actitud de que van a hacer lo que quieran sin importarles cómo se sientan los demás.
- **Padre.** Cuando alguien siente la necesidad de imponer su control sobre una situación, a menudo en un caso en el que se siente impotente, puede ponerse en modo padre. Por cómo suena, podría pensarse que se trata de un ejemplo en el que alguien ha adoptado la voz de la razón, pero la mayoría de las veces se trata de la voz de la autoridad, y no de una autoridad muy razonable. Si alguna vez alguien te ha hablado como si fueras un niño, lo más probable es que esa persona estuviera operando en modo Padre.
- **Adulto.** El modo ideal es el modo Adulto. Los que operan desde este modo se preocupan por la realidad tal y como es, en lugar de ignorarla como podría hacer alguien que opera en modo niño, o de intentar controlarla como alguien que opera en modo padre.

## Cambiar el guión

Si los comportamientos de los modos infantil, parental y adulto son guiones en los que la gente se desliza, ¿qué hace que la gente siga desempeñando sus papeles y cómo puede alguien salirse de un papel? En el análisis transaccional, existen dos tipos de transacciones: complementarias y cruzadas. Una transacción complementaria significa que los modos de comportamiento coinciden y pueden continuar indefinidamente. El modo infantil de una persona evoca el modo parental de otra y las cosas pueden descontrolarse hasta convertirse en un conflicto perpetuo. Para intervenir, una persona tiene que adoptar un modo de comportamiento que no se complementa con el de la otra. Esto crea una transacción cruzada. Cuando una transacción se convierte en cruzada, esto desestabiliza los comportamientos guionizados, donde los implicados buscan encontrar un nuevo comportamiento complementario. Ten en cuenta que en este esquema, Padre a Hijo y viceversa es complementario, pero



también lo es Adulto a Adulto. Entonces, la forma de cambiar el guión es que alguien adopte un modo de comportamiento Adulto. Cuando esto hace que la transacción pase de ser una transacción complementaria a una transacción cruzada, la otra persona busca encontrar un nuevo equilibrio en una nueva transacción complementaria, por lo que a su vez también asumirá el papel de Adulto complementario.

## Ilustración práctica



Heath, que esperaba un informe de Alex, le envió un correo electrónico preguntándole por sus progresos. Alex respondió en un correo electrónico: "Deja de acosarme. Lo terminaré cuando esté preparado". La respuesta infantil de Alex enfureció a Heath, pero decidió no reaccionar con ira. No contestó al correo electrónico de Alex hasta que se hubo calmado. Pidió a Alex que se reuniera con él y le preguntó si pasaba algo. Alex le dijo que había malinterpretado el tono del correo electrónico de Heath. Alex pensó que Heath estaba enfadado con él por no haber terminado el informe. Trabajando juntos, descubrieron que Alex podía ser más eficiente con su tiempo. Una semana después, Alex parecía menos estresado y más eficiente.

## Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando su equipo tiene éxito, como líder eficaz debe \_\_\_\_\_.
  - a) Acepta los elogios
  - b) Desvíe los elogios hacia su equipo
  - c) Ignorar los elogios
  - d) Elogiarse a sí mismo por su capacidad de liderazgo
  
- 2.) ¿Encender un fuego es sinónimo de cultivar qué emoción?
  - a) Miedo
  - b) Celos
  - c) Entusiasmo
  - d) Calma
  
- 3.) Cuando surgen conflictos y enfados en tu equipo, es útil y eficaz verte a ti mismo como \_\_\_\_\_.
  - a) Una tormenta furiosa
  - b) Un océano agitado
  - c) Un rayo de sol
  - d) El ojo de la calma en el centro de la tormenta
  
- 4.) ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de lo que NO se debe hacer para gestionar los conflictos con los empleados?
  - a) Haz que todos se tomen un tiempo hasta que estén más calmados.
  - b) Identificar los efectos del conflicto en el resto del equipo.
  - c) Permitir que los empleados implicados identifiquen la causa y la solución del conflicto.
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 5.) ¿Qué modo o estilo de comportamiento busca afirmar el control sobre la situación?
  - a) Adultos
  - b) Niño
  - c) Padres
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Qué modo de comportamiento está interesado en abordar la realidad tal como es?
  - a) Padres
  - b) Adultos
  - c) Niño

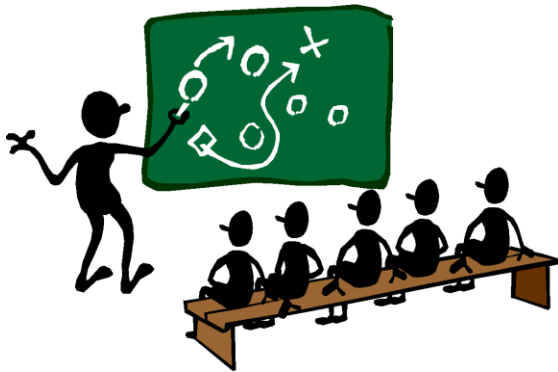
- d) Ninguna de las anteriores
- 7.) Cuando dos modos de comportamiento se alimentan mutuamente y permiten que los dos modos continúen indefinidamente, se dice que son \_\_\_\_\_.
- a) Complemento
  - b) Cruzado
  - c) Cíclico
  - d) Contiguo
- 8.) Para cambiar el script, debe interrumpir una transacción que es \_\_\_\_\_ con una que es \_\_\_\_\_.
- a) Contigua, cíclica
  - b) Complementarios, cruzados
  - c) Cruzados, Complementarios
  - d) Cruzado, contiguo
- 9.) En su papel de líder o directivo, a menudo se encontrará en situaciones en las que tendrá que rendir bien incluso en \_\_\_\_\_.
- a) No en su mejor momento
  - b) No es un adulto
  - c) Un padre
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Cómo puede aumentar el entusiasmo de sus empleados?
- a) Colgar carteles inspiradores en la oficina
  - b) Pon música alegre
  - c) Celebrar los éxitos
  - d) Todos los anteriores



*Si quieres que los demás crean en ti, primero debes convencerles de que tú crees en ellos.*

**Harvey Mackay**

## Módulo Ocho: Confiar en su equipo



Cuando dirija a otras personas, descubrirá que subirán y bajarán según las expectativas que usted les fije. Si confías en tu equipo y actúas para merecer su confianza, ellos se esforzarán por merecer la tuya.

## Peligros de la microgestión



Uno de los hábitos más difíciles de mantener bajo control cuando se dirige a otras personas es la tendencia a la microgestión. Como alguien que tiene una gran responsabilidad dentro de la empresa, además de estar implicado emocionalmente, es tentador intentar hacerlo todo uno mismo. Sin embargo, la microgestión, incluso para el más incansable de los directivos, es el beso de la muerte para ser un líder eficaz. Los peligros de la microgestión son múltiples. Sus empleados llegarán a resentirse de que siempre les esté mirando por encima del hombro, lo que puede socavar cualquier otra cualidad positiva que tenga a su favor como directivo. Otra consecuencia trágica de la microgestión es que frena el crecimiento de sus empleados. Para que cada empleado dé lo mejor de sí mismo, hay que animarle a encontrar su propio camino. A veces puede que no hagan algo de la misma manera que usted, y mantenerse al margen puede provocar su fracaso. Tenga en cuenta, sin embargo, que el fracaso es a menudo el preludio del éxito. Permitir que un empleado cometa un error equivale a permitirle crecer y mejorar. He aquí algunas sugerencias que le ayudarán a evitar la tentación de la microgestión:

- Establezca una norma por la que los empleados no puedan acudir a usted con un problema a menos que también hayan pensado en dos soluciones para ese problema.

●

- Aunque tener una política de puertas abiertas es útil para establecer una buena relación con sus empleados, y es útil para atender las necesidades de sus empleados, debe considerar lo útil que está siendo para esos empleados si se interpone en su camino de crecimiento. Considere la posibilidad de limitar de alguna manera el acceso de sus empleados a usted. Una posibilidad es permitir un determinado momento del día para el acceso abierto, mientras que otros momentos del día se reservan sólo para citas.
- Una tercera sugerencia es resistirse al impulso de intervenir ante cualquier signo de dificultad. En su lugar, cuente lentamente hasta 10 y considere si se trata de una de esas ocasiones en las que su ayuda es realmente necesaria frente a una de esas ocasiones en las que, al ayudar a sus empleados, en realidad les está perjudicando.

## Delegación y ansiedad

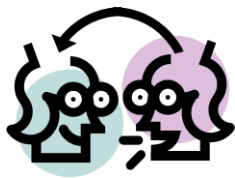


Lo que a menudo nos impide delegar responsabilidades en nuestros empleados es el miedo a que nos fallen. Sin embargo, esta desconfianza hacia nuestros empleados puede ser más perjudicial que el propio fracaso. Vivir con miedo mantiene nuestras vidas en patrones de contención y nunca crecemos ni permitimos que otros crezcan. No hay razón para tener miedo al fracaso porque es inevitable. Sin embargo, si somos capaces de ver el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, podemos llegar a sentirnos cómodos con la idea y aprender a asumir riesgos. He aquí algunas sugerencias que le ayudarán a gestionar su temor a delegar:

- Escribe tus preocupaciones en lugar de expresarlas o dejar que se agiten en tu cabeza. Esto puede ayudar a ventilar las ansiedades.
- Controle sus niveles de estrés haciendo ejercicio. Si lo haces con regularidad, tenderás a sentirte mejor físicamente, lo que hace que emociones como la ansiedad tengan menos espacio para afianzarse.
- Medita con regularidad para practicar la permanencia en el presente. La preocupación es una actividad orientada al futuro, pero sobre la que tienes poco control.
- Apreciar y celebrar el progreso saludable por encima de la perfección. Nuestra noción de una situación perfecta, una tarea perfectamente realizada o cualquier otra cosa perfecta que podamos imaginar es, en realidad, una construcción lingüística. La perfección real es algo que escapa completamente a nuestro control.
- Aprende a reconocer y contrarrestar la magnificación, un patrón de pensamiento distorsionado en el que imaginas la peor posibilidad como la posibilidad más probable. A menudo, cuando uno se siente presa de una emoción excitante como la ansiedad, tiende a pensar en taquigrafía e imágenes en lugar de en frases completas. Identificar esta taquigrafía, convertirla en frases

completas e investigar su lógica puede ayudar a disminuir la sensación de ansiedad. Por ejemplo, cuando delegas una tarea importante en un empleado, tu ansiedad por la situación puede provocar pensamientos taquigráficos como "fracaso, desastre, casa de mala muerte". Traducir esto a una frase completa podría ser algo así como "Si mi empleado fracasa, me culparán del peor desastre posible que pueda ocurrir en esta empresa; entonces, me despedirán e iré al asilo para pobres". Ahora que has traducido la taquigrafía a una frase completa, pregúntate si realmente te despedirían por esto. A menudo, no tendrías el nivel de responsabilidad que tienes si tus jefes fueran a ser tan rápidos para despedirte.

## Ases en su sitio



Otro aspecto de la delegación puede ayudarle a limitar su ansiedad. Debes delegar de forma adecuada. Delegar tareas a ciegas o al azar puede resultar desastroso si la persona en la que ha delegado una tarea no es adecuada para ella. Afortunadamente, una de las recompensas de conocer a tus empleados es que puedes hacerte una idea de en qué destaca cada uno. Al adaptar las tareas que delega a los puntos fuertes de sus empleados, los coloca en una mejor posición para tener éxito, y su éxito es, en última instancia, su éxito, aunque inevitablemente les dé todo el mérito. Al poner a sus ases en su sitio, también fomenta el sentido de pertenencia e importancia de cada miembro de su equipo. Si un empleado sabe que está en ese puesto porque usted lo ha elegido para ello, esto reportará enormes dividendos en la propia confianza de esa persona, lo que contribuye a maximizar su rendimiento.

## Celebrar el éxito



Para sacar el máximo partido de sus empleados, es útil fomentar una cultura de celebración mutua de los éxitos, y ningún éxito es demasiado pequeño para escapar a dicha celebración. Dedique tiempo a reconocer un trabajo bien hecho y fomentará otros éxitos. Cultivar ciertas emociones en sus empleados, como el entusiasmo, el optimismo, la confianza y la tenacidad, les ayudará a rendir mejor y a disfrutar de nuevos éxitos.

## Ilustración práctica

Theresa había sido muy buena en su trabajo antes de ser ascendida a coordinadora de proyectos. En su nuevo puesto, le resultaba difícil dejar que Harrison hiciera su antiguo trabajo. Siempre estaba encima



de Harrison, lo que le ponía nervioso y le hacía propenso a cometer errores. Le preguntó si podía intentar trabajar solo en el proyecto. Theresa aceptó, pero seguía nerviosa. Respiró hondo, contó hasta diez y decidió dejar que Harrison se encargara.

Harrison terminó su documento inicial sobre la estrategia del proyecto y se lo llevó a Theresa. Cuando lo vio, se dio cuenta de que Harrison tenía mucho talento y alabó su trabajo delante de los demás miembros del equipo.

## Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Por qué puede ser ineficaz la microgestión?
  - a) Añade más trabajo a sus empleados
  - b) Facilita que tus jefes te culpen de las cosas que van mal
  - c) Hace que los empleados trabajen demasiado
  - d) Impide que los empleados crezcan
  
- 2.) ¿Qué comunica a sus empleados una microgestión excesiva?
  - a) Que crees que no eres tan eficaz como ellos
  - b) Que no confía en sus empleados
  - c) Que realmente no hay suficiente trabajo para todos en este trabajo
  - d) Que el trabajo de los empleados es importante
  
- 3.) ¿Qué tipo de emoción es la ansiedad?
  - a) Una emoción de baja excitación
  - b) Una emoción tranquilizadora
  - c) Una emoción de alta excitación
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Qué hay más perjudicial que el miedo a que sus empleados le fallen?
  - a) Su desconfianza en las capacidades de sus empleados
  - b) Tu presencia dominante
  - c) No hay nada peor que el fracaso
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 5.) Delegar eficazmente significa \_\_\_\_\_.
  - a) Poner a los empleados en situación de sobresalir
  - b) Asignación aleatoria de tareas
  - c) Asignar las tareas menos agradables a quienes te han ofendido para darles a todos una lección sobre lo que ocurre cuando se meten contigo.
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Qué emoción puede infundir una delegación eficaz?
  - a) Desconfianza
  - b) Confianza
  - c) Frustración
  - d) Aburrimiento

- 7.) ¿Cuál de las siguientes emociones NO conduce a un mayor rendimiento?
- a) Optimismo
  - b) Decepción
  - c) Confianza
  - d) Tenacidad
- 8.) ¿Qué éxitos son los más apropiados para celebrar?
- a) Los pequeños; deja que los grandes éxitos pasen sin reconocimiento
  - b) Los grandes; deja que los pequeños éxitos queden sin reconocimiento
  - c) No se deben celebrar los éxitos; los empleados no deben llegar a sentirse demasiado bien consigo mismos porque se vuelven más difíciles de controlar
  - d) Todos los éxitos son dignos de celebración
- 9.) ¿Por qué debe fijar expectativas altas para sus empleados?
- a) Porque necesitan que se les desafíe
  - b) Porque estarán a la altura de lo que se espera de ellos.
  - c) Porque necesitan mucha dirección
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) Uno de los hábitos más difíciles de mantener bajo control cuando se dirige a otras personas es \_\_\_\_\_.
- a) Ser demasiado optimista
  - b) La tendencia a la microgestión
  - c) Ser demasiado permisivo
  - d) Permitir que otros cuestionen su dirección

*La confianza se consigue ganándola, no esperándola.*

**Katie Kacvinsky**

## Módulo Nueve: Ganarse la confianza de su equipo



Evitar la microgestión, delegar tareas adecuadamente y celebrar los éxitos son formas de aumentar la estima y la confianza en su equipo, pero la confianza es una calle de doble sentido. Un líder eficaz es aquel en quien los seguidores confían implícitamente. La confianza, como el respeto, no se adquiere automáticamente. Algunas personas pueden estar naturalmente inclinadas a confiar en la gente, pero el grado de

confianza que usted necesita para liderar eficazmente debe ganárselo.

### Honestidad



La forma más importante de ganarse la confianza es ser siempre sincero. Esto puede ser útil incluso a la hora de admitir que uno se equivoca o que no sabe la respuesta. Los empleados respetarán más a alguien que admite su vulnerabilidad que a alguien que trata de ocultarse tras un barniz de perfección. Mentir a sus empleados, halagarlos con falsos sentimientos o atribuirse el mérito de sus éxitos son formas rápidas de hacer que desconfíen de usted. Una vez que los empleados desconfían de usted, su capacidad para dirigirlos eficazmente se vuelve casi imposible. Sin embargo, la honestidad nunca debe utilizarse como arma. Puede que de vez en cuando tenga que decirle a un empleado "cómo son las cosas", pero aquí es exactamente donde las consideraciones sobre el tono y la intención adquieren una importancia vital.

### Fiabilidad



Además de ser honesto, un líder eficaz se ganará la confianza siendo fiable en todo lo que haga. Por el contrario, si demuestra no ser fiable, los empleados no confiarán en usted. Por eso es vital que cumpla todo lo que dice. Si indica que hay un límite que los empleados no deben traspasar, debe abordarlo cuando ese límite se traspase, aunque sea con una respuesta suave como "no vuelvas a hacerlo". Si dice que concederá a un empleado cierto tiempo libre solicitado, debe cumplirlo. Si le dices a un empleado que harás un

seguimiento, entonces es vital que lo hagas. Ser fiable también significa ser coherente. Ignorar las faltas o los éxitos de un empleado es tan malo como ignorar los éxitos o las faltas de todos los empleados; en cierto modo, es incluso peor porque puede transmitir una sensación de favoritismo. El nivel de presión y la cantidad de trabajo que tiene por delante pueden hacer que le resulte imposible cumplir todos y cada uno de sus compromisos. Sin embargo, puedes atenuar esta realidad adoptando las siguientes sugerencias:

- Lleve una agenda bien organizada, ya sea un calendario o algún tipo de sistema de organización en el que pueda anotar sus compromisos. Procura acusar recibo de las peticiones de los empleados por escrito, pero recuérdales también que debes tenerlas por escrito.
- No prometas más de la cuenta y no cumplas lo prometido. Si no está seguro de si puede conceder tiempo libre, no le diga al empleado que sí puede. Una de las cosas más importantes que puede decirle a un empleado, y sin embargo una de las más difíciles, es que no lo sabe o que no está seguro. Aunque puede temer que esto socave la confianza de su empleado en usted, puede contrarrestarlo afirmando que lo averiguará. No obstante, asegúrese de hacer un seguimiento si hace esa promesa.
- Si te das cuenta de que no puedes cumplir una obligación contraída anteriormente, asegúrate de informar a la otra persona lo antes posible. A veces puede surgir una emergencia o cambiar la situación. La mayoría de las veces no hace falta que des una explicación exhaustiva (aunque en algunos casos puede ser necesario y de agradecer), pero sí que se lo comuniques a la otra persona en cuanto lo sepas. Si tienes programada una reunión con un empleado, intenta en ese momento reprogramarla.

## Disponibilidad

Estar disponible para sus empleados es otro aspecto vital para generar confianza. Sin embargo, esto puede ser complicado, y hay que usar el sentido común para determinar hasta qué punto hay que estar disponible para evitar la microgestión. No obstante, siempre debe dejar un margen de tiempo para que los empleados puedan dirigirse a usted. Si un empleado cree que usted es inaccesible o se siente intimidado por usted, puede crearse una situación en la que usted sea el último en enterarse de algo importante. Aunque debe animar a los empleados a no depender excesivamente de usted, también debe hacerles sentir que pueden acudir a usted cuando lo necesiten. Encontrar el equilibrio adecuado puede llevar tiempo y variar de un empleado a otro. Algunos empleados pueden desarrollar una mayor confianza en sí mismos si se les deja a su aire. Otros, sobre todo los nuevos, pueden necesitar un poco más tu presencia, pero lo mejor es que pienses en ti mismo en esta situación como si fueras las ruedas de entrenamiento de una bicicleta. En algún momento habrá que quitarlas. Pero incluso entonces, tus





empleados confiarán más en ti sabiendo que, en sentido figurado, les cogerás si se caen, apoyándoles y siendo constructivo.

## Apertura



Puede parecer que la apertura es lo mismo que la honestidad, pero hay algo más. Ser abierto es una característica doble. Por un lado, debe ser sincero sobre su visión del equipo, su plan para el éxito e incluso, cuando proceda, sobre los cambios que pueden producirse. A veces puede estar en posición de saber algo que va a suceder, y las circunstancias no le permiten informar a sus empleados. Sin embargo, si los empleados intuyen que algo está a punto de suceder, pueden sentirse ansiosos. Dado que los cambios en el trabajo pueden afectar al medio de

vida de una persona, esta ansiedad no puede pasarse por alto ni descartarse. Intente generar empatía sobre el efecto de ocultar información a sus empleados. Esto puede resultar difícil cuando se trata de encontrar un equilibrio entre las necesidades de los empleados y las de los jefes, pero si usted actúa de acuerdo con su propia misión personal y utiliza sus propios valores fundamentales, tomar decisiones difíciles puede ser gratificante emocionalmente, ya que le brinda la oportunidad de tomar una decisión de la que puede sentirse orgulloso.

El otro aspecto de la franqueza es estar abierto a las opiniones y críticas de los empleados. Puede que no siempre tengan razón en sus críticas o preocupaciones, pero respetar a sus empleados significa darles una audiencia justa. Cuando alguien le plantee un problema sobre lo que está haciendo o sobre cómo está haciendo las cosas, escuche con atención. Si nota que se enfada o se pone a la defensiva, es posible que el empleado le haya tocado la fibra sensible. Puede que no esté en condiciones de reconocer inmediatamente la crítica del empleado. Si ese es el caso, programe una reunión de seguimiento que le dé tiempo para evaluar la preocupación de su empleado y lo que puede hacer al respecto. Estudios recientes han demostrado que la gente aprecia mucho más la vulnerabilidad en los demás que una apariencia de perfección o invencibilidad, así que no tenga miedo de admitir cuando se equivoca o se equivoca. Esto puede convertirle en un líder más respetado y eficaz que si exige respeto sin disculparse ni reconocer sus errores.

## Ilustración práctica

Darla había recibido una petición de Sarah para tener una semana libre en enero y poder visitar a su familia en la India. Le dijo que lo sabría pronto para que pudiera reservar los vuelos. El supervisor de Darla denegó la solicitud. Antes de ponerse en contacto con Sarah, Darla consultó los expedientes personales de Sarah y vio que nunca había cogido vacaciones desde que empezó. Darla envió un correo electrónico a su supervisora preguntándole si podía abordar la cuestión directamente. Darla comunicó a



Sarah que la solicitud había sido denegada, pero que iba a intentar cambiar la situación. Darla presentó personalmente el caso de Sarah a su supervisor y obtuvo su aprobación. Envío un correo electrónico a Sarah para comunicárselo.

## Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando le dices a alguien una verdad dolorosa, ¿qué dos cosas debes tener en cuenta?
  - a) Su tono y sus intenciones
  - b) Qué talento tiene el empleado y cuánto te gusta
  - c) La Ley y la Agencia
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 2.) ¿Qué tipo de líder inspira más respeto?
  - a) El líder perfecto
  - b) Un líder que nunca se equivoca
  - c) Un líder vulnerable
  - d) Un líder que utiliza la honestidad como arma
  
- 3.) ¿Cuál de las siguientes prácticas NO ayuda a ser más fiable?
  - a) Exigir que todas las solicitudes se presenten por escrito
  - b) Evitar hacer promesas que tal vez no pueda cumplir
  - c) Informar inmediatamente a alguien si no puede cumplir con una obligación y programar un nuevo momento para cumplir con esa obligación.
  - d) No admitir nunca que no se está seguro
  
- 4.) Ignorar las fechorías de un empleado \_\_\_\_\_.
  - a) Da una impresión de favoritismo
  - b) Hace que ese empleado piense que las normas sólo se aplican a los demás
  - c) Es igual o peor que ignorar todas las fechorías de los empleados
  - d) Todos los anteriores
  
- 5.) Es mejor estar más disponible en \_\_\_\_\_.
  - a) Nuevos empleados
  - b) Tu jefe
  - c) Sus empleados más experimentados
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 6.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre la disponibilidad NO es cierta?
  - a) Siempre hay que dejar algo de tiempo para la disponibilidad
  - b) Aunque es importante estar más a disposición de los nuevos empleados, en algún momento hay que dejar de enseñarles.
  - c) Debe encontrar el equilibrio entre estar disponible y ser accesible y estar demasiado disponible y microgestionar.

- d) Nunca deberías estar disponible
- 7.) ¿Cuáles son los dos aspectos de la apertura?
- a) Ser franco sobre su visión y receptivo a los comentarios.
  - b) Ser franco sobre todo lo que te dice la alta dirección y ser abierto a la hora de dar tu opinión.
  - c) Ser abierto sobre lo horrible que es un empleado tanto para tu jefe como para ese empleado.
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Qué debe hacer si se siente enfadado o a la defensiva por las críticas de un empleado?
- a) Ignóralo
  - b) Insistir en que están equivocados
  - c) Castigar al empleado por insolencia
  - d) Programe una conversación de seguimiento para tener tiempo de considerar seriamente la preocupación del empleado.
- 9.) ¿Cómo puede fomentar la confianza en su equipo?
- a) Evitar la microgestión
  - b) Celebrar los éxitos
  - c) Delegado
  - d) Todos los anteriores
- 10.) ¿Cuál es la mejor manera de ganarse la confianza de su equipo?
- a) Empatía
  - b) Cinismo
  - c) Poder personal
  - d) Honestidad

*Solos podemos hacer muy poco; juntos podemos hacer mucho.*

**Helen Keller**

## Módulo diez: Construir y reforzar su equipo



Los equipos no se unen inmediatamente y experimentan el éxito de la noche a la mañana. De hecho, hace falta un buen líder que trabaje para convertir un grupo de personas en un equipo eficaz. Este módulo explora los distintos aspectos de la creación y mejora de un equipo.

### Identificar los puntos fuertes y débiles del equipo



Una de las actividades más importantes que deberá realizar como líder es evaluar constantemente el estado de su equipo, de cada empleado y de usted mismo. Antes de poner a los empleados en situación de tener éxito, debe tener una buena idea de cuáles son sus puntos fuertes y débiles. He aquí algunas pautas para evaluar los puntos fuertes y débiles del equipo y de sus miembros:

- Incluya a otros miembros del equipo en el proceso de evaluación. Dé a cada miembro del equipo la oportunidad de identificar sus puntos fuertes y débiles y los de los demás. Lo ideal es hacerlo en privado para que ningún miembro del equipo se sienta resentido hacia otro por haber percibido críticas injustificadas. Esto también le permite comparar su evaluación con la de los demás.
- Cuando un empleado, o todo el equipo, experimenta un fracaso o un éxito, intente identificar por qué se produjo y quién fue el máximo responsable. En el caso de un fracaso, no se trata de culpar a nadie, sino de determinar qué falló para saber dónde y cómo mejorar. Sin embargo, cuando analices un éxito, es bueno reconocer el mérito cuando alguien (que no seas tú) haya sido especialmente decisivo en ese éxito.
- Determine el rendimiento constante de un empleado en una función determinada. Si ese empleado no tiene éxito constantemente, intente encontrar otra oportunidad y otra función para que ese empleado tenga éxito. Identifique las habilidades necesarias para tener éxito en determinadas funciones, y cuando un empleado tenga éxito de forma constante en una función,

anote estas habilidades como parte del conjunto de habilidades de ese empleado. Si un empleado no tiene un rendimiento constante, también puede identificar estas habilidades como puntos débiles de ese empleado en particular.

- Observe a los empleados cuando actúan solos o fuera de la estructura del equipo para determinar cómo pueden cambiar sus puntos fuertes y débiles en diferentes contextos. Tal vez el punto débil no sea la falta de una habilidad concreta, sino la incapacidad de aplicar esa habilidad en un entorno de equipo, o viceversa.

## Identificar las funciones del equipo



La Dra. Meredith Belbin identifica nueve roles de equipo que pueden ayudar a conformar un equipo equilibrado y eficaz.

- **La planta.** La planta es el miembro más creativo y poco convencional de un equipo. Suelen pensar con originalidad, pero su principal debilidad es la tendencia al olvido.
- **El Monitor Evaluador (ME).** Es una persona capaz de ofrecer una visión lógica y desapasionada de las decisiones que debe tomar el equipo. Suele tener dificultades para ser excesivamente crítico y lento.
- **El Coordinador (CO).** Este empleado (a menudo serás tú) ayuda al equipo a centrarse en los objetivos y a delegar el trabajo con eficacia. Tienden a delegar demasiado o a delegar poco y acaban microgestionando.
- **El Investigador de Recursos (RI).** Este empleado tenderá a comprender cuál es la mejor forma de trasladar el trabajo de su equipo al resto del mundo. Se le dará bien entender a la competencia y desarrollar conexiones con otras personas fuera y dentro del marco del equipo, pero puede tener dificultades para hacer un seguimiento u obtener información en profundidad.
- **El ejecutor.** Se trata de una persona a la que se le da bien aplicar la teoría a la práctica. Intenta encontrar estrategias para que una idea funcione de la manera más eficaz. Los ejecutores tienen dificultades para considerar enfoques alternativos y pueden tardar en abandonar una idea preferida.
- **Finalizadores.** Estos miembros del equipo destacan al final de una tarea. Se aseguran de que todo funcione a la perfección. Estos empleados actúan como una especie de control de calidad.

Su punto fuerte, tener un alto nivel de exigencia, puede ser también su punto débil, ya que tienden a ser perfeccionistas.

- **Trabajadores en equipo (TW).** Estos empleados son realmente buenos a la hora de suavizar las tensiones y dificultades que surgen cuando la gente trabaja duro en proyectos creativos. Sobresalen trabajando y jugando con los demás, pero pueden ser indecisos cuando llega el momento de tomar decisiones en equipo sobre el mejor curso de acción.
- **Formadores.** Estos empleados actúan como una especie de motor del equipo. Son capaces de poner en marcha a los demás y crear impulso. Suelen ser personas muy motivadas y entusiastas. Su debilidad suele ser ser demasiado agresivos y temperamentales en su deseo de que el equipo haga su trabajo.
- **El especialista.** Puede que el especialista del grupo sólo sepa hacer una cosa, pero es un experto en ella. Su enfoque es estrecho y profundo, lo que puede ser tanto su punto fuerte como su punto débil.

Un equipo ideal estará equilibrado y desempeñará las nueve funciones. Dado que muchos equipos tienen menos de nueve personas, es posible que distintos miembros destaquen en varias funciones. Cuando identifique un punto fuerte clave en uno de sus empleados, por ejemplo, un empleado con mucha energía, puede ayudarlo a desempeñar una o más funciones en su equipo. El empleado enérgico, por ejemplo, puede ser bueno tanto como formador como investigador de recursos. Alguien muy crítico puede ser un finalizador, un evaluador o ambos.

## Diseñar ejercicios con objetivos específicos

A menudo, es posible que desee dar a los miembros del equipo un descanso del trabajo en sus proyectos normales para reunirse como equipo y mejorar la moral o el funcionamiento del equipo. A veces, reunir a un equipo para una reunión o una actividad de creación de equipos puede ser un ejercicio inútil. Para que las reuniones y los ejercicios de creación de equipos resulten eficaces, conviene tener en mente objetivos concretos, comunicarlos a los miembros del equipo y hacer un seguimiento. Por ejemplo, hacer un ejercicio de fomento de la confianza después de un tiempo en el que los miembros del equipo estaban enfrentados es útil, pero si sólo se hace el ejercicio de fomento de la confianza una vez, al cabo de un tiempo los miembros del equipo pueden olvidar el objetivo o perder los beneficios que obtuvieron al participar en el ejercicio esa vez. Al planificar una reunión, por ejemplo, identifique por qué es necesaria la reunión y planifique un orden del día para mantener la reunión organizada. A veces la necesidad es bastante simple. Por ejemplo, programar tiempo para que los miembros del equipo jueguen juntos puede ayudarles a recargar las pilas después de un proyecto



especialmente agotador. También puede ayudarles a establecer una mejor relación entre ellos. Tener objetivos específicos para una actividad no excluye que una actividad alcance múltiples objetivos.

## Qué evitar



Cuando planifique ejercicios de creación de equipos, asegúrese de no socavar su intento de mejorar el equipo. He aquí algunas sugerencias de lo que hay que evitar en la formación de equipos:

- Asegúrese de que sus objetivos de creación de equipos son relevantes para las necesidades de su equipo, de modo que merezca la pena dedicar regularmente tiempo a mejorarlos.
- Asegúrese de que sus actividades de creación de equipos no sean simples asuntos puntuales, sino que se trabaje en ellas de forma constante para reforzar el objetivo del ejercicio.
- Aunque los deportes pueden ser divertidos para muchos empleados, también pueden ser destructivos para la moral del equipo, especialmente si se centran simplemente en competir y ganar.
- Si utiliza ejercicios de creación de equipos, intente incorporarlos con más frecuencia que una o dos veces al año. Incorporar estos ejercicios mensual o semanalmente ayuda a reforzar tus objetivos.

## Ilustración práctica



Gus revisó los registros de sus empleados en relación con el proyecto anterior. Descubrió que Marcus era hábil para reunirse con clientes de otra empresa y obtener información sobre sus proyectos. Gus estaba empezando un nuevo proyecto, al igual que otra empresa, y necesitaba que Marcus averiguara lo que pudiera. Gus dejó salir a Marcus del trabajo temprano para que pudiera ir al local. Marcus se enteró de que la empresa rival tardaba en poner en marcha el proyecto. Sabiéndolo, Gus puso a su equipo manos a la obra. Un mes más tarde, tras finalizar con éxito un proyecto que supondría millones para la empresa, Gus se tomó un momento para destacar específicamente el buen trabajo de Marcus.



## Módulo diez: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO es cierta en cuanto a permitir que otros empleados ayuden a evaluar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo?
  - a) Debe pedir a los miembros del equipo que evalúen públicamente los puntos débiles de los demás.
  - b) Debe permitir que los miembros del equipo evalúen los puntos fuertes y débiles de cada uno.
  - c) Permitir que otros empleados evalúen los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo le permite comparar sus evaluaciones con las de los demás.
  - d) Permitir que un empleado identifique sus puntos fuertes y débiles fomenta la autorreflexión.
  
- 2.) ¿Cuál de las siguientes es una buena pauta para evaluar a los empleados?
  - a) Asegúrate de estar encima de ellos todo el tiempo para estimular su rendimiento bajo presión.
  - b) Corregir los errores delante de otras personas para utilizar la humillación pública como forma de motivación.
  - c) Determinar qué factores hicieron que alguien fracasara o tuviera éxito en una tarea determinada.
  - d) Determine a quién debe culpar del fracaso en una tarea determinada
  
- 3.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña un papel de planta?
  - a) Mal genio
  - b) Mentalidad ausente
  - c) Wishy-washiness
  - d) Falta de seguimiento
  
- 4.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña el papel de formador?
  - a) Mentalidad ausente
  - b) Wishy-washiness
  - c) Falta de seguimiento
  - d) Mal genio
  
- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena idea para diseñar ejercicios de creación de equipos?
  - a) Tener un objetivo concreto en mente
  - b) Hágalo sólo una o dos veces al año para no interrumpir el trabajo
  - c) Asegúrese de que se refuerza el objetivo de estos ejercicios.
  - d) Todas las anteriores son buenas ideas



- 6.) ¿Qué puede conseguirse programando actividades lúdicas con su equipo?
- a) Huesos rotos
  - b) Beneficios para usted
  - c) Mayor compenetración
  - d) Cuestiones de RRHH
- 7.) ¿Por qué la competición deportiva puede ser perjudicial para la formación de equipos?
- a) Hay ganadores y perdedores
  - b) No todo el mundo es atlético
  - c) Establecer una competencia entre los miembros del equipo puede socavar la cooperación
  - d) Todos los anteriores
- 8.) ¿Con qué frecuencia debe incorporar ejercicios de creación de equipos?
- a) Anualmente
  - b) Diario
  - c) Por hora
  - d) Mensualmente
- 9.) Se necesita un \_\_\_\_\_ para convertir a un grupo de personas en un equipo eficaz.
- a) Investigador de recursos
  - b) Trabajador en equipo
  - c) Planta
  - d) Buen líder
- 10.) ¿Cuál es una de las cosas más importantes que tendrá que hacer como líder?
- a) Seleccionar a los empleados más débiles
  - b) Evalúe a su equipo
  - c) Dé más trabajo a sus empleados más fuertes
  - d) Ninguna de las anteriores

*Estaré tranquila. Seré dueña de mí misma.*

**Jane Austen**

## Módulo Once: Tú eres tu jefe



Hemos llegado al punto en este curso en el que puedes entender todos los entresijos de liderar a otros. Sin embargo, si no puedes liderarte a ti mismo con eficacia, nunca podrás conseguir que los demás te sigan. El hábito más importante que pueden tener las personas eficaces, tanto si lideran a otros como si no, es ser proactivo. Piensa en la proactividad como lo opuesto a la reacción. En lugar de que el mundo actúe sobre ti, tú tomas medidas para convertirte en el tipo de líder que cualquiera seguiría.

### ¿A qué tipo de persona seguirías?



Si ha estado trabajando en su declaración de principios y en la identificación de sus valores fundamentales, probablemente no le resulte difícil responder a esta pregunta. Si entiende lo que valora en sí mismo y en los demás, puede trabajar para convertirse en ese tipo de líder. Ten en cuenta que convertirte en el tipo de líder al que seguirías implica reevaluar constantemente dónde te encuentras en cuanto a tus valores, tus objetivos y tu misión general. Cuanto más avanzas en el camino del liderazgo, más necesario se hace perfeccionar tus habilidades y mejorarte a ti mismo.

Esto requiere desapego y honestidad. El desapego significa que eres capaz de observar desapasionadamente tus puntos fuertes y tus puntos débiles. La sinceridad es la capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno.

### Autoconciencia

Para ser un empleado eficaz, un líder eficaz y una persona eficaz, hay que tener la capacidad de reflexionar y ser consciente de uno mismo. Ser consciente de uno mismo implica múltiples dimensiones



del ser. Cuidar de las necesidades físicas mediante el ejercicio y mantener una buena dieta son factores para ser consciente de tu yo físico. Disciplinar tu mente a través de la meditación, que te permite gestionar tus emociones con eficacia, es un ejemplo de desarrollo de tu conciencia emocional y psicológica. También es importante tener una idea global. ¿Estás satisfecho de dónde estás y hacia dónde vas? Imagina una vez más que estás en tu funeral. ¿Cómo imaginas que las cosas que la gente dice de ti se corresponden con los objetivos de tu vida y tu declaración de principios?

## Superación personal



La superación personal es un juego a largo plazo, pero mientras trabajas continuamente para mejorar, es importante tener en cuenta ciertos escollos.

- Mirarse el ombligo puede ocurrir cuando uno se centra demasiado en sí mismo. Esto significa que te vuelves ensimismado y egocéntrico.
- Otro escollo de trabajar para mejorar constantemente es que puedes llegar a estar demasiado convencido de tu propia importancia.
- Por último, si siempre estás trabajando para mejorar, puede que te hayas quedado atascado en esa sensación de que nunca eres lo suficientemente bueno. Una forma mejor de enmarcar esto es pensar que donde estás siempre es bueno, pero que también siempre hay margen de mejora.

Cuando te encuentras excesivamente orientado hacia ti mismo, es señal de que necesitas profundizar en tu humildad y volver a centrarte en servir a los demás. He aquí algunas formas de ayudarte a fomentar un mayor sentido de la humildad:

- **Permita que los demás sean los primeros.** Insistir en ser el primero de la fila, el primero en levantar la mano en clase, el primero en conseguir plaza de aparcamiento, etc., tiende a inflar el sentido de la propia importancia. Sin embargo, cuando permites que los demás sean el centro de atención o los primeros, tienes una mejor posición para apreciar sus dones y lo que son capaces de aportar. Y cuando puedes hacer esto, te encuentras en una mejor posición para liderar a otros porque entiendes cómo pueden contribuir mejor.
- **No insistas en tener razón.** A nadie le gusta equivocarse, ni siquiera a los demás. Cuando te equivocas te pones en una posición vulnerable, que puede dar miedo. Sin embargo, la

vulnerabilidad es a menudo lo que hace que una persona sea bella y apreciable. Permitir a los demás la legitimidad de sus creencias sin corrección por tu parte es un acto caritativo.

- **Escucha lo que piensan los demás más que decirles lo que tú piensas.** Dale Carnegie dijo una vez que el sonido más dulce para cualquier persona es el sonido de su propia voz. Prestar realmente atención a lo que los demás tienen que decir sin tener que corregirlos o desautorizarlos te ayuda a mantenerte orientado hacia el exterior en lugar de estar ensimismado.
- **Intenta no juzgar a los demás.** Un viejo refrán dice así: "Cuando señalas con el dedo a otra persona, tienes tres dedos señalándote a ti". Aunque es tentador juzgar a otra persona, evaluar lo que hace y cómo lo hace, cuando lo haces estás presumiendo que tú sabes más. Por desgracia, a menos que hayas vivido las experiencias de otra persona, no puedes saber qué es lo mejor para ella. Tu comprensión de la situación de otra persona siempre será incompleta porque no tienes la imagen completa.

## Mantener el equilibrio



A lo largo de todo el proceso de convertirse en un líder más eficaz y en un ser humano más eficaz, hay dos herramientas que pueden ayudar a allanar el camino. La primera es desarrollar un mayor sentido de la gratitud. Cuando te levantes por la mañana, o mientras te tomas el café o desayunas, escribe en un cuaderno o teclea en tu ordenador una lista de cinco cosas por las que estás agradecido. Si llevas este diario de gratitud todos los días, tendrá un efecto acumulativo en que mantengas una actitud positiva.

No se puede subestimar la importancia de la segunda herramienta. Por muchas cosas que tenga que hacer en un momento dado, es importante que se tome tiempo para jugar. Ya se trate de una afición, como pintar, o de una actividad, como jugar a videojuegos, prográmese tiempo para jugar al menos dos o tres veces por semana. Esto te ayudará a equilibrar todo el estrés que tienes en tu vida.

## Ilustración práctica

Wayne, director de equipo, consideraba que la justicia y la verdad eran sus valores fundamentales. Wayne insistía a menudo en que tenía razón, y eso a veces le metía en conflictos. Un día discutió con Sabrina, una empleada de muchos años, sobre una cita de un informe de ventas. Insistió en que tenía razón y Sabrina se enfadó. Wayne dejó el tema, pero seguía preocupado. Sabrina había dicho que él no valoraba su opinión. No la había escuchado con claridad y que, aunque su opinión sobre el informe le



parecía correcta, ella tenía un punto legítimo. Se puso en contacto con Sabrina, reconoció sus opiniones y le pidió disculpas. Tras colgar el teléfono, Wendell añadió "Escuchar a los demás" como valor fundamental a su lista.

## Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1.) A la hora de identificar las cualidades que admira en un líder, ¿qué puede ayudarle a identificarlas?
  - a) Su declaración de objetivos
  - b) Noticias Fox
  - c) MSNBC
  - d) Las cualidades de su jefe
  
- 2.) ¿Cuál es el sinónimo de desapego?
  - a) Apatía
  - b) Dispassion
  - c) Claridad
  - d) Honestidad
  
- 3.) ¿Qué actividades implica ser consciente de uno mismo físicamente?
  - a) Analizar sus emociones
  - b) Fijación de objetivos
  - c) Hacer ejercicio y analizar su dieta
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Cuál es una actividad para mejorar tu conciencia emocional?
  - a) Ejercicio
  - b) Debatir sobre política
  - c) Meditación
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 5.) ¿A qué puede conducir un exceso de superación personal?
  - a) Mirada naval
  - b) Autoimportancia
  - c) La sensación de no ser nunca lo suficientemente bueno
  - d) Todos los anteriores
  
- 6.) ¿Cuál es una forma de contrarrestar el exceso de implicación personal?
  - a) Criticar a los demás
  - b) Ayudar a los demás
  - c) Renunciar a la superación personal
  - d) Ninguna de las anteriores





- 7.) ¿Con qué frecuencia hay que programar el tiempo de juego?
- a) Al menos dos o tres veces por semana
  - b) Dos o tres veces al mes
  - c) Como máximo dos o tres veces al año
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Por qué deberías llevar un diario de agradecimiento todos los días?
- a) Te ayuda a mantenerte ocupado
  - b) Te permite sentirte presumido de tu vida
  - c) Tiene efectos acumulativos sobre el pensamiento positivo
  - d) Ninguna de las anteriores.
- 9.) El hábito más importante que pueden tener las personas eficaces, dirijan a otras o no, es ser \_\_\_\_\_.
- a) Proactivo
  - b) Reactivo
  - c) Activo
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) Si entiendes \_\_\_\_\_, puedes trabajar para convertirte en ese tipo de líder.
- a) Orgullo
  - b) Humildad
  - c) Confianza
  - d) Lo que usted valora

*Podemos encontrarnos con muchas derrotas,  
pero no debemos dejarnos vencer.*

**Maya Angelou**

## Módulo doce: Conclusión



Aunque este taller está llegando a su fin, esperamos que tu viaje para convertirte en un líder de calidad no haya hecho más que empezar. Tómese un momento para revisar y actualizar su Plan de Acción. Será una herramienta clave para guiar tu progreso en los días, semanas, meses y años venideros. Le deseamos mucha suerte en el resto de su viaje.

## Palabras de los Sabios

- **Max Lucado:** Un hombre que quiere dirigir la orquesta debe dar la espalda a la multitud.
- **John Quincy Adams:** Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y llegar a ser más, eres un líder.
- **Lao Tzu:** Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho, su objetivo cumplido, dirán: lo hicimos nosotros mismos.
- **Eleanor Roosevelt:** Para manejarte a ti mismo, usa la cabeza; para manejar a los demás, usa el corazón.

## Lecciones aprendidas

- Entender cómo desarrollar cualidades de liderazgo
- Saber delegar eficazmente

- Elija tareas inspiradoras y atractivas para usted y para los demás
- Utilizar la sabiduría y la comprensión para guiar a los demás
- Identifique las funciones de su equipo
- Aprende a confiar en los demás y a ganarte su confianza.

## Anexo

### Ficha 1

# Fijación de objetivos

Escribe tres objetivos, y no olvides ser SMART al respecto:

**Objetivo 1:** \_\_\_\_\_ Calendario \_\_\_\_\_

Milestones \_\_\_\_\_ Rewards \_\_\_\_\_

---

---

**Objetivo 2:** \_\_\_\_\_ Calendario \_\_\_\_\_

Milestones \_\_\_\_\_ Rewards \_\_\_\_\_

---

---

**Objetivo 3:** \_\_\_\_\_ Calendario \_\_\_\_\_

Milestones \_\_\_\_\_ Rewards \_\_\_\_\_

---

---

Nota: Si un objetivo no se puede desglosar en hitos, marque n/a para no aplicable.

## Ficha 2

# Valores fundamentales

Identifica tus valores fundamentales de acuerdo con las siguientes preguntas.

Describe un momento en el que te hayas sentido más feliz. ¿Qué ocurrió? ¿Con quién estabas? ¿Por qué te sentiste feliz?

---

---

---

---

Describe un momento en el que te hayas sentido más orgulloso por un logro. ¿Qué ocurrió? ¿Con quién estabas? ¿Qué aspectos de la situación te hicieron sentir orgulloso?

---

---

---

---

Describe un momento en el que se sintió más satisfecho o realizado. ¿Cuál era la situación? ¿Quién más estaba implicado? ¿Qué aspectos de la situación le hicieron sentirse satisfecho?

---

---

---

---

Ahora identifique entre 5 y 10 valores que estén representados en estos incidentes. Piensa en conceptos en los que te sientas orgulloso, realizado y feliz.

---

---

### Ficha 3

# Misión

Completa cada sección para elaborar una declaración de misión provisional. Ten en cuenta que el desarrollo de tu declaración de misión personal es un proceso continuo que no se produce de la noche a la mañana.

**Roles** (enumera los distintos roles que desempeñas en tu vida):

---

---

---

---

---

---

**Objetivos** (ahora imagina que estás al final de tu vida. ¿Qué objetivos vitales para cada uno de tus papeles habrás querido alcanzar?):

---

---

---

---

---

---

**Mi misión en la vida es**

---

---

---

**Para cumplir esta misión** (enumera diferentes cualidades o comportamientos que necesitas cultivar para completar la misión de tu vida):

---

---

---

---

---

## Ficha 4

# *La pentada*

Analiza este escenario en términos de la pentada.

Un día, pasaste por tu cafetería favorita de camino al trabajo. Llegabas una hora antes, así que tenías tiempo para pasar el rato. Aunque la cafetería estaba casi vacía, había un anciano sentado en una mesa contigua. Vestía un traje oscuro y lloraba en silencio.

Analice las posibles motivaciones de esta situación según

**Escenario (dónde y cuándo):**

---

---

**Agente (quién):**

---

---

**Agencia (cómo):**

---

---

**Actuar (qué):**

---

---

**Finalidad (por qué):**

---



---

Ten en cuenta que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Sólo puedes especular sin dirigirte directamente a esa persona. Sin embargo, incluso este tipo de especulación puede ayudarte a considerar el punto de vista de otra persona.

## Ficha 5

# *Modos de comportamiento*

A continuación se presentan varias afirmaciones que indican que una persona está operando dentro de un determinado modo de comportamiento. Pon una A de Adulto, una P de Padre o una C de Niño al lado de cada afirmación, según el modo en el que esté operando. Las respuestas están en la parte inferior, pero intente identificarlas sin mirarlas hasta que pueda revisar el ejercicio en clase.

- 1) Necesitas comprar una batería nueva para que tu móvil funcione.
- 2) Como quieras. Hago lo que quiero.
- 3) Crees que las normas no se aplican a ti.
- 4) ¿Dónde está mi informe?
- 5) Olvídate de la escuela. Hoy es todo sobre béisbol.
- 6) No debería tener que decirte qué pasa. Ya deberías saberlo.
- 7) No puedo saber qué te pasa si no me lo dices.
- 8) ¡Oye, cara de idiota! ¡Me cortaste!
- 9) No, no lo es; no, no lo es; ¡no, NO lo es!
- 10) ¡Cómo te atreves a ser condescendiente conmigo!

## Ficha 6

# *Cambiar el guión*

Identifique cada enunciado con una A, una P o una C. Señale si el grupo de enunciados representa una transacción complementaria o una transacción cruzada. Debajo de cada grupo de transacciones (excepto las complementarias de adulto a adulto), escriba un enunciado adulto que pueda intervenir y convertir la transacción complementaria en una transacción cruzada, o ayudar a que una transacción cruzada se convierta en una transacción complementaria de adulto a adulto.

- 1) Necesitas comprar una batería nueva para tu móvil  
Ustedes son tan codiciosos
  
- 2) Saltémonos el trabajo hoy y vayamos al cine.  
Sí, odio el trabajo, pero me encanta el cine.
  
- 3) ¡Oye! ¡Cara de idiota! ¡Me has cortado!  
¡Que te jodan, tío!
  
- 4) ¿Dónde está ese informe? Lo necesito en una hora.  
Lo estoy terminando ahora mismo. Lo tendré a tiempo.
  
- 5) ¿Por qué insistes en ser un vago?  
Lo siento, voy a limpiar mi habitación ahora mismo.

## Ficha 7

# *Funciones del equipo*

Relaciona los distintos papeles con la lista de rasgos de carácter. Un rasgo de carácter puede asociarse a más de un papel.

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1.) Buena estratega                      | A.) Coordinador (CO)              |
|  | B.) Perfilador                    |
| 2.) Un perfeccionista                    | C.) Investigador de recursos (RI) |
|  | D.) Planta                        |
| 3.) Altamente sociable y amistoso        | E.) Trabajador en equipo          |
|  | F.) Finalizador (CF)              |
| 4.) Enérgico                             | G.) Especialista                  |
|  | H.) Ejecutor                      |
| 5.) Se le da bien profundizar en un tema | I.) Monitor Evaluador (ME)        |

## Ficha 8

# Técnicas de meditación

Existen numerosas técnicas de meditación y los distintos enfoques tienen efectos ligeramente diferentes. He aquí algunas técnicas de meditación.

### Técnica 1: Bajar el volumen

A veces, para encontrar la paz interior basta con bajar el volumen de los pensamientos. Esta meditación de conteo puede ayudarte.

- Siéntate en un lugar cómodo donde no te molesten.
- Lleva ropa holgada y apaga el teléfono.
- Cierra los ojos y concéntrate en tu respiración mientras inhalas por la nariz y exhalas por la boca. Piensa si las respiraciones profundas o superficiales te resultan más cómodas.
- Cuenta tus inhalaciones y exhalaciones hasta diez: inhala (1) exhala (2) inhala (3) exhala (4), etc. Si te distraes con pensamientos, déjalos ir y vuelve a contar tu respiración.

### Técnica 2: Crear positividad

Una técnica excepcional para cultivar pensamientos positivos es la meditación de la bondad amorosa (LKM).

- Puedes abordar esto de forma similar a la meditación de contar anterior, pero en lugar de contar, piensa la palabra "uno" después de cada inhalación y exhalación, o cualquier otra palabra corta que tenga una connotación neutra.
- Una vez que te hayas concentrado en tu respiración durante un rato, piensa en una persona hacia la que sientas afecto. Concéntrate en esos sentimientos mientras inspiras y expiras.
- Imagina que los sentimientos se expanden para incluir a otra persona en este círculo de calidez y concéntrate en estos sentimientos.
- Añade más personas con las que sientas afecto y haz crecer el círculo.

### Técnica 3: Relajación progresiva

Esta técnica puede ayudarte a entrar en un estado de relajación más profundo. A diferencia de las dos primeras, ésta se realiza mejor tumbado boca arriba en un espacio cómodo.

- Mientras respira lentamente, centre su atención en los músculos de los dedos de los pies y los pies. Ténsalos conscientemente y mantén la tensión mientras inspiras y expiras.
- Después de mantener la tensión durante una respiración, inhala y libera la tensión en los dedos de los pies y en los pies.
- Ascende progresivamente por el cuerpo, tensando y destensando los grupos musculares mientras mantienes una respiración constante. Utiliza las exhalaciones para ayudar a destensar los músculos.
- Cuando hayas llegado a la parte superior de la cabeza, vuelve a concentrarte en las zonas en las que aún estés tenso e inhala y exhala la tensión.

### Técnica 4: Una respuesta de relajación rápida

Se trata de una técnica útil cuando te encuentras en una situación estresante. Inhale y tense todos los músculos. Exhale mientras mantiene los músculos tensos. Vuelva a inhalar lentamente. Cuando vuelva a exhalar, destense los músculos. Repítalo tantas veces como sea necesario hasta que se sienta relajado.

## Evaluación posterior

- 1.) A la hora de determinar si debe adoptar un estilo autoritario o indulgente, ¿qué debe tener en cuenta?
  - a) Panorama general
  - b) Consecuencias a largo plazo
  - c) Qué será eficaz
  - d) Todos los anteriores
  
- 2.) ¿Qué debe incluir un enfoque intermedio del liderazgo?
  - a) Un entorno de trabajo envenenado
  - b) Un entorno de trabajo caótico
  - c) Un entorno de trabajo indiferente
  - d) Un entorno en el que se respete a todos los empleados independientemente de su estatus
  
- 3.) Según el *I Ching*, ¿qué cualidades son útiles para desarrollar en los demás una "voluntad inconsciente de dejarse guiar"?
  - a) Amabilidad y comprensión
  - b) Asombro y temor
  - c) Dignidad y fuerza
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 4.) ¿Cuál de los siguientes NO es un buen enfoque para desarrollar la empatía?
  - a) Escuchar activamente
  - b) Ver el punto de vista de los demás como válido
  - c) Suspender su propio punto de vista
  - d) Dar consejos
  
- 5.) Un aspecto importante de un buen liderazgo es saber qué se está \_\_\_\_\_.
  - a) Hacer en su nuevo puesto
  - b) Planificación
  - c) Intentar llevar a otros a
  - d) Ninguna de las anteriores



- 6.) Cuando elijas un objetivo, hazlo \_\_\_\_\_.
- a) Inteligente
  - b) Competitivo
  - c) Potente
  - d) Significativo
- 7.) ¿Qué puede crear en otra persona el identificarse con sus motivos y necesidades?
- a) Una voluntad inconsciente de dejarse llevar
  - b) Una voluntad inconsciente de abandonar
  - c) Una voluntad inconsciente de rebelarse
  - d) Sospecha consciente de ser manipulado
- 8.) ¿Cuál de los siguientes procesos implica la identificación?
- a) Imitación
  - b) Manipulación
  - c) Compasión
  - d) Arrogancia
- 9.) ¿Cuál es la mejor manera de ayudar a las personas que diriges?
- a) Hable con ellos sobre su comportamiento diario
  - b) Encontrar cosas que criticar
  - c) Entender qué les motiva
  - d) Ninguna de las anteriores
- 10.) ¿Qué es importante recordar al criticar o corregir a un empleado?
- a) El tono que utiliza
  - b) Las normas de la oficina
  - c) Su propia motivación para hacerlo
  - d) Ninguna de las anteriores
- 11.) En su papel de líder o directivo, a menudo se encontrará en situaciones en las que tendrá que rendir bien incluso en \_\_\_\_\_.
- a) No en su mejor momento
  - b) No es un adulto
  - c) Un padre
  - d) Ninguna de las anteriores

12.) ¿Cómo puede aumentar el entusiasmo de sus empleados?

- a) Colgar carteles inspiradores en la oficina
- b) Pon música alegre
- c) Celebrar los éxitos
- d) Todos los anteriores

13.) ¿Por qué debe fijar expectativas altas para sus empleados?

- a) Porque necesitan que se les desafíe
- b) Porque estarán a la altura de lo que se espera de ellos.
- c) Porque necesitan mucha dirección
- d) Ninguna de las anteriores

14.) Uno de los hábitos más difíciles de mantener bajo control cuando se dirige a otras personas es \_\_\_\_\_.

- a) Ser demasiado optimista
- b) La tendencia a la microgestión
- c) Ser demasiado permisivo
- d) Permitir que otros cuestionen su dirección

15.) ¿Cómo puede fomentar la confianza en su equipo?

- a) Evitar la microgestión
- b) Celebrar los éxitos
- c) Delegado
- d) Todos los anteriores

16.) ¿Cuál es la mejor manera de ganarse la confianza de su equipo?

- a) Empatía
- b) Cinismo
- c) Poder personal
- d) Honestidad



- 17.) Se necesita un \_\_\_\_\_ para convertir a un grupo de personas en un equipo eficaz.
- a) Investigador de recursos
  - b) Trabajador en equipo
  - c) Planta
  - d) Buen líder
- 18.) ¿Cuál es una de las cosas más importantes que tendrá que hacer como líder?
- a) Seleccionar a los empleados más débiles
  - b) Evalúe a su equipo
  - c) Dé más trabajo a sus empleados más fuertes
  - d) Ninguna de las anteriores
- 19.) El hábito más importante que pueden tener las personas eficaces, dirijan a otras o no, es ser \_\_\_\_\_.
- a) Proactivo
  - b) Reactivo
  - c) Activo
  - d) Ninguna de las anteriores
- 20.) Si entiendes \_\_\_\_\_, puedes trabajar para convertirte en ese tipo de líder.
- a) Orgullo
  - b) Humildad
  - c) Confianza
  - d) Lo que usted valora

## Lista de lecturas recomendadas

Belbin, R. Meredith (2012) *Roles de equipo en el trabajo*

Burke, Kenneth (1969) *Gramática de los motivos*

Covey, Stephen (1990) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: Lecciones poderosas sobre el cambio personal* (Edición aniversario de lujo 2013)

Covey, Stephen (2005) *Los 8 hábitos<sup>th</sup> : De la eficacia a la grandeza*

Degraff, Jeff y Katherine A. Lawrence (2002) *Creativity at Work: Desarrollar las prácticas adecuadas para hacer realidad la innovación*

Lencioni, Patrick (1998) *Las cinco tentaciones del director general: Una fábula de liderazgo*

Lencioni, Patrick (2000) *Las cuatro obsesiones de un ejecutivo extraordinario: Una fábula de liderazgo*

Lencioni, Patrick (2002) *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula de liderazgo*

Maxwell, John C. (2007) *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Síguelas y la gente te seguirá*