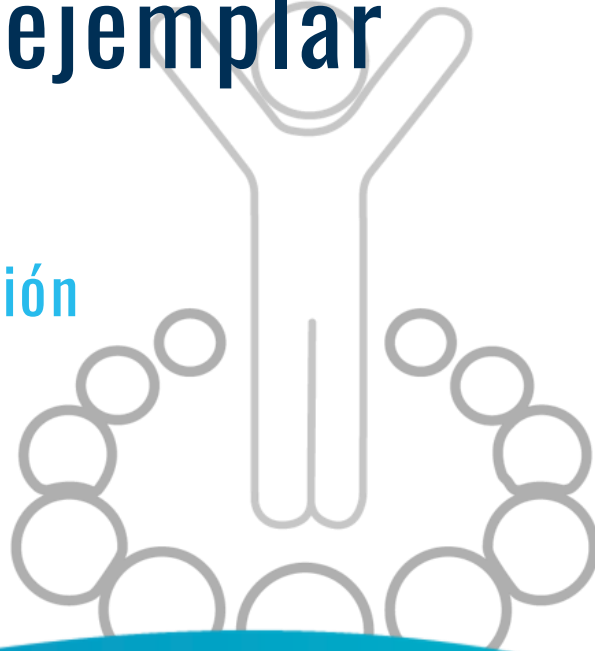


# Ser un jefe ejemplar

Material de formación



# Módulo Uno: Primeros pasos

- Aunque muchos directivos y líderes quieren agradar de verdad a los trabajadores 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, en efecto, caen bien, pero no son respetados.

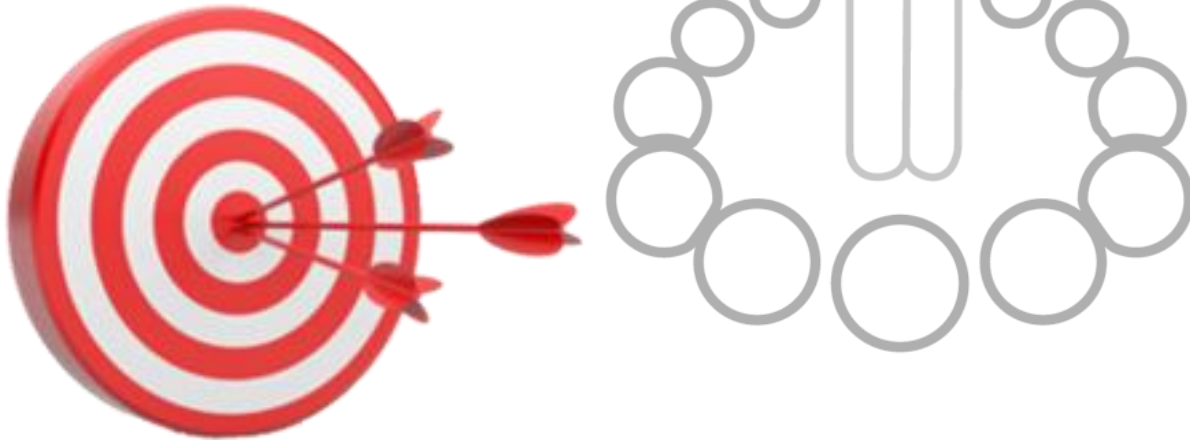


*Un buen líder asume más de su parte de culpa y menos de su parte de mérito.*

**Arnold H. Glasgow**

# Objetivos del taller

- Comprender cómo desarrollar cualidades de liderazgo
- Utilizar la sabiduría y la comprensión para guiar a los demás
- Aprender a confiar en los demás y ganarse su confianza



# Módulo 2:

## ¿Es mejor ser amado o temido?

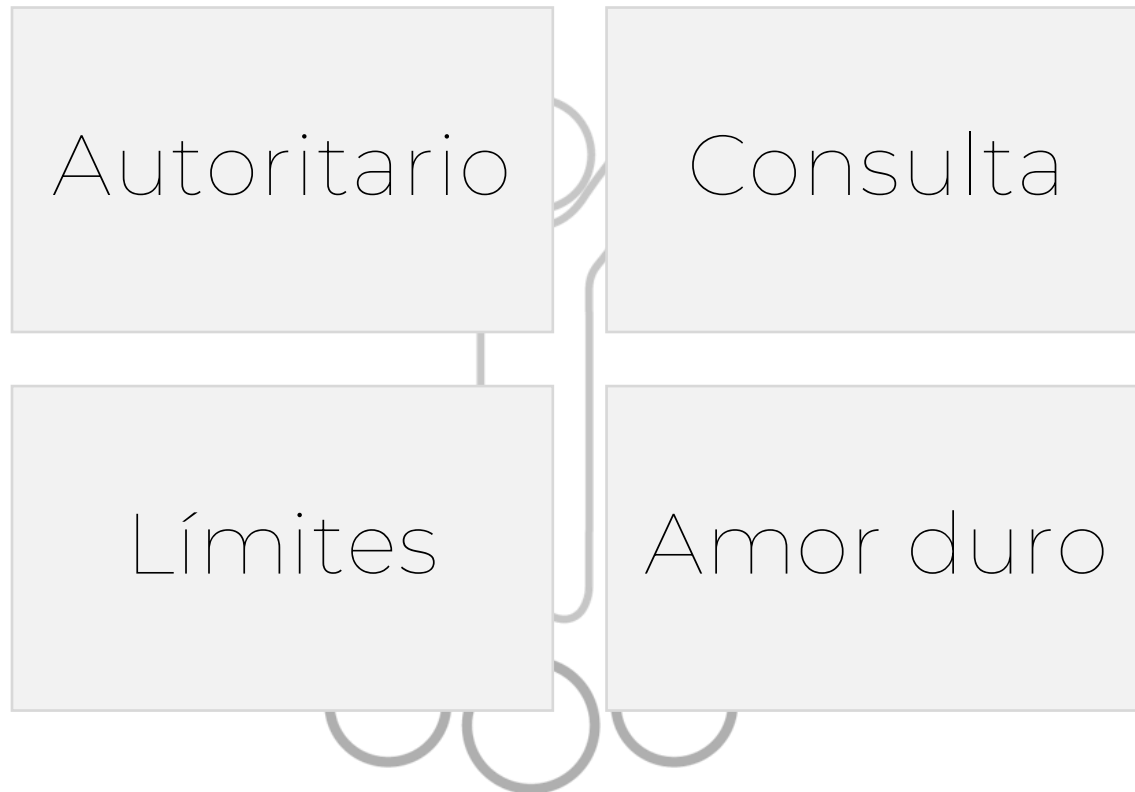
- Esta famosa pregunta procede de Nicolás Maquiavelo, teórico político que vivió en Italia durante el Renacimiento.



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

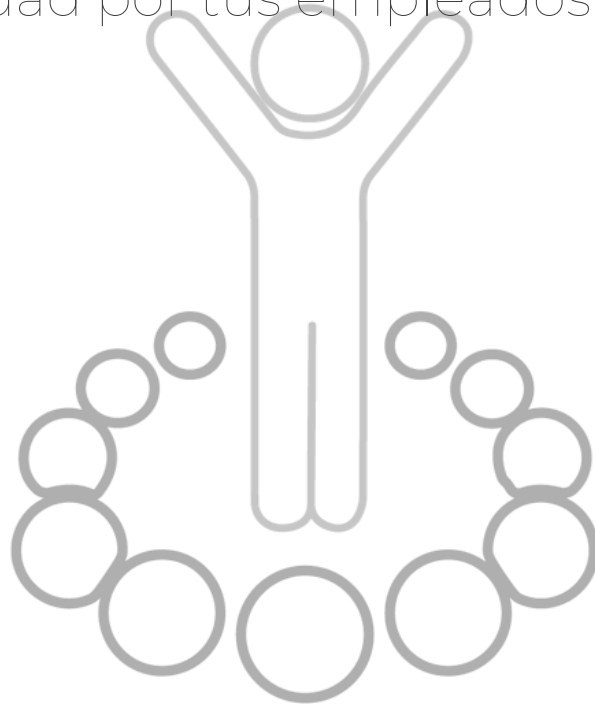
**Mary Kay Ash**

# El caso del miedo



# El caso del amor

- Respetar a los demás
- El verdadero respeto hay que ganárselo
- Preocúpate de verdad por tus empleados



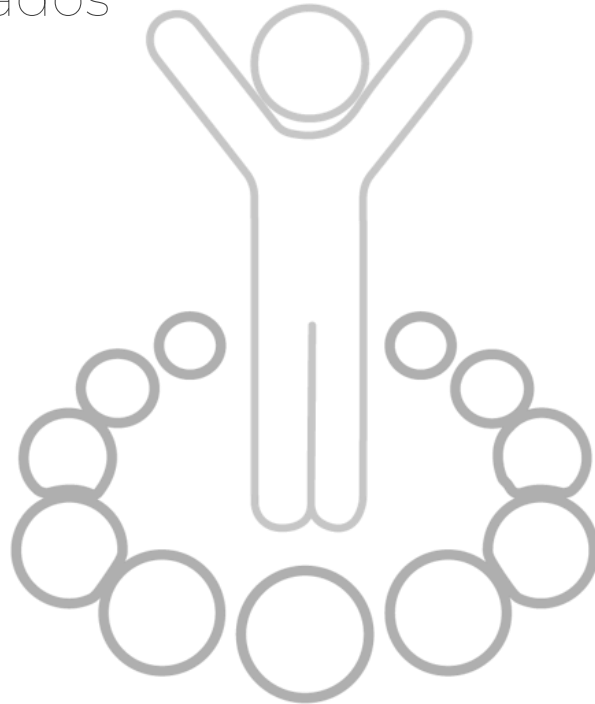
# Los contraargumentos

- Ambos tienen sus ventajas, pero también sus inconvenientes:
- Los líderes queridos pueden ser populares, pero también podría manipularse fácilmente
- Entorno de trabajo marcado por el miedo puede convertirse en un lugar venenoso para trabajar.



# El término medio

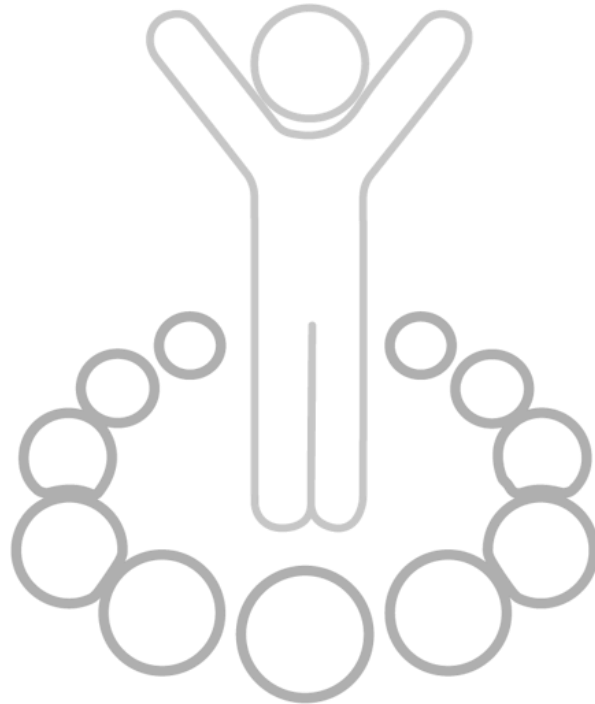
- Límites claros
- Comprende
- Valora a tus empleados





# Ilustración práctica

- Steve ha sido ascendido recientemente a gerente de su librería.



# Módulo 2: 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 conflicto
  - d) Respeto a la alta dirección



# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 3.) Respeto genuino \_\_\_\_\_.
  - a) Debe ganarse
  - b) Se consigue mediante el miedo
  - c) Sólo se puede dar a personas que estén más arriba que tú.
  - d) Todas las anteriores
- 4.) ¿Cuál NO es un efecto de un estilo de liderazgo más indulgente y comprensivo?
  - a) Menos conflictos entre la dirección y los empleados
  - b) Los empleados tienden a ser más leales
  - c) Límites claramente definidos
  - d) Es más fácil motivar a los empleados para que cooperen

# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál es la desventaja del liderazgo de estilo autoritario?
  - a) Límites claros
  - b) Elevada 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) Elevada rotación de personal
  - c) Consecuencias claras de las violaciones de los límites
  - d) Un entorno de trabajo caótico

# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 7.) A la hora de determinar si adoptas un estilo autoritario o indulgente, ¿qué debes tener en cuenta?
  - a) Panorama general
  - b) Consecuencias a largo plazo
  - c) Qué será eficaz
  - d) Todas las 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

# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Por qué Maquiavelo dijo lo que dijo sobre el liderazgo?
  - a) Vivió en otra época
  - b) Era querido por todos
  - c) No le gustó nada
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 10.) ¿Qué significa *una forma intermedia* de liderazgo?
  - 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

# Módulo 2: 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 conflicto
  - d) Respeto a la alta dirección



# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 3.) Respeto genuino \_\_\_\_\_.
  - a) Debe ganarse
  - b) Se consigue mediante el miedo
  - c) Sólo se puede dar a personas que estén más arriba que tú.
  - d) Todas las anteriores
- 4.) ¿Cuál NO es un efecto de un estilo de liderazgo más indulgente y comprensivo?
  - a) Menos conflictos entre la dirección y los empleados
  - b) Los empleados tienden a ser más leales
  - c) Límites claramente definidos
  - d) Es más fácil motivar a los empleados para que cooperen



# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál es la desventaja del liderazgo de estilo autoritario?
  - a) Límites claros
  - b) Elevada 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) Elevada rotación de personal
  - c) Consecuencias claras de las violaciones de los límites
  - d) Un entorno de trabajo caótico

# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 7.) A la hora de determinar si adoptas un estilo autoritario o indulgente, ¿qué debes tener en cuenta?
  - a) Panorama general
  - b) Consecuencias a largo plazo
  - c) Qué será eficaz
  - d) Todas las 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

# Módulo 2: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Por qué Maquiavelo dijo lo que dijo sobre el liderazgo?

a) Vivió en otra época

b) Era querido por todos

c) No le gustó nada

d) Ninguna de las anteriores

- 10.) ¿Qué significa *una forma intermedia* de liderazgo?

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



# Módulo tres:

## El liderazgo como servicio

- Tanto si prefieres un estilo de liderazgo autoritario como indulgente, o algo intermedio, un factor que realmente puede mejorar tu eficacia de liderazgo es verte a ti mismo atendiendo a las necesidades de tus empleados incluso cuando atiendes a las necesidades de tu empresa u organización.



*Para dirigir, primero hay que aprender a servir. El I Ching*

# Jerarquías descendentes

## Ventajas:

- Siempre sabes quién manda y a quién tienes que rendir cuentas.
- La toma de decisiones es eficaz.
- La promoción profesional está claramente definida.

## Desventajas:

- Potencial para una política basada en el poder
- Los empleados de abajo pueden sentirse menos importantes.
- Si tienes un líder débil, tendrás una organización débil.
- La información procedente de la dirección y los altos cargos es propensa a la distorsión.
- Tanto la dirección como los empleados pueden tener una idea equivocada de que hace el otro grupo.

# Una perspectiva lateral

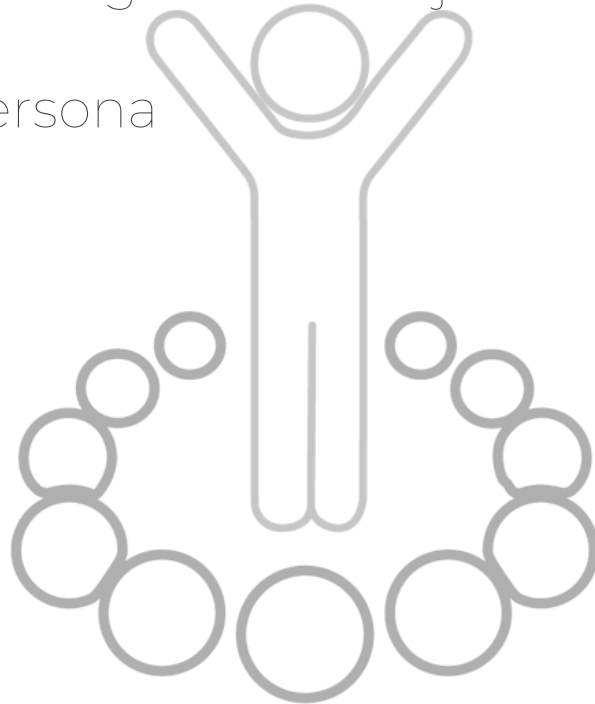
Los distintos departamentos están dirigidos por jefes de proyecto.

La comunicación no tiene que pasar por tantos filtros.

La alta dirección sirve de conducto entre el equipo y los directivos.

# Conoce a tus empleados

- A nivel personal y profesional
- Comprender lo que significa trabajar en primera línea
- Dirígete a cada persona como individuo



# Empatía genuina y el poder de liderar

Escucha

Considera tu propia actitud

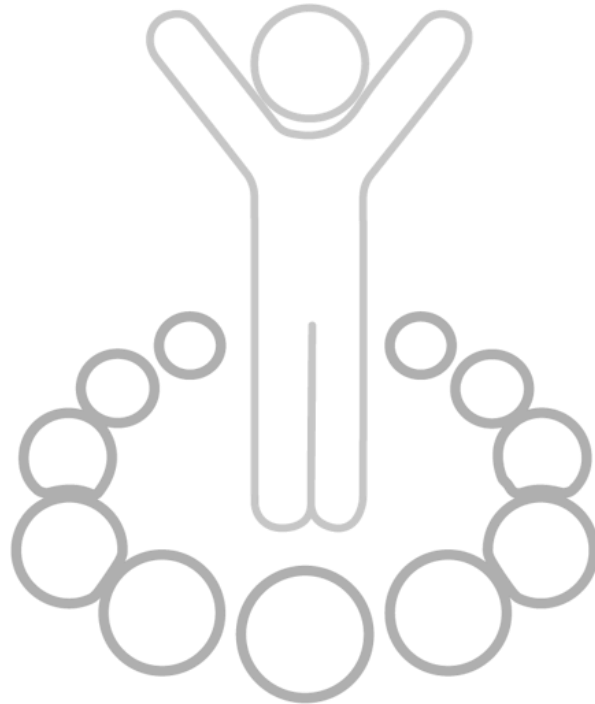
Suspende tu propio punto de vista





# Ilustración práctica

Alice llegó tarde al trabajo por culpa de un atasco horrible.



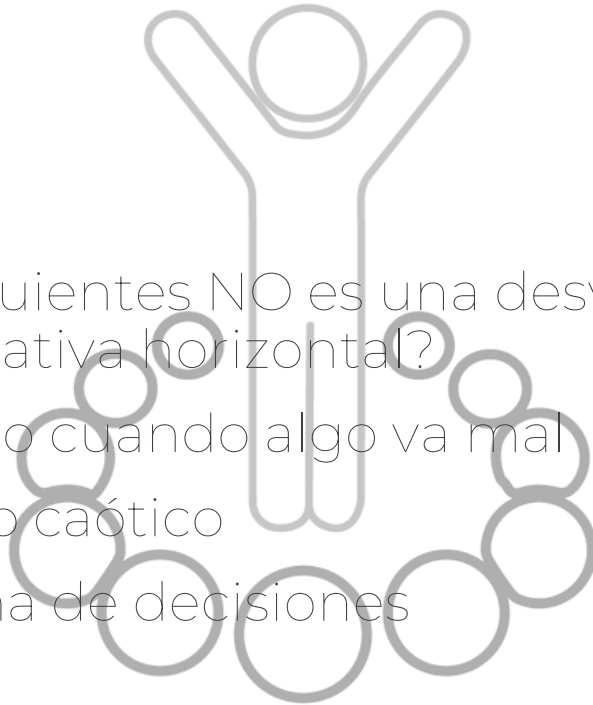
# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué es una estructura organizativa descendente?
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Horizontal
  - d) Invertida
- 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 niveles inferiores pueden sentirse menos implicados en los objetivos de la empresa.



# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 3.) Otro término para una estructura organizativa horizontal es \_\_\_\_\_.
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Invertida
  - 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



# Módulo 3: Preguntas de repaso


- 5.) Según este módulo, ¿cuál de las siguientes es una buena razón para conocer a tus empleados?
  - a) Fines de chantaje
  - b) Mejorar la moral de los empleados
  - c) Así sabrás qué regalos comprarles para sus cumpleaños.
  - d) Ninguna de las anteriores
- 6.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena razón para conocer a tus empleados?
  - a) Te permite desarrollar políticas eficaces
  - b) Te permite comprender qué motiva a tus empleados
  - c) Te permite evitar crear más o mayores problemas al hacer políticas.
  - d) Te permite planificar la cita perfecta

# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 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 miedo
  - c) Dignidad y fuerza
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Cuál de los siguientes NO es un buen enfoque para desarrollar la empatía?
  - a) Escucha activa
  - b) Ver el punto de vista de los demás como válido
  - c) Suspende tu propio punto de vista
  - d) Dar consejos



# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Cómo puedes mejorar tu eficacia como líder?
    - a) Ser humillado delante de ellos
    - b) Considérate a su servicio
    - c) Permíteles 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) Todas las anteriores
- 
- A large, light gray watermark of a stylized human figure with arms raised is centered on the page. The figure is composed of simple lines and circles, matching the style of the TOP SOCIAL POWER logo.

# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué es una estructura organizativa descendente?
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Horizontal
  - d) Invertida
- 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 niveles inferiores pueden sentirse menos implicados en los objetivos de la empresa.

# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 3.) Otro término para una estructura organizativa horizontal es \_\_\_\_\_.
  - a) Vertical
  - b) Lateral
  - c) Invertida
  - 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





# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 5.) Según este módulo, ¿cuál de las siguientes es una buena razón para conocer a tus empleados?
  - a) Fines de chantaje
  - b) **Mejorar la moral de los empleados**
  - c) Así sabrás qué regalos comprarles para sus cumpleaños.
  - d) Ninguna de las anteriores
- 6.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena razón para conocer a tus empleados?
  - a) Te permite desarrollar políticas eficaces
  - b) Te permite comprender qué motiva a tus empleados
  - c) Te permite evitar crear más o mayores problemas al hacer políticas.
  - d) **Te permite planificar la cita perfecta**

# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 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 miedo
  - c) Dignidad y fuerza
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Cuál de los siguientes NO es un buen enfoque para desarrollar la empatía?
- a) Escucha activa
  - b) Ver el punto de vista de los demás como válido
  - c) Suspende tu propio punto de vista
  - d) Dar consejos

# Módulo 3: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Cómo puedes mejorar tu eficacia como líder?
  - a) Ser humillado delante de ellos
  - b) **Considérate a su servicio**
  - c) Permíteles 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) **Todas las anteriores**

# Módulo cuatro: Liderazgo por diseño

- Pocas personas nacen para el liderazgo. La mayoría tiene que aprender a ser un buen líder.



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

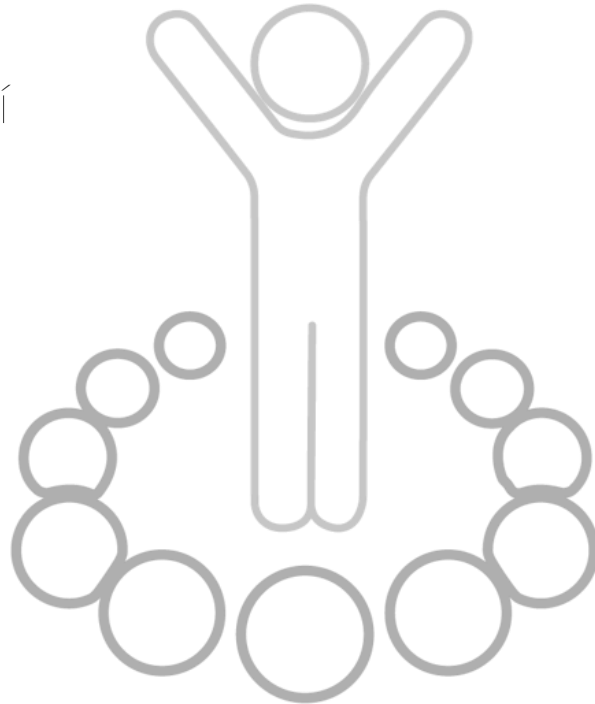
**Nathan W. Morris**

# Empieza con el fin en mente

Lo que quieres de tus empleados

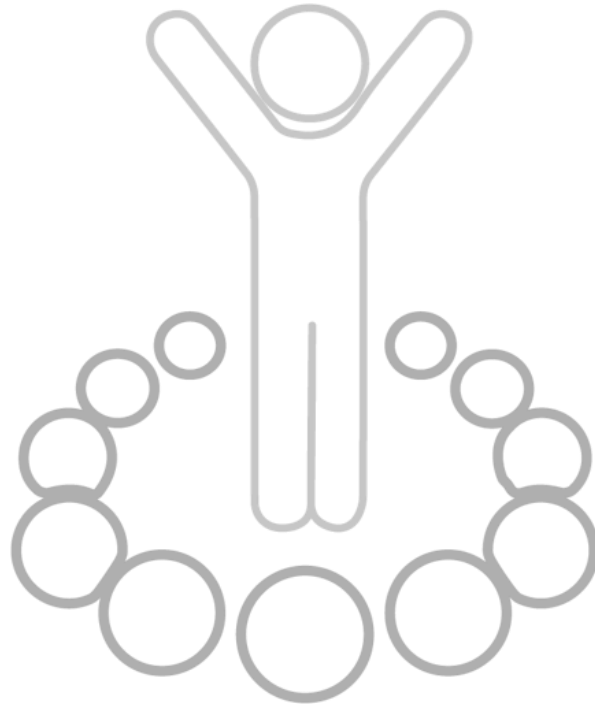
Lo que quiere de sí mismo

Resultado final



# Fijar objetivos

Específico  
Mensurable  
Alcanzable  
Realista  
Depende del  
tiempo



# Determinación de valores

- Identifica uno de los momentos más felices de tu vida de tu vida
- Identifica uno de los momentos de tu vida
- Identifica una de tus experiencias más más gratificantes



# Una declaración de objetivos

Una constitución personal

Identifica lo que realmente valoras

Puntos de partida para desarrollar tus objetivos



1. ....

2. ....

3. ....

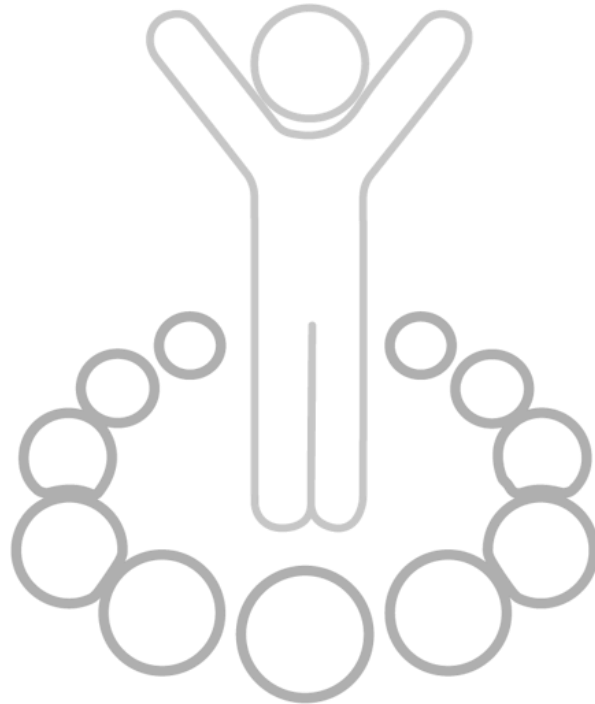
4. ....





# Ilustración práctica

- Jennifer y Marie habían ascendido al mismo tiempo.



# Módulo 4: 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 dirigir, 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) Tú controlas la situación
  - b) Puede predecir el futuro
  - c) Tienes un plan definido para lo que quieres conseguir
  - d) Ninguna de las anteriores

# Módulo 4: Preguntas de repaso

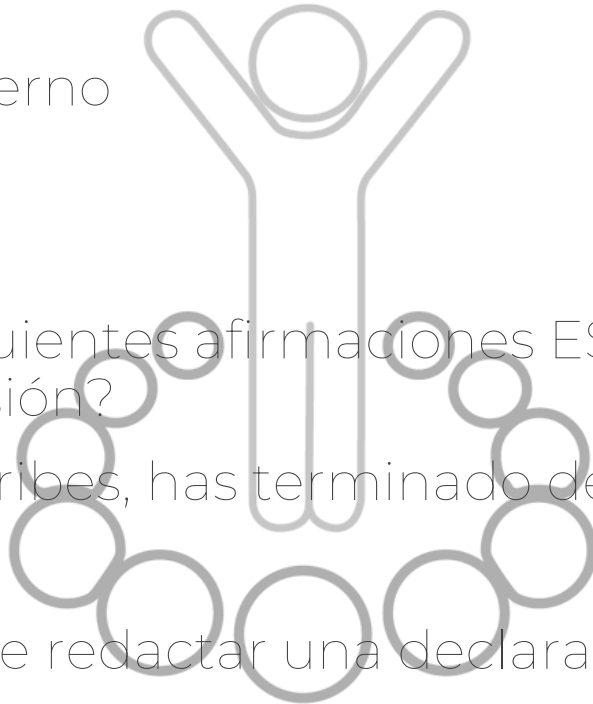
- 3.) SMART significa \_\_\_\_\_
  - a) Sencillo, significativo, adecuado, apropiado, correcto, específico
  - b) Específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un plazo.
  - c) Un acrónimo inventado mientras se asaban sapos
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Cuál de los siguientes NO es un enfoque útil para fijar objetivos?
  - a) Cuéntale a alguien tu objetivo
  - b) Desglosa los objetivos complejos en hitos
  - c) Elige un objetivo que no puedas permitirte perder
  - d) Elige un objetivo que tenga sentido

# Módulo 4: Preguntas de repaso

- 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 únicos para cada persona
  - d) Los valores deben descubrirse a partir de la historia de tu vida.
- 6.) ¿Cuál de los siguientes momentos de la vida te ayuda a determinar tus valores fundamentales?
  - a) Momento de mayor orgullo
  - b) Momento más feliz
  - c) Momento más satisfactorio
  - d) Todas las anteriores

# Módulo 4: Preguntas de repaso

- 7.) Según este módulo, ¿cuál es otro término para tu declaración de misión?
  - a) Tu Biblia
  - b) Su reglamento interno
  - c) Tu entrenador
  - d) Tu 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) Puedes terminar de redactar una declaración de objetivos en unas horas.
  - d) Redactar una declaración de misión es un proceso largo y continuo.



# Módulo 4: Preguntas de repaso

•9.) Un aspecto importante de un buen liderazgo es saber lo que eres \_\_\_\_\_.

- a) Hacer en tu 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



# Módulo 4: 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 dirigir, 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) Tú controlas la situación
  - b) Puede predecir el futuro
  - c) Tienes un plan definido para lo que quieres conseguir
  - d) Ninguna de las anteriores

# Módulo 4: Preguntas de repaso

- 3.) SMART significa \_\_\_\_\_
  - a) Sencillo, significativo, adecuado, apropiado, correcto, específico
  - b) Específicos, medibles, alcanzables, realistas y sujetos a un plazo.
  - c) Un acrónimo inventado mientras se asaban sapos
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Cuál de los siguientes NO es un enfoque útil para fijar objetivos?
  - a) Cuéntale a alguien tu objetivo
  - b) Desglosa los objetivos complejos en hitos
  - c) Elige un objetivo que no puedas permitirte perder
  - d) Elige un objetivo que tenga sentido



# Módulo 4: Preguntas de repaso

- 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 del individuo
  - d) Los valores deben descubrirse a partir de la historia de tu vida.
- 6.) ¿Cuál de los siguientes momentos de la vida te ayuda a determinar tus valores fundamentales?
  - a) Momento de mayor orgullo
  - b) Momento más feliz
  - c) Momento más satisfactorio
  - d) Todas las anteriores

# Módulo 4: Preguntas de repaso

- 7.) Según este módulo, ¿cuál es otro término para tu declaración de misión?
  - a) Tu Biblia
  - b) Su reglamento interno
  - c) Tu entrenador
  - d) **Tu 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) Puedes terminar de redactar una declaración de objetivos en unas horas.
  - d) **Redactar una declaración de misión es un proceso largo y continuo.**



# Módulo 4: Preguntas de repaso

•9.) Un aspecto importante de un buen liderazgo es saber lo que eres \_\_\_\_\_.

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

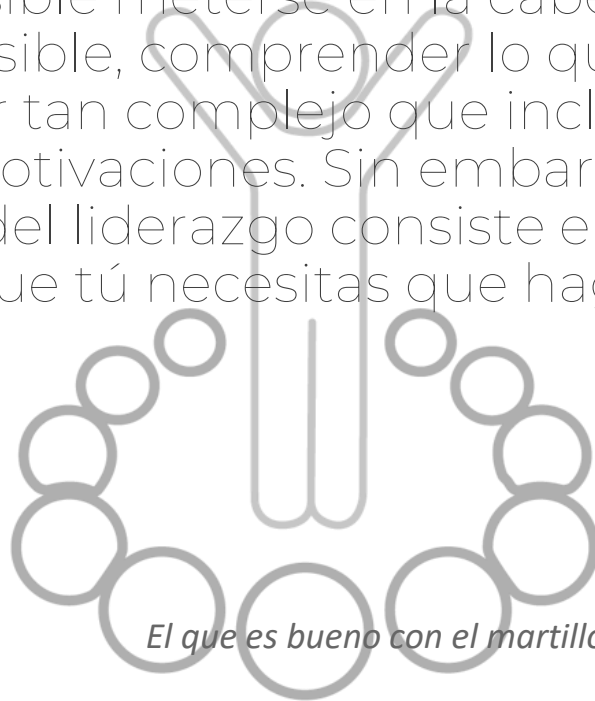
•10.) Cuando elijas un objetivo, hazlo \_\_\_\_\_.

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



# Módulo 5: Comprender la motivación

- No siempre es posible meterse en la cabeza de otra persona. Incluso si 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 consiste en conseguir que los demás hagan lo que tú necesitas que hagan, como si fuera su plan original.



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

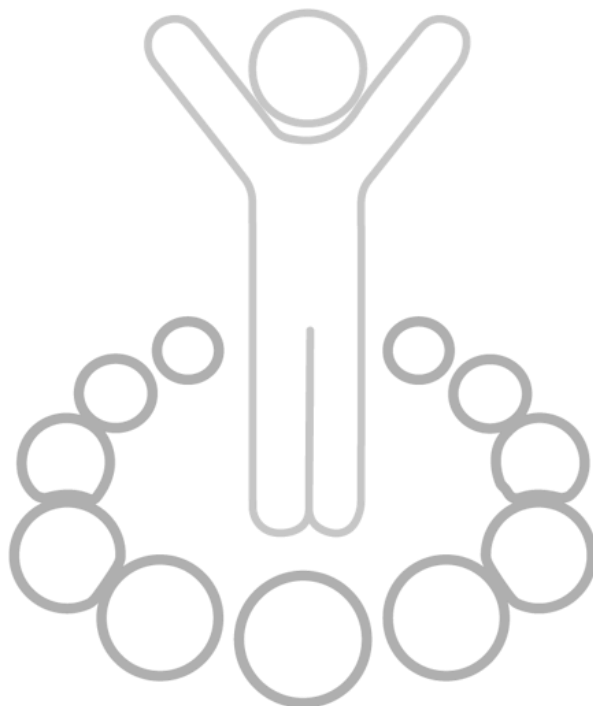
**Abraham Maslow**

# Drama

Actores

Motivación

Compasión



# La pentada

**Escena**

**Agente**

**Actúa**

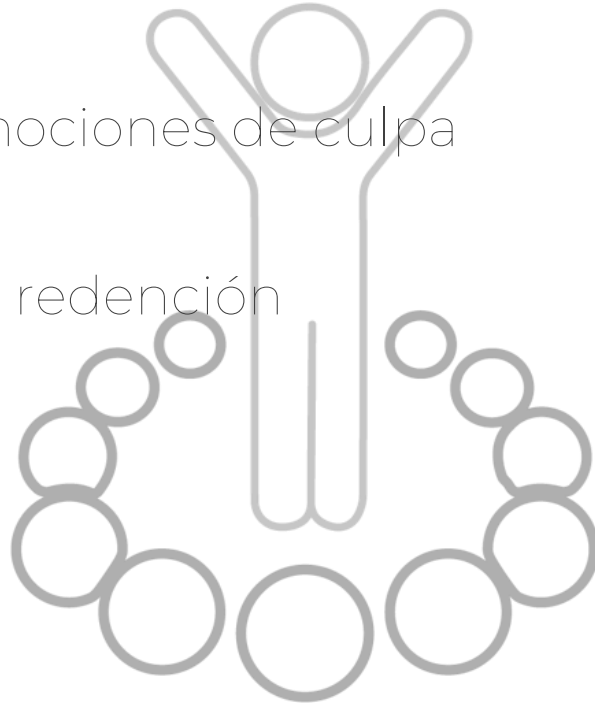
**Agencia**

**Propósito**



# Culpa y redención

- Nuestra sociedad y nuestra cultura están motivadas por la culpa.
- Evitar las emociones de culpa
- Encontrar la redención



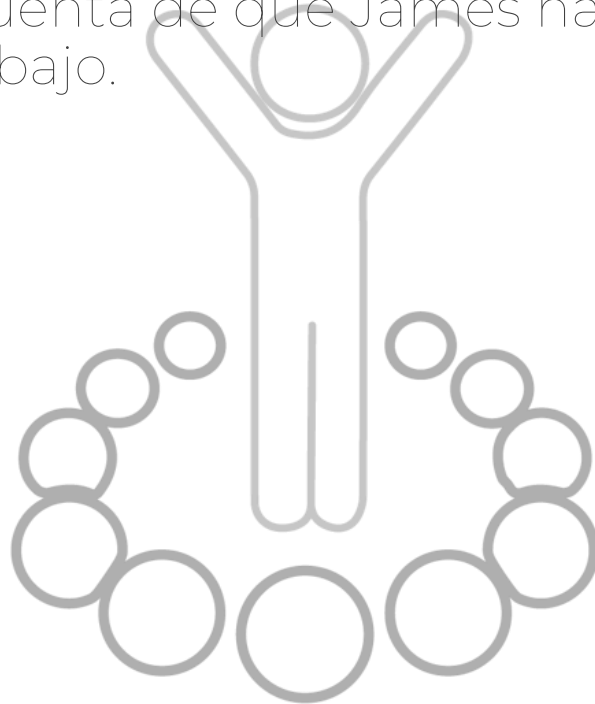
# Identificación





# Ilustración práctica

- Marjorie se dio cuenta de que James había llegado disgustado al trabajo.



# Módulo 5: 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) "No seas prestatario, no seas prestamista".
  - b) "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres meros actores".
  - c) "Ser o no ser, ésa es la cuestión".
  - d) "¡Aléjate, aléjate, breve vela! La vida no es más que una sombra que camina..."

# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Cuál de los siguientes NO forma parte de la pénada?
  - a) Actúa
  - b) Intención
  - c) Propósito
  - d) Agencia
- 4.) ¿A cuál de las Cinco W corresponde el Acta de Pent?
  - a) Quién
  - b) Por qué
  - c) Cuándo y dónde
  - d) Qué



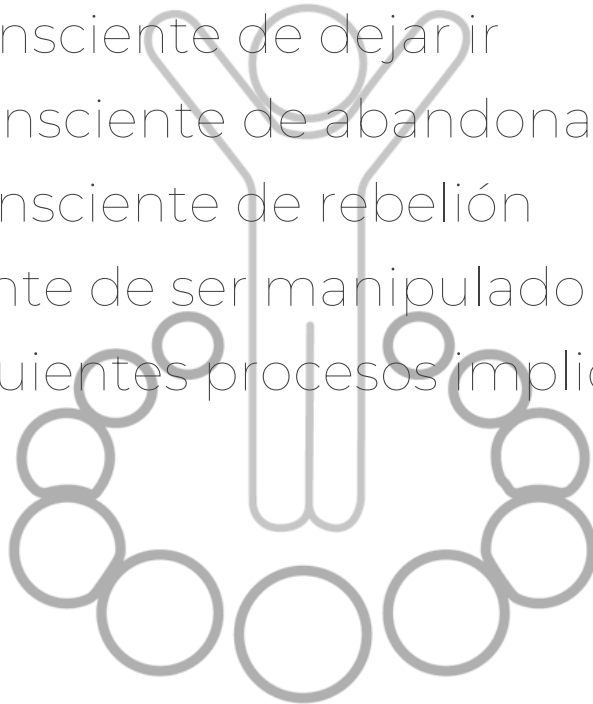
# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una etapa del ciclo de la Culpa a la Redención?
  - a) Reclama
  - b) Víctima
  - c) Lo negativo
  - d) La antigua jerarquía
- 6.) ¿Cuál de los siguientes es un aspecto de la redención?
  - a) Reclama
  - b) Lo positivo
  - c) Confesión
  - d) Absolución



# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Qué puede crear en otra persona el identificarte con tus motivos y necesidades?
  - a) Una voluntad inconsciente de dejar ir
  - b) Una voluntad inconsciente de abandonar
  - c) Una voluntad inconsciente de rebelión
  - d) Sospecha consciente de ser manipulado
- 8.) ¿Cuál de los siguientes procesos implica identificación?
  - a) Imitación
  - b) Manipulación
  - c) Compasión
  - d) Arrogancia



# Módulo 5: Preguntas de repaso

•9.) Somos muy conscientes de lo que nos motiva.

a) Verdadero

b) Falso

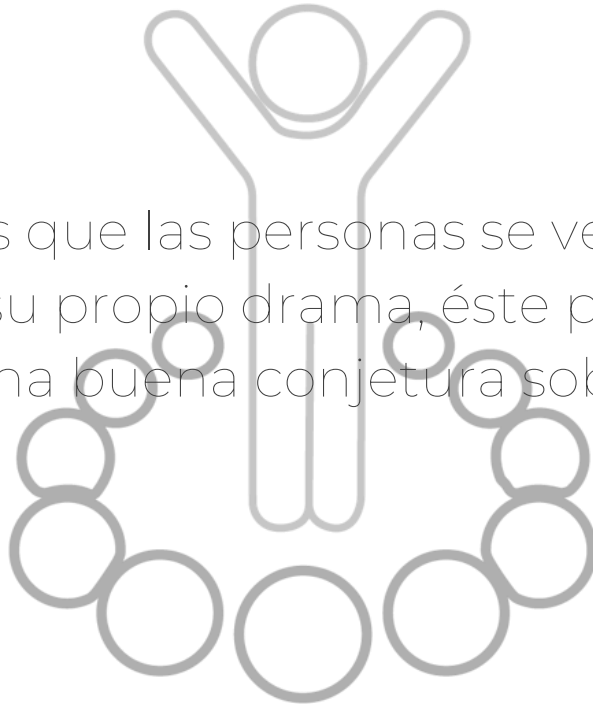
•10.) Si comprendes que las personas se ven a sí mismas como protagonistas de su propio drama, éste puede ser el primer paso para hacer una buena conjetura sobre lo que \_\_\_\_\_.

a) Su futuro parece

b) Les motiva

c) Sus objetivos son

d) Todas las anteriores



# Módulo 5: 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) "No seas prestatario, no seas prestamista".
  - b) "Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y mujeres meros actores".
  - c) "Ser o no ser, ésa es la cuestión".
  - d) "¡Aléjate, aléjate, breve vela! La vida no es más que una sombra que camina..."

# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Cuál de los siguientes NO forma parte de la pénada?
  - a) Actúa
  - b) Intención
  - c) Propósito
  - d) Agencia
- 4.) ¿A cuál de las Cinco W corresponde el Acta de Pent?
  - a) Quién
  - b) Por qué
  - c) Cuándo y dónde
  - d) Qué





# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una etapa del ciclo de la Culpa a la Redención?

a) Reclama

b) Víctima

c) Lo negativo

d) La antigua jerarquía

- 6.) ¿Cuál de los siguientes es un aspecto de la redención?

a) Reclama

b) Lo positivo

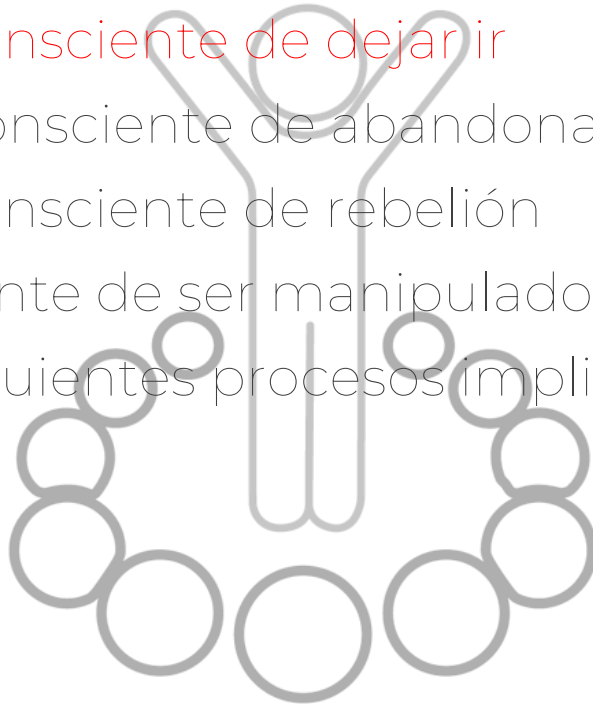
c) Confesión

d) Absolución



# Módulo 5: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Qué puede crear en otra persona el identificarte con tus motivos y necesidades?
  - a) Una voluntad inconsciente de dejar ir
  - b) Una voluntad inconsciente de abandonar
  - c) Una voluntad inconsciente de rebelión
  - d) Sospecha consciente de ser manipulado
- 8.) ¿Cuál de los siguientes procesos implica identificación?
  - a) Imitación
  - b) Manipulación
  - c) Compasión
  - d) Arrogancia



# Módulo 5: Preguntas de repaso

•9.) Somos muy conscientes de lo que nos motiva.

a) Verdadero

b) Falso

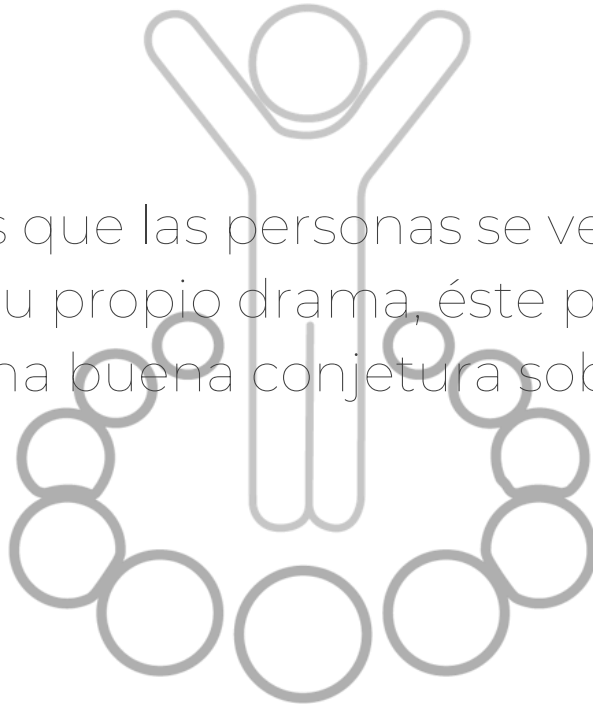
•10.) Si comprendes que las personas se ven a sí mismas como protagonistas de su propio drama, éste puede ser el primer paso para hacer una buena conjetura sobre lo que \_\_\_\_\_.

a) Su futuro parece

b) Les motiva

c) Sus objetivos son

d) Todas las anteriores



# Módulo 6:

## Crítica constructiva

- Comprender lo que motiva a las personas que diriges es una buena forma 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.



*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**

# ¿Cuáles son tus intenciones?

- Propósito
- Expectativas
- Resultado final



# Una visión positiva del éxito

- Anticipa la situación
- Todo el mundo tiene una oportunidad
- El empleado puede asumir una mayor responsabilidad en su vida



ANALYSIS  
SOLUTION  
PROCESS  
OBJECTIVES  
TEAMWORK  
VISION  
SALES

A hand in a white sleeve is holding a red marker, pointing to the word 'ANALYSIS' in the list of business terms.

# Sándwich de retroalimentación

Mezclar lo negativo con auténticos comentarios positivos

Ten algo bueno que decir

Encuentra algo positivo que decir sobre un empleado que necesite corrección.

# Vigilancia (contra el acoso)

Establece un objetivo alcanzable

Haz un seguimiento de tu empleado a una hora programada

Seguimiento estructurado





# Ilustración práctica

- Al principio, Cedric estaba enfadado con Ginny, una de sus empleadas, porque todos los días llegaba un par de minutos tarde al trabajo, pero hoy ha llegado con más de una hora de retraso y sin dar explicaciones.



# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando un empleado no cumple una expectativa, ¿cuál es una forma eficaz de proceder?
  - a) Haz comentarios constructivos en privado
  - b) Castiga al empleado humillándolo delante del resto del equipo.
  - c) Ignóralo en aras de ser un buen jefe
  - d) Despide al empleado inmediatamente para dar ejemplo a los demás 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) Crear un entorno de trabajo ordenado
  - c) Fomenta la rebelión
  - d) Crea un entorno de trabajo envenenado

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 3) ¿Cuál de los siguientes NO es un resultado de tener una visión positiva del éxito?
  - a) Creas una situación en la que todos ganan
  - b) Puede ayudar a tu empleado a largo plazo
  - c) Tienes un claro ganador y un claro perdedor
  - d) Evitas desarrollar una mentalidad de castigo
- 4.) ¿Qué tiende a sabotear las buenas intenciones?
  - a) Mentalidad de ganar o perder
  - b) Mentalidad de culpar
  - c) Una orientación hacia el castigo
  - d) Todas las anteriores

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 5.) En un bocadillo de feedback, ¿qué mezclas con las críticas?
  - a) Nueva normativa
  - b) Comentarios realmente positivos
  - c) Su propia experiencia como rebelde
  - d) Todo lo anterior
- 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 aceptar la falsa positividad hasta que se convierta en real
  - b) Convince al empleado para que te siga apreciando como jefe.
  - c) Permite que el empleado ignore las críticas constructivas.
  - d) Ayudas a calmar tu propia negatividad hacia el empleado.

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones ES cierta en relación con la eficacia de la vigilancia?
  - a) La falta de seguimiento hace que la crítica no parezca importante.
  - b) Un 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) Un control eficaz significa hacerlo públicamente, de modo que la humillación pueda utilizarse como 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 que hicieras?"
  - b) Pregunta públicamente: "¿Qué tal te va?"
  - c) Pregúntale en privado: "¿Qué tal te va?"
  - d) Pregúntale en privado: "¿Has hecho lo que te dije que hicieras?"

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Cuál es una buena forma de ayudar a las personas que diriges?
  - a) Habla con ellos sobre su comportamiento diario
  - b) Encontrar cosas que criticar
  - c) Comprender lo que 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) Normas de la oficina
  - c) Tu propia motivación para hacerlo
  - d) Ninguna de las anteriores

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando un empleado no cumple una expectativa, ¿cuál es una forma eficaz de proceder?
  - a) Haz comentarios constructivos en privado
  - b) Castigar al empleado humillándolo delante del resto de su equipo
  - c) Ignóralo en aras de ser un buen jefe
  - d) Despide al empleado inmediatamente para dar ejemplo a los demás 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) Crear un entorno de trabajo ordenado
  - c) Fomenta la rebelión
  - d) Crea un entorno de trabajo envenenado

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Cuál de los siguientes NO es un resultado de tener una visión positiva del éxito?
  - a) Creas una situación en la que todos ganan
  - b) Puede ayudar a tu empleado a largo plazo
  - c) Tienes un claro ganador y un claro perdedor
  - d) Evitas desarrollar una mentalidad de castigo
- 4.) ¿Qué tiende a sabotear las buenas intenciones?
  - a) Mentalidad de ganar o perder
  - b) Mentalidad de culpar
  - c) Una orientación hacia el castigo
  - d) Todas las anteriores



# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 5.) En un bocadillo de feedback, ¿qué mezclas con las críticas?
  - a) Nueva normativa
  - b) Comentarios realmente positivos
  - c) Su propia experiencia como rebelde
  - d) Todas las 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 aceptar la falsa positividad hasta que se convierta en real
  - b) Convince al empleado para que te siga apreciando como jefe.
  - c) Permites que el empleado ignore las críticas constructivas.
  - d) Ayudas a calmar tu propia negatividad hacia el empleado.

# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones ES cierta en relación con la eficacia de la vigilancia?
  - a) La falta de seguimiento hace que la crítica no parezca importante.
  - b) Un 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) Un control eficaz significa hacerlo públicamente, de modo que la humillación pueda utilizarse como 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 que hicieras?"
  - b) Pregunta públicamente: "¿Qué tal te va?"
  - c) Pregúntale en privado: "¿Qué tal te va?"
  - d) Pregúntale en privado: "¿Has hecho lo que te he dicho?"

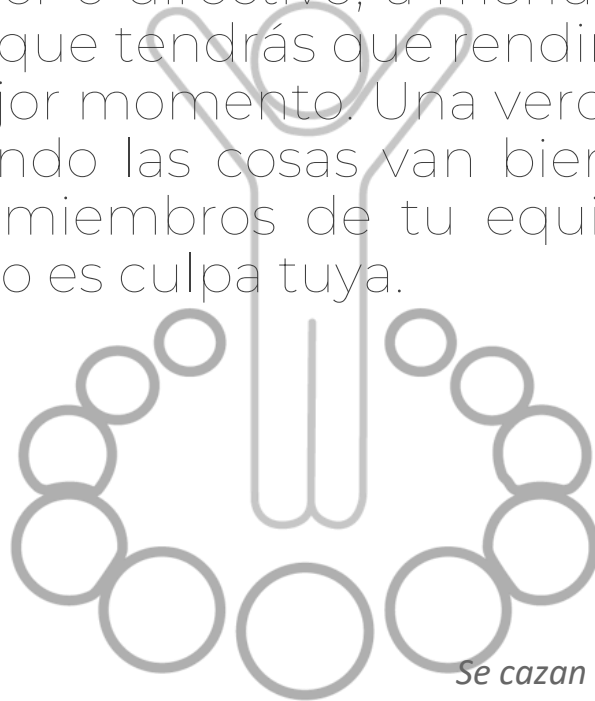
# Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Cuál es una buena forma de ayudar a las personas que diriges?
  - a) Habla con ellos sobre su comportamiento diario
  - b) Encontrar cosas que criticar
  - c) Comprender lo que 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) Normas de la oficina
  - c) Tu propia motivación para hacerlo
  - d) Ninguna de las anteriores

# Módulo 7:

## La importancia del tono

- En tu papel de líder o directivo, a menudo te encontrarás en situaciones en las que tendrás que rendir bien incluso cuando no estés en tu mejor momento. Una verdad sobre el liderazgo eficaz es que cuando las cosas van bien, querrás desviar los elogios hacia los miembros de tu equipo, pero cuando las cosas van mal, todo es culpa tuya.



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

**Proverbio**

# Encender el fuego



# Calmar una tormenta



- Abordar los conflictos con calma

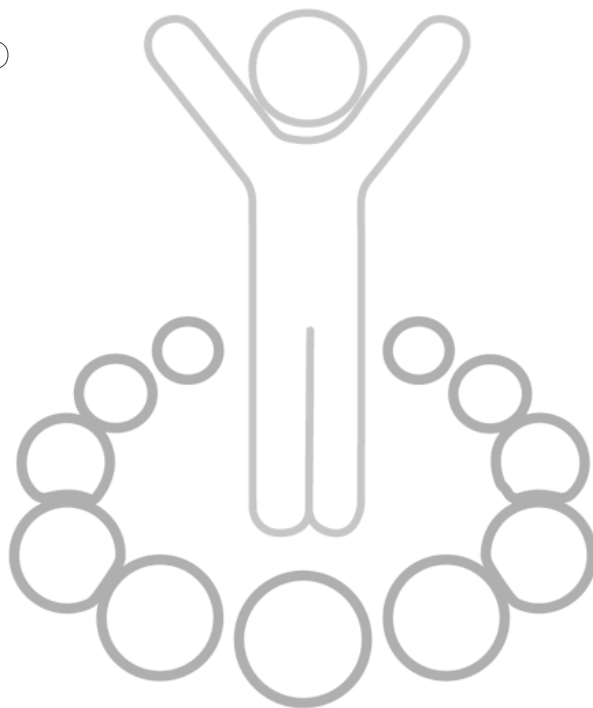
- Los conflictos afectan al resto del equipo

- Permitir que los empleados propongan soluciones



# Adulto frente a padre

- Modo Niño
- Modo padres
- Modo Adulto



# Cambiar el guión

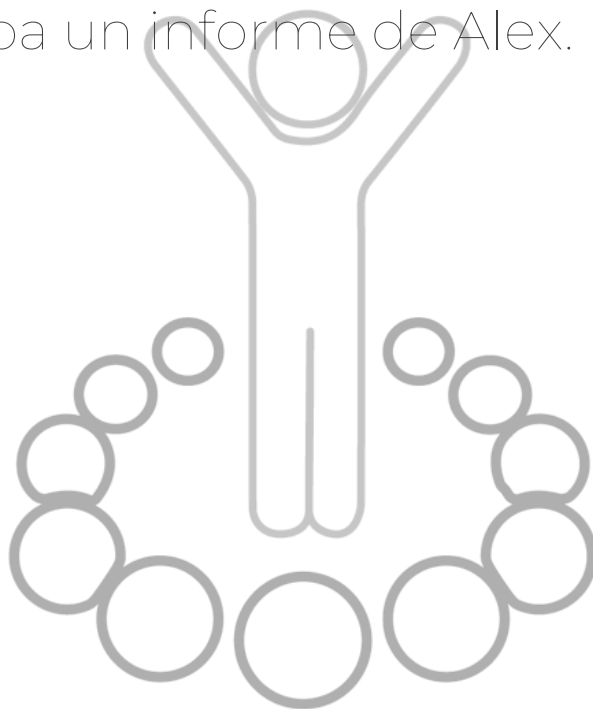
- Comportamientos en modo niño, padre y adulto
- Transacción complementaria
- Transacciones cruzadas





# Ilustración práctica

- Heath esperaba un informe de Alex.



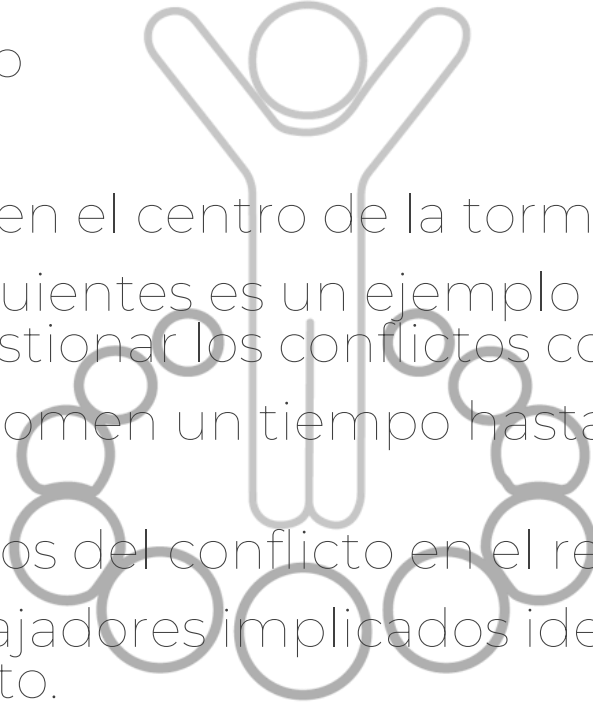
# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando tu equipo tiene éxito, como líder eficaz debes \_\_\_\_\_.
  - a) Acepta los elogios
  - b) Desvía los elogios hacia tu equipo
  - c) Ignorar los elogios
  - d) Elogiarte por tu capacidad de liderazgo
- 2.) ¿Encender un fuego es sinónimo de cultivar qué emoción?
  - a) Miedo
  - b) Celos
  - c) Entusiasmo
  - d) Calma



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 3.) Cuando surjan 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 hay que hacer para gestionar los conflictos con los empleados?
  - a) Haz que todos se tomen un tiempo hasta que estén más tranquilos.
  - b) Identifica los efectos del conflicto en el resto del equipo.
  - c) Permite a los trabajadores implicados identificar la causa y la solución del conflicto.
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Qué modo o estilo de comportamiento pretende afirmar el control sobre la situación?
  - a) Adultos
  - b) Niño
  - c) Padres
  - d) Ninguna de las anteriores
- 6.) ¿A qué modo de comportamiento le interesa enfrentarse a la realidad tal como es?
  - a) Padres
  - b) Adultos
  - c) Niño
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 7.) Cuando dos modos de comportamiento se alimentan mutuamente y permiten que ambos continúen indefinidamente, se dice que son \_\_\_\_\_.
- a) Complemento
  - b) Cruzado
  - c) Cíclico
  - d) Contigua
- 8.) Para cambiar el guión debes interrumpir una transacción que sea \_\_\_\_\_ con otra que sea \_\_\_\_\_.
- a) Contigua, cíclica
  - b) Complementario, cruzado
  - c) Cruzados, Complementarios
  - d) Cruzados, contiguos

# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 9.) En tu papel de líder o directivo, a menudo te encontrarás en situaciones en las que tendrás que rendir bien, incluso en \_\_\_\_\_.
  - a) No en su mejor momento
  - b) No adulto
  - c) Un padre
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 10.) ¿Cómo podrías aumentar el entusiasmo de los empleados?
  - a) Colgar carteles inspiradores en la oficina
  - b) Pon música alegre
  - c) Celebrar el éxito
  - d) Todas las anteriores



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1.) Cuando tu equipo tiene éxito, como líder eficaz debes \_\_\_\_\_.

a) Acepta los elogios

b) **Desvía los elogios hacia tu equipo**

c) Ignorar los elogios

d) Elogiarte por tu capacidad de liderazgo

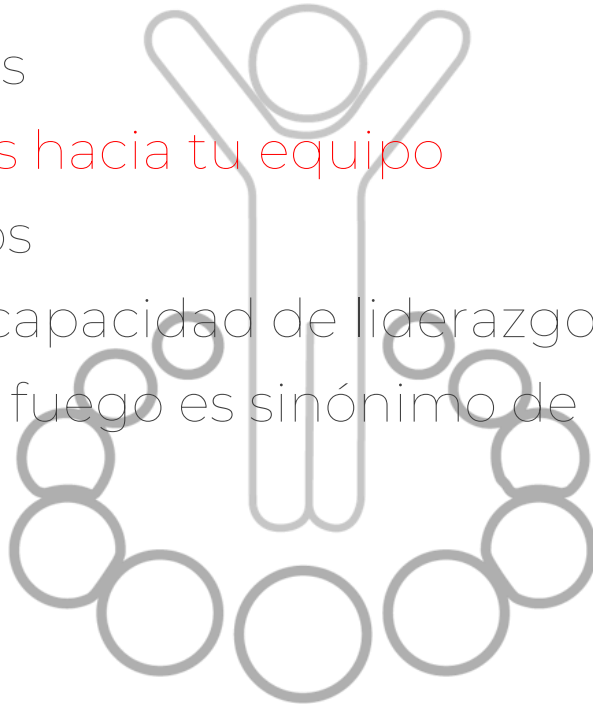
- 2.) ¿Encender un fuego es sinónimo de cultivar qué emoción?

a) Miedo

b) Celos

c) **Entusiasmo**

d) Calma



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 3.) Cuando surjan 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 hay que hacer para gestionar los conflictos con los empleados?
  - a) Haz que todos se tomen un tiempo hasta que estén más tranquilos.
  - b) Identifica los efectos del conflicto en el resto del equipo.
  - c) Permite a los trabajadores implicados identificar la causa y la solución del conflicto.
  - d) Ninguna de las anteriores





# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Qué modo o estilo de comportamiento pretende afirmar el control sobre la situación?

a) Adultos

b) Niño

c) Padres

d) Ninguna de las anteriores

- 6.) ¿A qué modo de comportamiento le interesa enfrentarse a la realidad tal como es?

a) Padres

b) Adultos

c) Niño

d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 7.) Cuando dos modos de comportamiento se alimentan mutuamente y permiten que ambos continúen indefinidamente, se dice que son \_\_\_\_\_.
  - a) Complemento
  - b) Cruzado
  - c) Cíclico
  - d) Contigua
- 8.) Para cambiar el guión debes interrumpir una transacción que sea \_\_\_\_\_ con otra que sea \_\_\_\_\_.
  - a) Contigua, cíclica
  - b) Complementario, cruzado
  - c) Cruzados, Complementarios
  - d) Cruzados, contiguos

# Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 9.) En tu papel de líder o directivo, a menudo te encontrarás en situaciones en las que tendrás que rendir bien, incluso en \_\_\_\_\_.
  - a) No en su mejor momento
  - b) No adulto
  - c) Un padre
  - d) Ninguna de las anteriores
  
- 10.) ¿Cómo podrías aumentar el entusiasmo de los empleados?
  - a) Colgar carteles inspiradores en la oficina
  - b) Pon música alegre
  - c) Celebrar el éxito
  - d) Todo lo anterior



# Módulo Ocho: Confiar en tu equipo

- Cuando dirijas a otros, verás que subirán y bajarán según las expectativas que pongas en ellos.



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

**Harvey Mackay**

# Peligros de la microgestión

El beso de la muerte para ser un líder eficaz

Los empleados acabarán sufriendo

Impedir el crecimiento de tus empleados

# Delegación y ansiedad

- Miedo al fracaso de los empleados
- Desconfianza en nuestros empleados
- Considera el fracaso como una oportunidad de aprendizaje



# Ases en su sitio

Adapta las  
tareas a los  
puntos fuertes  
de tus  
empleados

Maximizar tu  
rendimiento

Fomentar el  
sentimiento de  
pertenencia

Su éxito es, en  
última  
instancia, tu  
éxito.

# Celebrar el éxito

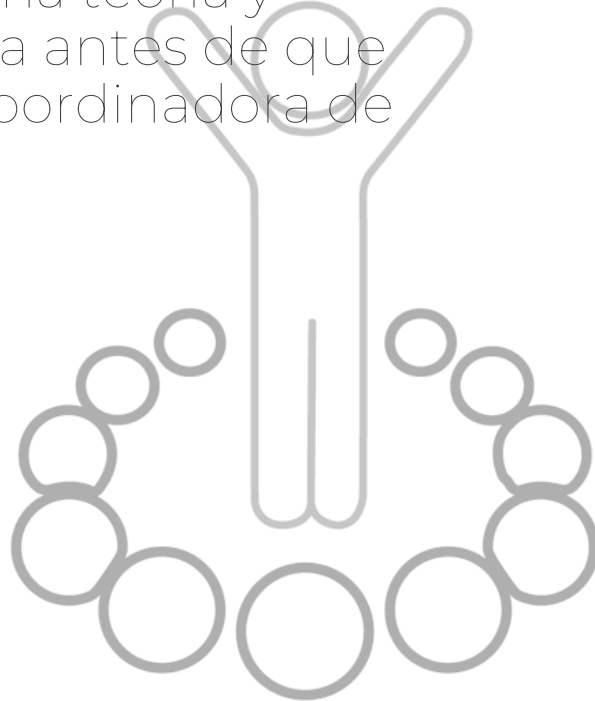
- Fomentar una cultura de Celebración
- Ningún éxito es demasiado pequeño
- Entusiasmo, Optimismo, Confianza, Tenacidad





# Ilustración práctica

- A Theresa siempre se le había dado bien coger una teoría y ponerla en práctica antes de que la ascendieran a coordinadora de proyectos.



# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Por qué la microgestión puede ser ineficaz?
  - a) Añade más trabajo a tus 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 tus 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

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué tipo de emoción es la ansiedad?
  - a) Una emoción de baja excitación
  - b) Una emoción tranquilizadora
  - c) Una emoción de gran excitación
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Qué hay más perjudicial que el miedo a que tus empleados te fallen?
  - a) Su falta de confianza en las capacidades de sus empleados
  - b) Tu presencia dominante
  - c) No hay nada peor que el fracaso
  - d) Ninguna de las anteriores

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 5.) Una delegación eficaz significa \_\_\_\_\_.
  - a) Poner a los empleados en situación de sobresalir
  - b) Asignación aleatoria de tareas
  - c) Asigna 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) Desconfía
  - b) Confía en
  - c) Frustración
  - d) Aburrimiento

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuál de las siguientes emociones NO conduce a un mayor rendimiento?
  - a) Optimismo
  - b) Decepción
  - c) Confía en
  - d) Tenacidad
- 8.) ¿Qué éxitos son los más apropiados para celebrar?
  - a) Los pequeños; deja que los grandes éxitos pasen desapercibidos
  - b) Los grandes; deja que los pequeños éxitos pasen desapercibidos
  - c) Los éxitos no deben celebrarse; los empleados no deben sentirse demasiado bien consigo mismos porque se vuelven más difíciles de controlar
  - d) Todos los éxitos merecen ser celebrados



# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Por qué debes establecer expectativas elevadas para tus 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 te diriges a otras personas es \_\_\_\_\_.
  - a) Ser demasiado optimista
  - b) La tendencia a la microgestión
  - c) Ser demasiado permisivo
  - d) Permitir que otros cuestionen tu dirección

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Por qué la microgestión puede ser ineficaz?
  - a) Añade más trabajo a tus 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 tus 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

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué tipo de emoción es la ansiedad?
  - a) Una emoción de baja excitación
  - b) Una emoción tranquilizadora
  - c) Una emoción de gran excitación
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Qué hay más perjudicial que el miedo a que tus empleados te fallen?
  - a) Su falta de confianza en las capacidades de sus empleados
  - b) Tu presencia dominante
  - c) No hay nada peor que el fracaso
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 5.) Una delegación eficaz significa \_\_\_\_\_.
  - a) Poner a los empleados en situación de sobresalir
  - b) Asignación aleatoria de tareas
  - c) Asigna 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) Desconfía
  - b) Confía en
  - c) Frustración
  - d) Aburrimiento

# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuál de las siguientes emociones NO conduce a un mayor rendimiento?
  - a) Optimismo
  - b) Decepción
  - c) Confía en
  - d) Tenacidad
- 8.) ¿Qué éxitos son los más apropiados para celebrar?
  - a) Los pequeños; deja que los grandes éxitos pasen desapercibidos
  - b) Los grandes; deja que los pequeños éxitos pasen desapercibidos
  - c) Los éxitos no deben celebrarse; los empleados no deben sentirse demasiado bien consigo mismos porque se vuelven más difíciles de controlar.
  - d) Todos los éxitos merecen ser celebrados



# Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 9.) ¿Por qué debes establecer expectativas elevadas para tus 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 te diriges a otras personas es \_\_\_\_\_.
  - a) Ser demasiado optimista
  - b) La tendencia a la microgestión
  - c) Ser demasiado permisivo
  - d) Permitir que otros cuestionen tu dirección

# Módulo Nueve:

## Ganarte la confianza de tu equipo

- Evitar la microgestión, delegar tareas adecuadamente y celebrar los éxitos son formas de aumentar la estima y la confianza en tu equipo, pero la confianza es una calle de doble sentido. Un líder eficaz es aquel en quien los seguidores confían implícitamente.

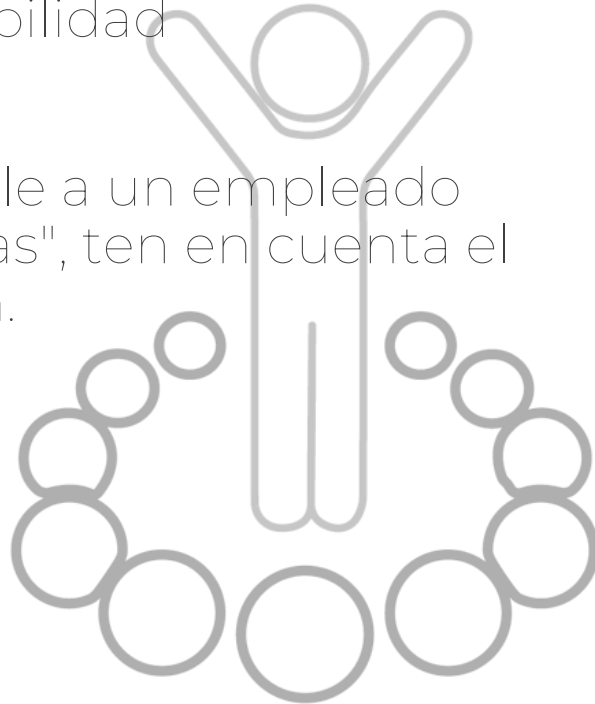


*La confianza se gana ganándola, no esperándola.*

***Katie Kacvinsky***

# Honestidad

- Ganarse la confianza
- Admitir la vulnerabilidad
- Si tienes que decirle a un empleado "cómo son las cosas", ten en cuenta el tono y la intención.



# Fiabilidad

- Ser fiable también significa ser coherente
- Es vital cumplir todo lo que se dice
- No prometas demasiado y no cumplas lo prometido



# Disponibilidad

Deja tiempo a los empleados para que se acerquen a ti.

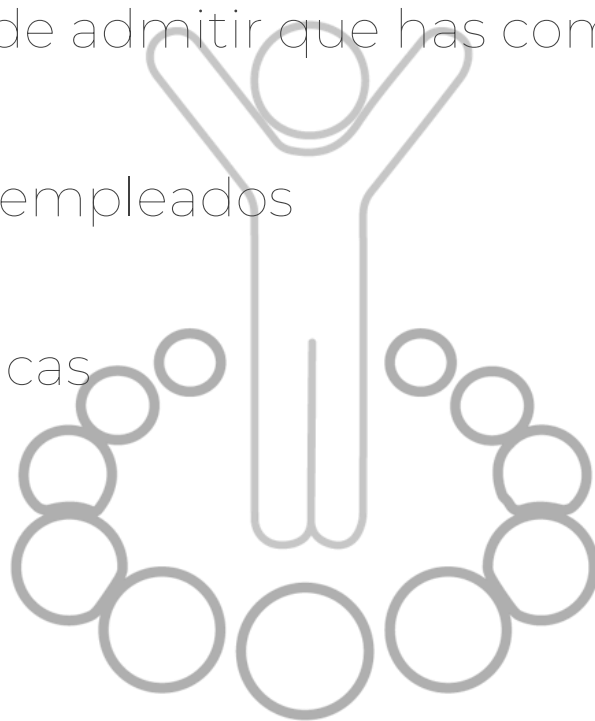
Quieres que los empleados sientan que pueden acudir a ti cuando te necesiten.

Encontrar el equilibrio adecuado puede llevar tiempo



# Abrir

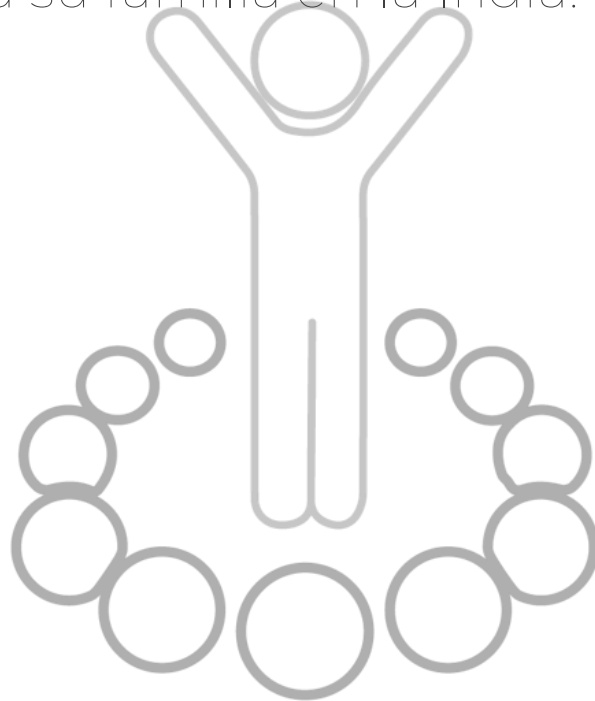
- Ser abierto es una característica dual
- No tengas miedo de admitir que has cometido un error.
- Estar abierto a los empleados
- comentarios y críticas





# Ilustración práctica

- Darla había recibido de Sara la petición de una semana libre en enero, para que Sara pudiera visitar a su familia en la India.



# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

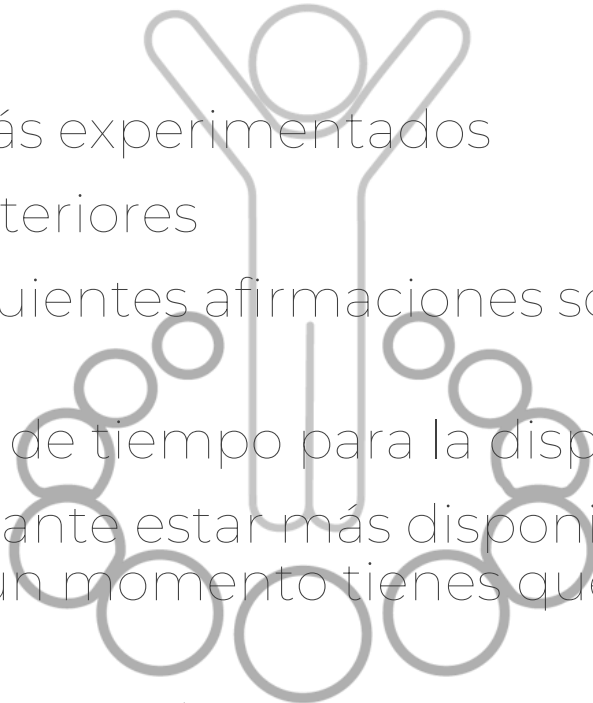
- 1.) Cuando le dices a alguien una verdad dolorosa, ¿qué dos cosas debes tener en cuenta?
  - a) Su tono y sus intenciones
  - b) El talento del empleado y lo mucho que te gusta
  - c) La Ley y la Agencia
  - d) Ninguna de las anteriores
- 2.) ¿Qué tipo de líder inspira más respeto?
  - a) El líder perfecto
  - b) Un líder que nunca comete errores
  - c) Un líder vulnerable
  - d) Un líder que utiliza la honestidad como arma

# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Cuál de las siguientes prácticas NO ayuda a ser más fiable?
  - a) Exigir que todas las solicitudes se presenten por escrito
  - b) Evita hacer promesas que no puedas cumplir
  - c) Informa inmediatamente a alguien si no puede cumplir una obligación y programa una nueva hora para cumplirla.
  - d) Nunca admitas que no estás seguro
- 4.) Ignora 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) Todo lo anterior

# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 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) Deja siempre algo de tiempo para la disponibilidad.
  - b) Aunque es importante estar más disponible para los nuevos empleados, en algún momento tienes que dejar de enseñarles.
  - c) Debe encontrar un equilibrio entre estar disponible y accesible y estar demasiado disponible y microgestionar.
  - d) Nunca debes estar disponible.



# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuáles son dos aspectos de la apertura?
  - a) Sé abierto sobre tu visión y receptivo a los comentarios.
  - b) Sé franco sobre lo que te dice la dirección y sé abierto al dar tu opinión.
  - c) Di abiertamente lo horrible que es un empleado tanto a tu jefe como a ese empleado.
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Qué debes hacer si te sientes enfadado o a la defensiva por las críticas de un empleado?
  - a) Ignóralo
  - b) Insistir en que están equivocados
  - c) Castigar al trabajador por insolencia
  - d) Programa una conversación de seguimiento para tener tiempo de considerar seriamente la preocupación del empleado.

# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

•9.) ¿Cómo puedes generar confianza en tu equipo?

- a) Evitar la microgestión
- b) Celebrar el éxito
- c) Delegado
- d) Todas las anteriores

•10.) ¿Cuál es la mejor manera de ganarte la confianza de tu equipo?

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



# 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) El talento del empleado y lo mucho que 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 comete errores
  - c) Un líder vulnerable
  - d) Un líder que utiliza la honestidad como arma

# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Cuál de las siguientes prácticas NO ayuda a ser más fiable?
  - a) Exigir que todas las solicitudes se presenten por escrito
  - b) Evita hacer promesas que no puedas cumplir
  - c) Informa inmediatamente a alguien si no puede cumplir una obligación y programa una nueva hora para cumplirla.
  - d) Nunca admitas que no estás 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) Todas las anteriores



# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 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) Deja siempre algo de tiempo para la disponibilidad.
  - b) Aunque es importante estar más disponible para los nuevos empleados, llega un momento en que hay que quitarles las ruedas de entrenamiento.
  - c) Debe encontrar un equilibrio entre estar disponible y accesible y estar demasiado disponible y microgestionar.
  - d) Nunca debes estar disponible

# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Cuáles son dos aspectos de la apertura?
  - a) Sé abierto sobre tu visión y receptivo a los comentarios.
  - b) Sé franco sobre lo que te dice la dirección y sé abierto al dar tu opinión.
  - c) Di abiertamente lo horrible que es un empleado tanto a tu jefe como a ese empleado.
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Qué debes hacer si te sientes enfadado o a la defensiva por las críticas de un empleado?
  - a) Ignóralo
  - b) Insistir en que están equivocados
  - c) Castigar al trabajador por insolencia
  - d) Programa una conversación de seguimiento para tener tiempo de considerar seriamente la preocupación del empleado.

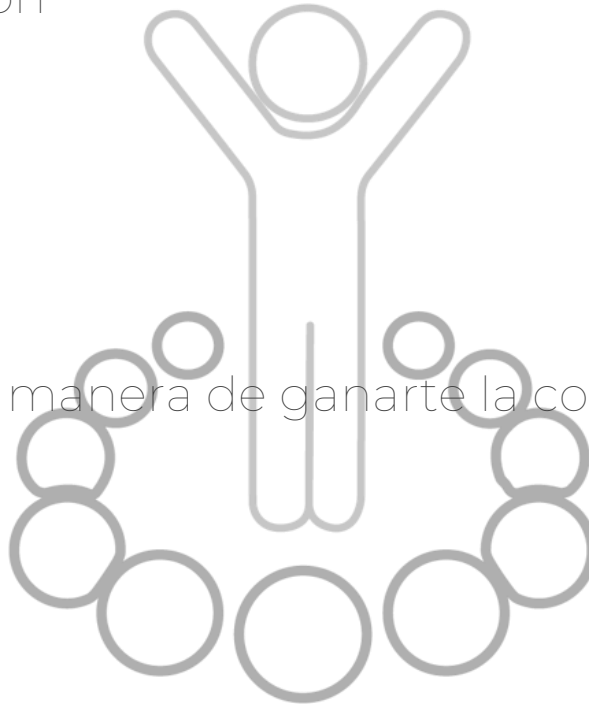
# Módulo Nueve: Preguntas de repaso

•9.) ¿Cómo puedes generar confianza en tu equipo?

- a) Evitar la microgestión
- b) Celebrar el éxito
- c) Delegado
- d) Todas las anteriores

•10.) ¿Cuál es la mejor manera de ganarte la confianza de tu equipo?

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



# Módulo diez: Construir y fortalecer tu equipo

- Los equipos no se unen inmediatamente y experimentan el éxito de la noche a la mañana. De hecho, se necesita un buen líder para convertir a un grupo de personas en un equipo eficaz.



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

**Helen Keller**

# Identificación de los puntos fuertes y débiles del equipo y debilidades

Evalúa el estado de tu equipo

Poner a los empleados en condiciones de triunfar

Proceso de evaluación



# Identificar las funciones del equipo

- La planta
- El Monitor Evaluador (ME)
- El Coordinador (CO)
- El Investigador de Recursos (RI)
- El ejecutor
- Finalizadores
- Trabajadores en equipo (TW)
- Formadores
- El especialista



# Diseña ejercicios con objetivos específicos

- Identifica por qué es necesaria la reunión
- Planifica un orden del día para mantener organizada la reunión.
- Señala estos objetivos a los miembros de tu equipo

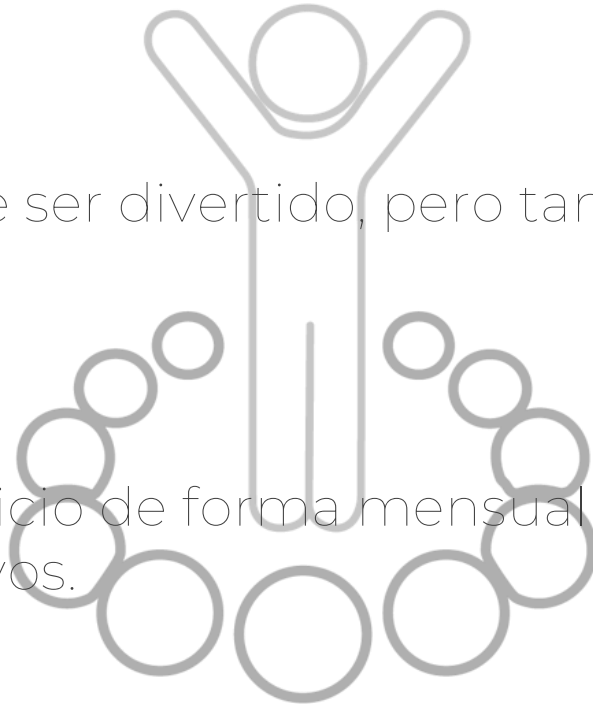


# Qué evitar

Asegúrate de que tus objetivos de creación de equipos son relevantes

El atletismo puede ser divertido, pero también destructivo.

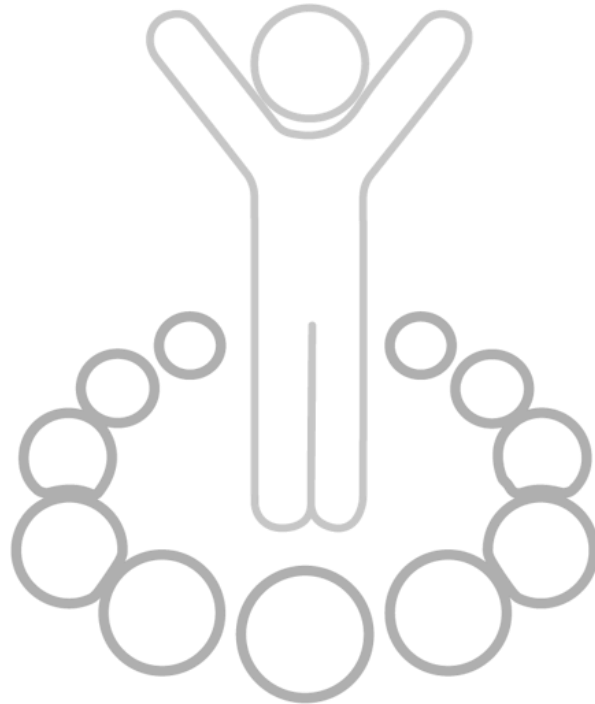
Incorporar el ejercicio de forma mensual o semanal ayuda a reforzar tus objetivos.





# Ilustración práctica

- Gus revisó los registros de sus empleados en el proyecto anterior.



# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO es cierta sobre permitir que otros empleados ayuden a evaluar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo?
  - a) Debes pedir a los miembros del equipo que evalúen públicamente los puntos débiles de los demás.
  - b) Debe permitir a los miembros del equipo evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno.
  - c) Permitir que otros empleados evalúen los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo te permite comparar tus evaluaciones con las de los demás.
  - d) Permitir que un empleado identifique sus puntos fuertes y débiles fomenta la autorreflexión.

# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 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) Determina qué factores hicieron que alguien fracasara o tuviera éxito en una tarea determinada.
  - d) Determinar a quién culpar del fracaso en una tarea determinada

# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña un papel de planta?
  - a) Mal humor
  - b) Mentalidad ausente
  - c) Desaseo
  - d) Falta de seguimiento
- 4.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña una función de formación?
  - a) Mentalidad ausente
  - b) Desaseo
  - c) Falta de seguimiento
  - d) Mal humor



# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena idea para diseñar ejercicios de creación de equipos?
  - a) Ten un objetivo concreto en mente
  - b) Hazlo sólo una o dos veces al año para no interrumpir el trabajo
  - c) Asegúrate de que se refuerza el objetivo de estos ejercicios.
  - d) Todas las anteriores son buenas ideas
- 6.) ¿Qué puedes conseguir programando actividades lúdicas con tu equipo?
  - a) Huesos rotos
  - b) Beneficios para ti
  - c) Mayor comprensión
  - d) Cuestiones de RRHH

# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 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) Todas las anteriores
- 8.) ¿Con qué frecuencia debes incorporar ejercicios de creación de equipos?
  - a) Anualmente
  - b) Diario
  - c) Por hora
  - d) Mensualmente



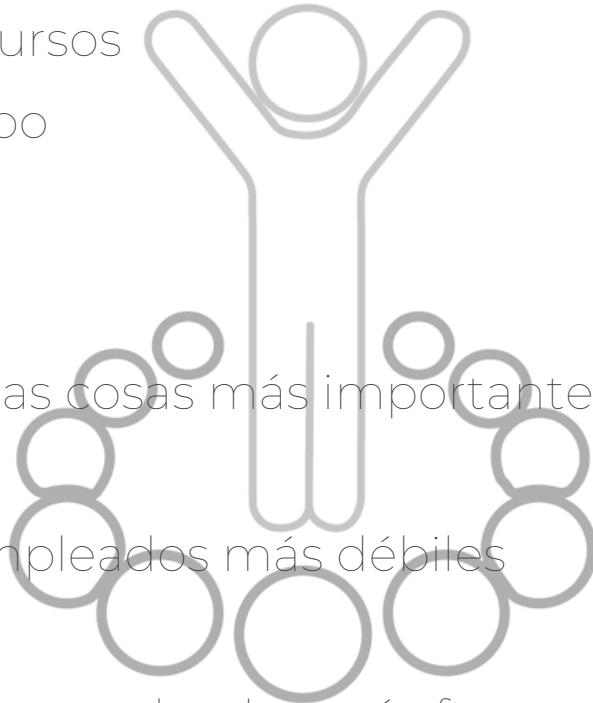
# Módulo diez: Preguntas de repaso

•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 tendrás que hacer como líder?

- a) Seleccionar a los empleados más débiles
- b) Evalúa a tu equipo
- c) Da más trabajo a tus empleados más fuertes
- d) Ninguna de las anteriores



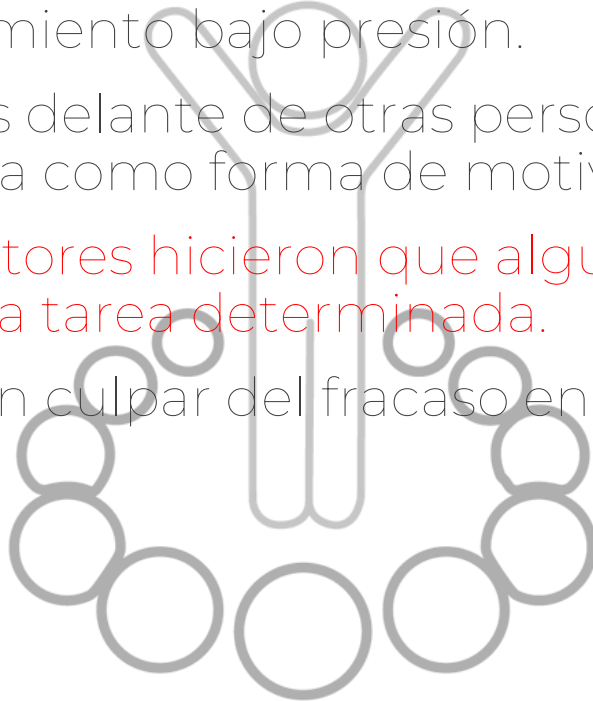
# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones NO es cierta sobre permitir que otros empleados ayuden a evaluar los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo?
  - a) Debes pedir a los miembros del equipo que evalúen públicamente los puntos débiles de los demás.
  - b) Debe permitir a los miembros del equipo evaluar los puntos fuertes y débiles de cada uno.
  - c) Permitir que otros empleados evalúen los puntos fuertes y débiles de los miembros del equipo te permite comparar tus evaluaciones con las de los demás.
  - d) Permitir que un empleado identifique sus puntos fuertes y débiles fomenta la autorreflexión.



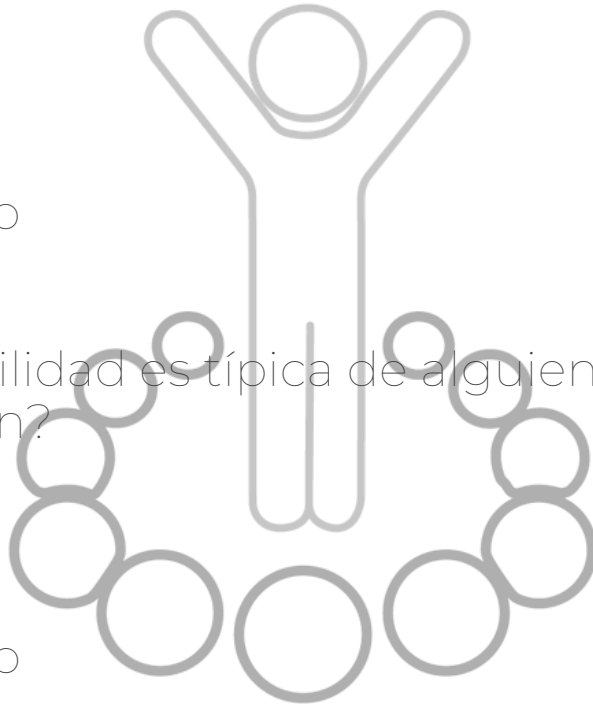
# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 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) Determina qué factores hicieron que alguien fracasara o tuviera éxito en una tarea determinada.
  - d) Determinar a quién culpar del fracaso en una tarea determinada



# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña un papel de planta?
  - a) Mal humor
  - b) **Mentalidad ausente**
  - c) Desaseo
  - d) Falta de seguimiento
- 4.) ¿Qué tipo de debilidad es típica de alguien que desempeña una función de formación?
  - a) Mentalidad ausente
  - b) Desaseo
  - c) Falta de seguimiento
  - d) **Mal humor**



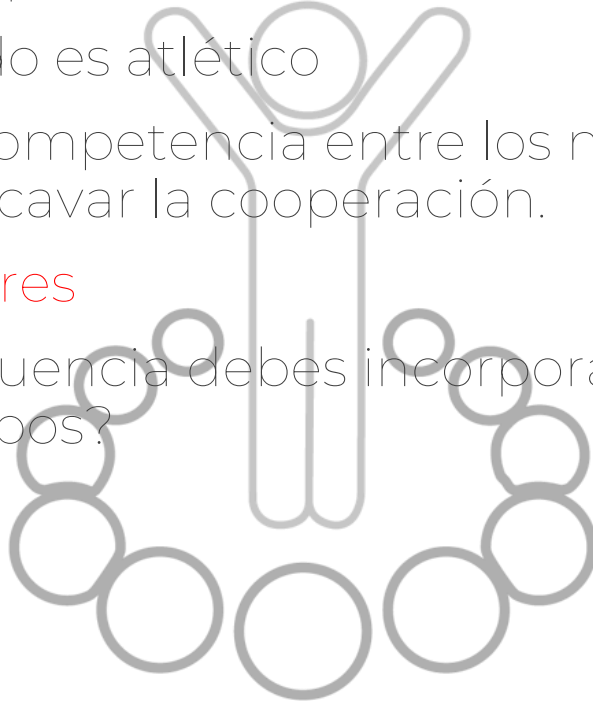
# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 5.) ¿Cuál de las siguientes NO es una buena idea para diseñar ejercicios de creación de equipos?
  - a) Ten un objetivo concreto en mente
  - b) Hazlo sólo una o dos veces al año para no interrumpir el trabajo
  - c) Asegúrate de que se refuerza el objetivo de estos ejercicios.
  - d) Todas las anteriores son buenas ideas
- 6.) ¿Qué puedes conseguir programando actividades lúdicas con tu equipo?
  - a) Huesos rotos
  - b) Beneficios para ti
  - c) Mayor comprensión
  - d) Cuestiones de RRHH



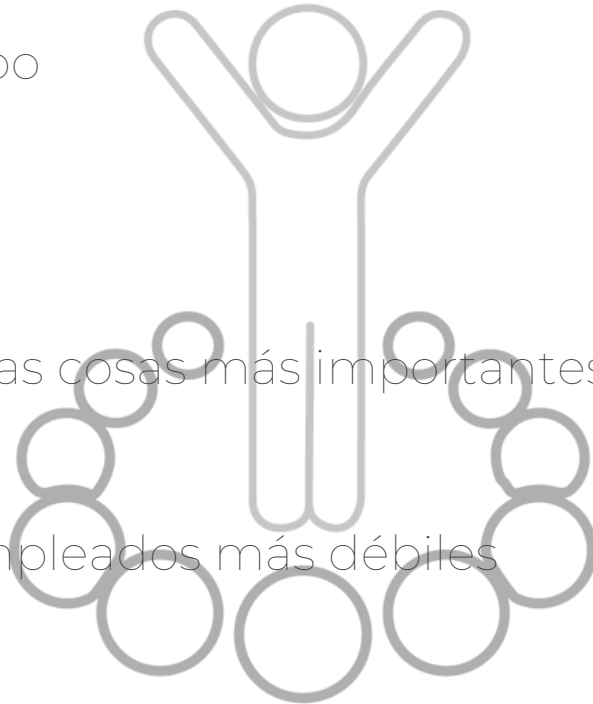
# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 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) Todas las anteriores
- 8.) ¿Con qué frecuencia debes incorporar ejercicios de creación de equipos?
  - a) Anualmente
  - b) Diario
  - c) Por hora
  - d) Mensualmente



# Módulo diez: Preguntas de repaso

- 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 tendrás que hacer como líder?
  - a) Seleccionar a los empleados más débiles
  - b) **Evalúa a tu equipo**
  - c) Da más trabajo a tus empleados más fuertes
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Once: Tú eres tu jefe

- Hemos llegado a un punto en este curso en el que puedes comprender todos los entresijos de cómo dirigir a los demás. Sin embargo, si no puedes liderarte a ti mismo con eficacia, nunca podrás conseguir que los demás te sigan.



*Estaré tranquilo. Seré dueña de mí misma.*

**Jane Austen**

# ¿A qué tipo de persona seguirías?

- Valores
- Objetivos
- Misión general



# Autoconocimiento

- Atención a las necesidades físicas
- Disciplinar la mente
- Gestiona eficazmente tus emociones



**BE  
MINDFUL**



# Superación personal

Permitir que los demás sean lo primero

No insistas en tener razón

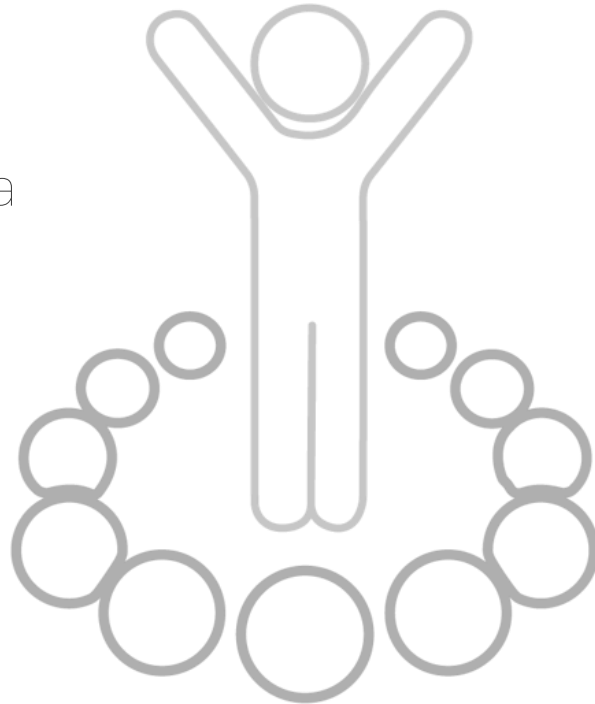
Escuchar lo que piensan los demás

Intenta no juzgar a los demás



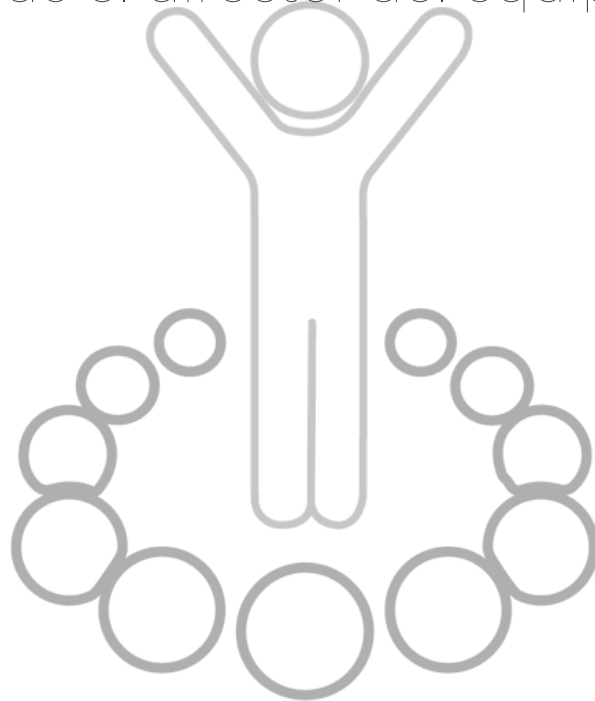
# Mantener el equilibrio

- Gratitude
- Juega a
- El tiempo
- Perspectiva positiva



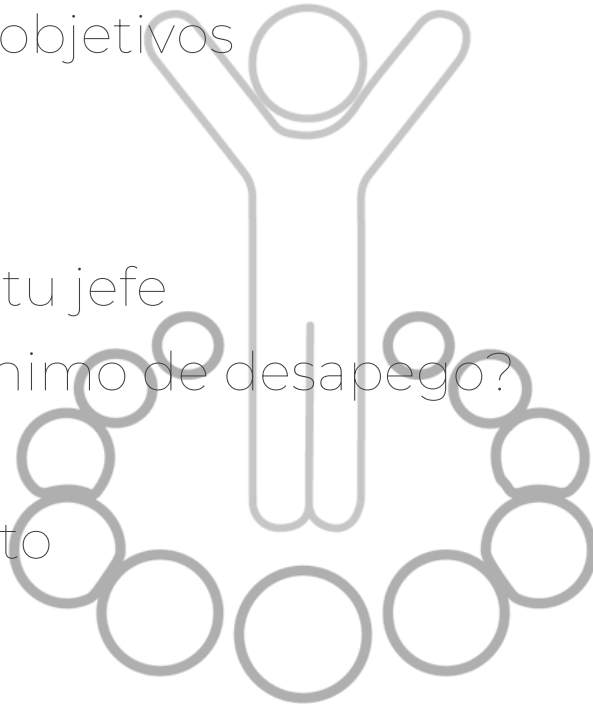
# Ilustración práctica

- Wendell había sido el director del equipo durante el último año.



# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1.) A la hora de identificar las cualidades que admiras en un líder, ¿qué puede ayudarte a identificarlas?
  - a) Tu declaración de objetivos
  - b) Noticias Fox
  - c) MSNBC
  - d) Las cualidades de tu jefe
- 2.) ¿Cuál es el sinónimo de desapego?
  - a) Apatía
  - b) Desapasionamiento
  - c) Claridad
  - d) Honestidad



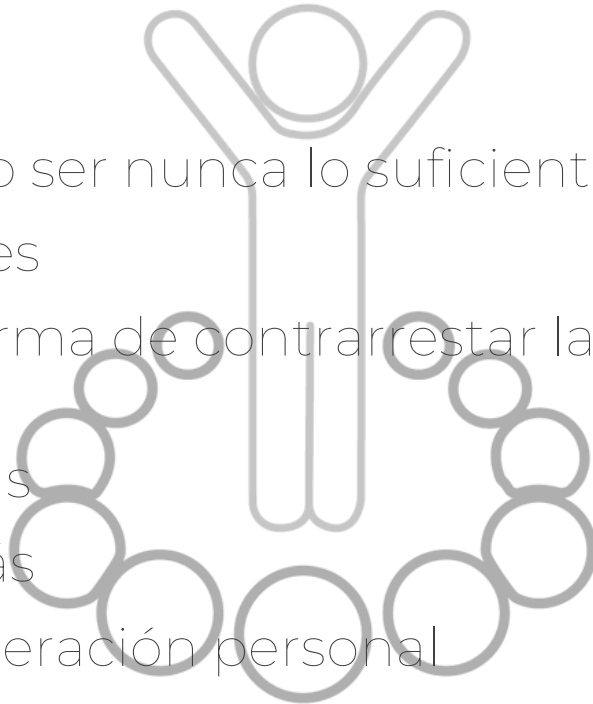
# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué actividades implica ser físicamente consciente de uno mismo?
  - a) Analizar tus emociones
  - b) Fijación de objetivos
  - c) Haz ejercicio y analiza tu dieta
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Cuál es una actividad para mejorar tu conciencia emocional?
  - a) Ejercicio
  - b) Hablar de política
  - c) Meditación
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 5.) ¿A qué puede conducir una superación personal excesiva?
  - a) Mirada naval
  - b) Autoimportancia
  - c) La sensación de no ser nunca lo suficientemente bueno
  - d) Todas las anteriores
- 6.) ¿Cuál es una forma de contrarrestar la excesiva implicación personal?
  - a) Criticar a los demás
  - b) Ayudar a los demás
  - c) Renunciar a la superación personal
  - d) Ninguna de las anteriores

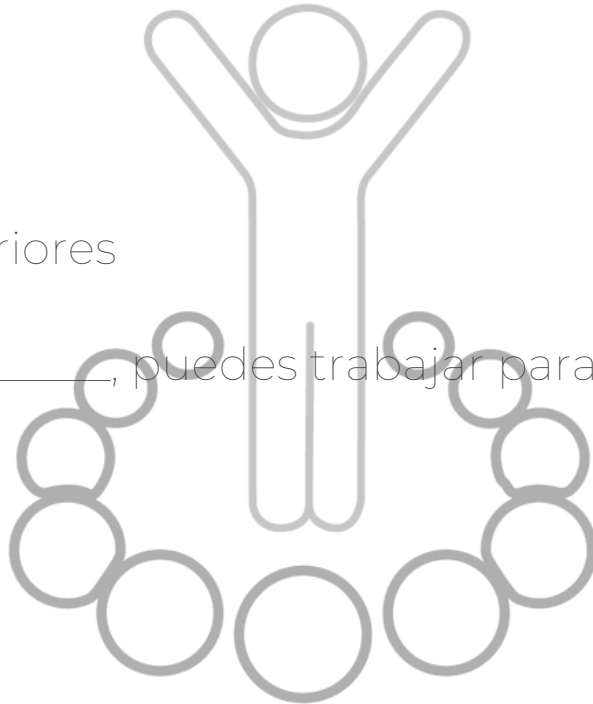


# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Con qué frecuencia debes programar el tiempo de juego?
  - a) Al menos dos o tres veces por semana
  - b) Dos o tres veces al mes
  - c) Como mucho dos o tres veces al año
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Por qué deberías llevar un diario de gratitud todos los días?
  - a) Ayuda a mantenerte ocupado
  - b) Te permite sentirte satisfecho de tu vida
  - c) Tiene efectos acumulativos sobre el pensamiento positivo
  - d) Ninguna de las anteriores.

# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 9.) El hábito más importante que pueden tener las personas eficaces, dirijan a otros 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) Confía en
  - d) Lo que valoras





# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1.) A la hora de identificar las cualidades que admiras en un líder, ¿qué puede ayudarte a identificarlas?

a) Tu declaración de objetivos

b) Noticias Fox

c) MSNBC

d) Las cualidades de tu jefe

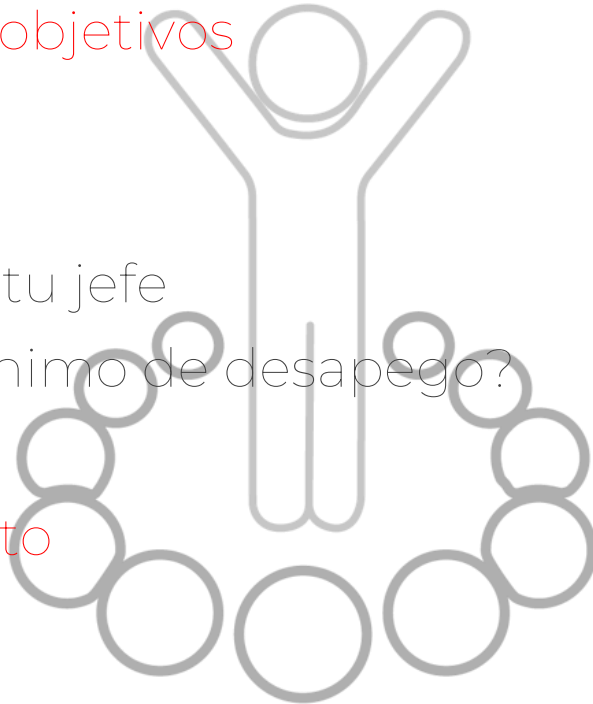
- 2.) ¿Cuál es el sinónimo de desapego?

a) Apatía

b) Desapasionamiento

c) Claridad

d) Honestidad



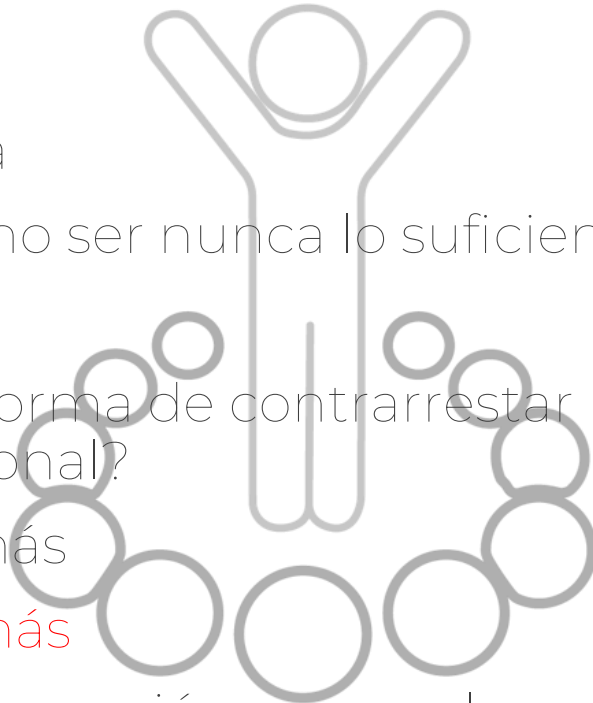
# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 3.) ¿Qué actividades implica ser físicamente consciente de uno mismo?
  - a) Analizar tus emociones
  - b) Fijación de objetivos
  - c) Haz ejercicio y analiza tu dieta
  - d) Ninguna de las anteriores
- 4.) ¿Cuál es una actividad para mejorar tu conciencia emocional?
  - a) Ejercicio
  - b) Hablar de política
  - c) Meditación
  - d) Ninguna de las anteriores



# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 5.) ¿A qué puede conducir una superación personal excesiva?
  - a) Mirada naval
  - b) Autoimportancia
  - c) La sensación de no ser nunca lo suficientemente bueno
  - d) **Todo lo anterior**
- 6.) ¿Cuál es una forma de contrarrestar la excesiva implicación personal?
  - a) Criticar a los demás
  - b) **Ayudar a los demás**
  - c) Renunciar a la superación personal
  - d) Ninguna de las anteriores

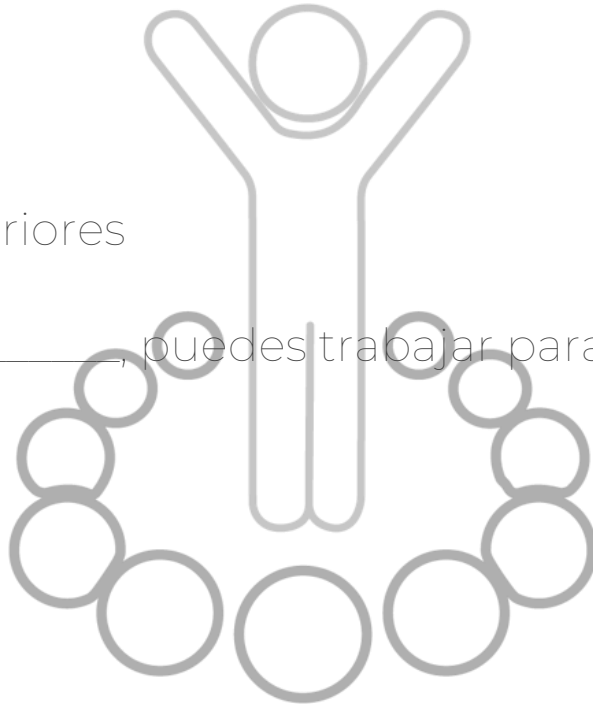


# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 7.) ¿Con qué frecuencia debes programar el tiempo de juego?
  - a) Al menos dos o tres veces por semana
  - b) Dos o tres veces al mes
  - c) Como mucho dos o tres veces al año
  - d) Ninguna de las anteriores
- 8.) ¿Por qué deberías llevar un diario de gratitud todos los días?
  - a) Ayuda a mantenerte ocupado
  - b) Te permite sentirte satisfecho de tu vida
  - c) Tiene efectos acumulativos sobre el pensamiento positivo
  - d) Ninguna de las anteriores.

# Módulo Once: Preguntas de repaso

- 9.) El hábito más importante que pueden tener las personas eficaces, dirijan a otros 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) Confía en
  - d) Lo que valoras



# 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.
- Tómate un momento para revisar y actualizar tu Plan de Acción. Será una herramienta clave para guiar tu progreso en los próximos días, semanas, meses y años.



*Podemos enfrentarnos a muchas derrotas, pero no debemos dejarnos vencer.*

**Maya Angelou**

# 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 esté hecho, su objetivo cumplido, dirán: lo hicimos nosotros mismos.*
- Eleanor Roosevelt: *Para dirigirte a ti mismo, usa la cabeza; para dirigir a los demás, usa el corazón.*



**TOP**  
**SOCIAL**  
**POWER®**