

Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

Módulo 4. DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE COLABORADORES

Un Jefe debe ser alguien que nos exija, nos dé **dirección** y sea un referente para **nosotros**. Debe cuidar el **vínculo** con los colaboradores y desarrollar las herramientas para que ellos lo cuiden también. Debe **inspirar** para que los colaboradores den lo mejor de sí mismos. A los directores les definen sus **actos**, no tanto sus palabras.

Al igual que la contratación, la acogida, el desarrollo, la evaluación y la compensación, la desvinculación también forma parte del proceso de dirección.

1. OBOE. Conversaciones de Desarrollo (Irene)

- OBOE es una herramienta que utilizamos para apoyar a las personas a alcanzar sus objetivos.
 - Forma parte de las conversaciones que puedes tener con tus colaboradores para que sigan mejorando en su desempeño o en su desarrollo.
 - Se utiliza en la metodología de Coaching.
 - Es una conversación basada en preguntas, donde el protagonista es tu colaborador.
 - Cédele la iniciativa, deja que las respuestas sean tuyas.
1. **Objetivos.** Pregúntale a tu colaborador qué quiere conseguir. Cuál es su objetivo o propósito. No le compres la primera versión. Insiste hasta que el objetivo sea lo más específico posible.
 2. **Barreras.** Si ya lo intentó y no lo consiguió, con qué barreras se está encontrando.
 3. **Opciones.** Qué soluciones se le ocurren que podrían salvar esas barreras. Aquí animamos a salir fuera de la caja, a que sea creativo.
 4. **Específica.** De todas las soluciones alternativas o propuestas, que elija una o dos por las que vaya a empezar y se comprometa con ello.

Recuerda que si no terminas con un compromiso no tienes nada

Esta herramienta la puedes utilizar contigo mismo, con tus colaboradores, con tus hijos o con tus amigos.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS OBOE

OBJETIVO:

- ¿Cuál es tu objetivo?
- ¿Cómo es de importante eso para ti?
- ¿Cómo te vas a sentir cuando lo consigas?
- ¿Y si no lo consigues?
- ¿Es tu objetivo alcanzable?
- ¿Está tu objetivo alineado con tus valores?

BARRERAS:

- ¿Qué obstáculos tienes?
- ¿Y qué más?
- ¿Qué creencia te está limitando?
- ¿Has intentado algo hasta ahora para alcanzar ese objetivo?

OPORTUNIDADES:

- ¿Qué podrías hacer?
- ¿Y qué más?
- ¿Qué le propondrías a un compañero en tu situación?
- ¿A qué tienes que prestar atención?
- ¿Qué estás dispuesto a perder?
- ¿Quién puede apoyarte?
- ¿Qué recursos necesitarías?
- ¿Qué tendría que pasar para que se pudiera?
- ¿Quieres que haga alguna sugerencia?
- ¿Qué recursos tienes a tu disposición?

ELECCIÓN:

- ¿Qué vas a hacer?
- ¿Cuál será tu primer paso?
- ¿Cuándo vas a hacerlo?
- ¿Te comprometes conmigo a hacerlo?

PLAN DE ACCIÓN

- Elige tres personas de tu entorno familiar con quien practicar Oboe
- Elige tres personas de tu entorno profesional con quien practicar Oboe

Genera contexto: Fomentar la confianza

Cuida el lugar, mira que tengáis privacidad y que sea un lugar cómodo. Revisa la luz y la temperatura.

Prepara 5 minutos de conversación informal interesándote honestamente por temas diferentes al trabajo. Observa su expresión, su posición corporal, su nivel de energía, trata de empatizar con su estado anímico.

Sentar el objetivo

Es la parte del león. En ocasiones no tenemos claro lo que queremos, o no sabemos expresarlo con claridad. Trata de que sea lo más concreto y lo más específico posible. Que sea fácil saber si se ha conseguido o no, y que tenga un tiempo. Puedes revisar el video de "Dirección por Objetivos" (MARTE). Si te ánimas, pídele que se visualice a sí mismo una vez que haya conseguido el objetivo, cómo se va a sentir, qué beneficios le va a reportar.

Barreras

Cuidado que este momento no se convierta en una enumeración de excusas por las que no está cumpliendo el objetivo. Vamos a tratar de llevarlo a futuro, anímale a que sea objetivo, a que trate de encontrar su parte de responsabilidad.

Opciones

Momento de ser creativos, de dar el mayor número de soluciones posibles. En ocasiones funciona hacer un brain storming negativo y preguntarnos como podríamos conseguir lo contrario de lo que nos hemos propuesto. A veces el sentido del humor contribuye a generar ideas.

Especifica

Que elija qué solución quiere acometer primero, cómo la va a hacer y cuándo, y que verbalice su compromiso.

Una vez que hayas terminado puedes rellenar esta tabla:

	Asunto de la conversación mantenida
O Objetivos identificados	
B Barreras	
O Opciones	
E Elección y compromiso	

2. DESC. Conversaciones de Desempeño (Irene)



Versión disponible en
ingles

Una de las herramientas que pueden facilitarte la vida cuando quieras ser efectivo en tu feedback es **DESC**.

D

Describe. Describe la situación sobre la que quieres hablar, trata de ser lo más objetivo posible, lo más concreto, recuerda no hacer juicios, ni interpretaciones, límitate a los hechos. Describe los hechos tratando de ser lo más objetivo posible.

E

Explica. Cómo te hace sentir lo que está ocurriendo, comparte tu emoción, explica las consecuencias objetivas, si las hay, de lo que está ocurriendo. Explica lo que te hace sentir y las consecuencias de lo que te hace sentir.

S

Sugerencias. Soluciones, alternativas. Anima a la persona a buscar posibles soluciones o alternativas que resolverían la situación. Cosas que estén en su zona de influencia y que esa persona esté dispuesta a hacer. Si el colaborador no da soluciones, proponle dejarlo para mañana entonces. Tiene que encontrar alguna alternativa que le pueda servir.

C

Compromiso. Pregúntale a esa persona si se puede comprometer. Si está dispuesta a implementar la solución y cuándo va a empezar a llevarla a cabo. Puedes terminar con una nota positiva: "sé que vas a poder hacerlo, cuenta conmigo"...

Recuerda que si no tienes un compromiso no tienes nada. Puede sugerirle a la persona a la que le das feedback que te lo envíe por correo para verificar que los dos habéis entendido lo mismo.

Recuerda que si no terminas con un compromiso no tienes nada

CONVERSACIONES

Una vez que hayas tenido dos o tres conversaciones:

Responde las siguientes cuestiones:

- ¿Qué funcionó bien en la conversación que has tenido?
- Describe cómo preparaste la conversación según el esquema DESC (qué presentaste como la conducta a reforzar o cambiar, cómo presentaste el impacto que tiene)
- ¿Cómo te ayudó la preparación?
- ¿Qué harías diferente la próxima vez?

3. Feedback (Gonzalo)



Versión disponible en
ingles

- El Feedback es un proceso esencial para Dirigir equipos.
- El Feedback es información que alguien te da sobre cómo te percibe, no sobre cómo eres.

- El Feedback para el Colaborador es un derecho y para el Manager es una obligación.

“Si no das Feedback a tu Colaborador, te estás quedando con algo que no te pertenece”

- El Feedback que tú das, acerca al éxito a tus colaboradores, no a ti. Lo que a ti te acerca al éxito es el Feedback que tú recibes.
- Podemos elegir tener éxito o tener razón. Cuando escucho el Feedback que me dan, busco tener éxito. Aprovecho el Feedback que me dan cuando: Escucho, Juzgo y Corrijo mis acciones desde mi parte más madura, sin buscar excusas o pretextos que me justifiquen cuando decido no hacer nada para mejorar.
- Dos tipos de Feedback:
 1. **FEEDBACK POSITIVO:** “Sigue trabajando de esta manera desde mi punto de vista”.
 2. **FEEDBACK NEGATIVO / CORRECTIVO:** “Desde mi punto de vista, deberías cambiar la forma de trabajar en este punto”.
- Estamos obligados como Managers, a dar Feedback a nuestros Colaboradores, pero debemos darlo para que funcione. Para ello, ten en cuenta las siguientes precauciones:
 - Damos Feedback sobre la acción, no sobre la persona.
 - Nunca daremos Feedback sobre la forma de ser de nuestro Colaborador.
 - Solamente daremos Feedback sobre aspectos que se puedan realmente cambiar.
 - Daremos Feedback positivo en público y el Feedback correctivo en privado.
 - El Feedback debe ser claro e inequívoco, siempre sobre comportamientos.
 - Ten en cuenta que el Feedback siempre es subjetivo.
 - Daremos Feedback con una intención positiva.
 - El Feedback hay que darlo siempre a tiempo.

¿CÓMO DAR FEEDBACK PARA QUE REALMENTE FUNCIONE EFICAZMENTE?

Te proponemos que lo hagas con un formato de LÍDER-COACH, formulando preguntas abiertas y poderosas. Por ejemplo:

- ✓ ¿Qué hemos aprendido de este proyecto, de este trabajo?
- ✓ ¿Qué crees que ha funcionado bien?
- ✓ ¿Qué harías distinto la próxima vez?
- ✓ ¿Qué crees que deberíamos haber cuidado más?
- ✓ (...)

No olvides:

- ✓ Preparar el momento del Feedback (logística, tiempos, lugar, ...)
- ✓ Dar Feedback de calidad siempre.
- ✓ Verifica el Feedback que has dado para evitar confusiones, malos entendidos, percepciones equivocadas...
- ✓ Pide Compromiso a tus Colaboradores.

“No hay progreso sin Feedback”

“Si eliges no dar Feedback a tus Colaboradores, te incapacita para Dirigir Colaboradores”

FEEDBACK 5 CLAVES PARA TENER EN CUENTA Prepararte el feedback y seguir estas pautas no siempre te garantiza el éxito, pero te acerca mucho.	
1 Damos feedback sobre la acción y no sobre la persona.	No decimos eres un descuidado, decimos a ese trabajo le falta una revisión. No decimos eres un borde, sino, tu manera de expresarte me resulta desagradable.
2 No damos feedback sobre formas de ser.	No damos feedback sobre formas de ser. Tampoco sobre aspectos de sí mismo que nuestro interlocutor no puede cambiar.
3 Damos el feedback de refuerzo en público y el correctivo en privado.	A algunas personas les incomoda que les felicitemos en público porque les parece que les estamos exponiendo, verifica antes con tu colaborador como lo prefiere.
4 El feedback siempre tiene que tener una intención positiva.	Si no hay una intención positiva cuando vas a decirle algo a tu colaborador entonces no es feedback, es un reproche.
5 El feedback siempre hay que darlo a tiempo.	Comprueba si tu estado emocional y el de la otra persona son adecuados. Es mejor decir, mañana quiero hablar contigo y esperar mejor momento, pero no procrastines.

ARTÍCULOS

- El valor del verdadero feedback: <https://www.marketingyestrategia.com/el-valor-del-verdadero-feedback/>

- 7 consejos para recibir feedback de manera eficaz: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/7-consejos-para-recibir-el-feedback-de-manera-eficaz>

- 5 razones por las cuales los gerentes no dan feedback: <http://www.integramasmas.com/5-razones-por-las-cuales-los-gerentes-no-dan-feedback/>

VÍDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=O1KXSekRm90>

4. Cuidar el vínculo (Gonzalo)



Versión disponible en inglés

- Cuidar el vínculo con nuestros colaboradores es una de esas tareas que, aunque no parezcan urgentes, sabemos que son importantes.

- En una red hay Vínculos y Nodos. La fuerza de las redes tiene más que ver con la calidad de los Vínculos que con la calidad de sus nodos.
- Por muy buenos que sean los miembros de tu equipo, si no son capaces de establecer relaciones de confianza, es probable que no desarrollen todo su potencial.
- En terapia se dice que, cuando el vínculo paciente-terapeuta es bueno, da igual el tipo de terapia que se use: va a funcionar.
- De la misma manera, es más decisivo el vínculo con tus colaboradores que tu estilo de liderazgo.

¿CÓMO CUIDAR EL VÍNCULO? 2 REFLEXIONES Y 7 SUGERENCIAS

REFLEXIONES

1. Dale importancia a cuidar la relación. La calidad del vínculo es uno de esos multiplicadores por cero. (Si el vínculo es malo, el resultado de su gestión será cero.)
2. Cuidar el vínculo no significa caerle bien a todo el mundo todo el tiempo. Tampoco significa que tus decisiones vayan a gustar a todos tus colaboradores.

SUGERENCIAS

1. Cuida los detalles. Estate atento a lo que es importante para tus colaboradores. Interésate por ellos. Hazlo de corazón.
2. Cuida tu palabra. Sé íntegro. Comprométete solo a aquello que puedas cumplir.
3. No hables mal de tus colaboradores.
4. Defiéndelos frente a otros.
5. Dales dirección. Comunícate con frecuencia y trata de ser ecuánime.
6. Recuerda el capítulo de cuenta corriente emocional del libro de "los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" de S. Covey.
7. Dedícale tiempo de calidad. Ser accesible no significa estar siempre disponible.

PLAN DE ACCIÓN

- Haz un listado de las personas, a nivel personal y profesional, que son importantes para ti.
- Evalúa de 0 a 10 cómo consideras que es la calidad del vínculo con ellas.
- De las personas con la evaluación más baja, ¿qué consideras que es más importante para ellas?
- ¿Qué podrías hacer para reforzar la relación? ¿Cuándo vas a hacerlo?

ARTÍCULOS

5 consejos para cuidar los vínculos entre los miembros:

<http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/137862/Cinco-consejos-para-cuidar-los-vinculos-entre-los-miembros-de-tu-equipo?target= self>

Dirigir equipos creando vínculos: <http://www.nuevaempresa.com/dirigir-equipos-creando-vinculos/>

Cómo crear buenas relaciones en el trabajo:

<https://www.equipostrytalento.com/noticias/2017/09/18/como-crear-buenas-relaciones-en-el-trabajo>

5. Delegación (Gonzalo)



Versión disponible en
ingles

Muchas veces sentirás que el tiempo no te alcanza, que las tareas que tienes te están desbordando, que le faltan horas al día, y a la semana días para alcanzar tu objetivo de sacar el trabajo adelante. Cuentas con un equipo de personas a tu cargo, pero no sabes si te pueden ayudar.

Fundamentos para delegar:

1. **Si delegas poco, probablemente lo haces porque estás ejecutando de más.** La falta de delegación se convierte en una sobrecarga de trabajo para nosotros mismos, descuidando muchas veces la calidad.
2. **Cinco cosas importantes para tener en cuenta cuando delegas:**
 - En quién delegas. Confías en que esa persona será capaz de cumplir con lo que le encomiendas.
 - Explicar bien el objetivo de la delegación. Que le quede claro a tu colaborador.
 - Darle los recursos necesarios para cumplir con la tarea encomendada.
 - Estableces el plan de seguimiento. El responsable sigues siendo tú. Delegas la tarea, no la responsabilidad.
 - Quitarte de en medio. Vas siguiendo el avance según el plan de seguimiento.
3. **Delegas todo lo delegable. Lo que no lo es, lo haces tú.** Delegar no significa que no haces nada, delegas aquellas tareas que es posible confiar a un colaborador. Así te queda el tiempo para hacer tu tarea de dirección. Así añades valor a la organización.
4. **No delegues en recaderos, delega en encargados.** Cuando delegas en recaderos, éstos trabajan al dictado, de alguna forma siguen siendo dependientes de ti y te transformas en el embudo. Cuando delegas en encargados, ellos tienen autonomía y por tanto serán más versátiles a la hora de tomar decisiones, aprenderán más de la tarea que están realizando y serán más autónomos, ganando experiencia.
5. **Puedes dar delegaciones parciales.** Delegando parcialmente vas entrenando a tu equipo para que desarrollen capacidades y experiencia.
6. **Las razones para no delegar están en la arrogancia, la inseguridad, la necesidad de ser imprescindible, miedo a que crean que no estoy haciendo mi trabajo, o que hay otras formas de hacer el trabajo.** Estas excusas no hacen nada para que tu trabajo sea más efectivo, y esconden inseguridad y soberbia. En la medida en que delegas, lograrás desarrollar a tus colaboradores y dedicarte a las tareas que son más propias de dirección.
7. **Tu trabajo es conseguir que todo tu equipo haga su trabajo, creando las condiciones para que el equipo haga lo que tiene que hacer.** Tú fijas objetivos, planificas, etc. Y el equipo te apoya para llevar a cabo las tareas que sean necesarias para cumplir los objetivos.

8. **Agradece.** Sea cual sea el resultado, bueno o malo, agradece. Si es bueno, para motivar, si es malo para ayudar a tu colaborador a aprender del error y seguir creciendo.

ARTÍCULOS

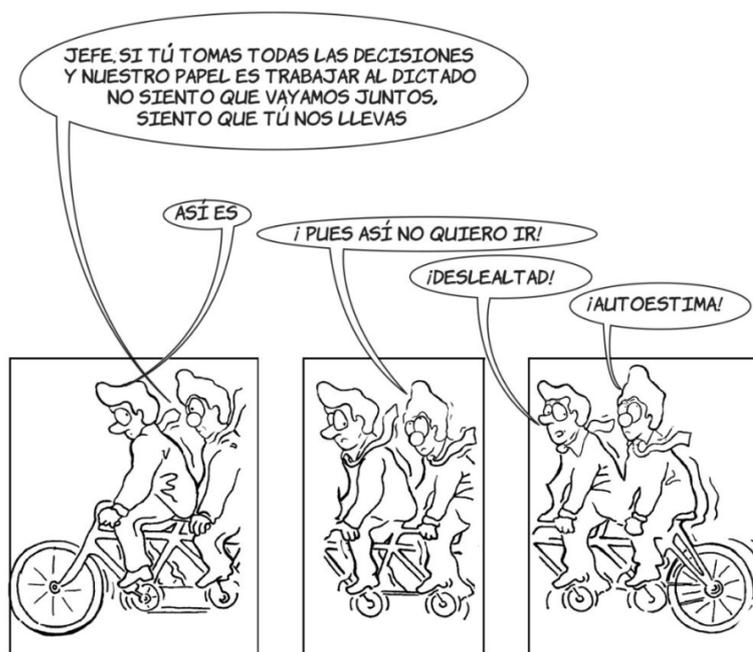
7 pasos para aprender a delegar: <https://www.entrepreneur.com/article/266487>

CUESTIONARIO DE APRENDIZAJE

- Si no delegas, ¿te has preguntado qué hay en ti para no hacerlo? ¿Falta de confianza en ti o falta de confianza en tus colaboradores?
- ¿Qué cinco cosas es importante tener en cuenta a la hora de delegar?
- Cuando delegas, ¿quién es el responsable de que la tarea se cumpla en tiempo, objetivos y calidad?
- Si delegas ¿tus colaboradores ganan en experiencia y autonomía? ¿Es eso bueno?

REFLEXIÓN

Delegar no solo te permite ser más eficaz en tu trabajo, te permite desarrollar a tus colaboradores, generar autonomía y aprovechar el tiempo y los recursos de forma más eficiente. Delegar es, en palabras de un alto ejecutivo, "no soy el jefe que sabe, soy el jefe de los que saben". Serás tan bueno como lo sea tu equipo.



6. Ayudar a otros a manejar emociones (Irene)

En este vídeo queremos darte algunas sugerencias cuando, o bien en el trabajo o bien en casa, te encuentres con alguien bajo una situación emocional fuerte.

Las emociones tienden a ser contagiosas. Si queremos apoyar a otros a salir de una emoción poco efectiva, lo primero es que nosotros mantengamos la calma. Te recomiendo que hagas tres respiraciones profundas y que revises que tú estás en el momento emocional adecuado para acompañarle.

A continuación, te contamos los 7 pasos que te pueden ayudar:

1. Cambia el contexto. Saca a esa persona del lugar en el que se ha producido la emoción, intenta alejarlo del estímulo que lo ha desencadenado.
2. Pregúntale que le pasó. Escucha para entender, no lo juzgues, no opines, pregunta para recabar más, que sienta que tienes toda la información.
3. ¿Qué siente? Pídele que se concentre en la sensación física: ¿siente tensión, calor...? Evita que vuelva otra vez a lo que pasó. La idea es que al tener que analizar su cuerpo, active su cortex prefrontal, su cerebro analítico y quite recursos al emocional, bajando la intensidad de la emoción.
4. Simpatiza, empatiza con la persona. Usa expresiones como "siento que te sientas así", o "yo también me siento así cuando te escucho".
5. Ponte a su disposición, pregúntale qué necesita de ti, cómo le puedes apoyar.
6. Reflexiona sobre su petición y define tu estrategia.
7. Agradece. Normalmente nos sentimos mal tras un arranque emocional, el agradecimiento del otro nos serena, además producimos oxitocina, que es la hormona del vínculo y reforzamos lazos con esa persona.

ARTÍCULOS

Cómo calmar a una persona enojada:

<https://www.teresabaro.com/como-calmar-a-una-persona-enojada/>

Inteligencia emocional: Tratar con personas enfadadas:

<https://www.provokarte.com/285/tratar-con-personas-enfadadas/>

Cómo ayudar a una persona con ansiedad:

<https://magazine.medlineplus.gov/es/art%C3%ADculo/como-ayudar-a-una-persona-con-ansiedad>

7. Dirección por Objetivos (Gonzalo)



Versión disponible en
ingles

- Los Objetivos son la base de tu proceso de Dirección de Colaboradores.
- Los Objetivos no están para ser cumplidos, su función básica es dar dirección, para poder centrar la energía en aquello que es importante, en aquello que debe ser hecho.
- Los Objetivos nos permiten diferenciar lo que es **IMPORTANTE** de lo que no lo es.
- Lo **URGENTE** es aquello que no puede ser hecho en otro momento y lo **IMPORTANTE** es lo que me acerca a mis Objetivos.

- Hay dos tipos de Objetivos: Objetivos de **DESEMPEÑO** y Objetivos de **DESARROLLO**.

OBJETIVOS DE DESEMPEÑO:

- Los Objetivos de DESEMPEÑO me definen lo que debo conseguir, están relacionados con los logros y con los resultados que se esperan y se necesitan de mí.
- Los Objetivos de DESEMPEÑO estarán bien definidos si cumplen la fórmula nemotécnica MARTE:

“Los Objetivos de DESEMPEÑO son fáciles de redactar, pero no terminamos de redactarlos bien”

Con los Objetivos de DESEMPEÑO definimos el QUÉ y el CUÁNDO. El CÓMO será el Plan de Acción y el POR QUÉ lo definiremos con la Estrategia.

A la hora de fijar Objetivos de DESEMPEÑO:

- Cédele la iniciativa a tu Colaborador.
- Concreta los compromisos adquiridos (que queden escritos).
- No olvides revisar los Objetivos definidos con cierta frecuencia.



OBJETIVOS DE DESEMPEÑO:

- Los Objetivos de DESARROLLO están relacionados con las competencias y las capacidades de tu Colaborador. También son cuantificables, pero exigen un mayor esfuerzo en su definición, en su detalle.
- Es clave hacer participar al Colaborador en la definición de sus Objetivos de DESARROLLO, en cada una de las siguientes fases:
 1. Definir el ámbito de la intervención. **“No hay nada más difícil que resolver un problema que no existe”.**
 2. Acordar las preguntas a formular.
 3. Elegir a los encuestados.
 4. Hacer llegar el cuestionario al colectivo finalmente elegido.
 5. Recoger y procesar la información recogida.
 6. Entregar el resultado obtenido con la encuesta.
 7. Definir objetivos a alcanzar y definir las acciones específicas y concretas para aproximarse a los resultados deseados.

ARTÍCULOS

Los 8 mejores libros sobre Dirección por Objetivos:

https://es.workmeter.com/hs-fs/hub/174456/file-18530803-pdf/docs/libros_sobre_objetivos_-_workmeter_-_google_drive.pdf

VÍDEO:

https://www.ted.com/talks/john_doerr_why_the_secret_to_success_is_setting_the_right_goals?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshere

8. Procrastinación (Irene)

¿Qué es procrastinar? Es la acción de postponer sine die tareas que sabemos que deberíamos hacer ya.

¿Por qué se produce? Cuando nos llega una tarea que nos aburre, o nos incomoda, generamos una bioquímica que nos produce una emoción desagradable. Nuestro cerebro reacciona queriendo reducir ese malestar, y piensa "lo hago luego". Así nuestro cerebro nos da un chute de dopamina que nos hace sentir mejor. Al guardar esa tarea en la memoria, la guardo con la sensación desagradable, y si la sigo postergando, además le añado la sensación de culpa.

Hay dos tipos de procrastinadores: los activos y los pasivos.

¿Qué precio pago por dejar las cosas para más adelante? Malestar personal, sentimiento de culpa, baja autoestima, me alejo de mis metas, genero mala reputación a mi alrededor...

¿Qué puedo hacer para no procrastinar? Lo primero que puedes hacer es no dejar pasar ni cinco segundos antes de ponerte a ello. Mételo en la agenda y comprométete a ello. Comprométete con otra persona. Si no lo haces, algunos autores dicen que no hagas otra cosa. Deja 5 minutos de pausa para no compensar.

Estrategia del topping. Pacta un premio, algún reconocimiento para cuando lo hayas terminado.

Pixel. Imagina tu semana como una pantalla de TV, y cada tarea que procrastinas es un pixel negro. ¿Te incomoda? Hazlo ya.

Elefante. Divide la tarea en porciones tan pequeñas que no te de pereza hacerlas.

Rana. Trágate ese sapo. Déjate de rollos y hazlo.

ARTÍCULOS

<https://habitualmente.com/dejar-de-procrastinar/>

VÍDEO

https://www.ted.com/talks/tim_urban_inside_the_mind_of_a_master_procrastinator?language=es#t-49978

9. Briefing y Debriefing (Carlos)

BREEFING

No es más que aquellas consignas que facilitamos a nuestros Colaboradores, previamente a la realización de una tarea, un trabajo a corto, a medio, o a largo plazo, aportándoles la información necesaria para garantizar el éxito en cuanto a la consecución de la misma.

OBJETIVO

Poner al otro en las mejores condiciones técnicas, anímicas y comportamentales para alcanzar el resultado previsto.

CÓMO

Respetando ciertas etapas imprescindibles:

- Anunciar el Objetivo (el qué).
- Explicar por qué hay que hacerlo.
- Dar los medios (el cómo, el cuándo).
- Reformular.

Dar ganas, transmitir energía (para qué).

DEBREEFING

Por definición, en cada ocasión que se haga un BRIEFING, éste debe venir posteriormente acompañado de un DEBRIEFING.

OBJETIVO

1. Capitalizar el saber hacer de la persona, aportando al individuo seguridad y autonomía.
2. Incrementar las competencias de la persona. Mejorar, progresar, profundizar, profesionalizarse.
3. Aportarle una buena dosis de Energía, reconociéndole el esfuerzo realizado.

CÓMO

Respetando ciertas etapas a no obviar:

- "Cuéntame cómo ha ido..."
- Aplicamos la EPA.
- Repasamos los puntos más satisfactorios que la persona nos destaque, para "Capitalizar el Saber Hacer".
- Repasamos las "zonas oscuras" destacadas por la persona, para "Incrementar sus Competencias".
- Aportarle un grado de satisfacción proporcional al resultado del balance entre el objetivo que teníamos marcado y el grado de cumplimiento obtenido.
- Corregir imperfecciones.



10. Gestión del tiempo de cuadrante 2 (Gonzalo)

Diferenciamos nuestras tareas entre lo que debe tener consideración de:

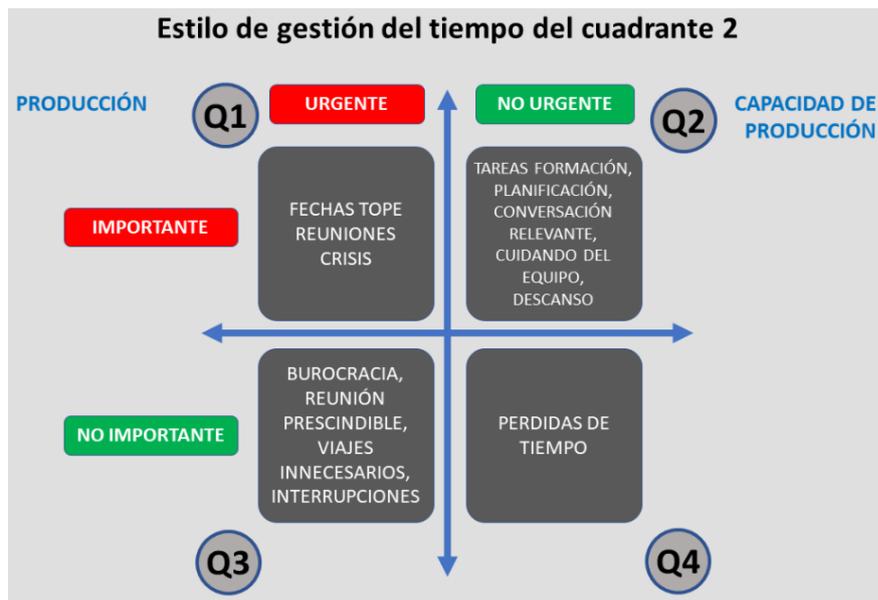
URGENTE

Es aquello que no puede ser hecho en otro momento.

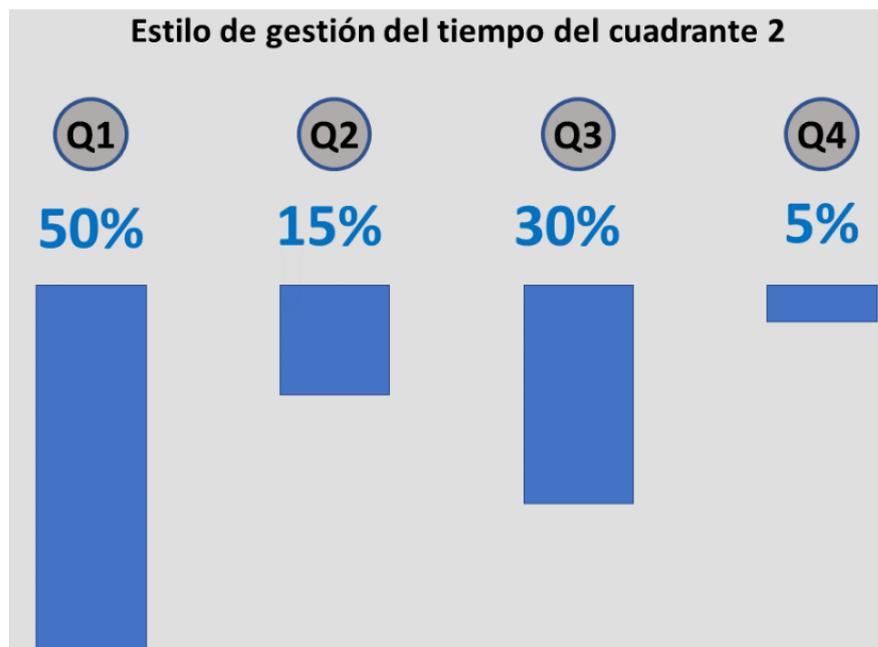
IMPORTANTE

Es todo aquello que me acerca a mis objetivos.

- Cuando los objetivos no están claros, nos dedicamos a lo urgente.
- Cuantos más incendios apago, de más urgencias me ocupo.



Sacar tiempo que dedico a los Cuadrantes 3 y 4, para dedicar ese tiempo a las tareas del Cuadrante 2.



¿Qué podemos hacer?

1. DELEGAR. Intenta delegar tareas de los Cuadrantes 3 y 4.
2. DECIR NO. Mostrando preocupación y proponiendo alternativas.
3. LLEVAR UNA AGENDA. Recomendable con Semana a la vista, una única agenda para lo profesional y lo personal y siendo consciente de que lo que no está en la agenda, para ti, no existe.

***Que la imposibilidad de hacerlo todo,
no sea la excusa para no hacer nada.***

REFLEXIONES

- Para Gestionar eficazmente el Tiempo, la solución no puede ser trabajar más horas.
- Debe existir un equilibrio entre lo profesional y lo personal.
- El éxito profesional no puede deberse a un fracaso en lo personal.

ARTÍCULOS

<https://lamenteesmaravillosa.com/los-4-cuadrantes-de-stephen-covey-para-gestionar-el-tiempo/>

<https://www.a3coaching.com/2020/08/cuadrante-de-eisenhower/>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/26/companias/1564158434_602315.html

11. Despedir a un colaborador (Gonzalo)

En ocasiones postergamos el momento de despedir a un colaborador porque es una experiencia que nos incomoda.

En algunas ocasiones, o bien nosotros o bien sus anteriores responsables, no hemos sido honestos o claros en las evaluaciones o en el feedback, y al empleado le pilla por sorpresa.

Cuando hayas tomado la decisión interna de que el despido de una de las personas es lo mejor que podemos hacer para el equipo, no lo demores.

Habla con Recursos Humanos, entérate de cuál es el protocolo en tu organización y de qué pasos tienes que dar.

Ve haciendo un registro de los hechos concretos por los que consideras oportuna la desvinculación de tu colaborador. Documenta el plan de acción previo, las conversaciones de feedback. Toda la información que te vayan a pedir en Recursos Humanos.

Convoca a tu colaborador, empieza dándole la noticia. Sé claro y concreto. A continuación, le das feedback de las razones por las que le despides. Dale información útil que, por un lado, le ayude a entenderlo y, por otro, le sirva en el futuro.

Hazlo con afecto.

Sé empático

Sé impecable en tu manera de despedir a un colaborador, eso dice mucho de ti como líder.

3 Pasos para despedir a un colaborador Siendo impecable

1 Habla con Recursos Humanos

Pregunta cuales son los protocolos, los datos, los requisitos, la información que vas a tener que presentar para que pueda llevarse a cabo el despido.

Protocolos + Requisitos + Datos

2 ¡Adelante!



Si tomaste la decisión, no lo demores. Convoca a tu colaborador, cuida el entorno. Ve al grano. Utiliza la expresión que creas conveniente. Bájate en hechos, procura no hacer juicios. Dale información que sea útil para él/ella.

3 Hazlo desde el afecto

Esto forma parte de liderar, sé impecable en la manera en que desvinculas a tu colaborador. Sé empático. Dale tiempo. No te justifiques. No lo alargues. No olvides comunicarlo al resto del equipo.



ARTÍCULOS

<https://www.apd.es/despedir-a-un-empleado-mejores-formas-hacerlo/>

<https://www.pmfarma.es/articulos/871-el-arte-de-despedir-quien-como-cuando.html>

<https://www.bizneo.com/blog/como-despedir-a-alguien/>

VÍDEO:

<https://www.youtube.com/watch?v=ijzTTQAVQqI>

12. Liderazgo Situacional (Natalia)

El modelo de liderazgo situacional nos ayuda a entender cómo podemos liderar con más eficacia adaptándonos a las diferentes situaciones.



En función del estilo de liderazgo y de la madurez de tus colaboradores, aparecen 4 formas de liderar:

- Cuando tu colaborador está motivado pero no sabe hacer las tareas de su puesto. Aquí usamos un estilo liderazgo **orientado a la tarea**, a facilitarle información, datos, aprendizaje, crecimiento
- Cuando tu colaborador domina la tarea pero está poco motivado, **líderale** trabajando con él en su motivación, con un liderazgo más orientado a la persona.
- Si tu colaborador no sabe hacer las tareas, y no está motivado, el estilo correcto es un estilo más **directivo**, con mucha supervisión cercana
- Si tienes que liderar a una persona con alta motivación y que domina la tarea utiliza un liderazgo que incluya mucha **delegación**, déjale campo de acción para que cumpla los objetivos



ARTÍCULOS

<https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>

13. Dirección de Reuniones efectivas (Natalia)

Dividamos la reunión en tres fases:

ANTES:

La convocatoria: enviar las coordenadas de la reunión con suficiente antelación y claridad para que todos sepan cuándo, dónde y cómo acudir a la reunión. Informar de los temas que se van a tratar, la agenda de tiempo estimado de cada tema y el resultado que se persigue en la reunión. Es importante saber las 5 razones por las que se produce una reunión:

1. Recibir información: ser informado de algo que no sé y que es importante para mi trabajo.
2. Dar información: compartir la información que sólo tengo yo.
3. Generar ideas, desarrollar opciones: compartir puntos de vista, generar alternativas, juntos pensamos más que cada uno por separado.
4. Tomar decisiones: decidir por dónde va a seguir una estrategia.
5. Generar el mágico calor humano: generar un espacio para todos, que también hace equipo.

DURANTE:

El responsable de la reunión, quien la dirige, es el máximo garante de su éxito.

Un buen director de reuniones consigue acabar con el "hablar por hablar". Está pendiente de que la conversación no se desvíe hacia temas que no están en la agenda.

Asegúrate de que todo el mundo participe.

Algunas formas de hacer tus reuniones eficaces y amenas pueden ser hacerlas de pie con un café (o sin café según los gustos del usuario).

Los papeles de director de la reunión, de secretario que apunta notas, de "controlador de los tiempos" pueden ser rotatorios.

Para finalizar: resume decisiones y acciones

DESPUÉS

Dos tareas para después de la reunión:

1. Envía a los participantes ese resumen con los acuerdos y compromisos alcanzados.
2. Haz un seguimiento de las acciones en las fechas indicadas.

Si nosotros no somos los organizadores, podemos solicitar la información y los pasos anteriores si el organizador no lo ha compartido.

ARTÍCULOS

<https://facilethings.com/blog/es/earn-7-effective-ways-of-leading-team-meetings>

<https://view.genial.ly/5e91a384fba9d40d9e4d0dab/vertical-infographic-timeline-reonline>



14. Teoría x e Y de McGregor (Gonzalo)

McGregor, profesor del MIT en 1960, investigó sobre los estilos de dirección y encontró que las creencias de los responsables sobre sus colaboradores marcan el estilo con el que van a liderar. Investigando a los jefes, definió las teorías X e Y sobre cómo los jefes consideran que son los trabajadores.



La teoría X considera que los trabajadores en sí mismos son "reactivos", que tienden a la ley del mínimo esfuerzo.

La teoría Y de los colaboradores considera que las personas son "proactivas" y que desean hacer lo mejor.

Obviamente, sabemos que no se puede generalizar y que hay todo tipo de colaboradores: los que se escaquean y los que se esfuerzan. Lo importante de las teorías de McGregor es que las creencias que tengamos sobre nuestros colaboradores marcan nuestro estilo de liderazgo.

Si hacemos una matriz de líderes con creencias X e Y combinados con colaboradores X e Y, nos da cuatro posibles resultados en cuanto a mi gestión. Un líder X y un colaborador X se entenderán y trabajarán bien. Un líder X con un colaborador Y se frustrará, y frustrará al colaborador que se desmotivará y se irá. Un líder Y con un colaborador Y será altamente productivo, mientras que con un colaborador X se frustrará, la ecuación no funcionará y se darán las condiciones para que ese colaborador X salga de su equipo.



Si creas una cultura de equipo donde la responsabilidad, la proactividad y el compromiso sean la norma, lo normal es que las personas que trabajan en tu equipo que no se sientan cómodas se acabarán marchando.

Nuestro consejo, salvo que tengas razones de peso en contra: adopta las creencias de la teoría "Y" y elige confiar, exígeles estar a la altura desde la responsabilidad y prescinde de los colaboradores que no quieran participar de ese estilo de colaboración.

ARTÍCULOS

<https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>

VÍDEO

https://www.youtube.com/watch?v=88_PWNm9N8M

15. Steve Jobs: Genio o Líder (Gonzalo)

Hay muchas referencias a la biografía de Steve Jobs y no queremos centrar este tema en ello. Nació en San Francisco, el 24 de febrero de 1955. Sus padres biológicos lo dieron en adopción. Fue un empresario estadounidense del sector informático. Nunca se graduó de la universidad. Se le conoce por ser cofundador de Apple y máximo accionista de The Walt Disney Company. Murió a causa de un cáncer el 5 de octubre de 2011 en Palo Alto, California. Podríamos decir que es una de las personas que más ha influido en la sociedad de nuestros días. Entre sus muchos méritos está el haber dejado una empresa suficientemente sólida y cosida como para sobrevivir a su marcha.



Apple Park, Cupertino (California)

Era visionario, inspirador, motivador, creativo, entusiasta, perfeccionista, con un gran sentido estético y también bastante insoportable.

Podría haber sido un líder total, tal como lo entendemos. Quizás lo haya sido, pero según toda la literatura a la que hemos tenido acceso, Jobs tenía una personalidad muy difícil, con poco control emocional y una nula capacidad empática para ponerse en el lugar del otro. La verdad es que su cruda hiper exigencia tenía normalmente un reflejo en los productos que fabricaba. La pregunta es si esa es la única forma de provocar la excelencia. Jobs, imperfecto como todos, fue un gigante del liderazgo cuya huella será muy visible en el futuro.

ARTÍCULOS

<https://www.entrepreneur.com/article/365413>

https://visual.ly/community/Infographics/business/los-5-errores-de-steve-jobs?utm_source=visually_embed

VÍDEOS

https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz_HdTg

<https://www.youtube.com/watch?v=s2BJwFNDnPc>

<https://www.youtube.com/watch?v=QUDGIqBMCmo>

<https://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>