

# Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

## MÓDULO 5

### DIRECCIÓN DE EQUIPOS

#### 1. Gestión del error 1: éxito exterior (Enrique L.)

En este módulo veremos el proceso, con técnicas específicas, para gestionar los posibles errores en nuestro trabajo y proyectos:

Dividamos el proceso en 3 partes: antes, durante y después del error.

Para el la 1ª parte, el "antes", tenemos 2 palancas:

1. Metodología del trabajo para que sea el trabajo sea de calidad
2. Definir el Plan de contingencia para cuando se produzca el error.

#### • ANTES DEL ERROR:

##### Metodología

Las 4 Cs:

1. Comprensión de necesidades del cliente (visión clara de expectativas del cliente)
2. Conocimiento y experiencia en el producto y proceso (método de trabajo que vas a realizar)
3. Concentración durante el trabajo (monotarea mientras trabajas)
4. Comprobación al finalizar (hacer pruebas antes de entregar el producto)

##### Definición del Plan de Contingencia

Hay que tener un plan de contingencia para cuando se produzca el error. Se trata de gestionar el error para cuando éste se produzca.

#### • DURANTE EL ERROR: Protegerse de las consecuencias externas.

Contamos con 2 palancas: Detectar el error y ejecutar el plan de contingencia.

##### Detectar el error

1. **Cuadros de mando con indicadores** (para medir el progreso) **y alarmas** (de los desvíos relevantes).
2. **Chequeos continuos** para detectar el error.
3. **Stop loss**. Límite hasta donde estamos dispuestos a llegar (límite de pérdidas). Punto en el que se decide no continuar con una estrategia.
4. **Filosofía de experimentación y aprendizaje**. Lean startup.
  - Mínimo producto viable. Equivócate barato. Equivócate pronto.
  - Reuniones de revisión con el cliente. Feedback continuo para mantener lo que al cliente le gusta y cambiar lo que no le gusta. Para acercarnos cuanto antes al objetivo y adaptarnos mejor y más rápido.

## Plan de contingencia:

1. **Acciones correctivas.** Rehacer lo que queremos conseguir y si no funciona qué acciones correctoras tomaremos. Acompañarse de expertos o formarnos en las carencias.
2. **Plan B.**

- **DESPUÉS DEL ERROR: Protegerse de las consecuencias externas.**  
**Asumir responsabilidad. Sin excusas**

1. Responsabilidad vs culpa.

La culpa busca causas en el pasado y tiene un componente acusatorio hacia algo o hacia alguien.

La responsabilidad tiene un componente más de presente, de aceptar la situación, y de futuro, de hacer lo necesario para corregir y avanzar hacia el objetivo.

### Corregir

Asume responsabilidad, plantea soluciones y trabaja para corregir. Debes ser percibido como alguien confiable.

---

*El éxito consiste en ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo. Winston Churchill*

---

## REFLEXIÓN

No se trata de ser infalible, ni perfecto. Errores, siempre cometeremos. Se trata de ser confiable. De trabajar para alcanzar el objetivo. Y cuando no se consigue el resultado, asumir la responsabilidad, plantear soluciones, corregir, y avanzar hacia el objetivo. De derrota en derrota, hasta la victoria final.

## VÍDEO

<https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=uaNkOktGp8k>

## PRÁCTICA

Identifica 3 indicadores clave en algún proyecto en el que estés trabajando. Establece un sistema de medición para ser capaz de detectar desviaciones de forma temprana. Define acciones correctivas para una posible desviación en cada indicador.

## ARTÍCULO

[https://es.wikipedia.org/wiki/Lean\\_startup](https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup)

## 2. Gestión del error 2: éxito interior (Enrique L.)

Como líder es fundamental tener una buena gestión mental y emocional. Cuando se cometen errores, puede suponer una diferencia significativa en los resultados de tu trabajo y del equipo.

En este apartado vamos a explorar qué nos pasa por dentro cuando cometemos errores y cómo gestionarlo adecuadamente para conseguir objetivos con 5 estrategias. Dentro de ellas veremos técnicas concretas para aplicar.

Estrategias para gestionar mental y emocionalmente las consecuencias internas de nuestros errores.

### • Gestión de la Atención

La atención se puede entrenar. Técnicas como el mindfulness, la meditación o redirigir la atención son útiles con la práctica continua.

Se trata de poner atención plena en el momento presente, en lo que estamos haciendo.

Por ejemplo, en una presentación, tras cometer un error, enfócate en el siguiente punto a tratar. O si estás trabajando tú solo y estás dando vueltas a un error, escríbelo en un papel y dite a ti mismo que luego tratarás ese tema y vete a la siguiente tarea.

La estrategia de reconducir la atención es más sencilla para errores que te parecen leves. Pero a veces, la afectación emocional es demasiado alta para que esta técnica sirva. Puede ser útil parar lo que estás haciendo y aplicar otras estrategias.

### • Re-conceptualizar el error. Distinguir entre error y fracaso.

Error se puede entender como algo que no se realizó de la manera correcta. Es parte del proceso. Un error no cierra un proceso para siempre.

Un fracaso podría implicar que se da por cerrado el proceso, que no hay más oportunidad.

### • Relativizar

Cuanta más importancia le damos a un error, más nos afecta. Podemos aplicar 2 técnicas: el tiempo y las consecuencias.

- Dimensión tiempo: ¿cómo de importante va a ser este error dentro de 10 días, 10 meses, 10 años...?
- Dimensión importancia de acontecimientos. Relativizar respecto a las consecuencias.
  - Compara con otros acontecimientos (más graves).
  - Ponlo en términos económicos, y relativizarlo.

### • Auto-valoración y auto-compasión

Se trata de identificar lo que pensamos de nosotros mismos cuando cometemos un error. Cómo nos juzgamos, cómo nos hablamos, cuánto nos valoramos. Somos muy exigentes y nos machacamos. Esto no nos ayuda sino que activa mecanismos cerebrales inhibitorios generando un estado mental perjudicial para encontrar soluciones creativas.

Técnicas:

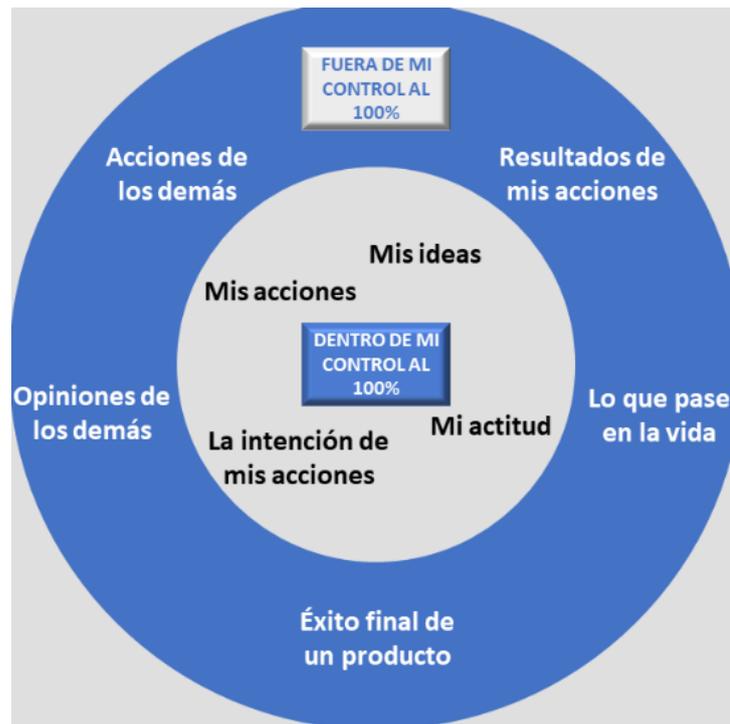
1. Separar hecho (error) de persona. Cometer un error no me convierte en mal profesional, o mala persona.
2. Técnica de mi mejor amigo. Trátarnos así.

- **Centrarnos en lo que depende al 100% de nosotros**

Esta estrategia se basa en la Dicotomía de control. Es decir, hay cosas que dependen al 100% de nosotros y cosas que no. De nosotros dependen nuestros pensamientos, nuestras acciones, nuestra actitud ante la vida.

No depende de nosotros lo que no son nuestras acciones, lo que piensen los demás, lo que hagan otras personas, etc.

No podemos centrarnos sólo en los objetivos porque dependen de otros también. Lo que sí depende de nosotros es, por ejemplo diseñar un plan de desarrollo de un colaborador pero que el colaborador se desarrolle no depende de mí.



Hay que centrarse en lo que depende de nosotros: acciones, pensamientos, atención y actitud. Debemos dejar de valorarnos como personas por los resultados externos o por la valoración de otros y valorarnos por ser un ser humano digno en sí mismo.

Debemos fidelidad a unos valores sólidos actuando en función de ellos: integridad, dar lo mejor de uno mismo, sabiduría, justicia, fortaleza, templanza, amor, servicio, bien común, conocimiento... Esto es lograr un éxito interno que nos dará la fuerza suficiente para ir de derrota en derrota hasta la victoria final.

### **ARTÍCULO**

<https://diarioestoico.com/la-dicotomia-de-control/>

### **VÍDEO**

<https://www.youtube.com/watch?v=Qrxrp1xZkdc>

## PRÁCTICA

Piensa en el último error que cometiste que te afectó emocionalmente.

Aplica las técnicas de

1. Relativización en el tiempo
2. Relativización respecto a otros acontecimientos
3. La técnica de mi mejor amigo.

Y verifica si la afectación emocional se reduce.

Chequea si dependía al 100 de ti no cometer ese error.

1. Si no dependía al 100%, quizá te estés exigiendo algo que no te corresponde.
2. Si sí dependía al 100% de ti, revisa el vídeo gestión del error 1, consecuencias externas, y elige qué harías ahora distinto.

## REFLEXIÓN

Dejar de valorarse como persona por los resultados externos, o por la valoración de otros... y valorarse por ser un ser humano digno en sí mismo. Tener nuestros valores como brújula y ser fiel a estos valores puede darte la consistencia emocional necesaria para seguir hacia delante pese a las dificultades.