



**CIIDECH**<sup>®</sup>

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

LIDERAZGO PARA NUEVOS LÍDERES

# Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC´s (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

2 Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

[www.ciidech.com.mx](http://www.ciidech.com.mx)

**Atentamente**

*Diana Santana*  
**Directora General**

## Francisco Javier de Santos Velasco

### Estudios Formales

Doctorado por la Universidad de Barcelona en Cross Cultural Management. Maestría en Desarrollo Humano, Universidad Iberoamericana. Licenciado en Ciencias de la Comunicación, ITESM Campus Monterrey. Además cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos, ITESM Campus Ciudad de México y Diplomado en Ideas e Instituciones de México, ITAM.

### Áreas de Especialidad fundamentales

- HABILIDADES DIRECTIVAS Y DESARROLLO PERSONAL
- ADMINISTRACION INTERCULTURAL Y DE LA DIVERSIDAD (Cross cultural training & Diversity Training)
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL TALENTO
- FORMACIÓN DE INSTRUCTORES (Train the trainers)

### Experiencia Docente, en Consultoría y Capacitación

Catedrático de la EGADE Business School (Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas) - Tecnológico de Monterrey, en la Maestría presencial en Administración y Dirección de Empresas (MBA).

Catedrático de la Universidad del Valle de México, Laureate International Universities, participando en los siguientes programas de posgrado: Maestría en Dirección de Empresas UVM – IEDE; Maestría en Administración de Instituciones Educativas y en la Maestría Internacional en Dirección de Comunicación (DIRCOM).

Catedrático de la Universidad Liverpool a través de la Maestría en Liderazgo.

Docente en el Sistema Tecnológico de Monterrey por más de 20 años en diferentes

programas de posgrado a nivel Diplomado, así como en múltiples programas de desarrollo de ejecutivos “In company” en empresas privadas y organizaciones del sector público. Algunos de los programas han sido: Diplomado en Desarrollo de Competencias Directivas; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales; Diplomado en Planeación, Administración, Evaluación y Control de Proyectos; Diplomado en Administración Estratégica de Recursos Humanos; 4 Diplomado en Administración Práctica para no administradores; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales para el Sector Público; Diplomado en Habilidades de Liderazgo para Jefes y Supervisores y Taller de Inteligencia Emocional y Equipos de Trabajo.

Co-diseñador del programa de formación en diversidad, para los colaboradores y ejecutivos de Banamex-Citigroup, a nivel nacional.

### **Coaching Ejecutivo**

Coach certificado a través del Programa de Formación en el Proceso de Coaching. The International School of Coaching (TISOC). Barcelona, España

Ha participado en procesos de coaching empresarial en las siguientes empresas: Holcim-Apasco, MetLife, Cinépolis, Grupo Vitalmex, Corporación Frigus Therme, DHL, Mayoli Splinder, Kom International México, entre otras.

## **DEBORAH SARKY STEINBERG**

### **GRADOS ACADÉMICOS**

- Candidata a Doctora en Comportamiento Organizacional. Universidad de Granada/Universidad de Guanajuato.
- Certificación como “coach” ontológico (Mastering the Art of Professional Coaching) por The Newfield Group, San Francisco, California
- Maestría en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey (UdeM)
- Maestría en Ciencias Bibliotecológicas y de la Información (Library and Information Sciences) por la Universidad de Wisconsin en Milwaukee
- Licenciatura en Ciencias de la

Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Mención Honorífica

- Certificada por Zenger & Folkman Associates para la impartición de los talleres: El Líder Extraordinario y El Líder Inspirador.

### **EXPERIENCIA DOCENTE**

- Veinte años de experiencia docente a nivel maestría y licenciatura en los Campus Ciudad de México y Querétaro del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Ha participado en varias ocasiones en cursos para el MBA de la Universidad del

Valle de México

### **COLABORACIÓN CON EMPRESAS**

- Ha participado en proyectos de capacitación, coaching o consultoría en un gran número de empresas, como: Baxter, Deloitte, General Motors, Vitalmex, Cecoban, Secretaría de Educación Pública, TV Azteca, Multivisión, Comisión Nacional del Agua, Climate Systems, ITESM, Ford Motor Co. Promeco, Elektra, Comisión Federal de Electricidad, Infonavit, Philip Morris, Eli Lilly, Banamex, Metlife, Bupa, Cinépolis, Liverpool, IMSS y otras.

## Objetivo general

Fortalecer el proceso de cambio personal, que permita a los participantes asumir roles o posiciones de liderazgo y desempeñarse en ellos de una manera más efectiva.

Identificar cómo las acciones de los participantes influyen en la motivación, el desempeño y los resultados de sus colaboradores, a fin de determinar, con el apoyo de los modelos de liderazgo, la mejor estrategia para desempeñarse como líder.

AF  
MF

## Objetivos específicos

Al finalizar el módulo, los participantes habrán reforzado sus competencias para:

- Realizar un autodiagnóstico de fortalezas y áreas de mejora en los roles de liderazgo actuales o futuros
- Ser un mejor comunicador en los ámbitos interpersonal y grupal en que se desempeña en la empresa
- Ofrecer retroalimentación del desempeño a sus colaboradores, de forma más efectiva
- Diseñar estrategias de motivación acordes a la situación y expectativas de sus colaboradores

7

## Contenido

1. Contexto del liderazgo en la empresa
2. Jefe vs líder (resultados vs relaciones)
3. El líder como persona / diagnóstico del estilo personal del líder
4. El desarrollo personal del líder (Modelo de cambio transformacional)
5. Autoconocimiento, autorregulación y automotivación del líder
6. El rol del líder en la motivación del equipo
7. Impacto del estilo de liderazgo en el desempeño de los colaboradores
8. El liderazgo situacional
9. Liderazgo transformacional e inspirador
10. El líder como comunicador
11. Peticiones, promesas y ofertas
12. La retroalimentación del desempeño
13. Plan de mejora personal

## Metodología

El curso será predominantemente práctico. Por lo mismo, se llevarán a cabo técnicas diversas, como ejercicios individuales de autodiagnóstico, ejercicios grupales y casos especialmente diseñados para este taller.

## 5. Bibliografía sugerida

Blanchard, Ken. (2010). Empowerment. 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. México. Editorial Norma.

Covey, Stephen R. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. México. Editorial Paidós.

10 Folkman, Joseph. (2006). The Power of Feedback. John Wiley & Sons, Inc.

Goleman, Daniel (1997). La inteligencia emocional. México. Javier Veragara editor.

Goleman, Daniel (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. España. Ediciones B.S.A.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. Cengage Learning Editores.

McShane, S. & Von Glinow, M. (2003). Organizational behavior. Boston : McGraw-Hill/Irwin

Muñoz Gutiérrez, Ramón (2009). Las dos mentes del ser humano. Lentes nuevos para una vida nueva. México. Editorial Grijalbo.

Robbins, Stephen (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

Whetten, David A., (2011). Cameron S. Kim, Desarrollo de habilidades directivas, Octava edición, Pearson Educación.

## Condiciones de la productividad y la satisfacción en el trabajo

¿Qué condiciona la productividad de las personas en las organizaciones?

¿Qué condiciona la satisfacción de las personas en las organizaciones?

## Ser Jefe vs Ser Líder

<b>Jefe</b>	<b>Líder</b>

12

## Desarrollo Personal del Líder



# Estilo personal del lider

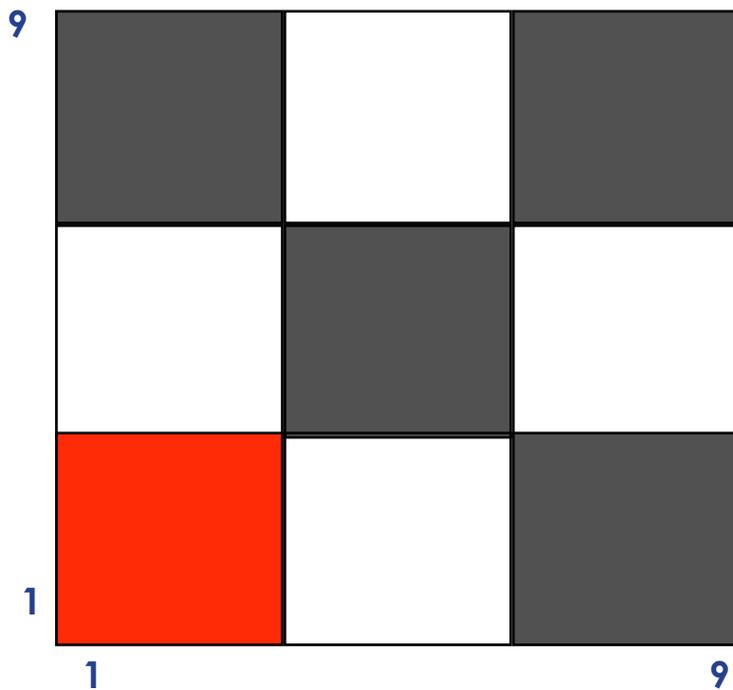
## Liderazgo

(Grid Gerencial, Blake y Mouton)

<b>Interés por las personas</b>	<p><b>1.9</b> Dirección tipo Country Club</p>	<p><b>9.9</b> Dirección en equipo</p>
	<p><b>Dirección del punto medio</b> <b>5.5</b></p>	
	<p>Dirección Empobrecida <b>1.1</b></p>	<p>Dirección de tarea <b>9.1</b></p>

**Interés por la tarea**

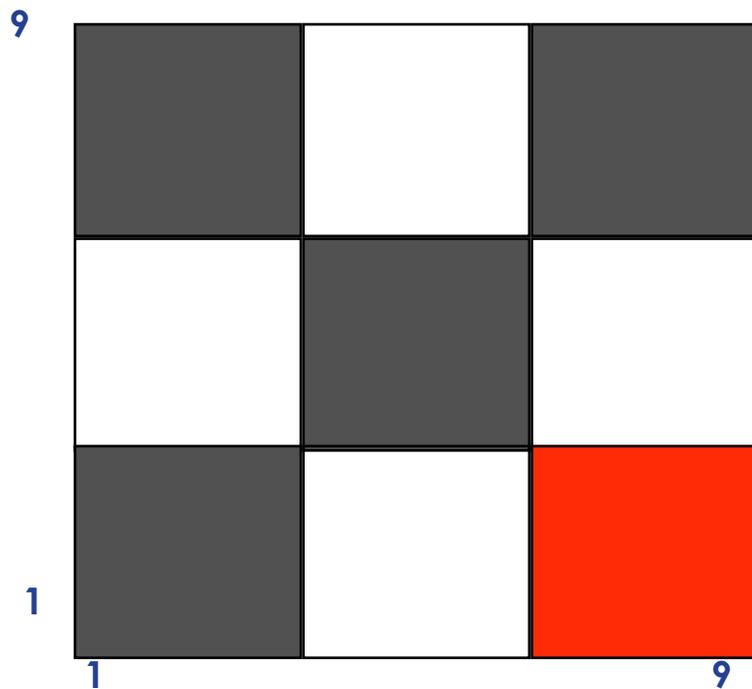
## Estilo personal del lider



### Estilo 1.1 Dirección Empobrecida

- Generalmente dedica muy poco esfuerzo para cumplir los objetivos de la organización
- No le interesan los problemas de su personal
- Mínimo esfuerzo para producir resultados, solo lo indispensable
- Considera a las personas como flojas e indiferentes
- Despreocupación por el personal y los resultados

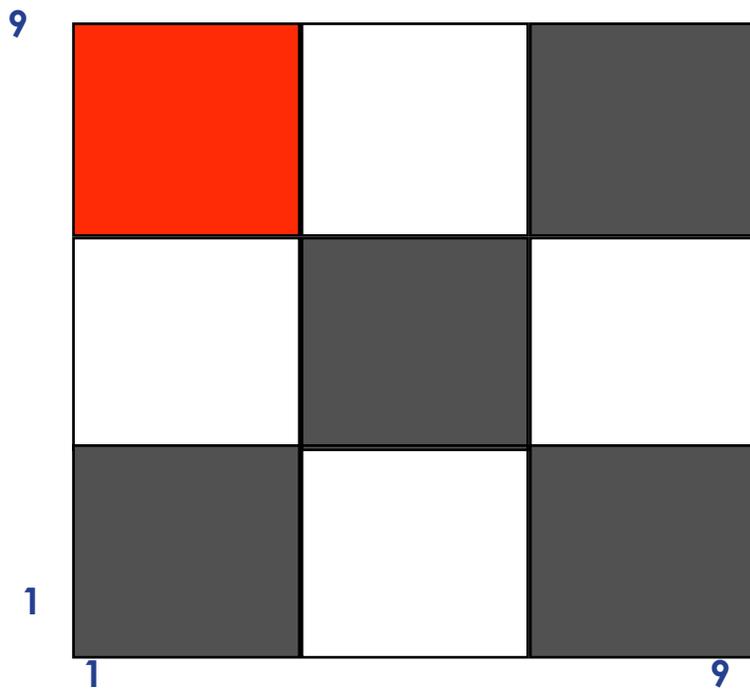
## Estilo personal del lider



### Estilo 9.1 Dirección de tarea

- Se busca un alto grado de eficiencia y resultados
- Poca importancia de las necesidades del personal
- Las personas “son instrumentos de la producción”, son secundarias
- Preocupación desmedida en la producción o resultados
- La responsabilidad del directivo consiste en planificar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. El personal solo ejecuta

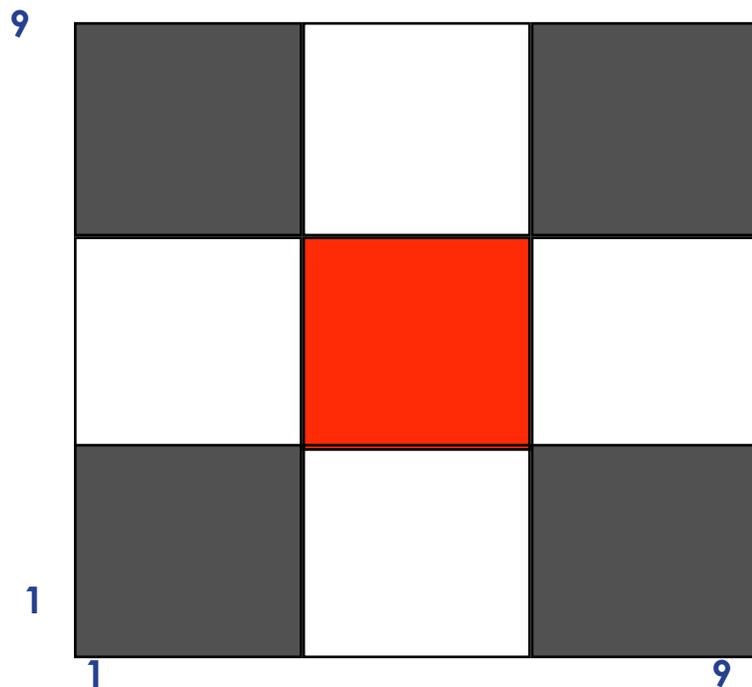
## Estilo personal del lider



### Estilo 9.1 Dirección Country Club

- Centra la atención en el personal, desea satisfacer todas sus necesidades
- Busca generar un ambiente cordial, amistoso, evitando el conflicto (camaradería y armonía)
- La producción y objetivos se encuentran en segundo plano (primero el personal)
- La producción no debe de generar conflictos y malas relaciones. Poca eficiencia
- Libertad de acción y decisión para los colaboradores

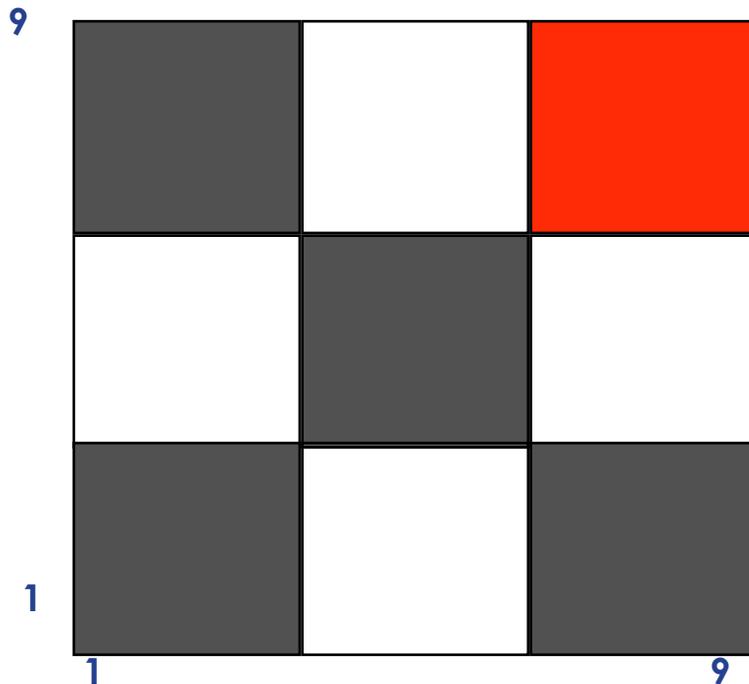
## Estilo personal del lider



### Estilo 5.5 Dirección del punto medio

- Balance entre necesidades del personal y objetivos de producción o resultados. Hay que impulsar la producción, pero sin excesos
- Empuje para obtener el trabajo deseado, pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada, ambiente satisfactorio
- El “mediador” trata de ser justo sin meterse en problemas. Busca quedar bien con la gente y con la organización

## Estilo personal del líder



### Estilo 9.9 Dirección en equipo / participativa

- Los objetivos de la organización se tratan de lograr de común acuerdo con el personal
- Se fomenta el *trabajo en equipo*
- Las relaciones en la organización se caracterizan por la *confianza y el respeto*
- Integración y *alineación de los objetivos de la organización con las necesidades del personal*
- Preocupación por la organización y por el personal

## Ejercicio: Estilo personal de liderazgo

Primero, de manera individual responda a las siguientes tres preguntas. Después comente sus respuestas con su equipo de trabajo.

Generalmente, ¿Cómo actúo con mi equipo de trabajo en una semana típica?

20 ¿A cuál de los estilos de liderazgo revisados anteriormente, se parece más la forma en que actúo con mi equipo de trabajo?

¿Considero que debo cambiar algunas conductas al trabajar con mi equipo? ¿Cuáles?

## ¿Cómo es mi estilo de liderazgo?<sup>1</sup>

Cada una de las 12 afirmaciones del ejercicio describe una conducta de liderazgo. De manera individual otorga una ponderación a cada una, tomando en consideración la siguiente escala:

1. si nunca te comportas de esa manera
2. si rara vez te comportas de esa manera
3. si de vez en cuando te comportas de esa manera
4. si frecuentemente te comportas de esa manera
5. si siempre te comportas de esa manera

### CUANDO ESTOY REALIZANDO ALGUNA ACTIVIDAD EN GRUPO:

1. Presento hechos y doy mis opiniones, ideas, sentimientos e información con el fin de facilitar el funcionamiento del grupo.	
2. Animo con entusiasmo a todos los miembros del grupo para que participen, estoy abierto a sus ideas y les hago saber que aprecio sus contribuciones al grupo.	
3. Solicito hechos, información, opiniones, ideas y sentimientos a los demás miembros con el fin de ayudar a la discusión del grupo.	
4. Ayudo a que los miembros se comuniquen entre sí por medio de unas buenas habilidades de comunicación y me aseguro de que cada uno de ellos entiende lo que dicen los demás.	
5. Dirijo al grupo planificando cómo abordar el trabajo, llamando la atención sobre las tareas que hay que realizar y asignando responsabilidades a diferentes miembros del grupo.	
6. Bromeo y sugiero formas interesantes de realizar el trabajo con el fin de reducir la tensión en el grupo y hacer más divertido trabajar juntos.	
7. Enlazo ideas o sugerencias relacionadas entre sí, que han sido propuestas por los miembros del grupo, reformulo y resumo los puntos principales discutidos.	

21

<sup>1</sup> Este ejercicio está basado en el modelo de liderazgo de Blake & Mouton y pretende ayudarte a determinar tu estilo de dirección.

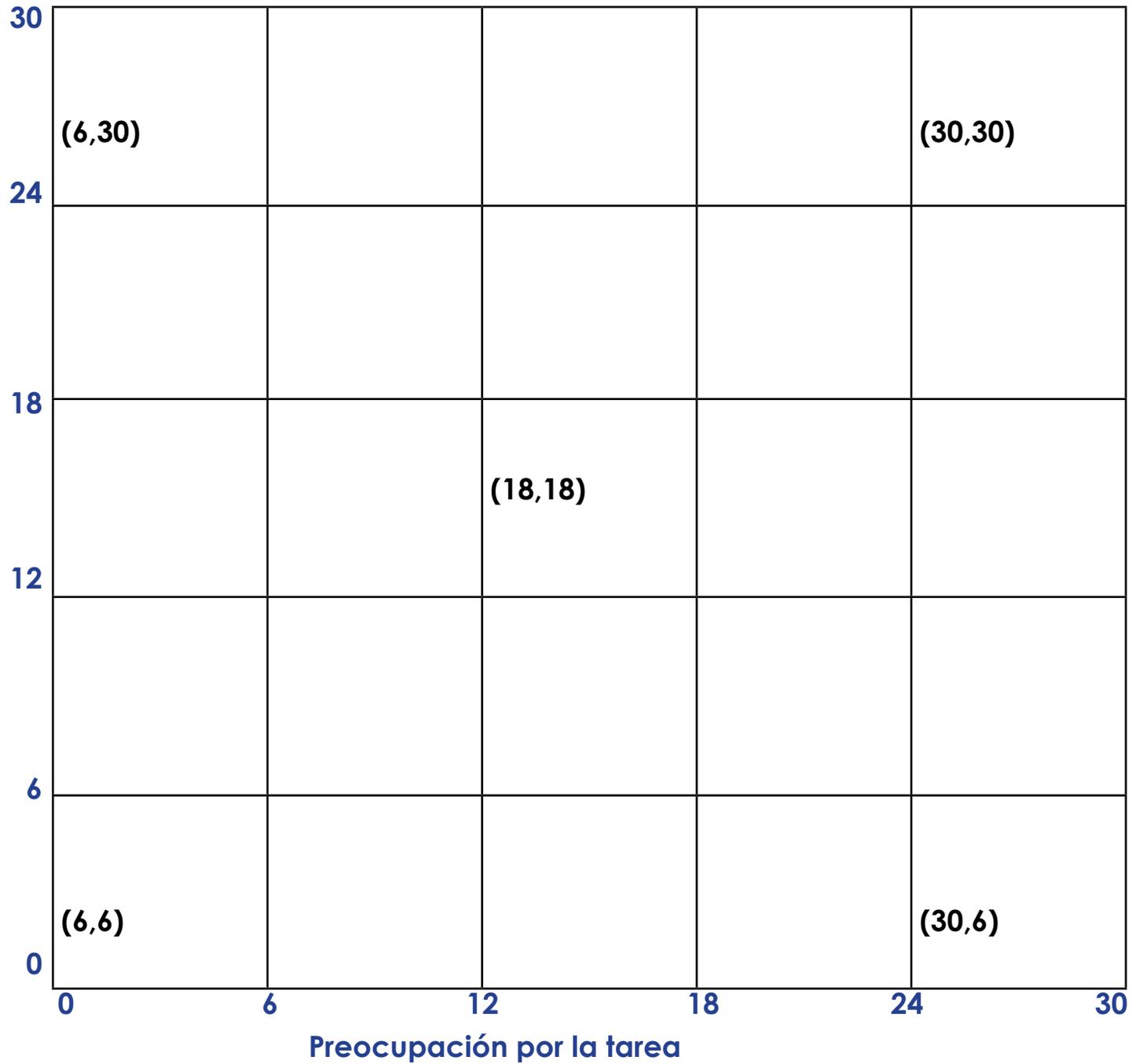
8. Observo el modo en que el grupo está trabajando y empleo mis observaciones para ayudar a discutir cómo se puede trabajar mejor.	
9. Doy energía al grupo; animo a sus miembros a trabajar duro para lograr las metas grupales.	
10. Promuevo la discusión abierta de los conflictos entre los miembros del grupo con el fin de resolver desacuerdos e incrementar la cohesión. Hago de mediador en los conflictos entre ellos cuando parecen incapaces de resolverlos por sí mismos.	
11. Pido a otros que resuman lo que el grupo ha estado discutiendo con el fin de asegurarme de que entienden las decisiones grupales y lo que se ha discutido.	
12. Muestro apoyo, aceptación y simpatía hacia los demás miembros del grupo y hago una alabanza apropiada cuando otro miembro se ha comportado de manera constructiva.	

Ahora, vacía el número que anotaste para cada afirmación en los siguientes formatos:

<b>CONDUCTAS ORIENTADAS A LA TAREA</b>	
1. Da información y opinión	
3. Solicita información y opinión	
5. Define dirección y rol	
7. Resume	
9. Da energía	
11. Comprueba comprensión	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	
<b>CONDUCTAS ORIENTADAS A LAS RELACIONES</b>	
2. Fomenta la participación	
4. Facilita la comunicación	
6. Relaja tensiones	
8. Observa procesos	
10. Resuelve problemas interpersonales	
12. Da apoyo y alaba	
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>	

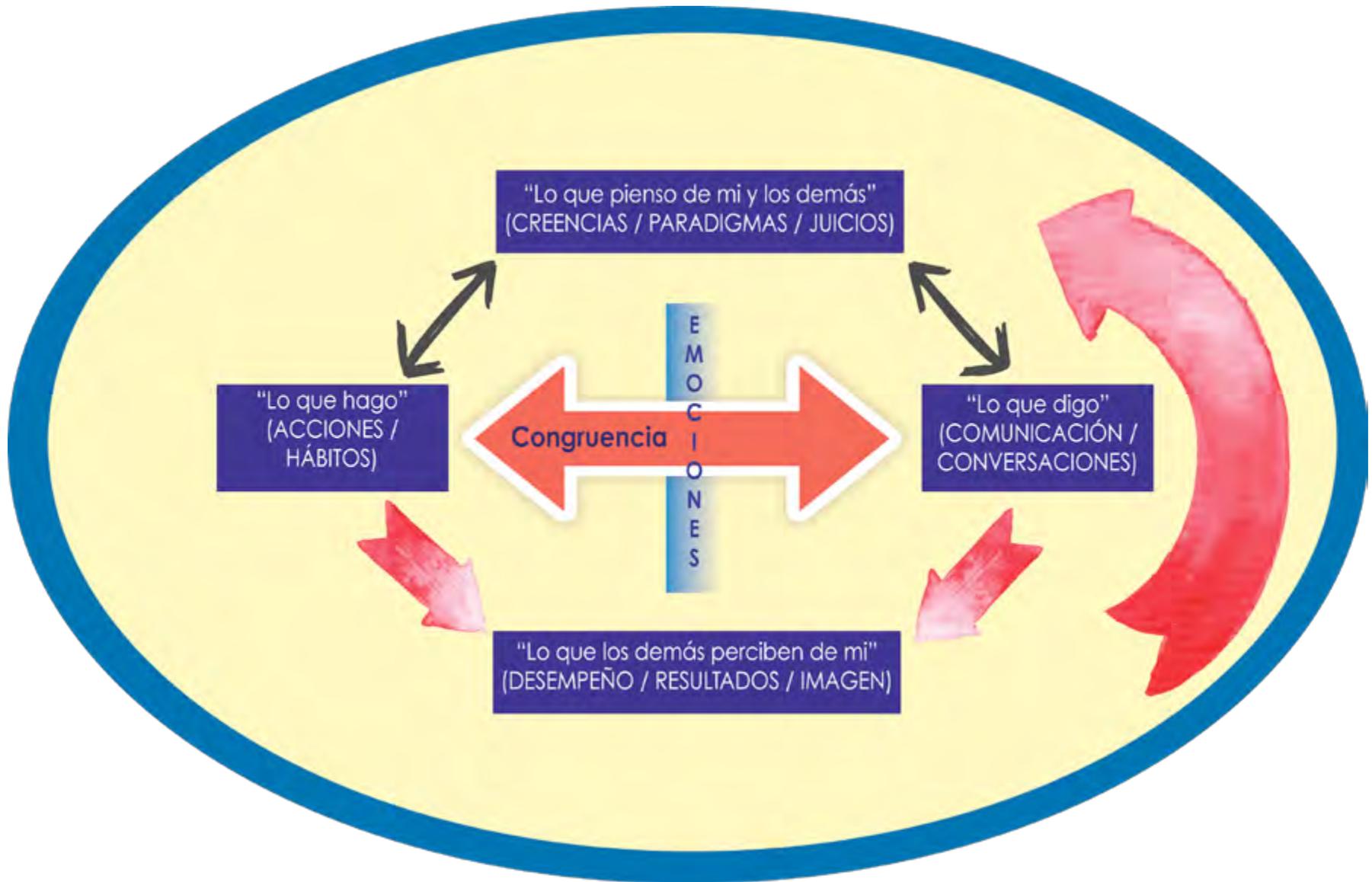
Una vez que conoces tu puntuación en las dos dimensiones, trasládala a la siguiente rejilla y obtendrás la ubicación de tu estilo de liderazgo dentro del modelo de Blake & Mouton.

Preocupación por las relaciones



24

## MODELO DE CAMBIO TRANSFORMACIONAL



**“No puedes ser líder  
de un grupo o de una  
organización si no  
aprendes primero a ser  
líder de ti mismo”**

**(Hitendra Wadhwa / Personal Leadership Institute)**



# La motivación del líder

¿Qué es lo que me motiva a hacer lo que hago?

¿Qué es lo que me gusta de trabajar en SIEMENS?

## ¿Qué lo motiva a usted?

Encierre en un círculo lo que más usted esté de acuerdo con la forma en la que se desempeña. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia.

ESCALA Absolutamente de acuerdo (1) .....Absolutamente en desacuerdo (5)

	1	2	3	4	5
1. Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo					
2. Disfruto competir y ganar					
3. A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales					
4. Disfruto de un reto difícil					
5. Disfruto estar a cargo					
6. Quiero agradar a los demás					
7. Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas					
8. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo					
9. Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo					
10. Disfruto establecer y lograr metas realistas					
11. Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino					
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil					
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo					

Fuente: basado en Steers, R. y D. Braunstein, "A Behaviorally Based Measure of Manifest Needs in Work Setting", en Journal of Vocational Behavior, octubre de 1976, p. 254; y Lussier, R.N. Human Relations in Organizations: a Skill Building Approach (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), p. 120.

2. Ejercicio tomado de Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. 8ª. Edición. Prentice Hall. Pag. 198 y A-27

Para determinar sus necesidades dominantes – y qué lo motiva- transcriba en el cuadro siguiente el número correspondiente a la calificación otorgada a cada enunciado.

LOGRO	PODER	AFILIACION
1.	2.	3.
4.	5.	6.
7.	8.	9.
10.	11.	12.
13.	14.	15.
<b>TOTAL=</b>		

Sume el total de cada columna. La suma de los números en cada columna será entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más baja le dice cuál es su necesidad dominante.

La **teoría de las necesidades de McClelland** se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

**Necesidad de logro:** el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Algunas personas luchan por el logro personal y

no tanto por las recompensas del éxito. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro. Buscan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal de dar soluciones a problemas, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño a fin de saber fácilmente si están mejorando o no, y situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes.

**Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

Es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Las personas con alta necesidad de poder disfrutan el estar “a cargo”, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al estatus, y tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz.

**Necesidad de afiliación:** el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.



La afiliación puede estar ligada al deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucran un alto grado de entendimiento mutuo.

¿Qué motiva a las personas de mi equipo de trabajo?

A través de las siguientes preguntas, encontrarás tus preferencias en el proceso de aprendizaje, es decir, tu propio estilo de aprendizaje.

Usando 4, 3, 2 y 1, escribe 4 en el “espacio en blanco” correspondiente a la palabra o frase que describa lo que más te gusta o se parece a lo que normalmente eres o haces, y un número 1 en el lugar de la palabra o frase que más te disguste o menos se parezca a lo que eres o haces.

Enseguida llena con los números 2 y 3 las respuestas faltantes. Debes usar los 4 números, sin repetir ninguno.

1. Generalmente soy:

	Estudioso		Sensible		Con los pies en la tierra		Innovador
--	-----------	--	----------	--	---------------------------	--	-----------

2. Preferiría:

	Hacer del mundo un lugar feliz		Adquirir conocimiento		Resolver problemas prácticos		Crear nuevas formas de hacer las cosas
--	--------------------------------	--	-----------------------	--	------------------------------	--	--

3. Soy excelente para:

	Tomar decisiones realistas		Desarrollar conceptos y teorías		Descubrir conexiones ocultas		Responder a las necesidades de la gente
--	----------------------------	--	---------------------------------	--	------------------------------	--	---

4. Es más importante para un medio ambiente de aprendizaje, el ser:

	Espontáneo		Provocador de conocimientos		Amistoso		Orientado a la tarea
--	------------	--	-----------------------------	--	----------	--	----------------------

5. Me siento mejor con personas que son:

	Comprensivas		Innovadoras		Productivas		Racionales
--	--------------	--	-------------	--	-------------	--	------------

6. Una de mis fortalezas es:

	Mi lógica		Mi entusiasmo		Mi practicidad		Mis habilidades para relacionarme con la gente
--	-----------	--	---------------	--	----------------	--	--

7. Aprendo mejor:

	Experimentando y probando		Escuchando y participando		Intuyendo y explorando		Criticando y comentando ideas
--	---------------------------	--	---------------------------	--	------------------------	--	-------------------------------

8. Yo tiendo a ser:

	Demasiado impulsivo		Demasiado sensible		Demasiado ansioso por acabar una tarea		Demasiado crítico
--	---------------------	--	--------------------	--	--	--	-------------------

9. La gente me identifica como:

	Productivo		Creativo		Responsable		Inteligente
--	------------	--	----------	--	-------------	--	-------------

34 10. Tengo particular dificultad con la gente que es:

	Inflexible		Desorganizada		Indecisa		Insensible a los sentimientos de las personas
--	------------	--	---------------	--	----------	--	---

11. Cuando aprendo disfruto:

	Explorando posibilidades ocultas		Organizando ideas		Haciendo conexiones personales		Produciendo resultados
--	----------------------------------	--	-------------------	--	--------------------------------	--	------------------------

12. Generalmente soy:

	Agradable		Ordenado		Directo		Dramático
--	-----------	--	----------	--	---------	--	-----------

13. Los medios ambientes de aprendizaje deben enfatizar:

	El sentido común		La claridad de razonamiento		La conexión con los valores personales		La adaptabilidad al cambio
--	------------------	--	-----------------------------	--	--	--	----------------------------

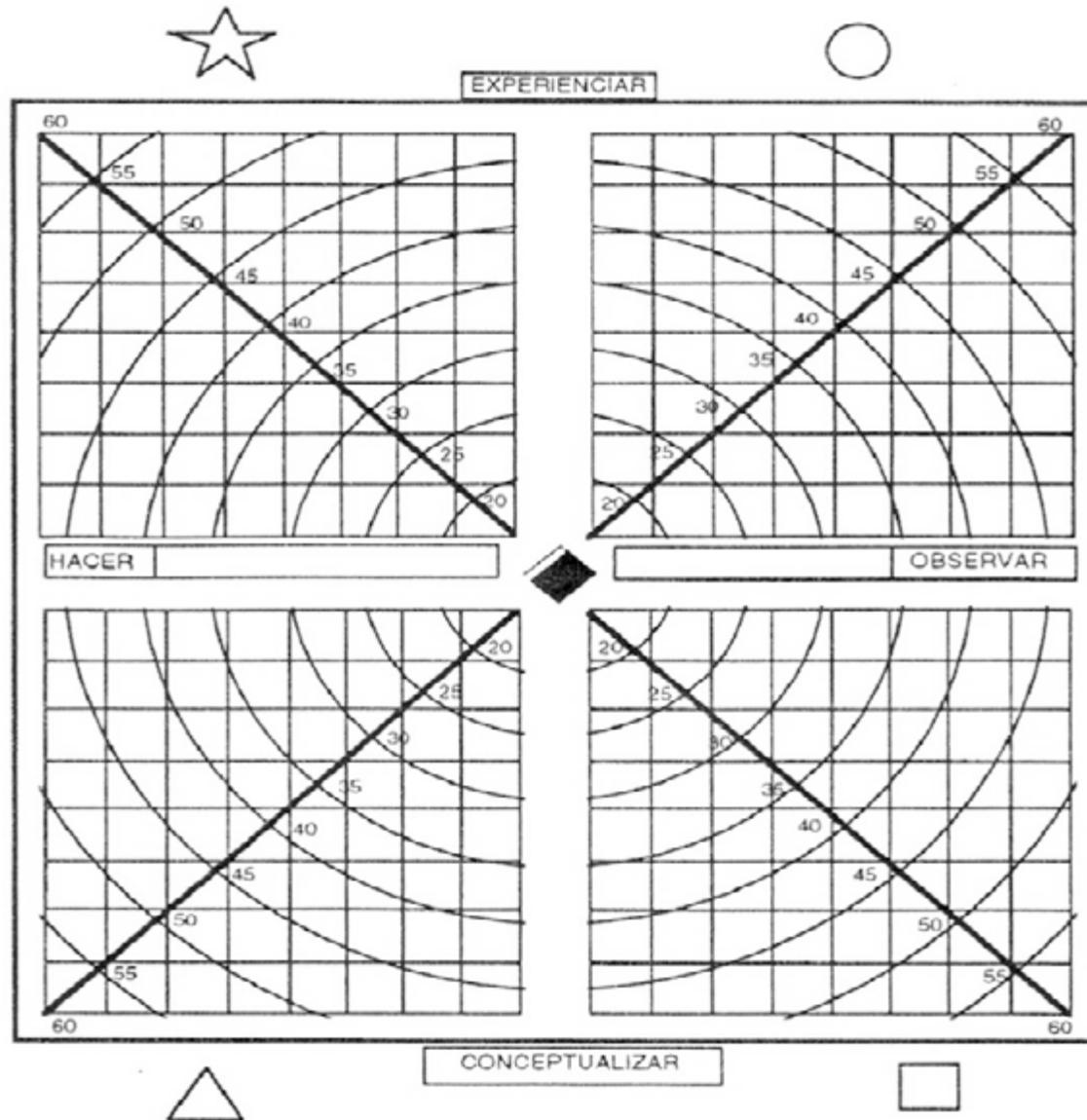
14. Lucho por:

	La armonía		La precisión		La eficiencia		La aventura
--	------------	--	--------------	--	---------------	--	-------------

15. Generalmente soy:

	Empático		Exacto		Decisivo		Intuitivo
--	----------	--	--------	--	----------	--	-----------





### TIPO DE APRENDIZAJE UNO (CIRCULO)

Ellos perciben la información de manera concreta y la procesan reflexivamente. Aprenden a través de la escucha y el compartir ideas. Son pensadores imaginativos que creen en su propia experiencia. Trabajan para la armonía. Necesitan estar personalmente involucrados, buscan el compromiso. Están interesados en la gente y cultura. Son personas consideradas que disfrutan de observar a otros. Absorben la realidad.

#### Personalidad:

- Buscan la armonía personal y hacia los demás
- Necesitan comprometerse con lo que hacen y buscan el compromiso de las personas
- Demuestran interés por la gente
- A veces sus sentimientos interfieren con su sentido común

FORTALEZA: Innovación e ideas  
 FUNCIONAN POR: Clarificación de valores  
 METAS: El estar involucrados en cuestiones importantes, así como la búsqueda y conservación de la armonía  
 PREGUNTA FAVORITA: ¿POR QUÉ?

### TIPO DE APRENDIZAJE DOS (CUADRADO)

Ellos procesan la información de manera abstracta y la procesan reflexivamente. Forman teorías y conceptos al integrar sus observaciones a lo que les es conocido. Buscan continuidad. Necesitan saber qué saben los expertos. Aprenden a pensar a través de las ideas. Valoran el pensamiento secuencial. Necesita detalles. Analizan la información y coleccionan datos. Son aplicados y minuciosos. Les agradan las clases tradicionales. Las escuelas están hechas para ellos. Están más interesados en las ideas que en la gente.

#### Personalidad:

- Buscan la coherencia y la continuidad en las cosas
- Son personas que se enfocan en el detalle
- Buscan trabajar de forma secuencial
- Les gusta basarse en datos y hechos reales
- Son perfeccionistas y laboriosos
- Enfrentan los problemas con razonamiento y lógica

FORTALEZA: Creando conceptos y modelos.  
 FUNCIONAN POR: Pensando las cosas a profundidad.  
 METAS: Reconocimiento intelectual  
 PREGUNTA FAVORITA: ¿QUÉ?

### TIPO DE APRENDIZAJE TRES (TRIANGULO)

Ellos perciben la información de manera abstracta y la procesan activamente. Integran la teoría y la práctica. Aprenden a través de probar teorías y aplicando el sentido común. Son pragmáticos, creen que si algo funciona, hay que usarlo. Solucionan problemas de manera realista. No soportan los rodeos, quieren “ir al grano”. Tienen poca tolerancia a ideas poco claras. Valoran el pensamiento estratégico. Están orientados a habilidades. Experimentan las cosas. Necesitan saber cómo funcionan las cosas. Algunas veces parecen mandones e impersonales.

Personalidad:

- Buscan la utilidad y resultados
- Si funciona, úsalo
- Sobresalen en aterrizar problemas
- No toleran ideas ambiguas o confusas
- Van directamente al grano
- Solucionan los problemas actuando

FORTALEZA: Aplicación práctica de las ideas  
 FUNCIONAN POR: Hacer acopio de hechos reales a través de la práctica y la energía cinética.  
 METAS: Alinear su punto de vista al presente con una seguridad del futuro.  
 SU PREGUNTA FAVORITA: ¿CÓMO FUNCIONA ESTO?

### TIPO DE APRENDIZAJE CUATRO (ESTRELLA)

Ellos perciben la información de manera concreta y la procesan activamente. (Ellos) Integran experiencia y aplicación. Aprenden por prueba y error. Creen en el propio descubrimiento. Son entusiastas de las cosas nuevas. Son adaptables, inclusive gozan el cambio. Ellos sobresalen cuando se requiere flexibilidad. En la ausencia de una justificación lógica, usualmente logran conclusiones acertadas. Son tomadores de riesgos. Enriquecen la realidad tomando lo que es y sumándole. Algunas veces se les ve como manipuladores y que presionan.

Personalidad:

Sobresalen manejando el cambio  
 Son flexibles y adaptables  
 Les gusta correr riesgos y conviven con todo tipo de personas  
 Tienen una gran habilidad de desarrollar ideas y conceptos creativos  
 Demuestran apertura hacia nuevas ideas  
 Buscan influenciar a los demás

FORTALEZA: Acción, llevando a que las cosas salgan  
 FUNCIONAN POR: Actuando y probando la experiencia  
 METAS: El traer las acciones a ideas  
 LA PREGUNTA FAVORITA: ¿Y SI?

## Liderazgo Situacional (Nivel de madurez)

### Estilo 1: Dar órdenes

*Características de comportamiento del líder:*

- Alta conducta de tarea y baja conducta de relación
- El líder determina tareas y procedimientos (qué, como, quién, cuando...)
- Supervisa estrechamente
- Controla
- Mantiene “las distancias”
- Comunicación unidireccional de arriba hacia abajo

### Estilo 2: Entrenar

*Características de comportamiento del líder:*

- Alta conducta de tarea y alta conducta de relación
- El líder fija objetivos escuchando al colaborador
- Supervisa
- Controla
- Responsabiliza
- Convince para que haga voluntariamente y

- bien, lo que tiene que hacer.
- Comunicación bilateral.

### Estilo 3: Hacer participar / Apoyar

*Características de comportamiento del líder:*

- Alta conducta de relación y baja conducta de tarea.
- El líder dirige por objetivos, elaborados participativamente.
- Análisis de problemas en grupo.
- Toma de decisiones conjunta líder/colaborador.
- Gestión compartida.
- Reconocimiento y apoyo por parte del líder
- El líder establece condiciones para que el colaborador tenga éxito
- Comunicación bidireccional

### Estilo 4: Delegar

*Características de comportamiento del líder:*

- Baja conducta de relación y baja conducta de tarea
- El líder delega en el colaborador la autoridad y poder necesarios para realizar una tarea, tomar una decisión o alcanzar un objetivo

- Permite a los colaboradores trabajar con un alto nivel de autonomía.
- No premia el esfuerzo ni la presencia física sino los resultados.
- Controla sin fiscalizar, responsabilizando al colaborador por los resultados obtenidos.
- Motiva discretamente, sabe que su personal está automotivado.
- Da la ayuda necesaria al colaborador para que pueda generar el éxito.

### **La motivación y el liderazgo**

¿Qué puedo hacer para que mis colaboradores mantengan la motivación?

## ¿A quién admiras?

De manera individual reflexiona un momento y selecciona cuáles son las tres personas que más has admirado a lo largo de tu vida personal o laboral y anota en la primera columna su nombre.

Posteriormente, anota en la segunda columna las características que tiene dicha persona por lo cual le tienes o has tenido admiración.

Nombre	Características

Una vez que tengas el listado, responde la siguiente pregunta:

¿Qué características piensas que compartes con ellos?

Ahora de manera grupal, comparte tus hallazgos:

¿Qué características encuentran en común en las personas que han admirado?

## Autodiagnóstico como comunicador

Sus propias experiencias de comunicación le han proporcionado un acervo de información sobre sí mismo en su comunicación con los demás. La manera como se considera a usted mismo como comunicador afecta en gran parte lo que usted hace.

Reflexione sobre sus comportamientos comunicativos en tres ambientes diferentes:

1. En una situación uno a uno
2. En un grupo pequeño (comité, grupo de trabajo, grupo informal, junta, etc.)
3. En un grupo grande (Ej. Hablar frente a un grupo de 15 personas o más)

43

Ubíquese a usted mismo en cada una de estas situaciones y responda por escrito las siguientes preguntas:

**NOTA: Es esencial que escriba desde su propio punto de vista cómo se considera a usted mismo y no como piensa que las demás personas lo perciben. No le pida a los demás que valoren su efectividad.**

1. ¿Qué hago para ser un comunicador efectivo?  
(FORTALEZAS)

2. ¿Qué es lo que me hace menos efectivo en mi  
comunicación? (AREAS DE OPORTUNIDAD?)

3. ¿Qué me gustaría aprender a hacer mejor? (EXPECTATIVAS)

## PETICIONES, PROMESAS Y OFERTAS (Peticiones)

- Las peticiones involucran a una persona que solicita algo, otra persona que acepta o declina la petición y está dispuesta a actuar, un tiempo de ejecución y ciertas condiciones de satisfacción:

***“Yo te pido que hagas X en un tiempo Y, con las siguientes condiciones”***

- Cuando no se especifica el tiempo de ejecución y/o las condiciones de satisfacción, el riesgo de no obtener lo que se requiere se hace muy grande.
- Cuando una persona no obtiene lo que se pidió, se siente defraudada y genera una queja.
- En ocasiones, las quejas se generan antes de que yo realice la petición.
- Es muy importante realizar peticiones oportunamente, puesto que la queja ya lleva una fuerza emocional que en sí misma puede generar problemas: (levantar la voz, usar vocabulario inadecuado, etc.)

## Ejercicio: Quejas y peticiones

Ejercicio en parejas:

Primero, de manera individual responda las siguientes preguntas:

- ¿Existe algo de lo que te quejes con frecuencia?  
¿Cuál es tu queja?

- Estructura una petición, dirigida a alguien en particular para que se atienda el asunto del que te quejas. En la redacción de tu petición ponle fecha de realización, estableciendo el tiempo de cumplimiento y las condiciones de satisfacción adecuadas para ti.

Ahora, comparte con tu pareja tus respuestas a las preguntas anteriores y comenten qué ajustes o sugerencias le harían a cada petición.

## PETICIONES, PROMESAS Y OFERTAS (Peticiónes)

- Es el acto lingüístico con mayor fuerza para la coordinación de acciones.
- Cuando una persona promete que realizará alguna acción, se compromete.
- Aceptar sin reflexionar alguna situación, nos puede llevar a sobre comprometernos o a no cumplir.

***“Prometer no empobrece, dar es lo que aniquila”***

- 46
- Si el compromiso no se cumple, se pone en riesgo la imagen de quien prometió y no cumplió, la confianza del defraudado, así como la continuidad de la relación.  
Si no podremos cumplir, habrá que cancelar la promesa con oportunidad, puesto que el no cumplimiento genera pérdida de confianza y peor aún: **Resentimiento**.

## Ejercicio sobre Peticiónes y Promesas

Responde manera individual a las siguientes preguntas:

Primero, piensa en una promesa que tú hayas hecho y no hayas cumplido. Escríbela enseguida:

Ahora, responde a las siguientes siete preguntas:

1. ¿La petición que te hicieron fue clara?

2. ¿Aceptaste de buena gana la petición o te la impusieron?

3. ¿Te indicaron el tiempo en que debías cumplir?

4. ¿Te indicaron las condiciones de satisfacción?  
¿Fue todo claro para ti?

5. ¿Qué consecuencias consideras que tuvo para la persona el que tú no hayas cumplido?

6. ¿Por qué no cumpliste?

7. ¿Te disculpaste o hiciste algo para aliviar la situación?

**Ahora, piensa en una promesa que te hayan hecho y no te hayan cumplido. Escríbela enseguida:**

47

**Y responde a las siguientes tres preguntas:**

1. ¿Qué consecuencias tuvo para ti el que no te hayan cumplido?

2. Cuando la persona no cumplió, ¿Qué hiciste?  
¿Cómo reaccionaste?

3. ¿Estás resentido por esta situación? ¿Qué  
has hecho o vas a hacer para salir de este  
resentimiento?

48

Ahora comenta con tu grupo de trabajo de lo que  
te hayas dado cuenta a través de este ejercicio.

# RECOMENDACIONES PARA DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACION

Muchas veces la retroalimentación puede ser el catalizador para el logro de cambios positivos, de aquí que sean importantes las siguientes recomendaciones para dar y recibir retroalimentación.

1. Pregúntales a otros. Esto incrementa las posibilidades de un cambio positivo.
2. Si recibes retroalimentación y no cambias positivamente, serás percibido más negativamente como si nunca la hubieras recibido.
3. El proceso de cambio inicia aceptando la retroalimentación.
4. Sólo cambiarás en aquello que tú creas que puede cambiarse.
5. Para cambiar la impresión que otras personas tienen de ti, tus comportamientos deben cambiar.
6. Una vez que las personas se forman una impresión, están menos dispuestas a considerar información que contradiga la idea original.
7. Cuando ofrecemos retroalimentación, tendemos a basar nuestras percepciones en nuestra personalidad y en nuestra forma de actuar.
8. Tendemos a percibir nuestras razones para equivocarnos como relacionadas con la situación, mientras que vemos los errores en los demás como relacionados con su esfuerzo, habilidad, conocimiento o carácter. En otras palabras, tendemos a ser mucho más benévolo con nosotros mismos que con los demás.
9. La retroalimentación que recibimos refleja cómo otras personas se sienten acerca de nosotros y de nuestro desempeño.
10. Para mantener una percepción de alto desempeño, las personas tenemos que ir cambiando en el curso del tiempo. Si no hay cambio, la percepción sobre el desempeño tiende a decrecer.
11. El involucrar a otros en los esfuerzos de cambio, incrementa la probabilidad de que los cambios ocurran.

12. Al hacer algo notoriamente bien, incrementamos fuertemente la imagen que los demás tienen de nosotros.
13. Observar atentamente a otros que han desarrollado ciertas habilidades, contribuye a que desarrollemos las mismas habilidades.
14. Modificar algunos comportamientos puede requerir la modificación de las creencias en las que estos comportamientos están sustentados.
15. Para que los cambios en las personas perduren, muchas veces se requieren cambios en los sistemas y las estructuras de la propia organización.

50 Tomado, resumido y traducido de: **Folkman, Joseph.** (2006) THE POWER OF FEEDBACK. 35 Principles for turning feedback from others into personal and professional change. John Wiley & Sons, Inc.

## Plan de mejora personal

Con base en lo revisado en este curso, anota los cambios que quieres y estás dispuesto a realizar a partir de ahora, a fin de reforzar tu rol como líder.

**ACCIONES “Lo que hago”**

**COMUNICACIÓN “Lo que digo”**

**CREENCIAS “Lo que pienso de mí y los demás”**