

Maestría en Proyectos de Liderazgo:

Incrementando la motivación y compromiso de su equipo.

Project Leadership Mastery:

Increasing the Motivation and Commitment of your team

Manual de el participante



Maestría en proyectos de liderazgo: Incrementando la motivación y compromiso en su equipo.

Objetivos del seminario

Al completar este seminario, los participantes serán capaces de:

1. Entender el liderazgo y cómo construir el entusiasmo y compromiso de un equipo.
2. Establecer metas, delegar y empoderar a los miembros del equipo.
3. Alinear proyectos y ensamblar un equipo productivo y motivado.
4. Dar presentaciones persuasivas.
5. Sostener el éxito por medio del coaching y el reconocimiento.

NOTAS

¿Qué motiva a los colaboradores?

Una relación positiva con su superior

Una Organización para el Desarrollo del Recurso Humano afirma en una encuesta reciente hecha por Gallup a 400 empresas: "la relación con su jefe directo influye más en la retención que el sueldo o la carga de trabajo". Un liderazgo justo e inspirador que incluye coaching, retiene a los colaboradores. Otra encuesta de Gallup revela que el indicador clave para la satisfacción y productividad del empleado es su creencia de que su jefe le tiene confianza.

Reconocimiento y Apreciación

Algunas personas se interesan más por incentivos distintos al dinero. En un estudio que hizo la Oficina Corporativa de Retención del Empleado, encontraron que apreciación e involucramiento son mencionadas, más que el dinero, como lo que mantiene al empleado contento. Necesitan estar convencidos, de manera verbal y no verbal, que sus superiores respetan su puesto y que son importantes para el éxito de la organización. Disfrutan celebrando los logros de manera privada y pública, verbal y por escrita, de manera sincera.

Trabajo estimulante que genere satisfacción

En Octubre del 2003, la ASTD (American Society for Training & Development) en un artículo sugirió que para la mayoría de los empleados actualmente, el trabajo estimulante y de valor es más importante que el salario. Es difícil colocar un precio al entusiasmo y pasión por un trabajo. Los gerentes que impulsan el involucramiento de sus colaboradores y los incluyen en proyectos, logran ideas más creativas y crean un mayor orgullo por el resultado. Los empleados que activamente participan en decisiones amplían el espectro de asuntos en los que se quieren involucrar o en los que tienen interés.

NOTAS

Un plan claro de crecimiento y oportunidades

Al generar oportunidades para crecer, tanto en lo personal como en lo profesional, los empleados tienen menos tentación de buscar afuera. Con oportunidades de entrenamiento con respecto a nuevas habilidades o temas relacionados con la carrera, son indicadores de que el superior quiere invertir en la mejora de su colaborador. Esto es clave para la retención del empleado. Motivarlos a unirse a organismos o asociaciones profesionales, pagando la membresía y dándoles tiempo para participar o asistir a las juntas, conferencias o desayunos, motiva a los empleados. Las empresas que tienen tasas altas de retención, también generan oportunidades dentro de la empresa para que sus empleados crezcan, no necesariamente hacia arriba. Esto genera involucramiento y compromiso hacia las metas y visión de la empresa.

Gerentes que respetan el equilibrio entre lo personal y laboral

Empresas que son congruentes al fomentar el equilibrio entre lo personal y laboral tienen mayor reputación que las que piensan que el empleado debe comer, respirar y dormir en el trabajo. Estar conscientes y respetar la importancia de la familia y la vida personal previene el desgaste e impulsa la lealtad. De acuerdo con la Organización para el Desarrollo del Recurso Humano, los empleados necesitan estar informados sobre temas de calidad de vida en el trabajo. Necesitan ofrecer horarios flexibles y ser sensibles sobre lo difícil que es tener una carrera y educar a una familia.

Beneficios y Compensaciones Competitivas

El dinero es importante, pero es menos de lo que se piensa. Los empleados esperan un salario justo y competitivo. Sienten que merecen beneficios en cuanto a seguro médico y planes de retiro. En un estudio hecho a empresas de alimentos, 92% de los encuestados afirmaron que un incremento de \$10,000 anual, no lo consideran atractivo, cuando reciben desarrollo personal y profesional con coaching.

NOTAS

Entendiendo el liderazgo.

1

Objetivos de aprendizaje

- Aprender qué es la autoridad y cómo se relaciona al liderazgo.
- Entender los obstáculos al proyectar liderazgo.
- Conocer los principios para proyectar un liderazgo superior.

Como líder, para empezar, te debo respeto y comprender que tú eres legítimo en esta relación, que en realidad yo no puedo hacer mucho sin ti.

-----Max De Pree Herman Miller

NOTAS

Proyecto del equipo #1

Nombre del equipo

NOTAS

Autoridad

Definiciones de autoridad

El poder de influenciar o persuadir resulta del conocimiento, experiencia, estatus, o posición: la autoridad del presidente.

La confianza derivada de la experiencia o práctica; firme seguridad en sí mismo: tocando la sonata con autoridad.

Diferencias entre el poder y la autoridad

Poder es la habilidad de forzar u obligar a alguien a hacer algo debido a nuestra posición, estatus o fuerza, aunque ellos no quieran.

Autoridad es la habilidad de lograr que la gente esté dispuesta a hacer algo debido a nuestras cualidades personales y habilidad de influir.

Orígenes de la autoridad

Cualidades personales

- Habilidades de comunicación
- Valores
- Carisma

Estatus

- Credenciales
- Calificaciones
- Posición

NOTAS

Teoría "X" y "Y"

La Teoría McGregor

La teoría clásica de Douglas McGregor es que el estilo gerencial refleja las suposiciones del gerente sobre las personas. Él siente que la Teoría "X" es que los gerentes asumen ciertas ideas sobre las personas y que la Teoría "Y" es que los gerentes tienen ideas que contrastan con las suposiciones sobre la gente.

Teoría "X"

Las personas:

1. Falta de integridad.
2. Son haraganes y desean trabajar lo menos posible. objetivos con los que están comprometidos.
3. Evitan la responsabilidad. sus compromisos.
4. No están interesados en lograr algo.
5. No son capaces de dirigir su comportamiento. propio comportamiento.
6. Son indiferentes a las necesidades de la organización. sea exitosa.
7. Prefieren ser dirigidos por otros.
8. Evitan tomar decisiones. compromisos.
9. No son muy inteligentes.

Teoría "Y"

Las personas:

1. Tienen integridad.
2. Trabajan duro hacia los
3. Asumen responsabilidad con
4. Desean tener logros.
5. Son capaces de dirigir su
6. Quieren que su organización
7. No son pasivos ni sumisos.
8. Tomarán decisiones hacia sus
9. Son inteligentes

NOTAS

Obstáculos al proyectar exitosamente el liderazgo

NOTAS

Obstáculos para proyectar exitosamente el liderazgo

1. Falta de apoyo de un gerente senior (de mayor jerarquía).
2. Incompatibilidad en los estilos de trabajo.
3. Falta de motivación y compromiso al resolver problemas.
4. No integrar, involucrar y comprometer a todos los miembros del equipo.
5. Falta de comunicación y habilidades de presentación.
6. Falla en la habilidad para liderar e influenciar el comportamiento.
7. No saber como estar en desacuerdo de forma respetuosa y proveer críticas constructivas.
8. Nula habilidad para planear, delegar y mantener responsabilidad.
9. Incapacidad de manejar diversidad de expectativas, coaching y resolución de conflictos.
10. No mantener el entusiasmo durante el proyecto.

NOTAS

Los Principios de Cooperación y Liderazgo

1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola.
2. Demuestre respeto por las opiniones ajenas, jamás diga a una persona que esté equivocada.
3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.
4. Empiece en forma amigable.
5. Consiga que la otra persona diga "Sí" inmediatamente.
6. Permita que la otra persona sea quien hable más.
7. Permita que la otra persona sienta que la idea es suya.
8. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.
10. Apele a los motivos más nobles.
11. Dramatice sus ideas.
12. Lance retos con amabilidad.
13. Empiece con elogio y aprecio sincero.
14. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.
15. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.
16. Haga preguntas en vez de dar órdenes.
17. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.
18. Elogie el más pequeño progreso y, además, cada progreso. Sea caluroso en su aprobación.
19. Atribuya a la persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.
20. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.
21. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiera.

NOTAS

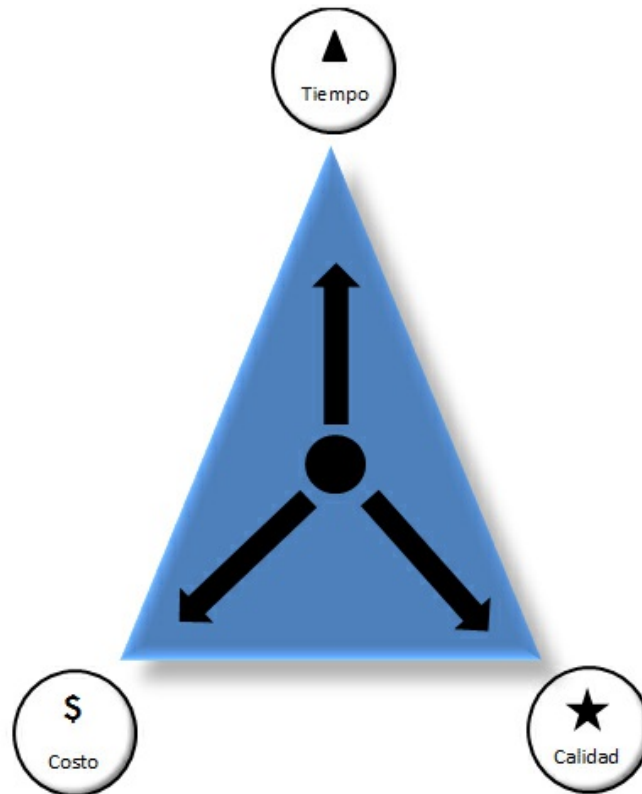
Objetivos de aprendizaje

- Comprender la anatomía.
- Aprender cómo alinear los proyectos con todos los involucrados.
- Descubrir el propósito común del proyecto y del equipo.

Si usted crea un ambiente en donde las personas genuinamente participan, usted no necesita control. Ellos saben las necesidades que deben ser cubiertas y las cubren. Y entre más las personas decidan entregarse a su causa de forma voluntaria, menos tendrá la necesidad de un mecanismo de control. —Herb Kelleher Southwest

La Nueva Realidad de los Negocios

Nosotros lideramos a las personas y manejamos sus prioridades para responder a las demandas de nuestra industria, nuestros clientes, y nuestros resultados deseados. En un mundo perfecto, el tiempo, costo y calidad serían igual. La realidad actual del mundo es que tenemos que hacer más, mejor y más rápido, con menos; así que saber priorizar es una necesidad. Es importante saber lo que gobierna nuestro mundo y si nuestro jefe, colegas y organización están de acuerdo con el factor que debe dominar nuestros proyectos. Este conocimiento ayudará a asegurar que nuestras prioridades estén en sincronía con nuestra organización.



Realidad de los Negocios:

NOTAS

Los "temas polémicos" de mi Organización

Investigaciones actuales sugieren que los líderes exitosos ven sus proyectos de una forma amplia y estratégica. Ellos pueden comunicar exitosamente el contexto actual de negocios de un proyecto, el rol estratégico, y cómo los responsables son impactados por el proyecto. Ellos pueden sucintamente explicar en dónde y cómo sus proyectos se relacionan a la estrategia general de negocios de la organización.

"Detonadores" son aquellos problemas de alta prioridad para un gerente y las personas responsables.

Algunos ejemplos de los "Temas polémicos" pueden ser:

- Mayores ingresos
- Incrementar la presencia en el mercado
- Mejorar la satisfacción del cliente y la retención.
- Reducir costos • Incrementar la productividad
- Soluciones creativas para enfrentar los retos

Los "temas polémicos" de mi organización son:

1

2

3

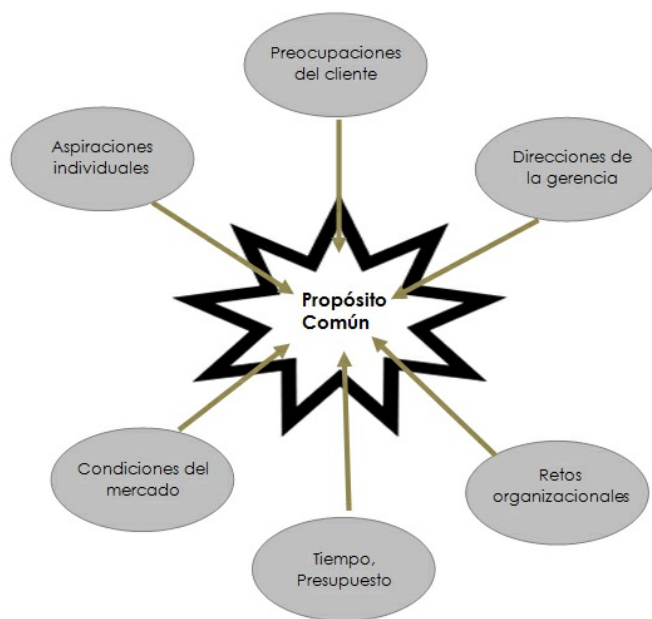
4

5

NOTAS

Creando un sentido de dirección para nuestro equipo

En todo equipo exitoso, los miembros comparten un propósito en común. Los factores que dan forma a un propósito común pueden surgir desde dentro del equipo o de fuentes que son externas al equipo.



NOTAS

Ejercicio de grupo: Propósito común

Instrucciones

Trabajando como grupo:

- Haga una lista de tres equipos exitosos con lo que usted se familiarice.
- A la par de cada equipo, liste lo que usted percibe como el propósito común de los miembros del equipo.
- Esté preparado para compartir sus respuestas.

Equipos de Alto Desempeño	Propósitos Comunes
1	
2	
3	

NOTAS

Ejercicio Individual: Propósito Común

Instrucciones

Trabajando individualmente:

- Determine un propósito común para su equipo.
- Tenga un registro del propósito común de su equipo en el espacio de abajo.

Propósito común

NOTAS

Ensamblando al equipo para el proyecto

3

Objetivos de aprendizaje

- Aprender herramientas para la planeación de un proyecto.
- Identificar y aprender cómo manejar un comportamiento negativo.
- Crear un equipo cohesivo en donde los diversos puntos de vista y estilos de liderazgo sean valorados.
- Aprender herramientas para delegar, empoderar y mantener la responsabilidad de las personas.

El líder le debe a los seguidores conversaciones productivas sobre los regalos que los seguidores dan a la organización y sobre los tipos de contribuciones que los seguidores desean hacer para que las tareas puedan ser diseñadas para dar esperanza a las personas. En las organizaciones funcionales, la esperanza es una fuerza funcional y entender la función de la esperanza en una organización es esencial.

—Max De Pree Herman Miller

NOTAS

El proceso de Planeación



1. Debería ser
2. Cómo es
3. Metas
4. Pasos de acción
5. Costo
6. Calendario
7. Implementación
8. Seguimiento / Medición

NOTAS

El proceso de Planeación

Paso #1: Debería ser

¿Qué debería de lograrse en el alcance de este plan? ¿Cómo esto encajará con el “debería ser” general dentro de la organización? Cree una imagen de cómo quiere que sea el resultado y cómo otros se beneficiarán.

Paso #2: Cómo es

Determine la realidad de la situación actual. ¿En dónde estamos hoy? Los líderes hacen una estimación completa de la situación tanto interna como externa para obtener un claro entendimiento de los factores que puedan ayudar u obstruir sus esfuerzos y les puedan impedir hacer metas reales.

Paso #3: Metas

Defina y haga metas. Los líderes saben que sin metas reales, la organización estaría a la deriva. Las metas forman la base de la mayoría de las decisiones más importantes por parte de la gerencia. Estas están separadas en “pequeñas” piezas, las cuales serán asignadas a individuos alineados con la habilidad particular para lograrlas. Esto hace que estas metas sean menos formidables y las lleva a un nivel en donde ellas pueden ser completadas de forma más rápida. Ellos saben que lograr las metas del día a día contribuirá apropiadamente hacia el logro de las metas intermedias y de largo plazo. Las metas “SMART” son aquellas que son específicas, medibles, alcanzables, relevantes, y con tiempo establecido.

Paso #4: Pasos

Defina un programa, incluya pasos de acción. Los líderes saben que definir metas realistas es solo un paso del proceso de planeación. Muchas veces, las metas se quedan cortas porque los planes de acción para lograrlas no son formulados ni pensados de forma cuidadosa. Los planes de seguimiento pueden asegurar el logro de los resultados deseados, si se sigue a una base consistente y continua.

Al formular planes definitivos de acción para lograr las metas, los líderes necesitan involucrar a los miembros del equipo para que todos puedan comprender claramente:

- Los requisitos para lograr las metas establecidas.
- Quién hará qué parte del trabajo.
- Cómo las distintas partes se unen entre sí.
- Las condiciones que ayudarán e impedirán el logro de las metas.

NOTAS

- Tiempo—cuando los planes e ideas deben ponerse en acción.
- Como todas las funciones serán coordinadas apropiadamente.

Determine los métodos que utilizará. Los líderes que consistentemente tienen desempeño sobresaliente, no dejan nada al destino. Ellos constantemente investigan los mejores métodos para tener programas y planes de acción que se traduzcan a los resultados deseados.

Paso #5: Costo

Estime el costo del plan. Porque todas las actividades gerenciales deben ser efectivas en costo, todos los planes deben tomar en consideración el costo de las personas, materiales, y tiempo.

Paso #6: Calendario

Defina un calendario para objetivos inmediatos, intermedios y de largo plazo. El trabajo que debe hacerse debería de estar programado para que cada fase sea lograda en un tiempo definido. Una fecha límite debería ser establecida para que todos los involucrados estén atentos de ella y busquen cumplirla. Cuando se establezcan calendarios, sea realista. Trabaje viendo hacia atrás para determinar cuándo cada fase debería ser completada. Documente el horario para evitar confusión o mala comunicación.

Paso #7: Implementación

Los planes son implementados al ver que todas las personas involucradas comprenden su parte en el total del proyecto, se comprometen a sí mismos para el logro de los resultados, y actúan de una manera unida para hacer que el plan entre en efecto.

Paso #8: Seguimiento/ Medición

Los gerentes exitosos tienen un registro consistente y bueno al mantener un sistema de medición de desempeño efectivo que muestre desviaciones de los resultados esperados y que asegure que se puedan tomar acciones correctivas cuando estas desviaciones ocurran. Ellos no se involucran mucho en detalles sino que se concentran en aquellos factores que son críticos para el éxito del proyecto. Su enfoque está en los factores que puedan interferir con el logro de los resultados deseados, y ellos están pendientes de los indicadores que los alertan de los problemas potenciales. De esta forma, las acciones correctivas pueden ser tomadas y las metas alcanzadas.

NOTAS

Hoja de trabajo: Meta

Nombre

Fecha

Visión del "Debería Ser", (una clara descripción de como su visión a largo plazo está alineada a su organización)

Descripción del "Cómo Es", (una declaración de la situación actual comparada a su visión)

Meta,(una meta SMART que le gustaría alcanzar para acercarse a su "Debería Ser")

Pasos de acción (incluyendo obstáculos potenciales e ideas para superar esos obstáculos)

Costo

Calendario

NOTAS

Plan de implementación (incluyendo quiénes necesitan conocerlo, cómo será comunicado, y quién será responsable)

Seguimiento / Medición (cómo evaluará si la meta se está alcanzando)

NOTAS

Las metas claras y poderosas establecen prioridades. Ellas estrechan el amplio campo de opciones y decisiones para aquellas pocas actividades que apalancan nuestro limitado tiempo y atención. Ellas nos mantienen enfocados en encontrar la ruta más corta, directa para nuestro destino.

--- Jim Clemmer

Tipos de comportamientos negativos:

Los siguientes son los tipos más comunes de comportamientos y actitudes negativas.

Detractores

Estas personas son habitualmente negativas y tienen una vista pesimista del mundo. Ellos están enojados generalmente, deprimidos y frustrados. Ellos continuamente critican a otros y se quejan a menudo.

Tip: Si usted estuviera forzado a trabajar con esta persona, mantenga su contacto a lo mínimo, y déjeles saber que su actitud le afecta a usted.

“Inmovibles” Estas son personas que se resisten al cambio, ya sea de una forma pasiva o agresiva. Ellos pueden estar de acuerdo al cambio, pero sabotean la implementación del mismo.

Tip: Si tiene que trabajar con este tipo de personas, apele a los motivos más nobles, involúcrelos en el cambio, selle un acuerdo del cambio y modele la implementación con nuevas ideas.

Los de ocho a cinco

Estas personas trabajan de ocho a cinco—nada más, nada menos. Rápidamente dirán que ese no es su trabajo. Estas personas son los jugadores “C”. Hacen lo mínimo para obtener su pago.

Tip: Provea oportunidades de crecimiento, motívelos, y de reconocimiento por las tareas pequeñas que puedan ayudar a que estas personas cambien e incrementen su nivel de compromiso.

NOTAS

Chismosos

Estas personas se divierten metiéndose en los asuntos de otras personas y esparciendo rumores. Las personas que te dicen las cosas en la cara y otra cosa a tus espaldas entran en esta categoría. Su mezquindad puede ser una señal de que están solos y de que el trabajo es la única oportunidad de interactuar.

Tip: No los aliente cuando estén dando chismes. Pida evidencias y hechos.

“Violinistas”

En general, estas personas tienen la actitud de “pobre de mí”. Podrían quedarse hasta tarde o hacer trabajo extra, aunque se van a quejar de la carga de trabajo. Estas personas se quejan constantemente de lo ocupados que están y de cómo otras cosas tienen más prioridad que en lo que usted necesita que se enfoquen.

Tip: Reconocer su trabajo duro y proveer reconocimiento y aprecio sobre sus contribuciones puede ayudar para manejar a este tipo de personas.

“Acusadores”

Estos individuos rápidamente señalan a todos menos a ellos mismos cuando se cometen errores. Estas personas siempre tienen respuesta de por qué no son responsables del error. También pueden ser expertos en crear excusas y dejar las cosas para otro momento.

Tip: La mejor manera de manejar a estas personas es tener claramente definidas las expectativas y responsabilidades para que cuando ocurran los errores, haya hechos que respalden la falla en el proceso. También ayuda el admitir sus propios errores para ayudar a reducir la vergüenza que ellos puedan sentir.

NOTAS

Sus tendencias como miembro en el equipo

Instrucciones: Cada una de las filas contiene cuatro palabras o frases. Circule, en cada fila, la palabra o frase que mejor lo describa. Elija únicamente una en cada fila

A	Reportero	Futurista	Realista	Coordinador
B	Enfocado en personas	Enfocado en detalles	Enfocado en valores	Visión al futuro
C	Un soñador	Un conductor	Un hacedor	Un pacifista
D	Decisivo	Inspirador	Confiable	Considerado
E	Cumple plazos	Mantiene a las personas unidas	Mantiene las cosas sobre la marcha	Tiene sentido de misión
F	Dramático	Curioso	Relajado	Enfocado
G	Sabe cómo deben hacerse las cosas	Sabe lo que tiene que hacerse	Sabe dónde quiere estar	Sabe qué preguntas hacer
H	Evalúa métodos	Anticipado a los problemas	Resuelve problemas	Resuelve conflictos
I	Obtiene resultados	Asegura resultados apropiados	Se asegura de que las cosas se hagan correctamente	Enfocado en resultados
J	Carismático	Preparado	Llevadero	Consciente

NOTAS

Sus tendencias: hoja de conteo

Instrucciones:

Circule la palabra o frases que circuló en la página anterior en esta hoja de puntaje. Totalice el número de palabras circulado en cada columna. Clasifique las columnas desde el más bajo (4) al más alto (1).

	Visionario	Realizador	Facilitador	Analítico
A	Futurista	Realista	Coordinador	Reportero
B	Visión al futuro	Enfocado en valores	Enfocado en personas	Enfocado en detalles
C	Un soñador	Un conductor	Un pacifista	Un hacedor
D	Inspirador	Confiable	Considerado	Decisivo
E	Tiene sentido de misión	Cumple plazos	Mantiene a las personas unidas	Mantiene las cosas sobre la marcha
F	Dramático	Enfocado	Relajado	Curioso
G	Sabe dónde quiere estar	Sabe lo que tiene que hacerse	Sabe cómo deben hacerse las cosas	Sabe qué preguntas hacer
H	Anticipado a los problemas	Resuelve problemas	Resuelve conflictos	Evalúa métodos
I	Enfocado en resultados	Obtiene resultados	Se asegura de que las cosas se hagan correctamente	Asegura resultados apropiados
J	Carismático	Preparado	Llevadero	Consciente
	Total Visionario Rango Visionario	Total Realizador Rango Realizador<	Total Facilitador Rango Facilitador<	Total Analítico Rango Analítico<

NOTAS

Roles del equipo

Estas cuatro tendencias identificadas en el ejercicio anterior se traducen a roles importantes dentro del equipo. Estos roles pueden ser descritos de la siguiente forma:

- **Visionario**— Se enfoca principalmente en el panorama en general. Ven a largo plazo, resultados deseados y las direcciones generales del equipo y sus procesos. De tal manera, el Visionario puede proveer un sentido necesario de una misión, dirección, y liderazgo que otros no pueden proveer. Por otro lado, el Visionario a veces ignora los detalles y lo que debe hacerse para lograr que las cosas se hagan.
- **Realizador**—Es la persona en la que más se pueda contar para lograr las tareas. A menudo es un trabajador diligente, con un nivel sobresaliente de experiencia técnica. De cualquier forma, aún con su deseo de lograr las cosas, el realizador a menudo vigila la contribución de otros y puede ser visto como alguien “difícil con quien trabajar.”
- **Facilitador**—Por mucho es el mejor trabajando con las personas. Al hacerlo, puede asegurar que el proceso sea establecido y se mantenga. Cuando el conflicto surge, se puede contar con que el facilitador intervendrá y hará que las cosas funcionen al lograr que todos puedan discutir sus diferencias. Esto también puede ser negativo, porque su atención en el proceso puede disminuir, el facilitador puede llegar a tener negligencia para completar la tarea a tiempo.
- **Analítico**—Es la conciencia del equipo. El analítico ve las decisiones y acercamientos del equipo y las compara al propósito en común para asegurarse que se mantengan encaminadas. También a menudo provee la brújula ética y de procedimiento que el equipo requiere. A veces al hacer esto, el analítico se mantiene en un modo reactivo y a veces no es visto como una persona que pueda hacer una tarea solo o que inicie algo.

El trabajo del gerente es hacer efectivas las fortalezas humanas e irrelevantes las debilidades humanas. —Pete Drucker.

NOTAS

Trabajando juntos

Instrucciones

La siguiente cuadrícula presenta una breve descripción de cómo cada rol del equipo puede trabajar junto con otro rol. Seleccione su tendencia del lado izquierdo y lea cómo puede trabajar con otros roles.

		Otros			
		Visionario	Realizador	Facilitador	Analítico
Usted	Visio-nario	Mantenga en mente que como visionarios, ustedes están buscando el mañana, pero ustedes deben trabajar con otros para lograr que las cosas se logren hoy.	Trate de traducir su visión del Futuro en las cosas que el realizador pueda lograr y las tareas que se requieren.	Combine su inspiración con las habilidades humanas del facilitador para establecer el proceso que combine su visión y el propósito común.	Empodere el analizador a examinar las tareas y procesos para asegurarse que estén alineados con mantener la visión y el propósito común.
	Rea-liza-dor	Busque el consejo del visionario para asegurarse que sus tareas están haciendo una diferencia en términos del panorama general.	Divida las tareas de forma clara con otros realizadores para asegurar mejores resultados.	Pregunte al facilitador diferentes maneras en las que el proceso puede apoyar a las tareas. Trate de adaptar sus habilidades a su propio estilo.	Motive al analizador a que revise su trabajo para ayudarlo a mejorar y asegurar que sus esfuerzos apoyan el propósito en común.
	Faci-lita-dor	Recuerde al visionario que el proceso requiere que se alcancen los resultados a largo plazo. Permítale que su visión se moldee al proceso que usted utiliza.	Valore las contribuciones del realizador por alcanzar al propósito común y sugiera procesos que ayuden en su forma de trabajar con otros en el equipo.	Trabajen juntos según los procesos establecidos que considere que necesiten de todos los miembros del equipo.	Pregunte al analítico sobre grado en el cuál los procesos del equipo están apoyando a el propósito en común.
	Anál-tico	Ayude al visionario a ver que las metas a largo plazo y los propósitos en común están interrelacionados.	Permita que el realizador tome el liderazgo en sentido de tiempo para realizar tareas, mientras usted lo apoya con consejos y guía.	Una vez que el facilitador ha establecido un proceso, trabaje dentro del proceso para lograr el propósito común.	Trabaje con otro analítico para mantener sus comentarios positivos y en forma de apoyo para motivar a la unidad del equipo.

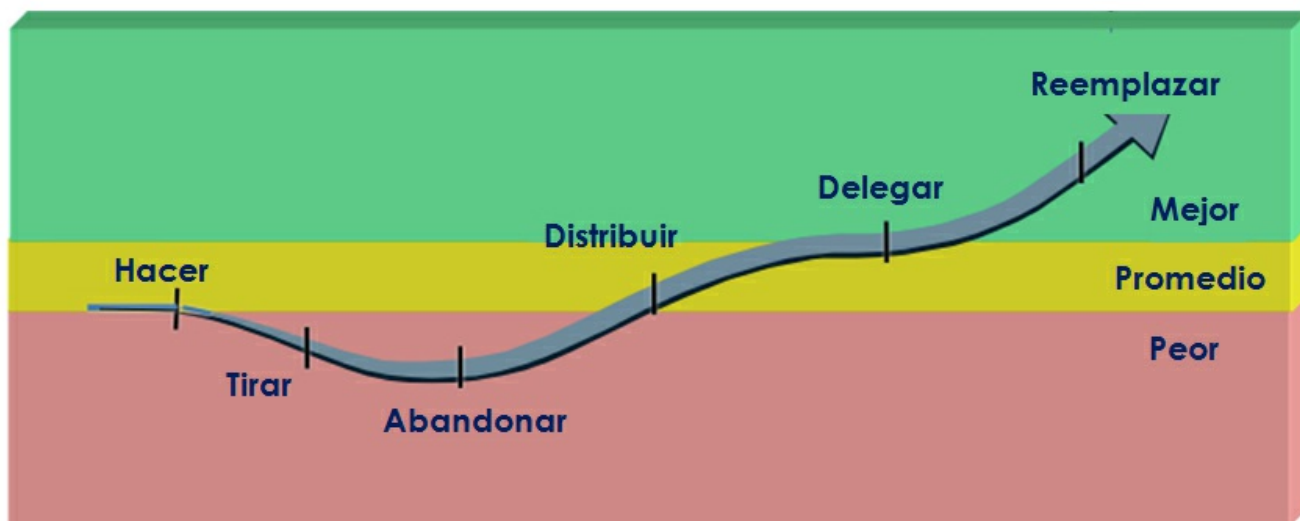
NOTAS

Evaluación de Delegación

	SI	NO
1. ¿Se lleva trabajo a su hogar?		
2. ¿Aún maneja trabajo relacionado con el que tenía antes de la última promoción?		
3. ¿Con frecuencia lo interrumpen para pedirle consejo e información?		
4. ¿Se encarga de resolver los detalles que otros podrían manejar?		
5. ¿Se involucra en demasiados proyectos?		
6. ¿Se ve en apuros para tratar de cumplir con fechas límites?		
7. ¿ Trabaja más horas que los otros gerentes?		
8. ¿Se pasa el tiempo realizando las tareas de otras personas que ellas podrían llevar al cabo?		
9. ¿Encuentra la bandeja de entrada llena cuando regresa a la oficina después de un par de días?		
10. ¿Se involucra en proyectos que le había asignado a otra persona?		

NOTAS

Los 6 niveles de Productividad



NOTAS

Delegación

Los 8 pasos del Proceso de Delegación

- Paso 1: Deje de hacerlo
- Paso 2: Seleccione a la persona y el proyecto
- Paso 3: Venda la delegación
- Paso 4: Muestre cómo se hace
- Paso 5: Ve a y haga coaching
- Paso 6: Relájese
- Paso 7: De feedback y seguimiento
- Paso 8: Recompense y celebre

Plan de Delegación

Una tarea que actualmente hago y puede ser delegada a alguien de mi equipo

La persona a la que se la delegaré es:

Los beneficios para esta persona al tomar la tarea son:

NOTAS

Ciclo del empoderamiento

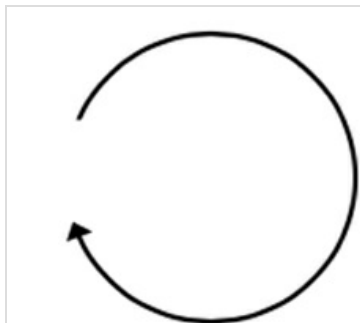


NOTAS

Responsabilice a las personas:

Comprobarlo de vuelta

Al responder

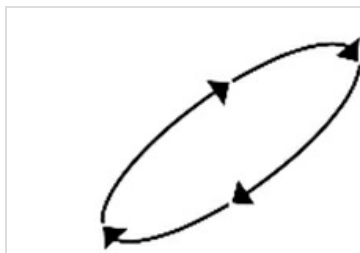


"Déjame pensarlo..."
"Te avisaré cuándo..."
"Déjalo acá, yo veré..."
"Lo revisaré con..."
"Haré un borrador..."
"Después de que termine..."

Con frases como estas, la delegación es negada. La tarea queda con usted. No hay progreso hasta que usted haga algo.

Lo deja en el limbo

Al responder



"Mándame un memo y..."
"Por qué no lo revisas con..."
"Haz un borrador de la propuesta y ..."
"Búscame más tarde para ..."
"Avísame si puedo ayudar..."
"Tendremos que hacer algo..."

Con frases como estas, el proceso es más lento. Las decisiones se retrasan. La delegación está parcialmente completada.

Establecer responsabilidad

Al responder



"Yo se que tu puedes..."
"Cuento contigo para..."
"Te lo doy a ti porque..."
"Lo que harás será..."
"Cuál es tu plan para..."

Con frases como estas, está claro que la responsabilidad ha sido trasladada. La delegación está completa. El progreso será mucho más probable.

NOTAS

Mantenga la Responsabilidad

Un Proceso positivo de seguimiento debería de incluir:

- Un seguimiento predeterminado de los resultados deseados.
- Comunicar estándares de desempeño predeterminados.
- Indicadores que conecten a los estándares de desempeño.
- Flexibilidad a cambiar según surge información actual.
- Situación de ganar - ganar

NOTAS

Tips para mantener a otros y nosotros mismos responsables.

- Haga metas SMART inmediatas, intermedias, y a largo plazo.
- Comunique las metas a menudo y consistentemente.
- Establezca puntos de acuerdo a lo largo de proyecto.
- Esté atento del alcance y re evalúe las metas, procedimientos, y fechas límite si los proyectos cambian.
- Priorice actividades y manténgase enfocado en esas prioridades.
- Manténgase lejos de las actividades superfluas dentro de nuestro control.
- Utilice una lista de pendientes, tiempos, y listas de proyectos para manejar efectivamente el tiempo.
- Gane más fuerza y sea diligente al utilizar sistemas de control.
- Encuentre los retos y busque formas para superarlos.
- Desarrolle un sistema de recompensa en varios intervalos del proyecto.
- Reporte a un coach o mentor regularmente.

NOTAS

4

Construyendo Compromiso en el Equipo

Objetivos de aprendizaje

- Descubrir qué motiva a aquellos alrededor suyo.
- Practicar un proceso para construir relaciones positivas.
- Aprender a escuchar efectivamente y estar en desacuerdo de forma respetuosa.
- Aplicar una herramienta para resolver conflictos de forma colaboradora.

El líder debe determinar el tono de calidad en las relaciones. Si no se preocupa por la calidad de las relaciones, todos se darán cuenta rápido. Pero si se preocupa de forma genuina, todos se darán cuenta de esto rápido.
—Max De Pree Herman Miller

NOTAS

Cuatro Percepciones erróneas

- Todos somos iguales. No todos queremos lo mismo de la organización.
- Todos queremos lo mismo del trabajo. No todos compartimos el interés por el poder, el estatus y el dinero.
- Todos quieren ser promovidos. Mucha gente busca reconocimiento, más que promoción.
- Todos quieren ser gerentes. Muchos empleados talentosos, serían gerentes mediocres.

Notas

Evaluación de las Habilidades de Escuchar

Instrucciones

Conteste a las 30 preguntas con la primera respuesta que venga a su mente.
Sea lo más honesto posible.

NOTAS

Principios de escucha

1. Mantenga el contacto visual con las personas que están hablando.
2. Sea sensible con las cosas que no se han dicho.
3. Observe el lenguaje corporal para entender mensajes incongruentes.
4. Ejercite su paciencia. No interrumpa, termine las oraciones de los oradores o cambie el tema.
5. Escuche con empatía y escuche para entender. Actúe como si fuera a tomar un examen.
6. Aclare cualquier incertidumbre después de que la persona acabe de hablar.
7. Asegúrese de haber comprendido lo que se dijo parafraseando lo que escuchó.
8. No se vaya directamente a las conclusiones o haga suposiciones. Mantenga una actitud abierta y aceptable.
9. Practique el escuchar. Quite todas sus distracciones o minimice filtros internos y externos.
10. Apague su mente y esté con el orador. Trate de observar las cosas desde la perspectiva de otros.

NOTAS

Resultado de las Habilidades de Escuchar

Puntee sus respuestas de la siguiente manera:

105-120	Usted es hábil para escuchar. Obtenga una segunda opinión para asegurarse de que tiene una percepción precisa de sus habilidades de escuchar.
95-104	Escuchar es una prioridad para usted
85-94	Usted escucha cuando le conviene
75-84	Usted escucha ocasionalmente
Debajo de 74	Usted es brutalmente honesto y tiene un gran potencial para mejorar.

NOTAS

Présteme su oído: Siete tipos de oyentes

El “ausente”

Estas personas se perciben como personas aceleradas y constantemente están buscando qué hacer o están haciendo otras cosas. Éstas también se conocen como personas de multitareas. Estas personas no pueden permanecer quietas y escuchar.

Consejo: Si usted es una persona ausente, deje a un lado lo que está haciendo cuando alguien le hable.

Consejo: Si usted se encuentra con una persona ausente, podría preguntarle “¿Es un buen momento?” O decir, “Necesito toda su atención sólo por un momento.” Comience con una oración que pueda captar su atención, sea breve y vaya al punto rápido ya que su lapso de atención es corto.

El “salí a comer” Éstas son personas que están con usted físicamente pero no lo están realmente. Esto se puede observar por el vacío en su rostro. Ellos están pensando en otras cosas, menos en lo que usted está diciendo.

Consejo: Si usted es una persona del tipo de salí a comer, actúe como si fuera un buen oyente. Manténgase alerta, haga contacto visual, inclínese hacia delante y muestre interés haciendo preguntas.

Consejo: Si usted se encuentra con esta persona, verifique de vez en cuando si están entendiendo y pregunte si comprendieron lo que dijo. Comience su enunciado de forma que capture su atención, sea conciso y vaya directo al punto, al igual que con los ausentes.

El que “interrumpe” Estas personas están listas para meterse en la conversación en cualquier momento. Están listas y en posición para entrar en cualquier pausa que usted haga para completar su oración. No lo escuchan, ya que se enfocan más en lo que ellos quieren decir.

Consejo: Si usted es el que “interrumpe”, haga una pausa para disculparse cada vez que usted se dé cuenta que está interrumpiendo. Eso va a hacer que esté más consciente de que lo hace.

Consejo: Si usted se encuentra con los que “interrumpen”, cuando se metan en la conversación, deténgase inmediatamente y déjelos hablar o de lo contrario nunca lo van a escuchar. Cuando haya terminado de hablar, usted podría decir “Cómo te estaba diciendo...”y así hacer que los que “interrumpen” le presten toda su atención.

NOTAS

El “lo que sea”

Estas personas se mantienen distantes y muestran poca emoción cuando escuchan. Dan la impresión de que no les importa lo que usted está diciendo.

Consejo: si usted es una persona “lo que sea”, concéntrese en el mensaje completo, no sólo en el mensaje verbal. Haga una pausa para escuchar con los ojos, oídos y el corazón.

Consejo: Si usted se encuentra con esta persona, dramatice sus ideas y haga preguntas para capturar la atención de esa persona.

El “combatiente”

Estas personas están armadas y listas para la guerra. Les gusta no estar de acuerdo con los otros y culpar a los demás.

Consejo: Si usted es un “combatiente”, esfuércese por ponerse en los zapatos del orador y entienda, acepte y dé mérito al punto de vista de otra persona.

Consejo: Para lidiar con este tipo de persona, cuando no esté de acuerdo o culpe a los demás, siga adelante y no retroceda. Hable de cómo podría estar o no estar de acuerdo o de lo que puede cambiar la próxima vez.

El “analítico”

Con frecuencia, estas personas toman el papel de consejo o terapeuta y están listos para dar una respuesta, aunque no se les pida. Ellos creen que son excelentes oyentes y les gusta ayudar. Siempre hacen un análisis de lo que dices y lo arreglan.

Consejo: Si usted es un “analítico”, relájese y entienda que no todos están buscando respuesta, soluciones o consejos. A algunas personas sólo les gusta expresarle sus ideas a otros para ellos poder entender mejor las respuestas.

Consejo: Si usted se encuentra con el “analítico”, usted puede empezar diciendo “Sólo necesito entender esto diciéndoselo a alguien, no estoy buscando que me den consejos.”

El alentador

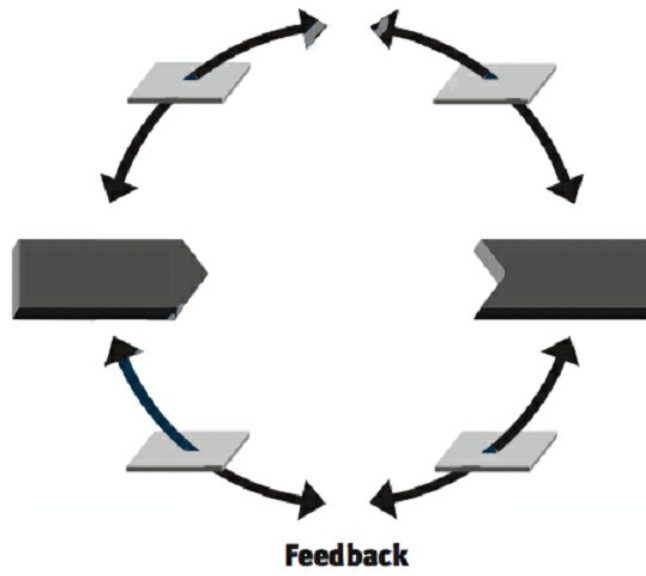
Estas son personas que siempre están al tanto de lo que se dice. Estos escuchan con sus ojos, oídos y corazón; tratan de ponerse en los zapatos del orador. Esto es escuchar al nivel más alto. Sus habilidades de escucha lo alientan a seguir hablando, le dan la oportunidad de descubrir sus propias respuestas y permiten que exprese sus ideas.

NOTAS

Barreras que impiden escuchar

Filtros internos

Filtros externos



NOTAS

Estar en Desacuerdo Respetuosamente

Amortiguadores

Cuando difiera en las opiniones, utilice amortiguadores para "visualizar el golpe"

Entiendo lo que dices...

Consideremos esto...

Aprecio lo que estás diciendo...

Hablemos también sobre esto...

Qué te parece este ángulo...

Qué pasaría si...

Alguna vez pensaste en...

Compara esa idea con esta idea...

Importante: Nunca acompañe un amortiguador con las siguientes palabras:

- Pero
- Sin embargo
- No obstante

En su lugar utilice:

- Y
- (Haga una pausa)

NOTAS

Resolver Conflictos

1. Crear y mantener el ambiente correcto para reunirse (neutral, no amenazador, que no intimide)
2. Revise la actitud. Ajústela a una actitud neutral y una mente abierta.
3. Haga una investigación, asegúrese de tener la información correcta y los hechos para respaldarlos.
4. Tenga una agenda.
5. No se enfoque o culpe a la persona: enfóquese en el problema o situación (utilice "yo" o "nosotros" o "esto" utilice mensajes que no señalen a nadie.).
6. Manténgase enfocado en los hechos en lugar de las opiniones.
7. Haga preguntas y ponga en práctica los principios de escucha.
8. De a los involucrados una oportunidad justa para que den su perspectiva.
9. Asegúrese que los involucrados tengan un claro entendimiento del punto de vista de la otra persona.
10. Pida ayuda (a los involucrados, "¿cómo resolverías esto?").
11. Cuando haya un problema, haga preguntas. Primero, pregunte, "¿Cuál es el problema?" Segundo, pregunte, "¿Cuáles son las causas del problema?" Tercero, pregunte, "¿Cuáles son las posibles soluciones?" Cuarto, pregunte, "¿Cuál es la mejor solución?"
12. Logre que los involucrados estén de acuerdo con lo que está haciendo.

Para evitar molestias emocionales:

- Manténgase relajado.
- Confíe en sus instintos.
- Use relaciones humanas y habilidades de liderazgo.
- Esté seguro de que todos tienen el conocimiento y se han ganado el derecho de resolver el conflicto.

NOTAS

Consenso y Colaboración

1 ¿Cuál es el problema?

2 ¿Cuáles son las causas del problema?

3 ¿Cuáles son las posibles soluciones?

4 ¿Cuál es la mejor posible solución?

Ejemplos de los Retos Relacionados a Ganar Motivación y Compromiso de Nuestro Proyecto de Equipo

NOTAS

Planteamiento del Problema

- Simple
- Objetiva
- No implica causas
- No sugiere soluciones

Planteamiento del problema

NOTAS

Causas del Problema: Encabezados

NOTAS

Posibles Soluciones: Pensamiento Luz Verde

Este paso puede realizarse individualmente o en grupo. A la participación de grupo se le llama popularmente lluvia de ideas. No permiten pensamientos de juicio en esta etapa. Esto permite que las personas se concentren en cantidad en lugar de calidad. Esto hace que fluyan las ideas sin que los miembros del grupo reaccionen ante las opiniones, ideas o personalidades de los otros. Anime las ideas "locas". Cuando se discutan éstas ideas, el facilitador deberá ir primero. Difiera de juzgar, busque cantidad y estimule la creatividad.

Posibles soluciones: (mi lista)

Soluciones Adicionales: (las del grupo)

NOTAS

La mejor Solución Posible: Pensamiento Luz Roja

El juicio inicia en esta etapa. Las ideas que se generaron en el Pensamiento Luz Verde, ahora son evaluadas. Una vez que se tomaron las ideas, el facilitador le pregunta a los participantes sobre sus mejores ideas. Se discuten. El facilitador no aporta las suyas primero. Deberá motivar el uso de evidencia para respaldar cada buena idea.

Posibles Mejores Soluciones:

Mis ideas	Evidencia
Idea 1	Evidencia 1
Idea 2	Evidencia 2
Idea 3	Evidencia 3

Ideas adicionales del Grupo	Evidencia
Idea 1 Grupo	Evidencia 1 Grupo
Idea 2 Grupo	Evidencia 2 Grupo
Idea 3 Grupo	Evidencia 3 Grupo

La mejor idea o combinación	Evidencia
Mejor idea 1	Mejor evidencia 1
Mejor idea 2	Mejor evidencia 2
Mejor idea 3	Mejor evidencia 3

NOTAS

Dando Presentaciones Superiores

5

Objetivos de Aprendizaje:

- Aprenda y practique las bases para planificar una presentación.
- Utilice una herramienta para persuadir a las personas a actuar.

Entusiasmo es el ingrediente de vitalidad que junto con una firme creencia en lo que se está haciendo es lo que asegura el éxito de cualquier proyecto.

—Dale Carnegie.

NOTAS

Cualidades de un presentador y presentaciones sobresalientes.

1

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

NOTAS

12 Cualidades de Presentadores Sobresalientes

1. Ellos están bien preparados y son conocedores de su tema.
2. Ellos saben quién es su audiencia y diseñan la presentación para ellos.
3. Ellos hablan con buen tiempo y pausa para resaltar puntos importantes.
4. Ellos no memorizan sus charlas o leen notas.
5. Ellos dan evidencia de su credibilidad.
6. Son apasionados sobre su tema y están emocionados de compartirlo.
7. Utilizan historias personales y anécdotas.
8. Ellos no se quedan detrás del podium y comprometen a la audiencia.
9. Ellos captan la atención desde el inicio, tienen un tema entretenido y tienen un cierre poderoso.
10. Sus palabras y gestos son congruentes.
11. Son seguros y modestos a la vez.
12. Están relajados, se puede conversar con ellos, son sinceros, y humildes.

NOTAS

12 Maneras para Minimizar el Miedo y la Ansiedad

1. Conozca a la audiencia, haga su tarea.
2. Prepárese, prepárese, prepárese.
3. Sea seguro, conozca el propósito de su presentación.
4. No memorice su presentación, conózcala muy bien, aduéñese.
5. Sepa más de su tema, más de lo que necesita.
6. Prepare y practique una apertura y cierre poderosos.
7. Practique sus visuales y equipo.
8. Sea usted mismo, pretenda que está hablando con sus amigos y no busque la perfección, la audiencia perdonará sus errores.
9. Llegue temprano, conozca a los miembros de la audiencia y mantenga contacto visual con algunos de ellos durante la plática.
10. Recuerde siempre:
 - Ganarse el derecho—Hable sobre algo que usted conozca.
 - Estar emocionado por compartir—Hable sobre algo que desee compartir de forma genuina.
 - Estar entusiasmado por el tema—hable sobre algo que le apasione.
11. Controle las “mariposas”:
 - Tome respiros profundos, estírese y haga actividades físicas.
 - Dígase una charla motivacional—ponga las cosas en perspectiva y sepa que su audiencia está emocionada de verle.
 - Visualice una presentación exitosa.
12. Recuerde, diviértase.

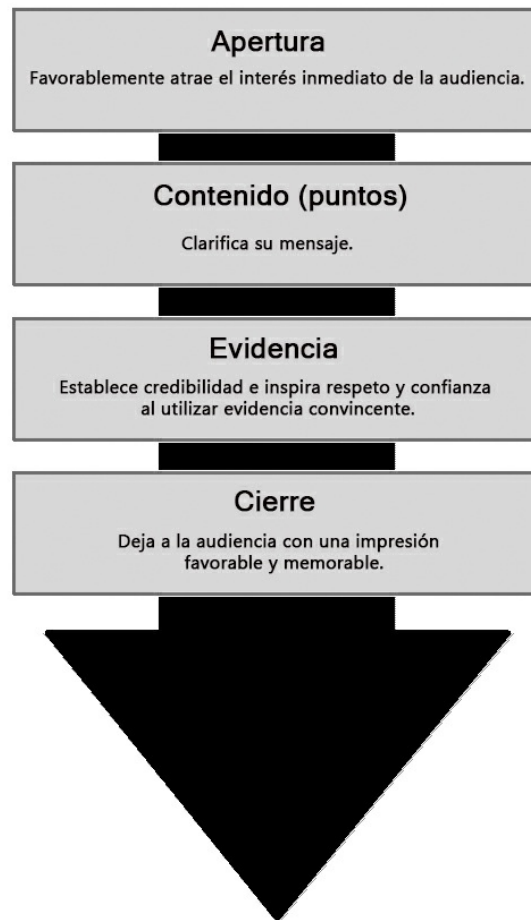
NOTAS

Construyendo Sintonía con la Audiencia

1. Considérese privilegiado de que le pidan dirigirse a un auditorio y ¡Dígalo!
2. Expresar aprecio sincero a sus oyentes.
3. Mencione los nombres de algunos de los oyentes
4. Colóquese en un plano de sincera humildad no superioridad
5. Diga “Nosotros” no “Ustedes”
6. No hable con el ceño fruncido ni con voz recriminatoria.
7. Hable en términos de los intereses de sus oyentes.
8. Disfrute cuando este dando un presentación.
9. No se disculpe.
10. Apele a los sentimientos más nobles de su auditorio.
11. Reciba con agrado la crítica y no se resienta por ella.
12. Sea una Buena persona hábil para hablar.

NOTAS

La Estructura Básica



NOTAS

Apertura

	Opciones	Ejemplos	Notas
1. Afirmación Sorprendente	Analogía	“Me acuerdo de cuando aprendí a manejar. Pensé que iba a ser muy simple, pero descubrí lo difícil que es. Aprender a dominar las habilidades de manejar un auto es muy similar a lanzar nuestra iniciativa estratégica de...”	Analogía
	Misterio	“Miren alrededor del salón. Uno de cada tres de nosotros probablemente estaremos fuera del negocio en ésta época del año que viene si no cambiamos dos cosas simples que estamos haciendo ahora.”	Misterio
	Buenas Noticias	“Ayer liquidamos los libros del pasado año fiscal. ¡Buenas noticias! Logramos todos nuestros objetivos Financieros. ¡Todos en este salón recibirán un bono!	Buenas Noticias
	Opciones	Ejemplos	Notas
2. Pregunta	Ganar Información	“Hagamos una pequeña encuesta. ¿Cuántos de nosotros hemos estado involucrados en un entrenamiento de Dale Carnegie este año?”	Ganar Información
	Obtener participación	“En un momento, que cada persona en el salón, por favor, usa una palabra (u oración) para describir su reacción a nuestro tema de hoy, Por ejemplo, mi palabra es entusiasmado.”	Obtener participación
	Crear acuerdo sobre una necesidad o interés	“Si hubiera una manera en la que uno pudiera aumentar su tiempo útil, mientras al mismo tiempo, aumenta la retención de su cliente, probablemente le gustaría conocerla, ¿verdad que sí?”	Crear acuerdo

NOTAS

Apertura

	Opciones	Ejemplos	Notas
3. Incidente	Experiencia personal	“Mi mujer y yo veníamos en el auto a casa durante una tormenta, a la noche. De repente, un auto que venía en dirección opuesta perdió el control y se metió en el pasto. Estaba girando bruscamente, fuerte, y directamente hacia nosotros! Nosotros apenas nos rozamos, pero hubo un accidente severo justo atrás nuestro. Me sentí paralizado y con suerte de estar vivo. Pero mi esposa tomó acción. Volvimos al accidente e inmediatamente pedimos ayuda. Otros autos frenaban y miraban los restos. Ella fue una heroína la lección que aprendí se relaciona con el por qué estamos reunidos hoy.”	Experiencia personal
	Terceros	“Justo la semana pasada fui a la oficina de nuestro director financiero y tenía una gran sonrisa en su rostro. Le pregunté qué lo hacía tan feliz, y empezó a contarme esta historia.”	Terceros
	Histórico	“En 49 A.C. Julio César se acercaba a Roma con la legión Romana y se detuvo en el río Rubicón, el punto sin retorno. Avanzar pasando el río crearía un conflicto civil inevitable. Cesar, según sabemos, dijo, “La suerte está echada,” y marchó hacia adelante para, en última instancia, convertirse en el amo indiscutido del Imperio Romano. Estamos enfrentando un punto crucial similar...”	Histórico

NOTAS

Apertura

	Opciones	Ejemplos	Notas
4. Elogio	Oyentes	“Probablemente no se den cuenta del valor que generan para las personas y las empresas. Ustedes manejan artesanos que crean valor con sus manos, sus herramientas, y sus habilidades. Hay un arte en nuestro negocio que está desapareciendo. Espero se sientan orgullosos de lo que hacen, y del impacto que generan .”	Oyentes
	Organización	“La mayoría de las personas en este salón probablemente no sepan que nuestra empresa fue la primera en el mundo en...”	Organización
	Individual	“Sé que una persona en este salón se ha ganado el respeto de ustedes. Hace cuatro años, ella mostró fortalezas y visión al crear y lanzar una nueva línea de productos tremendamente exitosa. Todos estamos disfrutando los beneficios de su determinación. Una cosa que pueden no saber sobre ella es...”	Individual

NOTAS

Uso de la Evidencia

Usar evidencias es parte esencial de una presentación eficaz. Preguntas que suelen estar en la mente de los miembros del auditorio, pero que rara vez preguntan, son "¿Por qué tengo que escuchar a esta persona?" "¿Por qué tengo que creerle?" "¿Quién, además de esta persona, dice lo mismo?" "¿Cuándo necesitamos convencer a los demás de nuestro punto de vista, una de nuestras armas primordiales es utilizar Evidencias.

M	<i>Muestras o ejemplos</i>
E	<i>Estadísticas</i>
D	<i>Demostraciones</i>
I	<i>Incidentes o Experiencias</i>
T	<i>Testimonios de expertos</i>
A	<i>Analogías</i>
D	<i>Datos o Informaciones</i>

"Si usted tiene un objetivo importante para alcanzar, no intente ser sutil ni listo. Utilice un apilado conductor. Golpee el objetivo una vez. Luego golpee otra vez. Y luego una tercera vez—un Enorme Golpazo!"

—Winston Churchill

NOTAS

Cierres

	Opciones	Ejemplos	Notas
1. Propósito: Convencer o Impresionar	Repetir el mayor beneficio	“Entonces hagamos estos dos cambios simples y podremos prosperar en los negocios, dentro de dos años, diez años, veinte años. Primero...”	Repetir el mayor beneficio
	Use una cita	“Nunca se dé por vencido, nunca se dé por vencido, nunca, nunca, nunca, en nada, grande o chico, importante o insignificante – nunca se dé por vencido excepto ante convicciones de honor y buen sentido.” --- Winston Churchill	Use una cita
	Opciones	Ejemplos	Notas
2. Propósito: Informar	Repetir su(s) punto(s) clave	“Finalmente, recuerde las tres palabras más importantes en bienes inmuebles: ubicación, ubicación, ubicación.”	Repetir su(s) punto(s) clave
	Recapitular los pasos de un proceso o plan	“Recordemos seguir estos simples pasos para asegurarnos consistencia y ahorrarnos tiempo. El paso uno es...”	Recapitular los pasos

NOTAS

Cierres

	Opciones	Ejemplos	Notas
3. Propósito: Persuadir	Acción y beneficio	“Contacte a un cliente hoy y pregúntele por qué le gusta hacer negocios con nosotros y creará campeones que ayudarán a aumentar sus ventas	Acción y beneficio
	Recomendación final	“En conclusión, recomendamos la tercera opción discutida, que tendrá el mayor impacto en nuestros clientes.”	Recomendación final
	Opciones	Ejemplos	Notas
4. Propósito: Inspirar	Lance un desafío	“Crucemos juntos el Rubicón. Podemos hacerlo. Deberíamos hacerlo... por el bien de los colegas que seguirán nuestros pasos.”	Lance un desafío
	Apelar a los motivos más nobles	“Creemos un planeta mejor para nuestros hijos y nietos.”	Apelar a los motivos

NOTAS

Presentación Final y Técnicas para la Entrega

Presentación Final

- Revise el salón en el que dará la presentación.
- Practique con el equipo.

Técnicas de entrega

- Utilice gestos naturales y muévase con un propósito.
- Mantenga contacto visual con la audiencia.
- Utilice pausas efectivamente—para resaltar un punto o captar la atención.
- No de sermones; sea conversacional.
- No lea de las notas.

NOTAS

Hoja de Trabajo: Persuadiendo a otro a actuar

La fórmula IAB

Persona:

Incidente - relate un incidente

Acción - lance un reto a actuar

Beneficio - provea un beneficio con evidencia

NOTAS

Objetivos de aprendizaje

- Aprender principios para influenciar y hacer coaching a otros.
- Practicar el dar y aceptar críticas constructivas.
- Comprender la importancia de compartir la gloria.
- Aplique una herramienta para dar elogios y dar reconocimiento.

El principio más profundo de la naturaleza humana es la búsqueda por sentirse apreciado.
—William James

NOTAS

Influencie a otros exitosamente

1. Demuestre respeto por las opiniones ajenas, jamás diga a una persona que esté equivocada.
2. Si usted está equivocado, admítalo rápida y enfáticamente.
3. Empiece en forma amigable.
4. Consiga que la otra persona diga "Sí" inmediatamente.
5. Permita que la otra persona sea quien hable más.
6. Permita que la otra persona sienta que la idea es suya.
7. Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona.
8. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona.
9. Apele a los motivos más nobles.
10. Dramatice sus ideas.
11. Lance retos con amabilidad.

NOTAS

Tips adicionales para ganar cooperación

- Logre involucrar al miembro del equipo que está reacio o es negativo por medio de asignarle el rol de líder o asistente.
- Diga, "Yo necesito tu ayuda."
- Pregunte, "¿Qué piensas?"
- Sugiera, "Intentémoslo."
- Sepa qué es lo que motiva a los que están a su alrededor y hable en términos del punto de vista de la otra persona.
- Provea de una caja de sugerencia para ideas y opiniones, y responda o actúe basándose en estas.
- Esté dispuesto a comprometerse y a negociar.
- Explique su punto de vista y provea el beneficio para ellos.
- Pida apoyo y de estreche sus manos.

NOTAS

El Proceso de Coaching

Amortiguar

Oportunidad

Pida permiso

Clarifique expectativas

Ayúdelos a ser exitosos

Ejemplo: Su empleado se ha quejado de sentirse estresado.

Amortiguador

(Coach: "¿Cómo te sientes?")

Oportunidad

(Coach: "Estaba pensando en formas para ayudarte a aliviar el estrés")

Pida permiso

(Coach: "¿Te gustaría saber un poco más?")

Clarifique expectativas

(Coach: "¿Qué te parece si te alejamos del proyecto de New York?")

Ayúdelos a ser exitosos

(Coach: "¿Qué puedo hacer para asegurarme de que tengas un rol más relajado?")

NOTAS

Principios de Coaching

Técnicas de coaching para cambiar actitudes y comportamientos.

1. Empiece con elogio y aprecio sincero.
2. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.
3. Hable de sus propios errores antes de criticar los de los demás.
4. Haga preguntas en vez de dar órdenes.
5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.
6. Elogie el más pequeño progreso y, además cada progreso. Sea "caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios."
7. Atribuya a la persona una buena reputación para que se interese en mantenerla.
8. Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.
9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

NOTAS

Dar y Aceptar Críticas Constructivas

1. Obtenga todos los hechos.
2. Diríjase a la situación de forma rápida y privada.
3. Enfóquese en el acto o comportamiento, no en la persona.
4. Dele a la persona un cumplido genuino.
5. Primero empátice, luego llame la atención. Revele sus propios errores y dígales lo que usted hizo para corregirlos.
6. Revise sus intenciones.
7. Utilice las habilidades de relaciones humanas—no de órdenes; en su lugar de sugerencias.
8. Muestre el beneficio de cambiar el comportamiento.
9. Termine con una nota amigable, acuerde sobre cómo avanzar.

Aceptando la Crítica

1. Manténgase calmado y escuche a la persona.
2. Confirme su entendimiento de la situación.
3. Esté abierto a la auto mejora y al cambio.
4. Confíe en que la persona que da la crítica tiene una buena intención.
5. No reaccione a la defensiva.
6. No ofrezca excusas, sólo de hechos.
7. Agradezca a la persona por el feedback.
8. Acuerde en cómo poder avanzar.

NOTAS

Hoja de Trabajo:Crítica Constructivas

Persona(s) a la que yo necesito darle crítica constructiva

Situación

Tips que utilizaré al acercarme a la persona o la situación:

Lo que diré:

NOTAS

Lidere por medio del ejemplo: Comparta la Gloria

Barreras para compartir la Gloria

- El trabajo del líder está bajo el escrutinio.
- El líder se siente inseguro en su posición.
- La relación del líder con su supervisor es tensa.
- El líder no sabe cómo compartir la gloria.

Notas 1

Ejemplos de cómo Compartir la Gloria

Nota: (Sea específico. Entre más específico, más significativo)

- “Sin José trabajando 12 horas al día por las últimas dos semanas, el resultado nunca hubiera sido tan sobresaliente. ”
- “No hubiera podido hacer esto sin la ayuda incansable de...”
- “El completar este proyecto fue posible por las esfuerzos unidos de ...”
- “Sin el tiempo y esfuerzo de las siguientes personas, esta asignación nunca hubiera sido completada.

Notas 2

De un Aprecio Honrado y Sincero, Elogio y Reconocimiento

¿Por qué a veces dudamos en demostrar aprecio?

Fórmula para una apreciación sincera:

Logros

Cualidades personales o fortalezas

1. Dígales lo que usted admira.

2. Explique por qué dice usted esto. ¿Qué evidencia tiene para respaldar esto? (Esto da su aprecio, credibilidad y los diferencia de la adulación.) “La razón por la que digo esto es...”

3. Haga una pregunta que los haga hablar.

NOTAS

