

MANUEL ÁLVAREZ

EL ARTE DE LIDERAR

Artifugios e ingenios para dirigir grupos humanos



editorial
LA MURALLA, S. A.

COLECCIÓN
AULA ABIERTA
Dirección: M.^a Antonia Casanova

Para mantener su información actualizada, consulte:
www.arcomuralla.com

© Editorial Arco/Libros-La Muralla, S. L., 2017
Constancia, 33. 28002 Madrid
ISBN: 978-84-7133-824-2
Depósito Legal: M-274-2017
Impreso en España por Cimapress, S. L. (Madrid)

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN.....	15
--------------------	----

PRIMERA PARTE: EL LIDERAZGO NECESARIO PARA DIRIGIR

1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	21
<i>Cómo gestionar las emociones propias y ajenas. Relaciones, relaciones, relaciones.....</i>	21
Más preguntas para empezar	21
Emociones y sentimientos.....	21
Sobre las emociones que nos hacen humanos y nos socializan.....	22
Historias de inteligencia emocional.....	24
Historia 1: Un perfil de comercial excelente, el sobrino de mi amigo	24
Historia 2: La Jefa del Departamento de Relaciones Humanas.....	25
Historia 3: La Jefa de enfermería de un gran hospital.	26
Indicadores de la inteligencia emocional.....	27
2. LA EMPATÍA	29
<i>Cómo ponerse en situación del otro para conocerle mejor e implicarle en los proyectos de la organización.....</i>	29
Algunas cuestiones para empezar.....	29
La empatía. Distintas formas de ponernos en situación del otro	30
Historias y ejemplos de empatía compasiva y cognitiva.....	31
Historia 1. El liderazgo compasivo de Mr. Swann.....	31
Historia 2. El liderazgo cognitivo de Mr. Jobs.....	33
La empatía sirve para implicar a la gente en un proyecto difícil.....	33
Actitudes de implicación en el desarrollo de la empatía ..	34

3.	LA ÉTICA, EL DECÁLOGO DEL LIDERAZGO	37
	<i>Cómo preocuparse, sobre todo, por el bien común, que son los trabajadores, los usuarios y clientes, los proveedores y el capital.....</i>	37
	Antes, nos plantearemos una serie de cuestiones como...	37
	El liderazgo en el contexto profesional	38
	Qué entendemos por sentido ético del liderazgo.....	39
	Actitudes esenciales del liderazgo	41
	Ejemplos breves	41
	Decálogo deontológico del liderazgo ético	42
4.	EL ESTRÉS DE ROL DEL DIRECTIVO <i>AMATEUR</i> FRENTE AL ESTRÉS DE DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO PROFESIONAL	45
	Preguntas para hacerse planteamientos profesionales	45
	El perfil <i>amateur</i> y el perfil profesional.....	45
	Qué es un profesional	47
	Indicadores del profesional.....	47
	Historias.....	48
	El caso del fontanero y el SAMUR.....	48
	Itinerario profesional de un directivo.....	50
	Primero, definir el perfil	50
	Segundo, las competencias del perfil.....	50
	Tercero, los estándares de desempeño.....	51
	Cuarto, los procesos de gestión mediante Plan estratégico y Proyecto de dirección	51
	Institucionalización del itinerario profesional de la dirección en tres ámbitos	51
5.	LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	53
	<i>Cómo relacionarse para crear espacios de intercambio personal y profesional, y así enriquecernos con las ideas y percepciones de los otros y generar vínculos emocionales y afectivos de buen ambiente profesional.</i>	53
	Algunas cuestiones para pensar sobre la comunicación....	53
	Para qué sirve la comunicación	54
	Historias sobre la buena comunicación en las organizaciones.....	55
	La Historia de Venancio Tarantino.....	55
	Proceso y mecanismos de la comunicación convincente ..	56
	Qué entendemos por convicción y persuasión.....	56
	Características del comunicador convincente	57
	La comunicación verbal y estrategias del buen comunicador	57
	Decálogo del buen comunicador para realizar un auto-diagnóstico	58
	Obstáculos de la comunicación convincente.....	59

6. LA MOTIVACIÓN QUE NOS MUEVE.....	61
<i>De cómo entusiasmarse y entusiasmar por el trabajo bien hecho, para que la gente se sienta a gusto a tu lado, para que el cliente se sienta satisfecho. Cómo hacer que crezcan personal y profesionalmente nuestros colaboradores.....</i>	61
Algunas preguntas para empezar	61
Qué entendemos por motivación	62
Dos breves historias de motivación en el contexto laboral.	63
Historia 1. El entusiasmo del director principiante	63
Historia 2. La paciencia de una directora con experiencia	64
La motivación laboral.....	65
Variables de la satisfacción laboral según Herzberg (1974).....	66
Factores higiénicos.....	66
Factores motivacionales	67
Las seis técnicas de motivación personal	68
7. LA AUTOESTIMA Y LA GESTIÓN DE LOS ERRORES	71
<i>De cómo aprender a quererse a uno mismo un poquito más para poder querer también a los demás.....</i>	71
Algunas preguntas que podríamos hacernos para reflexionar	71
Ejemplos e historias de alta y baja autoestima.....	71
Ejemplo 1. ¿Cómo son las personas con baja autoestima?	72
Ejemplo 2. ¿Cómo suelen ser las personas con muy alta autoestima?	72
La autoestima desde el punto de vista de las investigaciones.....	73
Diagnóstico del directivo con baja autoestima	74
Propuesta de desarrollo de habilidades para hacer crecer la autoestima	75
A modo de ejemplo para trabajar la autoestima	76

SEGUNDA PARTE:
ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍA PARA DIRIGIR

8. LA AGENDA, LA JAULA DEL TIEMPO.....	79
<i>Una reflexión lírica sobre cómo vender, comprar, compartir y regalar nuestro tiempo de forma eficaz.....</i>	79
Preguntas que casi todos deberíamos hacernos.....	79

Fábula sobre el tiempo para directivos.....	80
La planificación del tiempo	81
Sugerencias sobre la gestión eficaz del tiempo	83
9. LA REUNIÓN	85
<i>De cómo no agotar (animar) a sus colaboradores con reuniones interminables (divertidas)</i>	85
Preguntas que podrían hacerse los directivos sobre las reuniones.....	85
Tipos de reuniones. Para qué sirven las reuniones.....	85
Reuniones informativas	86
Reuniones ejecutivas	86
Reuniones consultivas.....	87
El arte de hacer preguntas	87
Reuniones técnicas y de coordinación	88
Historias y Relatos.....	88
Ejemplo de una reunión difícil pero bien dirigida	89
Ejemplo de una reunión agotadora mal dirigida.....	90
Cómo hacer reuniones eficaces.....	91
Aspectos formales para convocar y coordinar reuniones	91
Herramientas de autodiagnóstico: Indicadores de una reunión de calidad.....	93
10. EL CONTROL Y EL SEGUIMIENTO DE ACUERDOS Y NORMAS	99
<i>De cómo no nos gusta nada que nos controlen y de cómo nos gusta mucho que controlen a los demás</i>	99
Preguntas que todos nos hacemos sobre el control.....	99
Características de una acción eficaz de control	100
Diferentes sistemas de control.....	100
El proceso de control	101
1º Áreas de control o verificación	101
2º <i>Quién</i> controla.....	102
3º <i>A quién</i> se controla.....	102
Historias y relatos.....	103
El poder y el control por el control.....	103
Estilo personal de control.....	105
Estilo buroprofesional.....	105
Estilo permisivo	106
Estilo <i>manager</i>	106
Estilo situacional.....	107
Estilo corporativo	107
Estilo compasivo	107

ÍNDICE	11
Para aprender más.....	108
Herramientas para el autoconocimiento. Actitudes del directivo ante el control.....	108
11. LA GENTE TÓXICA	115
<i>De cómo afrontar y enrocar a los elementos tóxicos para que no obstaculicen el trabajo de los que quieren trabajar.....</i>	115
Cómo es un elemento distorsionante	116
Ejemplos de elementos distorsionantes	118
Ejemplo 1. ¿Por qué no funcionan los departamentos?.....	118
Ejemplo 2. Sentido del humor: La columna y el gregoriano	119
Estrategias para integrar, desarticular y/o enrocar al elemento tóxico	120
Cómo desarrollar capacidades para gestionar la disidencia que crea el elemento tóxico.....	122
Para aprender más: Escala de identificación de elementos tóxicos.....	124
12. EL CONFLICTO, EL PAN NUESTRO DE CADA DÍA	129
<i>De cómo trabajar juntos, en equipo, a pesar de tener esquemas de pensamiento distintos, percepciones diferentes de las cosas y sobre todo sentir y defender intereses ocultos e inconfesables opuestos.....</i>	129
Preguntas para iniciar la reflexión	129
Qué entendemos por conflicto.....	130
Tipología de conflictos en las organizaciones	132
Actitud ante el conflicto.....	133
Historias sobre situaciones de conflicto.....	135
Historia 1. La Jefa “apañaá” o la política del esparadrapo y palillo.....	135
Historia 2. Don Cicuta o el dueño de la llave de la caja de Pandora.....	135
Estrategias para la solución de conflictos	136
13. LA RESILIENCIA, O CÓMO SOBREVIVIR AL ESTRÉS EXTREMO	139
<i>Cómo absorber y soportar golpes, traumas y situaciones de alto riesgo recuperándose y saliendo reforzado de la adversidad.....</i>	139
Qué significa resiliencia	140
Historias y ejemplos.....	140
Historias de situaciones y personajes que generaron resiliencia	140
La resiliencia y el liderazgo.....	141
Indicadores de resiliencia	142

El género como factor influyente en la resiliencia	143
Cómo educar y desarrollar capacidades de resiliencia	144

TERCERA PARTE:
UN POCO DE CIENCIA, NEUROCIENCIA Y
PALEOANTROPOLOGÍA

14. LA NEUROCIENCIA.....	147
<i>Un poco de ciencia: Todo está en el cerebro. De cómo entender mejor lo que nos pasa y les pasa a otros, averiguando cómo funcionan las neuronas.....</i>	147
Cuestiones para empezar	147
Anatomía básica del cerebro humano	148
Mapa simple del cerebro	148
Ejemplos del funcionamiento del cerebro	150
Ejemplo 1. La motivación y el cerebro	151
Ejemplo 2. La ínsula, las neuronas-espejo y la empatía.....	152
Ejemplo 3. La neurociencia y la comunicación. Qué pasa cuando nos cabreamos mucho	153
Ejemplo 4. La diversidad de pensamientos.....	154
El aprendizaje y la creación de habilidades de pensamiento.....	155
15. LA PALEONTOLOGÍA.....	157
<i>El estudio de la evolución de los organismos vivos a través de sus fósiles o el conocimiento de cómo hemos llegado así hasta aquí.....</i>	157
Algunas cuestiones para iniciar la reflexión	157
Paleontología y evolución del cerebro social	157
Qué es la Paleontología humana	158
Nuestros ancestros fósiles en cuatro millones de años	158
Los rasgos significativos de la evolución que nos hacen humanos.....	160
16. LAS CONVICCIONES.....	165
<i>La verdad de cada uno. Los supuestos básicos y percepciones que forman barreras difíciles de vencer a la hora de gestionar el cambio de las cosas y posicionarse ante la realidad.....</i>	165
Algunas preguntas para pensar	165
Las convicciones	166
Los supuestos básicos subyacentes.....	166
La verdad verdadera. La definición de verdad.....	167
Verdad objetiva y verdad subjetiva	167
Percepciones.....	168

ÍNDICE	13
Dinámicas e historias	169
La historia de Albert	169
La dinámica de la silla	169
Actitudes a evitar para conseguir que la gente se entienda y llegue a acuerdos	171
Cómo educar y educarse para llegar a ser un líder más efi- caz y buen gestor de la diversidad	171
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	173