

EXECUTIVE BUSINESS MENTORING

# Colección PYMES

## Cuadernos de Gestión

# Cuaderno 1

## Organizaciones, equipos y personas

Pedro Válladolid

EXECUTIVE BUSINESS MENTORING

Velázquez  
12.4a. 28001 Madrid





## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	El Mentoring empresarial.....	6
2.1.	Efectos colaterales del Mentoring.....	6
2.2.	Secuencia del modelo.....	6
2.3.	¿Qué aporta a personas y organizaciones?.....	7
2.4.	Objetivos.....	7
2.5.	El cambio.....	8
2.6.	Tres Reglas Importantes.....	9
3.	El empresario y su necesidad de crecimiento continuo.....	10
3.1.	Entender la empresa .....	11
4.	Estilo de dirección.....	12
5.	Liderazgo.....	15
5.1.	Autoridad vs Poder.....	15
6.	Cultura.....	16
7.	Equipo .....	18
7.1.	Vender ideas.....	19
7.2.	Optimismo y Actitud positiva .....	20
7.3.	Tus mapas mentales .....	21
7.4.	Retener el talento.....	21
7.5.	Identifica a los optimistas.....	22
7.6.	Evita que se vayan los mejores .....	23

Revisión: 2019



## 1. INTRODUCCIÓN

¡¡Comenzamos!!

Hoy, emprendemos juntos un proceso apasionante, una evolución con objetivos muy ambiciosos para ambos.

Cuenta conmigo con un 100% de compromiso para alcanzar esos objetivos, aunque... ¡mi éxito depende de ti!, de tu compromiso, dedicación y voluntad de cambiar, de mejorar, de tu evolución personal y profesional.

Si alcanzamos los resultados, tendré la extraordinaria satisfacción del deber cumplido y haber alcanzado una nueva meta aportando valor.

¿Y qué obtendrás tú cuando logremos ese objetivo compartido?

Habrás conseguido ¡cómo no! Una enorme satisfacción personal, además de un beneficio económico, organizativo, familiar, social y reputacional.

¿Crees que merece la pena el esfuerzo?

¡Seguro que sí!, por eso confío plenamente en tu compromiso irrevocable.

¿Cómo será este proceso? ¿Recuerdas cómo hace unos años, tu única ocupación era adquirir conocimiento? Comenzaste yendo al colegio, después al instituto, la universidad, incluso cursaste algún máster.

¡Qué presión, la de padres y profesores para que estudiáramos y tuviéramos buenas calificaciones! ¿verdad? Había que aprovechar el tiempo, el dinero invertido, tener conocimientos para triunfar.

Nos apremiaban con evaluaciones constantes, exámenes, horas de clase y trabajos que había que presentar nos tensionaban con:

- ✓ **Control:** constante de padres y profesores.
- ✓ **Marcadores:** evaluaciones trimestrales.
- ✓ **Objetivos Intermedios:** aprobar y pasar de curso.
- ✓ **Metas finales:** Finalizar nuestros estudios e incorporarnos a la vida laboral con una buena preparación y expediente académico.

Aunque no siempre hacíamos lo que teníamos que hacer (de vez en cuando nos “escaqueábamos” ¿verdad?), teníamos claro que lograr esos objetivos requerían de dos recursos:

- ✓ Tiempo y
- ✓ Esfuerzo



Y para ello teníamos una ventaja competitiva excepcional:

Éramos auténticas esponjas, teníamos curiosidad, queríamos investigar, descubrir cosas nuevas o hacerlas de otra manera ¿te acuerdas?

Y, tras esos años, en que nuestra única obligación era el estudio:

- ¿Puedes decir que ya lo sabes todo?
- ¿Qué nadie puede enseñarte nada sobre tu negocio?
- ¿Qué lo haces muy bien, el problema es que estás rodeado de personas que no son competentes o fiables?

¡Seguro que NO! Nunca dejamos de aprender, la vida es aprendizaje, y así es como te invito a afrontar esta nueva etapa de progreso que ahora inicias.

¿Qué diferencias hay entre esa etapa escolar y adolescente y la actual? Muy pocas, algunos matices, entre los que destacamos:

**Primero.** Ahora es **voluntario**, no obligatorio. ¡Lo has elegido tú!

**Segundo.** Ahora el **coste** de esta inversión sale de tu bolsillo, no del de tus padres.

**Tercero.** En nuestra edad escolar no teníamos plena **conciencia del porqué** había que hacerlo. **Ahora sí.** Queremos mejorar, aprender, poner en práctica nuestros conocimientos, nuevos o antiguos, pero... "HACER".

**Cuarto.** Es importante que este proceso te apasione y sea gratificante, porque **eres tú quien ha elegido** ser lo que eres.

**Quinto.** En el colegio recibíamos mucha teoría y poca práctica. No encontrábamos aplicación práctica a lo que nos enseñaban. En este proceso **pondremos en práctica** y nos haremos muchas preguntas y daremos respuesta a otras que ni imaginabas podías plantearte. Vamos a encontrar respuestas. Esas respuestas que te permitirán llegar a ser lo que desees.

Finalmente, me gustaría compartir contigo mis objetivos:

- ✓ Que mejores sustancialmente **tus beneficios**.
- ✓ Que disfrutes de una mayor **Calidad de vida**, siendo lo que quieres.

¿Cómo vamos a conseguirlo? A través del **CONTROL** que ejerzas sobre:

- ✓ Tu empresa
- ✓ Tu actividad del día a día
- ✓ Tu tiempo
- ✓ La organización de tu trabajo
- ✓ Y, especialmente, mejorando tus actitudes.



Sin embargo, debes ser consciente de que hay aspectos que no van a cambiar:

- ✓ **Controladores.** Antes tus padres y profesores, ahora tú mismo y tu conciencia.
- ✓ **Entrenadores o tutores.** Antes tus profesores, ahora tu mentor (el que suscribe).
- ✓ **Marcadores.** Antes los resultados de las evaluaciones, ahora los que cada área de gestión de tu empresa requiera y te impongas.
- ✓ Soportarás **presión**. Igual que antes, pero de ti mismo.
- ✓ Requerirá de **esfuerzo**. Pero le encontrarás sentido y compensación.
- ✓ **Dedicación.** Antes por imposición, ahora voluntaria, pero le tendrás que dedicar **TIEMPO**.
- ✓ Nadie tendrá que decirte el **potencial de crecimiento** que tienes, lo vas a comprobar por ti mismo.

Como ves, no es un proceso nuevo. Es volver a tus inicios. La seriedad con la que afrontes el proceso y tu compromiso, son fundamentales para rentabilizar tu inversión, tu tiempo y tu esfuerzo.

Cuenta con mi compromiso inquebrantable para ayudarte, apoyarte y acompañarte en este proceso, **tus objetivos son los míos**. Los beneficios serán algo muy personal tuyo.

Si no tienes el objetivo de aprovechar el tiempo al máximo....

## Ahora es el momento de cambiar el chip

Dedica unos minutos a reflexionar sobre tu **ACTITUD** y compromiso contigo, con tu mentor y con el proceso que inicias.



## 2. El Mentoring empresarial

La Meta del Mentoring Empresarial es desarrollar el potencial del empresario, aportando metodología, estructura y eficacia.

El proceso se fundamenta en los siguientes principios de actuación y eficiencia:

- ✓ El Entrenamiento tiene su razón de ser en tu **potencialidad futura**, no en errores pasados o en la valoración del rendimiento actual.
- ✓ Para obtener el máximo potencial, debes **creer en tu capacidad para alcanzar los objetivos**. Tu creencia tiene un impacto directo sobre tu rendimiento, participación y aprovechamiento.
- ✓ Este proceso de “entrenamiento” se basa en una relación de **confianza y credibilidad** entre mentor y mentée (o sea tú).
- ✓ El mentor compartirá materia, conocimiento, experiencia, sistemas y herramientas, pero el mentée seleccionará **las más adecuadas para implantar en su modelo de negocio**, o acordes con tu forma de comunicar o transmitir

### 2.1. Efectos colaterales del Mentoring

La dinámica de este proceso de entrenamiento te va a permitir desarrollar las competencias de Entrenador de tu equipo, colaboradores, familiares y amigos.

Impulsarás a los que te rodean a ganar en eficiencia y eficacia, ayudándoles a mejorar en calidad y cantidad. Desarrollando su potencial y mejorando el rendimiento de tu equipo.

Podrás transmitir no solo conocimientos, también principios y valores, también formas de analizar y encarar las situaciones que se nos presentan en el día a día.

Ese es el efecto cascada, conseguirás trasladar tus actitudes y aptitudes a tus supervisados, contribuyendo a su mejora social, intelectual y económica.

### 2.2. Secuencia del modelo.

*(Basado en el libro CRECE: Executive Business Mentoring. 5 Claves para llegar a lo más alto profesionalmente)*

1. **Objetivos:** Es el punto de destino, la descripción de la situación que deseas.
2. **Punto de partida.** Cuál es tu situación actual, Análisis de las áreas de mejora o dificultades.
3. **Opciones:** Análisis de tus recursos y opciones. Seleccionamos y generamos los que necesitamos.
4. **Plan de acción.** Diseñamos un plan específico de acciones que nos permitan alcanzar el punto de destino.
5. **Resultados:** Medimos, controlamos y seguimos los avances del plan de acción.



Las fases 1 y 2 son fundamentales. Su objetivo es mejorar el nivel de consciencia (tanto sensorial como emocional) porque únicamente podemos controlar aquello de lo que somos conscientes que queremos y podemos hacer. **Ser conscientes nos da poder para actuar.**

### 2.3. ¿Qué aporta a personas y organizaciones?

En esencia, la principal aportación es que vamos a concretar los roles que cada persona asume en la organización y evolucionar en ellos.

¿Y en tu caso? Vamos a trabajar para evitar ejercer el papel de “jefe” y evolucionar hacia el de facilitador y líder.

Un liderazgo que no solo tú debes ejercer, también tienen que liderar las personas que se sitúan en otros niveles del organigrama y tienen a su cargo otras personas de las que son responsables.

Es un formato de organigrama que irá tomando forma e integrarás en tu mente a medida que vayamos avanzando, lo vas a descubrir y serás capaz de plasmarlo en papel y transmitirlo al resto del equipo con naturalidad, sin esfuerzo, ¡porque te lo crearás!

El proceso de entrenamiento aporta valor a la empresa porque:

- ✓ Aumenta el **rendimiento** de los colaboradores.
- ✓ Desarrolla el **potencial** de todos.
- ✓ Mejora las **relaciones** directivo-supervisado y entre equipos de diferentes disciplinas.
- ✓ Fomenta el buen **liderazgo**.
- ✓ Propicia la **motivación**.
- ✓ Intensifica la **implicación**.
- ✓ Refuerza la **autoestima**.
- ✓ Hace surgir el **compromiso**.

### 2.4. Objetivos.

En tu calidad de gerente, o directivo de pyme es fundamental que mantengas tu **vocación de aprender, de involucrarte y de cambiar**. Juntos encontraremos soluciones sencillas, prácticas y adaptadas a tu empresa.

La DIFERENCIA entre un resultado  
**ORDINARIO** y uno **EXTRAORDINARIO**  
se encuentra precisamente en el  
**“EXTRA”**

El “EXTRA” de esfuerzo, compromiso y perseverancia



El “EXTRA” que tu empresa necesita requiere hacer lo que hay que hacer, aunque no te guste, aunque no te apetezca; porque la principal y más importante responsabilidad de un empresario es la planificación y su necesaria programación.

Conocidos tus objetivos, el primer trabajo es PLANIFICAR.

---

### *¿Y qué significa planificar?*

---

Planificar es **adelantarse a los acontecimientos**, saber hacia dónde queremos ir y cómo conseguirlo, previendo las posibles incidencias y desviaciones y qué hacer en cada escenario.

Seguro que en alguna ocasión has leído el cuento “Alicia en el País de las Maravillas”, y recuerdas la conversación que mantiene con el gato de Cheshire:

- ✓ **Alicia:** “¿Podría decirme, por favor, que camino debo seguir para salir de aquí?”
- ✓ **Gato:** “Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar”.
- ✓ **Alicia:** “No me importa mucho el sitio...”
- ✓ **Gato:** “Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes”
- ✓ **Alicia:** “...siempre que llegue a alguna parte”
- ✓ **Gato:** “Oh, siempre llegarás a alguna parte, si caminas lo suficiente”

Con frecuencia, si sustituimos a Alicia por un empresario o directivo y al gato de Cheshire por un mentor, se reproduce esta conversación en similares términos.

¿Quieres ser como Alicia o prefieres “dejarte de cuentos”?

Entonces, es fundamental que establezcas tus objetivos y metas, posteriormente diseñar las estrategias de venta, marketing, producción, financieras, sistemas... que te permitan alcanzar los objetivos que te has fijado. ¿Empezamos?

*Repasa el capítulo 4 de CRECE: “fijando metas”.*

## **2.5. El cambio.**

*Relee Capítulos 6 y 7 de CRECE: Executive Business Mentoring*

Por naturaleza nos cuenta cambiar, porque cambiar lleva implícito aceptar que tenemos que mejorar, o que no somos tan buenos como creemos, y nuestro orgullo -y frecuentemente el miedo-, acostumbran a inmovilizarnos, impidiendo la necesaria evolución, el cuestionamiento, aprendizaje y modificación de hábitos, costumbres y creencias que nos limitan e impiden alcanzar nuestros objetivos.

El hombre es un animal de costumbres y, frecuentemente, para hacer cosas diferentes tenemos que cambiar hábitos y costumbres ¿cuáles son los tuyos?

## **TENER = HACER x SER**

Para conseguir objetivos -TENER- hay que HACER algo para conseguirlo, pero para hacer hay que SER.



Muchos piensan que las personas que tienen un éxito sobresaliente son porque hacen cosas que nosotros no somos capaces de hacer ¡magnífica excusa para no hacer nada!

Hasta el éxito más extraordinario se basa en pequeñas cosas que haces cada día, pero que marcan la diferencia.

Tanto el éxito como el fracaso son el resultado de hábitos. Cuando la rutina nos domina estamos aceptando nuestra situación. No te quejes de ella, porque es el resultado de lo que haces cada día, de cómo diriges a tu equipo, de cómo organizas y planificas las tareas y de a qué le estás dando prioridad cada día.

Quizá tu insatisfacción aún no sea extrema, y por ese motivo tu resistencia al cambio sigue siendo elevada. No esperes a que las cosas no tengan vuelta atrás y comienza ahora a minimizar y superar esa resistencia que no te ayuda a llegar donde profesional y empresarialmente desearías estar.

El SER (también es SABER), tus conocimientos, tu experiencia vital, tu carácter, tu personalidad... conforman aptitudes, pero también actitudes que trasladadas a tu equipo a través de tu comportamiento, tus palabras, tus juicios y las creencias que comunicas.

Puedes excusarte diciendo “*es que yo soy así*”. Pero si eres así es porque quieres, también puedes ser diferente, si eso te hace mejor profesional, si consigue cambiar los resultados que obtienes...

Aléjate de los que se justifican con “*yo soy así*” que poco podrán sumar y posiblemente te resten demasiado.

## 2.6. Tres Reglas Importantes

- ✓ Tienes que ser HONESTO contigo mismo
- ✓ Tienes que COMPROMETERTE para alcanzar tus objetivos.
- ✓ Tus objetivos deben cumplir el acrónimo METAS
  - Medibles
  - Específicos
  - Temporales (con fecha de inicio y fin)
  - Alcanzables (y al mismo tiempo retadores)
  - Sencillos de comprender (Realistas)

*Relee el capítulo 5 de CRECE: “Fijando Metas”*



### 3. El empresario y su necesidad de crecimiento continuo

Estarás de acuerdo en que el objetivo que perseguimos las personas y nuestro fin es la felicidad. (Cada uno tiene su propio concepto de felicidad) y... ¡son tantos los frentes en que deseamos satisfacción! (familia, profesional, ocio, económico, social...).

Cada uno tenemos nuestra realidad, nuestras dudas e insatisfacciones innatas, desde que aprendemos a hablar y comunicarnos nos hacemos preguntas y buscamos respuestas.

Ya desde niños nos ponemos en ocasiones bastante pesados cuando comenzamos a preguntar: “¿por qué...?” y a cuestionar todo.

En esa infantil etapa lo consideramos natural, porque asumimos que están aprendiendo, que aún son ignorantes, aunque esa ignorancia, con los años, en lugar de ser natural resulta peyorativa. Y... ¡como ya soy mayor! No puedo manifestar mi ignorancia, creo ¡nuevamente las creencias! Que debo “aparentar” que tengo todas las respuestas para que no me consideres un incompetente.

Por eso, a medida que cumplimos años, nos hacemos menos preguntas, hasta que finalmente no nos hacemos ninguna porque queremos impresionar demostrando que lo sabemos todo, que somos cultos, estamos formados y nadie sabe de nuestro negocio más que nosotros.

Y aquí comenzamos a cometer **nuestros mayores errores** porque todos, tengamos los años que sean, tenemos problemas. Y los problemas surgen cuando no sabemos dar respuesta a una situación.

¿Hay una forma más sencilla de resolver un problema que preguntando a aquel que sepa?

Un gerente, un empresario, no se libra de “*tener problemas*”. También tiene momentos en su vida en los que no sabe dónde va ni quien es, en que no que no es dueño de su destino y las riendas de su negocio, -incluso de su vida diaria-, las manejan las circunstancias, el entorno..., y nos dejamos llevar por una corriente interminable de contratiempos que van surgiendo a nuestro paso.

Esta actividad reactiva y no proactiva conduce a que haya ocasiones en que no sepamos **qué, cómo y cuándo hay que hacer**.

¿Por qué las circunstancias dirigen nuestro negocio?

---

*¡Vamos a analizar el origen!*

---

Un día tomamos la decisión de crear una empresa y empezamos con una ilusión desbordante y una entusiasmo emoción que, con el tiempo, se convierte en una pesada carga, porque no hemos sido capaces de planificar y programar.

Las personas **disfrutamos con aquello que controlamos**, que conocemos, disfrutamos con todo lo que no nos sorprende, porque, cuando hay problemas, sabemos cómo resolverlos.

Aún así, cada día aprendemos, utilizando un sistema muy caro, y en ocasiones ineficaz, que acaba con nuestra resistencia y mina nuestra moral... ¡el sistema de **Prueba y Error!**

Te propongo cambiar esa tendencia y poner rumbo a un estado de proactividad, en el que podamos prever, dirigir y controlar. Tendrás que esforzarte, aunque... ¡merecerá la pena!



### 3.1. Entender la empresa

Disfrutar de tu empresa...¡es posible!, para ello es fundamental entender y controlar la empresa, saber cómo va a reaccionar.

Las universidades, escuelas y posgrados aportan mucho conocimiento útil, teórico, con magníficos programas sobre materias aisladas de diferentes áreas de la empresa, te aportan herramientas más o menos adecuadas, información y formación, aunque sesgada y muchas veces incoherente, que no prepara al empresario para la realidad de la empresa.

---

¿Qué es una empresa?

---

Es un **conjunto de recursos humanos y materiales** que, debidamente coordinados, se emplean en una determinada actividad para alcanzar un objetivo: el beneficio.

Podemos tener los mejores recursos materiales, aunque de nada servirán si no disponemos de los recursos humanos adecuadas.

Sin embargo, **una empresa con excelentes recursos humanos puede hacer buenos unos recursos materiales deficientes.**

Por este motivo, los recursos humanos tienen prioridad absoluta, por encima de los recursos materiales de la empresa y es necesario entender de personas, equipos, liderazgo, motivación, comportamientos, actitudes y todo lo que rodea a la persona desde una perspectiva profesional, emocional, intelectual y social, potenciando sus valores individuales y colectivos, como parte de un gran Equipo.

Construir un EQUIPO, sí, con mayúsculas, requiere reconocer que no lo sabemos todo, que tenemos que aprender, que no somos capaces de reaccionar adecuadamente, que tenemos que controlarnos... ¡Tenemos muchas virtudes! ¡por supuesto! aunque CRECER precisa incorporar otras de las que aún carecemos, cuyo aliciente es la superación.

¿Cómo vamos a hacerlo?

- ✓ Mejorando nuestro **ESTILO DE DIRECCIÓN**.
- ✓ Entrenando nuestro **LIDERAZGO**.
- ✓ Diseñando la **CULTURA** que queremos que sea la seña de identidad de nuestra empresa.
- ✓ Implantando la filosofía del trabajo en **EQUIPO**.

---

*¡En los siguientes capítulos desarrollamos cada uno de estos pilares!*

---



## 4. Estilo de dirección

Llevo X años dirigiendo la empresa y siempre he sido así, ¿Cómo identifico mis áreas de mejora? ¿qué tendría que corregir en mi estilo de dirección?

Vamos a seguir la misma secuencia del modelo que hemos descrito en el apartado 2.2

1. **Objetivos:** Es el punto de destino, la descripción de la situación que deseas.
2. **Punto de partida.**Cuál es nuestra situación actual, Análisis de las áreas de mejora o dificultades.
3. **Opciones:** Analicemos nuestros recursos y opciones, seleccionamos y generamos los que precisamos.
4. **Plan de acción.** Diseñamos un plan específico de acciones que nos permitan alcanzar el punto de destino.
5. **Resultados:** Medimos, controlamos y seguimos los avances del plan de acción.

La primera premisa donde debemos centrarnos **es identificar qué estilo de dirección considero ideal**. Para ello te sugiero que:

1. Pienses en qué equipo te gustaría tener y cuáles son las cualidades de aquellos directivos o líderes a los que admiras con quienes te gustaría identificarte (siempre tenemos un modelo a seguir).
2. En segundo lugar, analiza las cualidades de las personas con las que te gusta trabajar, aquellas con las que te sientes más cómodo y relajado. Aquellos que, con tus cualidades y áreas de mejora, están comprometidas contigo, son leales y te aportan valor.

Si comparas los dos listados, seguramente tengamos un punto de partida con lo que falta y lo que sobra, qué potenciar y qué mitigar. ¡Vamos a trabajar sobre ello!

---

*¿Cómo vamos a lograr mejorar nuestro estilo personal?*

---

Fundamentalmente con constancia, insistiendo en mejorar, adquiriendo el hábito de intentarlo una y otra vez, eliminando las barreras que nosotros mismos levantamos hasta convencernos de que esa es la manera que queremos de comportarnos para alcanzar nuestros objetivos, trabajando cada día hasta conseguir que brote de forma natural, espontánea y sin esfuerzo.

Como ejemplo, te dejo alguna lista de algunos *comportamientos frecuentes que debemos eliminar*:

- ✓ **La Ley del Mínimo Esfuerzo.** Si no damos el 100% cuando hacemos algo, ¿qué autoridad moral tenemos para censurarlo en nuestro Equipo? Toleramos y justificamos cuando nosotros no nos comprometemos al 100% aunque nos desagrade si lo hacen nuestros colaboradores.



- ✓ **“Eso ya lo sé”:** Cuando estamos dando un consejo a nuestros hijos y nos responden de este modo, cerrándose a opiniones, ideas o matices, cuando no nos escuchan porque ya lo saben todo nos desagrada. ¿Cuántas veces lo hacemos nosotros? Apúntalo y reflexiona. También puede ser interesante leer éste artículo sobre los [YOYALOSETODO](#). *(clic en el enlace)*
- ✓ **Preguntar no es una debilidad.** Es una fortaleza, pregunta, pregunta hasta lo que puede parecer obvio, la información es tu mejor activo. Invita a tu equipo a que hable... pregunta, pregunta. Te dejo un artículo para ayudarte a distinguir entre [ESCUCHAR Y OIR](#). *(clic en el enlace)*
- ✓ **Vaciate de creencias.** Almacenamos demasiadas “verdades absolutas” que no nos dan los resultados que buscamos -demasiados” *ya lo sé*”, o escuchamos, pero no oímos. Vamos a vaciarla para llenarla de nueva información, vamos a pensar: “¿*qué puedo aprender de todo esto?*”, escuchar, almacenar y utilizar las preguntas. Cuando preguntas y escuchas a tu equipo aumenta la estima que sienten por ti, hace que se abran y muestren sus puntos débiles. Todos necesitamos reforzarnos compartiendo problemas, justificando errores o esperando un consejo o una solución.
- ✓ **Diviértete:** Si en tu actividad empresarial tienes más momentos malos que buenos... algo no funciona ¡Cambia!
- ✓ **Sitúate por encima de la línea:** *(Repasa el capítulo 9 de CRECE “El Ingrediente más importante”)*. Echar la culpa a los demás, a las circunstancias, negar lo evidente... son una excusa magnífica para justificarnos, pero no nos va a ayudar a mejorar. La responsabilidad personal, buscar el fallo en lo que hacemos o hemos dejado de hacer nos ayuda a encontrar la solución, ganarnos la confianza y el respeto de los demás, a ser constructivos y optimistas. (No confundir ser un optimista con ser un iluso -hay diferencias enormes, algunas de las cuales se desarrollan en el apartado 7.2).
- ✓ **Afronta los problemas:** Siempre encontraremos mil excusas para no hacer lo que hay que hacer. En ocasiones decimos a los demás que “hay que coger *el toro por los cuernos*” aunque no siempre esa determinación para dar soluciones nos la aplicamos a nosotros. ¿Sabes qué ocurre con esa actitud? Que un problema pequeño acaba convirtiéndose en uno muy grande. Somos buenos abogados defensores de nosotros mismos y nos justificamos con haberlo intentado y hacer todo lo que podemos, pero si solo lo intentamos, sin poner el empeño y la determinación necesaria, es muy probable que pongamos un parche al problema, con la estrategia de “*patadón para adelante*” al final el problema no resuelto, regresa más adelante, como un boomerang, golpeándonos incluso con mayor virulencia.
- ✓ **Mantén la guardia:** Es nuestra obligación tener la mente y los cinco sentidos orientados a percibir las señales que nos indiquen cuando es momento de cambiar de rumbo y dirección. *(repasa el capítulo 3 de CRECE: “La brújula”)*. Si únicamente nos miramos el ombligo perdemos perspectiva y no percibimos las señales de alarma hasta que nos atropellan.
- ✓ **Practica el efecto reflejo:** Es el que provocamos en las personas que nos tratan. Si transmites confianza, tranquilidad, equilibrio, optimismo, positividad... ¡es contagioso! Tú eliges cómo quieres que sea tu equipo. Lo que transmitas es el comportamiento que los demás van a adoptar. *(repasa los capítulos 7 de CRECE: “¿Cómo que tengo que cambiar?”)*
- ✓ **No te hagas autosabotaje:** Si te pones barreras para avanzar otros lo harán por ti. Si no lideras a tu equipo otros adoptarán ese papel. Dispara siempre a la diana y corrige el



tiro. Cuanto más dispares, más oportunidades de acierto. *(relee el capítulo 8 de CRECE: "Calidad de Vida")*

¿Qué opinas? ¿Si adoptas éste "nuevo estilo de liderazgo" mejorarías?, y tu Equipo ¿mejoraría?

Ya sabes que aprendemos a caminar cayéndonos, es necesario caerse, pero hay que caminar.

*Y me tendrás a tu lado para mantener el equilibrio.*



## 5. Liderazgo

Cuando diriges una empresa o un equipo te toca ser un líder. También tu empresa tiene que mantener un liderazgo (en el sector, en el barrio, en su zona de influencia, en un nicho concreto...)

Somos responsables de las personas a nuestro cargo y de sus resultados. Ejercer ese liderazgo requiere tener, adquirir y mostrar unos valores y principios mínimos, para ser merecedor del calificativo de líder.

Seguro que ya tienes claro que el liderazgo no se consigue por el poder que tienes, sino por la autoridad que inspiras y tu modo de inspirar a los demás (influencia).

Puedes influir de dos formas:

- ✓ **A través del Poder:** De acuerdo con tu capacidad de forzar o coaccionar para que hagan lo que ordenas. Esa imposición es la semilla que germina en desidia, falta de compromiso, indolencia y deslealtad.
- ✓ **A través de la Autoridad:** autoridad es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que quieres que hagan debido a tu influencia personal ¿Habría voluntarios en una ONG, en clubes o asociaciones? La autoridad subsiste después del poder. ¿Cuántas veces has oído la frase: “Yo, por fulanito, haría cualquier cosa”

Te dejo aquí el enlace a un artículo para reflexionar: “[Jefes, jefecillos, monicacos y cagamandurrias](#)” (*clic en el enlace*)

Un liderazgo bien entendido se vuelca en servir, en ayudar a tu equipo para que alcance sus objetivos.

---

*La esencia del liderazgo es: LA VOCACIÓN DE SERVICIO.*

---

### 5.1. Autoridad vs Poder

AUTORIDAD	PODER
Es un <b>reconocimiento</b> social	Es una <b>imposición</b> al Equipo o al individuo
Te da el <b>derecho</b> a dirigir y mandar	Te da la <b>fuerza</b> que obliga a obedecer
Es la cualidad de saber qué y cómo hacer	Es la capacidad de hacer y ejecutar
Logra el compromiso y la lealtad	Genera rebelión e intrigas

El poder es tan ilógico que, en ocasiones, se auto adjudica la sabiduría y el respeto que proporciona la autoridad.

El poder no asegura que quien lo ejerce dispone de la capacidad adecuada para ejercer las funciones que corresponden a su cargo, **Poder no presupone autoridad.**

Y, muy importante, la legitimidad del poder y el reconocimiento de la autoridad dependen de quien lo otorga, igual que nos lo dan, nos los quitan.



## 6. Cultura

Te preguntaras:

---

*“¿Por qué tengo que definir la cultura de mi empresa?”*

---

Es fácil, los comportamientos de nuestro equipo, aquellos que deseamos transmitir a clientes, proveedores, colaboradores, se basan en **los principios y valores que inculcamos a nuestro Equipo**.

La “personalidad” de la empresa se adquiere a través del ejemplo, de cómo resolvemos los problemas, de qué modo atendemos el teléfono, como deseamos que el cliente se sienta único cuando trata con nosotros, aquello en lo que deseamos diferenciarnos del resto y distinguirnos de otros competidores directos o indirectos.

En ocasiones la cultura surge de forma espontánea, aunque no siempre coincide esta cultura de atención y servicio con la que desearíamos, ni es la más adecuada para la empresa.

¿Y por qué aparecen estos puntos de cultura espontáneos? Porque no siempre hemos transmitido, escrito y anunciado a nuestra organización cuáles son los que deseamos para ser únicos.

Concreta los puntos de cultura que quieres transmitir y házselos saber a tu Equipo. Te dejo algunos ejemplos para que escojas los 5 ó 6 más relevantes para ti.

- ✓ **Compromiso:** Nos comprometemos con la visión, misión, metas, reglas y éxitos de la empresa, con su equipo actual y futuro, así como con sus clientes en todo momento, recomendando los productos y servicios de la empresa antes de recurrir a terceros.
- ✓ **Integridad:** Hablamos siempre con la verdad por delante. Cumplimos lo que prometemos. Únicamente nos comprometemos con lo que estamos seguros de poder cumplir e informamos siempre de cualquier posibilidad de incumplimiento de acuerdos alcanzando, resolviendo inmediatamente cualquier desacuerdo.
- ✓ **Excelencia:** Lo bueno no es suficiente. Damos siempre lo máximo de cada uno y agregamos valor. Buscamos permanentemente el modo de conseguir más con menos y estamos orientados a la mejora continua y la innovación.
- ✓ **Comunicación:** Nuestro modelo de comunicación se basa en un diálogo constructivo, estimulante y positivo con compañeros de trabajo, clientes y proveedores, No atendemos a irreverencias, chismes o sarcasmos que contribuyan a restar, tenemos la humildad de disculparnos por posibles errores y nos comprometemos a encontrar una solución inmediata y eficaz.
- ✓ **Éxito:** Estamos centrados en obtener el mejor resultado en nuestra actividad diaria desde una perspectiva ganar-ganar. Somos, con orgullo, competentes y fiables personal y profesionalmente.
- ✓ **Educación:** Siempre estamos dispuestos a aprender, crecer y liderar para ayudar al equipo, clientes y proveedores a que también aprendan, crezcan y lideren.
- ✓ **Equipo:** Hacemos lo necesario para ser un Equipo unido y coordinado, orientado a alcanzar los resultados globales por delante de los individuales. Enfocados en cooperar



para lograr soluciones y mejoras. Somos flexibles y dispuestos a cambiar lo que no funciona, ofreciendo y pidiendo la ayuda necesaria al resto del Equipo.

- ✓ **Diversión:** Conseguimos disfrutar de lo que hacemos y hacer disfrutar del trabajo a los que tenemos cerca, contribuyendo a crear un ambiente laboral alegre y animado.
- ✓ **Consistencia:** Somos coherentes con lo que decimos y lo que hacemos.
- ✓ **Gratitud:** Celebramos los logros del equipo, de nuestros clientes, del entorno, y apreciamos lo que nos aportan. Tratamos de descubrir todo lo que está bien y ayudamos a corregir los errores para crecer juntos.
- ✓ **Responsabilidad individual:** Aceptamos nuestra responsabilidad individual en los resultados, y asumimos que nuestros actos tienen consecuencias personales y profesionales.
- ✓ **Sistemas, manuales y procedimientos:** Frente a un problema buscamos corregir las herramientas antes que a las personas, incorporando las innovaciones al sistema, manuales o procedimientos para que siempre estén vigentes y sean efectivos, sugiriendo mejoras y aportando soluciones.

¿Te gustaría trabajar en una empresa así? ¡Pues de ti depende! ¡Define que quieres y transmítelo!

No olvides que:

1. *Una empresa funciona tal y como piensan y actúan sus empleados*
2. *La diferencia entre unas empresas y otras es el porcentaje de personas que tienen una mentalidad destructiva -o dormida- (no se puede, es que...) o constructiva -mente despierta. (¿Cómo se puede?, Hay que...)*

---

*¿Quién triunfará? Las empresas que tengan más personas con mentalidad constructiva<sup>1</sup>*

---

---

<sup>1</sup> Inspirado en el libro “apunta a las estrellas y llegarás a la luna” de Leopoldo Fernández Pujals y editado por ESPASA



## 7. Equipo

En el Cuaderno 2 (*si no lo tienes...¡pídemelo!*) desarrollamos de forma práctica el LIDERAZGO ¡con mayúsculas!, si bien antes de ponernos “manos a la obra” vamos a pensar un poco en nuestro Equipo.

Casi nunca se enseña cómo llegar a ser un jefe competente. A menudo oímos hablar de la importancia de la práctica de la medicina o de la abogacía, pero no de la práctica para formar líderes.

En nuestra opinión para llegar a formar un líder es imprescindible:

- ✓ La práctica de la venta.
- ✓ La formación de tu equipo de mandos intermedios.
- ✓ Hablar sabiendo motivar a la audiencia.
- ✓ Y ser capaz de pensar en grande a través del:
  - Proceso de pensamiento
  - Ciclo gerencial

Para garantizar el crecimiento de las empresas es necesario impartir y recibir formación teórico y práctica en las siguientes

---

### *Habilidades gerenciales<sup>2</sup>*

---

1. Definir la Visión de la empresa pensando en grande, apuntando a las estrellas.
2. Ser guía y apoyo de tus colaboradores para aumentar la productividad continua.
3. Practicar personalmente y a diario el ciclo gerencial.
4. Saber vender ideas para comunicarte correctamente.
5. Seleccionar al equipo humano definiendo muy bien el perfil del puesto, responsabilidades y competencias clave. Clica enlace a artículo "[Habilidades para el Éxito](#)" (*clic en el enlace*)
6. Elaborar un plan de acción para implantar la estrategia y consensuarlo con tu equipo.
7. Formar y motivar a tu equipo. Un Equipo de trabajo debe estar compuesto de entre cinco y ocho personas, para poder dedicarles el tiempo necesario a cada uno, introduciendo niveles de mando intermedios por cada Equipo de 5-8 miembros..
8. Evaluar y medir los resultados de tu equipo de forma objetivo. (Necesidad de indicadores)

---

<sup>2</sup> Inspirado en el libro “*apunta a las estrellas y llegarás a la luna*” de Leopoldo Fernández Pujals y editado por ESPASA



9. Ayudar a desarrollar a tus colaboradores, siendo guía y apoyo para que sean futuros directivos competentes y tener siempre 2 o 3 candidatos que puedan reemplazarte.
10. Es fundamental tomar las decisiones correctas y a tiempo y, si la situación lo requiere ser capaz de cambiarlas:
  - a. Aprender a realizar un análisis permanente de estrategias, procesos y tareas del plan de negocio y medir su eficacia.
  - b. Si las estrategias requieren un cambio radical, hay que tomar la decisión y vender la idea a todo el equipo.
11. Y, finalmente, ser ético y tener los principios adecuados.



Si te quita el sueño que un colaborador no cumpla con sus responsabilidades, tendrás que avisarle, sin amenazar, ayudándole a mejorar y estableciendo un plan de acción, si reitera su incumplimiento habrá que avisarle una segunda vez, y al tercer aviso hay que invitarle a dejar la empresa.

- ✓ A quien no sabe → Le enseñas
- ✓ A quien le faltan medios → Se los proporcionas
- ✓ Quien no quiere o no es capaz de cumplir los objetivos → Le invitas a salir de la empresa, haciéndole que será más feliz en otro lugar

## 7.1. Vender ideas

Vender está malinterpretado y malentendido. La mayoría de las personas lo asocia a la profesión de vendedor, y no nos damos cuenta de que todos los días nos despertamos y estamos vendiendo o malvendiendo algo.

En una familia los padres tratan de convencerse el uno al otro de qué actividades deben hacer sus hijos, como educarlos, a donde ir de vacaciones, a qué restaurante ir a cenar, qué coche o casa comprar....

Cuando vamos al trabajo nos vemos en la situación de tener que convencer a jefes, empleados o a nuestros propios compañeros de nuestro punto de vista ante cualquier eventualidad.



Hablaremos mucho de ventas, y de la frase de que “[el vendedor nace y no se hace](#)” ([clic al artículo](#)) cuyo origen está en la creencia de que para ser vendedor hay que ser simpático, extrovertido, locuaz y divertido. Pero también hay grandes profesionales de la venta que son tímidos, introvertidos y mucho más callados.

La práctica continua de técnicas de venta hace que cualquiera pueda convertirse en un gran vendedor, sea cual sea su carácter, y no solo de productos sino también de ideas.

## 7.2. Optimismo y Actitud positiva

Dos personas pueden percibir una misma situación de forma muy diferente. Por tanto vamos a hablar de optimismo y de su definición:

- ✓ El optimismo no es obviar los problemas, sino la habilidad para hacerles frente.
- ✓ Un optimista no es el que menos fracasa, sino el que aprende a superarse ante la adversidad.
- ✓ Winston Churchill: “Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad”

Los malos momentos, personales o profesionales, los superamos cuando somos capaces de irradiar entusiasmo y optimismo, teniendo una “actitud mental positiva”.

Una bajada de rendimiento puntual o no alcanzar los objetivos puede hacernos pensar que no valemos para esto, a tener miedo al fracaso.

Pero el miedo no deja de ser un estado de ánimo que podemos combatir siendo conscientes, identificando qué creencias nos están limitando y nos producen estos pensamientos. (*Repasa en el libro CRECE el capítulo 8 “Calidad de Vida”*)

Es muy importante que empleemos nuestra energía en analizar los hechos para buscar y encontrar soluciones, evitar caer en estados de frustración que nos impidan alcanzar nuestras metas.

Ray Kroc, fundador de Mc Donald’s nos ilustra en relación a la perseverancia con la siguiente cita:

*“Persevera. Nada en el mundo puede reemplazar a la perseverancia. El talento no lo hará; nada es más común que los fracasados con talento. El genio tampoco lo hará. La educación no lo hará; el mundo está lleno de ruinas humanas instruidas. Perseverancia y determinación son las únicas virtudes omnipresentes”*

- ✓ Las personas que creen que pueden alcanzar lo que desean tienden a trabajar con más intensidad y más tiempo que quienes creen que no lo conseguirán. Las expectativas positivas son más eficaces para alcanzar resultados positivos.
- ✓ Las expectativas negativas predisponen a errores que nos alejan de los objetivos.

El optimismo moderado imprime una fuerza con la suficiente potencia como para superar situaciones adversas en la empresa y facilita la persistencia del equipo humano que trabaja en ella para alcanzar las Metas.



¿Sabes cuáles son las características más comunes de las personas con actitud positiva?

- ✓ **Creen en sí mismas:** Rara vez una persona que no cree en sí misma alcanza el éxito.
- ✓ **Ven lo mejor** de los demás
- ✓ Ven **oportunidades**
- ✓ Se enfocan en las **soluciones**
- ✓ **Desean dar:** cuanto más dan, mejor actitud tienen.
- ✓ **Son persistentes:** Les estimulan los desafíos.
- ✓ Son **conscientes** de sus fortalezas y debilidades.

El optimismo es contagioso, y clientes, proveedores, compañeros y amigos querrán trabajar contigo.

### 7.3. Tus mapas mentales

Los mapas es el archivo que tenemos en la mente de imágenes, vivencias, historias, supuestos, experiencias... acerca del mundo, de nosotros, de los demás, de las instituciones, en general, de todo lo que nos rodea y hace que cataloguemos las cosas de acuerdo con esos parámetros.

Estos archivos conforman nuestro juicio, opiniones y creencias, y hacen que prejuzguemos un hecho de acuerdo a nuestra forma de pensar, ver e interpretar.

El filósofo Epicteto, representante del estoicismo, pensaba que:

*“no son las cosas las que preocupan al ser humano, sino sus ideas acerca de las cosas”. Entonces, esos mapas o modelos nos sirven de guía para orientarnos en la realidad, pero no constituyen la ‘realidad real’.*

Pero **el mapa no es el territorio**, el mapa es una representación del mismo, y como tal, presenta distorsiones y limitaciones. Actuamos de acuerdo a nuestro sistema de valores, creencias, normas y principios y estos afectan a nuestro comportamiento y guían nuestras acciones.

Las Empresas también tienen sus mapas o modelos y sus paradigmas y, habitualmente, esos paradigmas llegan a dificultar gravemente el necesario proceso de cambio organizacional.

Cuando esos modelos mentales persisten en el tiempo se congelan y perpetúan, o se hacen imprecisos, resultando inadecuados para enfrentarse a situaciones que exigen flexibilidad y versatilidad para la acción y reacción.

La organización espera de ti un **liderazgo efectivo** que desarrolle una sensibilidad especial para reconocer los cambios presentes y futuros y que te anticipes a ellos, es decir, que cambies tus mapas mentales y des respuestas eficaces a los cambios del entorno.

### 7.4. Retener el talento

A pesar de la situación del mercado trabajo, la precariedad del mercado laboral, y el desempleo, la mayoría de los empleados están buscando trabajo de forma activa (seguramente los tuyos no sean una excepción, aunque no lo sepas).

Muchos dedican varias horas semanales a pensar como cambiar de empresa o independizarse, participan en procesos de selección y tienen su currículum actualizado.



Un estudio de Randstad<sup>3</sup>, publicado en 2018 indica que el 36,7% de los trabajadores con estudios superiores quiere cambiar de puesto de trabajo y uno de cada cinco trabajadores con educación secundaria o inferior quiere cambiar de empleo. Y el estudio de Gallup How Millennials Want to Work and Live<sup>4</sup> asegura que sólo un 29% de los Millennials se siente comprometido con su trabajo y su empresa. (Por tanto, más de un 70% carece de ese compromiso)

---

*¿Sabes cuántos de tus trabajadores están actualmente en su puesto de trabajo “aguantando”?*

---

Ten en cuenta que, en tiempos de crisis, cuando el empleo escasea, casi todos se aferran a lo que tienen, y a menudo algunos empresarios confunden ese “agarre” con fidelidad y compromiso; sin pensar que quizá muchos están porque no hay más remedio, no porque estén ilusionados.

Las personas no nos vamos de las organizaciones, huimos de nuestros jefes, las principales razones para que queramos cambiar de empresa son:

1. El desarrollo profesional
2. La relación con nuestro jefe directo

En muchas Pymes, por razón de su tamaño, es muy difícil ofrecer desarrollo profesional y el talento puede sentirse incómodo.

Por eso, la relación con el jefe es decisiva. Retener en la empresa profesionales que no quieren estar no sirve de casi nada, porque no se transforma el esfuerzo en energía.

Y no olvidemos que las personas que buscan trabajo en una situación laboral difícil son las más optimistas del equipo, las que no pierden la esperanza, las que se recuperan rápidamente de los momentos difíciles. En conclusión: “las que mejores actitudes tienen”.

En circunstancias empresariales adversas hay directivos que se centran demasiado en el detalle, en el día a día, en sobrevivir, y descuidan la cultura corporativa, cultivar y localizar a las personas motivadas que necesitan retos constantemente, que pueden ser los mejores colaboradores en las crisis.

## **7.5. Identifica a los optimistas**

¿Por qué los que suelen querer “abandonar el barco” suelen ser los que tienen talento, son luchadores y optimistas? algunas razones pueden ser:

- ✓ Pueden pensar que la nave se hunde.
- ✓ No ven un futuro claro.
- ✓ No confían en la dirección de la empresa.
- ✓ No aprenden en la organización o se sienten mal valorados.
- ✓ Se les oculta información y perciben falta de confianza.

---

<sup>3</sup> <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-28-de-los-trabajadores-se-plantea-cambiar-de-empleo-a-la-vuelta-de-sus-vacaciones/>

<sup>4</sup> <https://news.gallup.com/reports/189830/e.aspx>



## 7.6. Evita que se vayan los mejores

- ✓ Haz las cosas comprensibles: Lo que no se entiende no se cree.
- ✓ Conecta. No basta con informar, aunque la verdad no sea agradable no la intentes disfrazar.
- ✓ Haz sentir que el trabajo es útil y tiene sentido.
- ✓ Sé discreto y evita caer en el “dime de que presumes y te diré de qué careces”. Cuando aparentar es más importante que hacer... la eficiencia se resiente.
- ✓ Asegúrate de que tu empresa es auténtica mediante una cultura y valores sólidos.

---

*Tu Equipo no es el problema; Es la solución a tus problemas y tú no puedes hacerlo todo*

*¿Qué harías si el 70% de tus empleados buscara trabajo?*

---

[No dejes de leer el Cuaderno 2: Liderazgo](#)

**¡Mejoramos tu productividad!**

Pide una entrevista de evaluación en [info@pedrovalladolid.com](mailto:info@pedrovalladolid.com)



Disponible en

