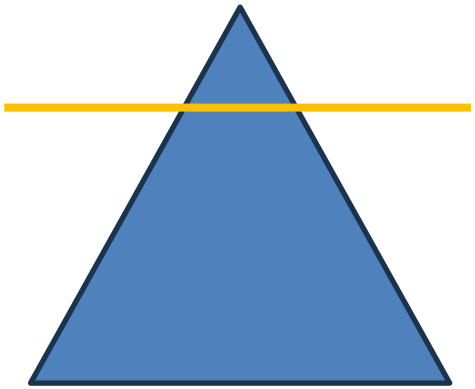
Leadership Foundations

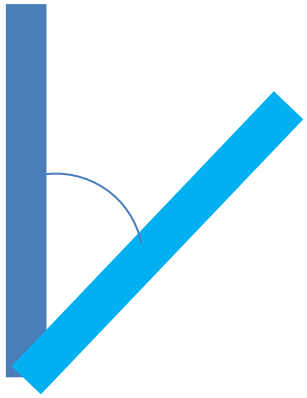
Managers

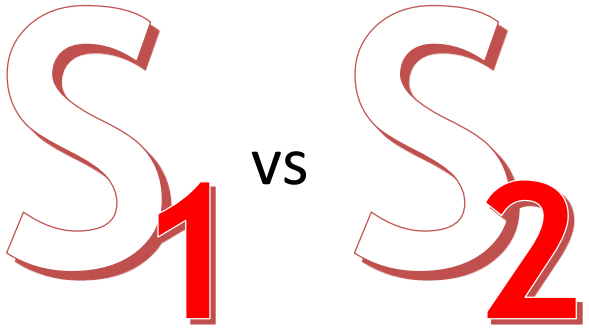
Winsystems

Taller 2. Liderazgo en Acción. Comunicación

3 anclajes







1

diversidad comunicativa

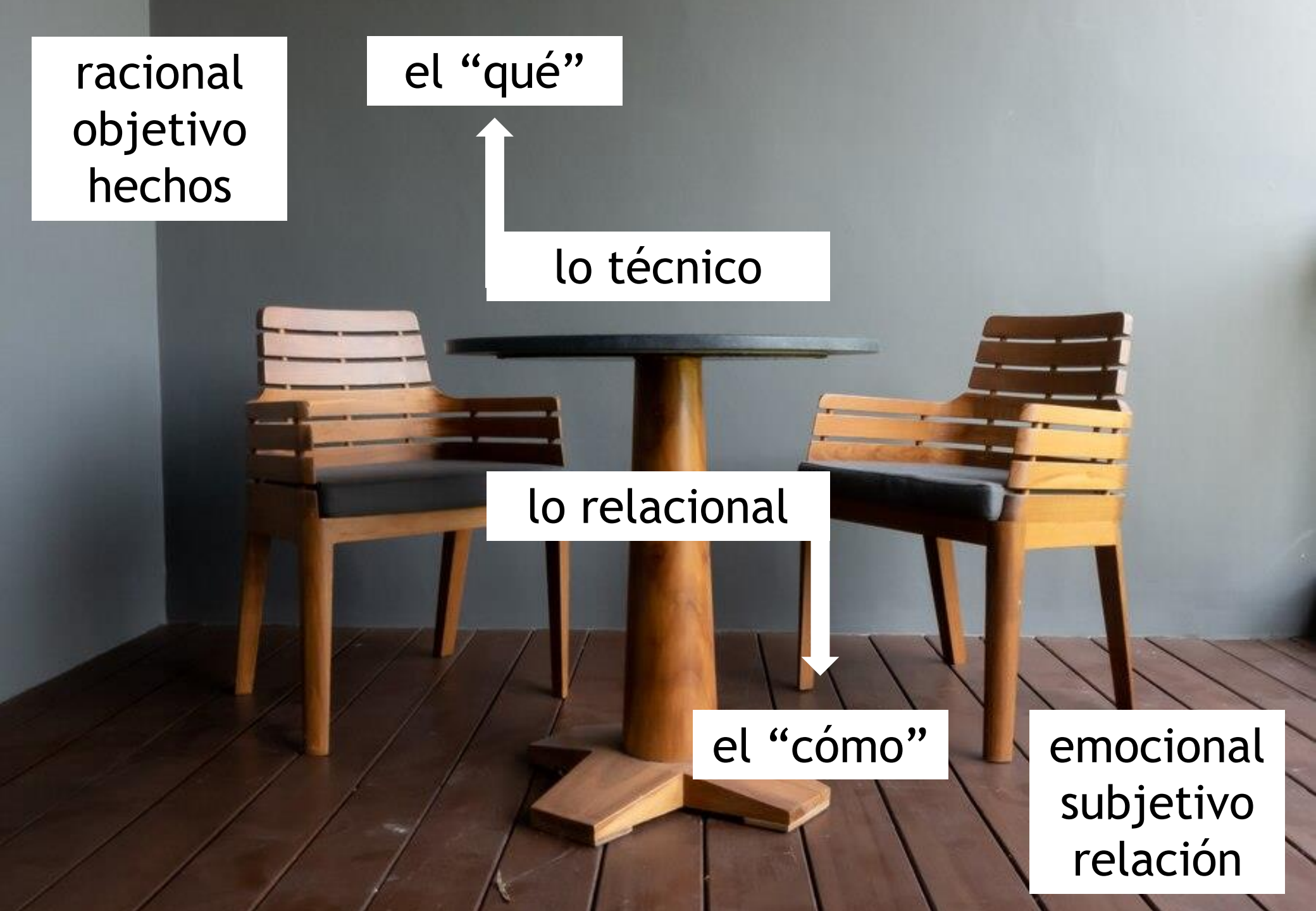
2

conversaciones difíciles

3

conversaciones asertivas

hablamos sobre cosas
y cuidamos personas

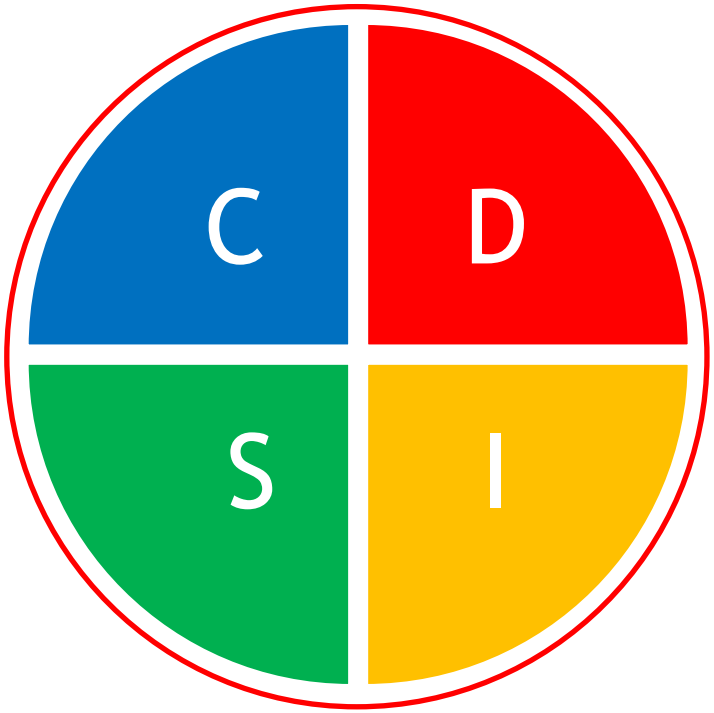

racional
objetivo
hechos
el “qué”
lo técnico
lo relacional
el “cómo”
emocional
subjetivo
relación

1

diversidad comunicativa

comprender la diversidad comunicativa de mi equipo me permite escoger cómo hablar sobre las cosas y cómo cuidar las personas

Preferencias comunicativas y comportamentales

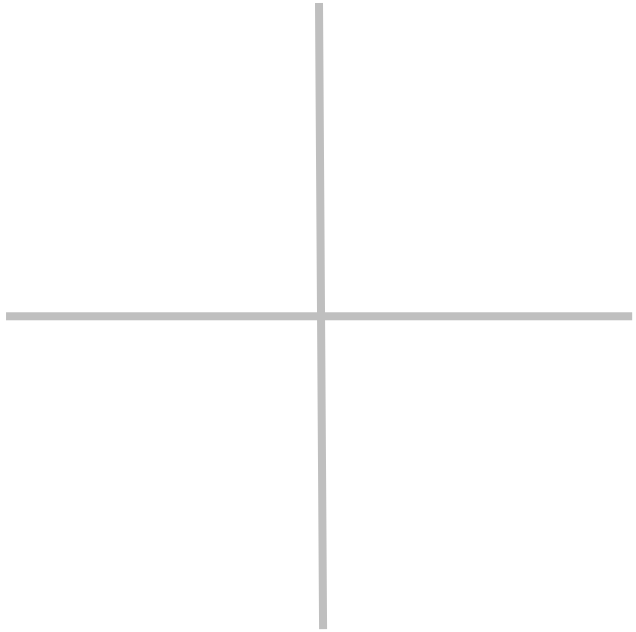


Comportamientos

CÓMO TOMO DECISIONES

pensamiento

HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS introversión



HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS extroversión

emoción

CÓMO TOMO DECISIONES

Cómo tomamos DECISIONES

EN BASE AL **PENSAMIENTO** = de forma lógica, analítica, objetiva e imparcial	EN BASE AL **SENTIMIENTO** = de forma emocional, intuitiva, subjetiva y parcial
usa datos	**usa impresiones**
analiza información	**valora sensaciones**
emite juicios basados en datos	**emite juicios basados en percepciones**
comunica datos	**comunica impresiones**
se orienta a resultados	**se orienta a emociones**
valora lo sistemático	**valora lo intuitivo**
se fundamenta en lo objetivo	**se fundamenta en lo subjetivo**
ve acciones que generan resultados	**ve personas que hacen acciones**

Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro **interior** = reflexión, introspección	Hacia el mundo **exterior** = relación, interacción
observa una cosa cada vez	**observa varias cosas a la vez**
se incomoda ante el cambio	**promueve el cambio**
primero escucha, luego habla	**primero habla, luego escucha**
prefiere contacto 1 a 1	**se mueve bien con grupos de personas**
genera relaciones intensas	**genera relaciones superficiales**
demuestra profundidad	**demuestra superficialidad**
prefiere escuchar	**prefiere hablar**
actúa lentamente	**actúa rápidamente**

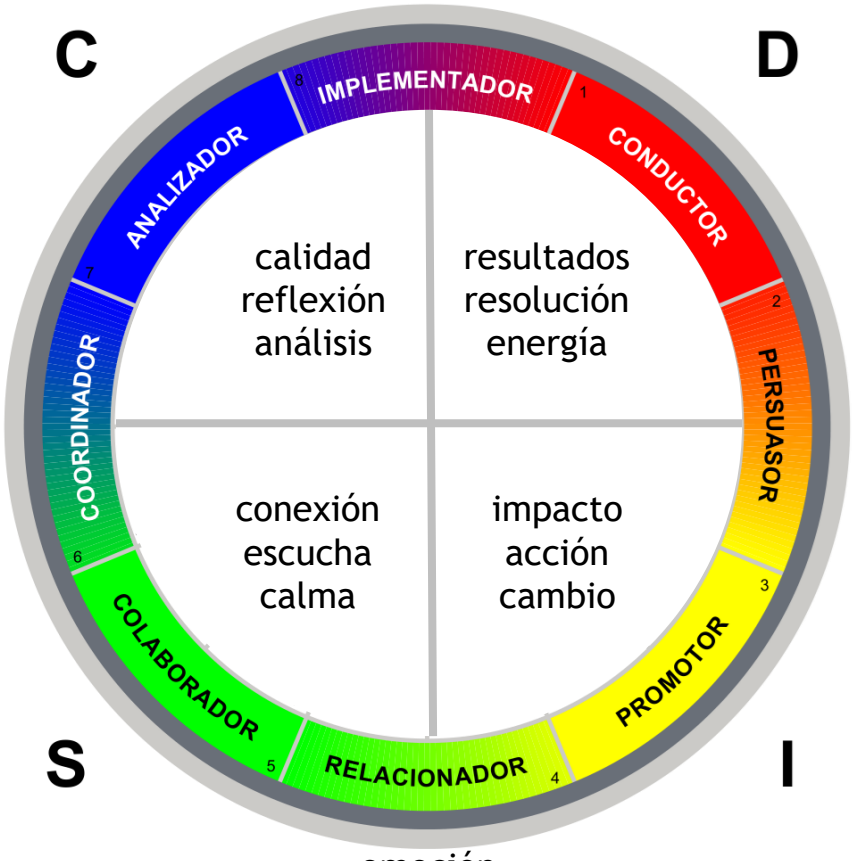
Comportamientos

CÓMO TOMO DECISIONES

pensamiento

HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS

introversión



HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS

extroversión

emoción

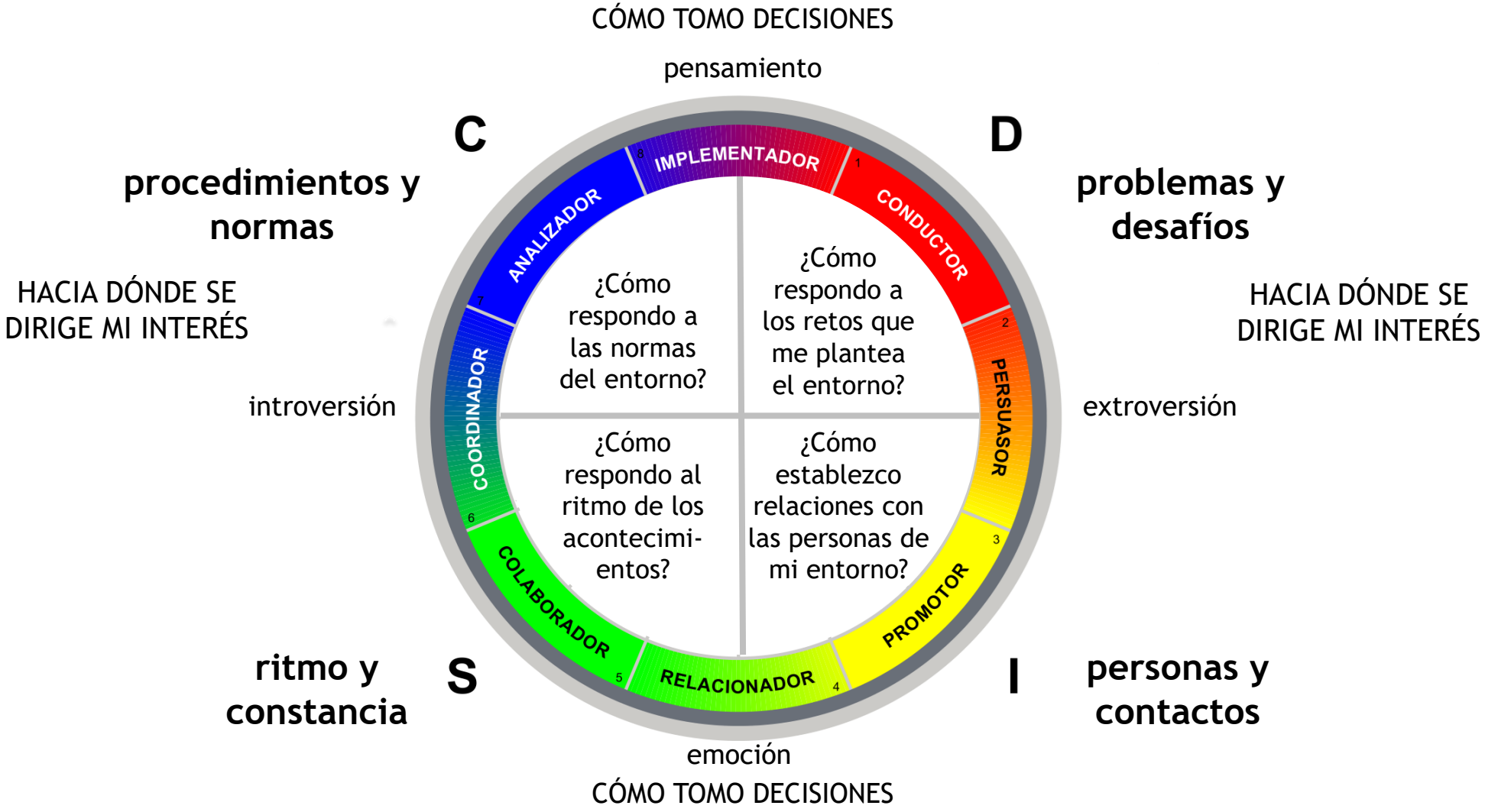
CÓMO TOMO DECISIONES

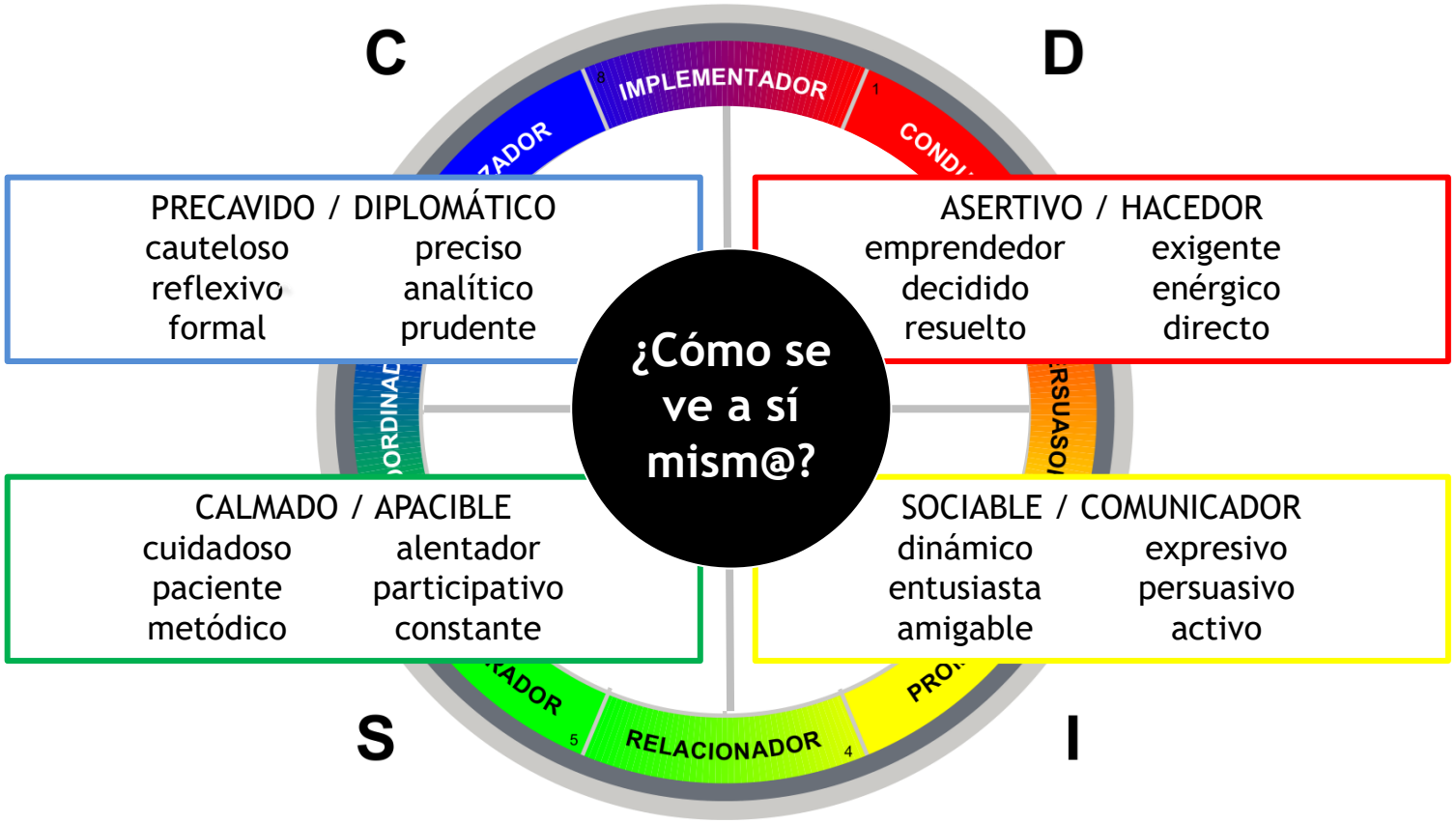
Mapa DISC de los asistentes a la sesión

	D	I	S	C
Carlos	1 / 2			
Virginia		1 / 2		
Cristian			2	1
Edgar		1 / 2		
Patricia	1 / 2			
Marc	1 / 2			
Alfonso			2	1
David				1 / 2
Jesús	1 / 2			
Laura	1 / 2			
Jaume	1 / 2			

1. adaptado
2. natural

se pregunta...


CÓMO TOMO DECISIONES
pensamiento
C
D
procedimientos y normas
problemas y desafíos
HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS
HACIA DÓNDE SE DIRIGE MI INTERÉS
introversión
extroversión
¿Cómo respondo a las normas del entorno?
¿Cómo respondo a los retos que me plantea el entorno?
¿Cómo respondo al ritmo de los acontecimi-entos?
¿Cómo establezco relaciones con las personas de mi entorno?
IMPLEMENTADOR
CONDUCTOR
PERSUASOR
PROMOTOR
RELACIONADOR
COLABORADOR
COORDINADOR
ANALIZADOR
1
2
3
4
5
6
7
8
ritmo y constancia
S
I
personas y contactos
emoción
CÓMO TOMO DECISIONES


C
D
S
I
IMPLEMENTADOR
8
1
RELACIONADOR
5
4
PRECAVIDO / DIPLOMÁTICO
cauteloso preciso
reflexivo analítico
formal prudente
ASERTIVO / HACEDOR
emprendedor exigente
decidido enérgico
resuelto directo
¿Cómo se ve a sí mism@?
CALMADO / APACIBLE
cuidadoso alentador
paciente participativo
metódico constante
SOCIABLE / COMUNICADOR
dinámico expresivo
entusiasta persuasivo
amigable activo

C
D
S
I
IMPLEMENTADOR
8
1
RELACIONADOR
5
4
PRECAVIDO / DIPLOMÁTICO
remilgado
receloso
reservado
indeciso
frío
inexpresivo
ASERTIVO / HACEDOR
agresivo
manipulador
intolerante
determinante
autoritario
déspota
CALMADO / APACIBLE
sumiso
dependiente
"complicadito"
soso
diligente + lento
difícil
SOCIABLE / COMUNICADOR
exaltado
indiscreto
precipitado
frenético
extravagante
"cansante"
¿Cómo le ven los otros?

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Basándose en las respuestas de , este informe le proporciona una amplia visión y comprensión de su estilo de trabajo. Estas declaraciones identifican el comportamiento básico natural que aporta a su trabajo. Esto significa, que si se le deja a solas, estas declaraciones identifican EL CÓMO ELEGIRÍA HACER EL TRABAJO. Use las características generales para entender mejor su comportamiento natural.

necesita tiempo para el estudio y el análisis especialmente cuando está haciendo algo nuevo o cuando afronta tareas desafiantes. Esto le permite adaptarse a un nuevo ambiente. Cuando llega el momento, puede defender con firmeza sus creencias. A le gusta establecer su propio ritmo de trabajo. Cuando los demás tratan de presionarle puede sentirse amenazado y ofrecer resistencia. Puede tener dificultades a la hora de compartir sus sentimientos si éstos pueden afectar la relación existente. Sus objetivos suelen ser la lealtad y formar parte de un equipo. Es un miembro del equipo estable y fiable. Puede ser abierto, paciente y tolerante con las diferencias de las personas. Su cualidad natural de "no juzgar" es uno de sus puntos fuertes. Debido a su receptividad y capacidad de escucha, es excelente en la obtención de información. Tiende a establecer relaciones cercanas con un grupo de personas relativamente pequeño. Está orientado hacia la familia. Puede hacer grandes esfuerzos con el fin de asegurar la "felicidad" de su equipo de trabajo o de su familia. A le gusta mantener un ritmo constante de vida que no sea ni muy rápido ni muy lento. Suele ser una persona constante, fácil de tratar y relajada.

puede tomar decisiones más fácilmente cuando sabe que otros, a quienes respeta, están haciendo lo mismo. De este modo, tiene una sensación de estabilidad y familiaridad. Tiende a tomar decisiones basándose en experiencias pasadas. Prefiere lo "conocido y probado" a lo nuevo y por conocer. A le gusta reflexionar sobre las decisiones importantes, antes de actuar. Tiene que estar convencido de que sus acciones darán el resultado deseado. Una vez que toma una decisión, puede ser muy organizado al llevarla a cabo. La lógica es muy importante cuando alguien trata de persuadirle. Pondrá más atención en los argumentos lógicos que en los aspectos emocionales. Cuando se le desafía, puede ser muy objetivo, investigando seriamente los hechos y los datos. Esta puede ser su forma de defender y apoyar sus decisiones. Tiende a "luchar" por sus creencias y por aquellas cosas que le apasionan. Cuando tiene que afrontar una decisión difícil, primero buscará toda la información disponible analizándola a fondo.

SUCCESS MIND
+34 627 82 70 27
avalero@successmind.es

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo

PUNTOS A TENER EN CUENTA

EN LA COMUNICACIÓN

La mayoría de las personas saben la forma en la que prefieren que los demás se comuniquen. Muchos encuentran esta sección muy certera e importante para mejorar la comunicación interpersonal. Esta sección provee a otras personas de una lista de cosas sobre QUÉ HACER al comunicarse con . Lea cada declaración e identifique las 3 ó 4 que sean más importantes para , haga una lista con ellas y déselas a las personas que se comunican con más frecuentemente.

Al comunicarse con procure:

1. Si está en desacuerdo, presentar su posición de forma organizada.
2. Averiguar con paciencia sus metas personales y de trabajo para ayudarle a alcanzarlos; escuchar y mostrar interés.
3. Prestar atención a aquellas áreas que puedan causar desacuerdos o desagrados.
4. Mostrar un interés sincero por su persona. Tratar de encontrar intereses comunes, ser sincero/a y abierto/a.
5. Presentar sus argumentos de forma amable, sin amenazas y con un tono de voz sincero.
6. Proporcionar garantías personales y soluciones claras y específicas, con la máxima garantía posible.
7. Apoyar sus principios; tratarle con tacto; construir la credibilidad enumerando los pros y los contras de cualquier sugerencia que le haga.
8. Definir claramente (preferiblemente por escrito) lo que se espera de él.
9. Hacer una contribución organizada a sus esfuerzos, presentar detalles específicos y cumplir lo que se promete.
10. Proporcionar las garantías necesarias para minimizar los riesgos de su decisión; asegurarle que obtendrá los beneficios esperados.

SUCCESS MIND
+34 627 82 70 27
avalero@successmind.es

8

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

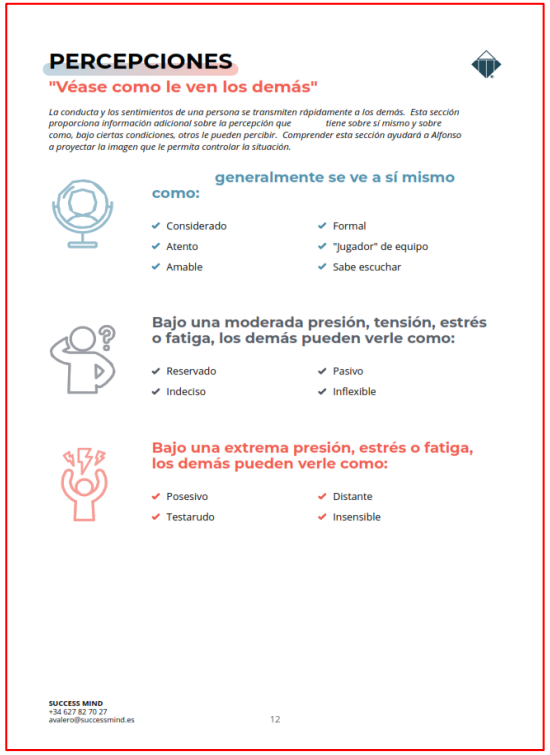
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo



PERCEPCIONES

"Véase como le ven los demás"

La conducta y los sentimientos de una persona se transmiten rápidamente a los demás. Esta sección proporciona información adicional sobre la percepción que tiene sobre sí mismo y sobre como, bajo ciertas condiciones, otros le pueden percibir. Comprender esta sección ayudará a Alfonso a proyectar la imagen que le permita controlar la situación.

generalmente se ve a sí mismo como:

- Considerado
- Formal
- Atento
- "Jugador" de equipo
- Amable
- Sabe escuchar

Bajo una moderada presión, tensión, estrés o fatiga, los demás pueden verle como:

- Reservado
- Pasivo
- Indeciso
- Inflexible

Bajo una extrema presión, estrés o fatiga, los demás pueden verle como:

- Posesivo
- Distante
- Testarudo
- Insensible

SUCCESS MIND
+34 627 82 70 27
avalero@successmind.es

12

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

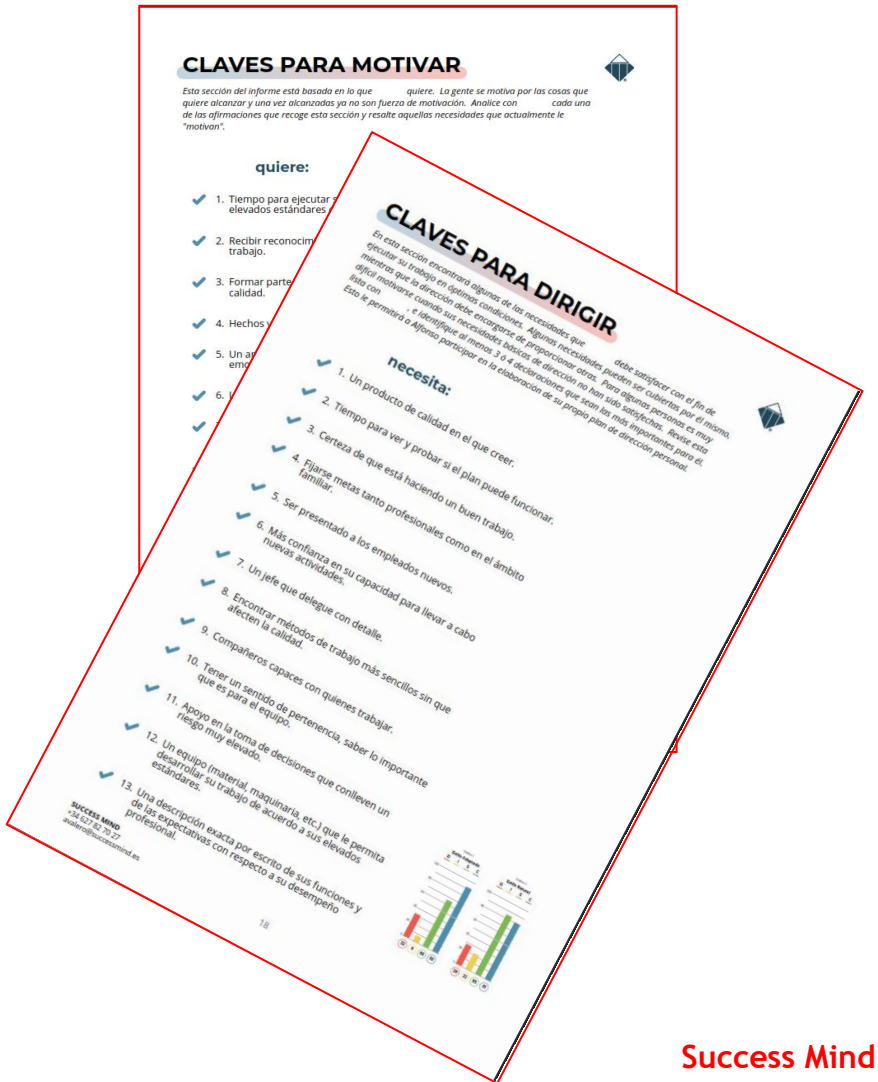
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo



¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo

ÁREAS DE MEJORA

En este apartado se incluye una lista de posibles limitaciones (oportunidades de mejora) que no tienen relación con un trabajo específico. Revise la lista con y pase por alto aquellas afirmaciones que no se ajusten a su realidad. Resalte de 1 a 3 limitaciones que más dificulten su buen desempeño profesional y elabore con un plan de acción para eliminar o reducir estos obstáculos.

muestra tendencia a:

1. Interpretar las críticas a su trabajo como un ataque personal.
2. No demostrar sentido de urgencia, haciendo que otros no sientan la necesidad de ayudarlo inmediatamente.
3. Tener dificultad en establecer prioridades. Tiende a hacer todo como si fuera la prioridad número uno, puede tener dificultad en cumplir los plazos establecidos.
4. Evitar la rendición de cuentas exagerando la complejidad de la situación.
5. Ser demasiado conservador, deja que el tiempo pase y evita lo nuevo.
6. Necesitar ayuda a la hora de priorizar actividades nuevas.
7. Estar a la defensiva cuando hay posibilidades de correr algún riesgo. Intentar mantener el "status quo".

SUCCESS MIND
+34 627 82 70 27
avalero@successmind.es
23

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

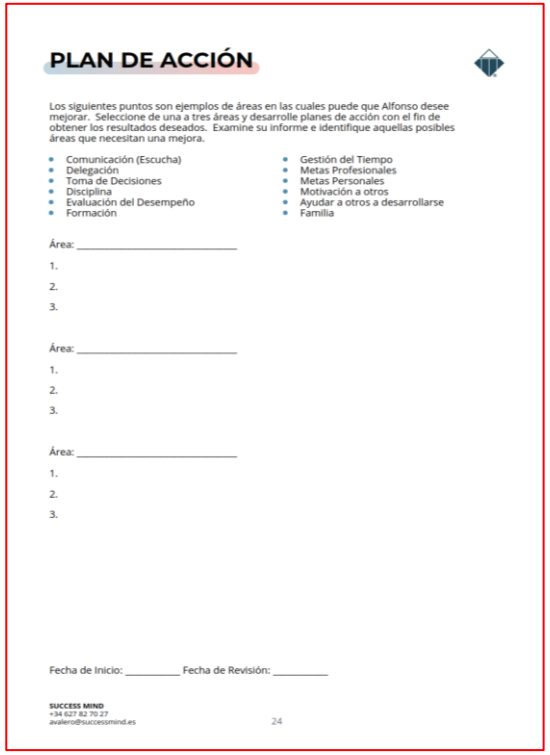
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo



PLAN DE ACCIÓN

Los siguientes puntos son ejemplos de áreas en las cuales puede que Alfonso desee mejorar. Seleccione de una a tres áreas y desarrolle planes de acción con el fin de obtener los resultados deseados. Examine su informe e identifique aquellas posibles áreas que necesitan una mejora.

- Comunicación (Escucha)
- Delegación
- Toma de Decisiones
- Disciplina
- Evaluación del Desempeño
- Formación
- Gestión del Tiempo
- Metas Profesionales
- Metas Personales
- Motivación a otros
- Ayudar a otros a desarrollarse
- Familia

Área: _____
1.
2.
3.

Área: _____
1.
2.
3.

Área: _____
1.
2.
3.

Fecha de Inicio: _____ Fecha de Revisión: _____

SUCCESS MIND
+34 627 82 70 27
avalero@successmind.es
24

¿Qué hay que leer en el informe y qué hay que hacer?

1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.

2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen sobre ti

3. Lee el apartado PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LA COMUNICACIÓN; encontrarás aquí:
   a. consejos sobre cómo deberían los demás comunicar contigo
   b. consejos para que tú comuniques con otras personas

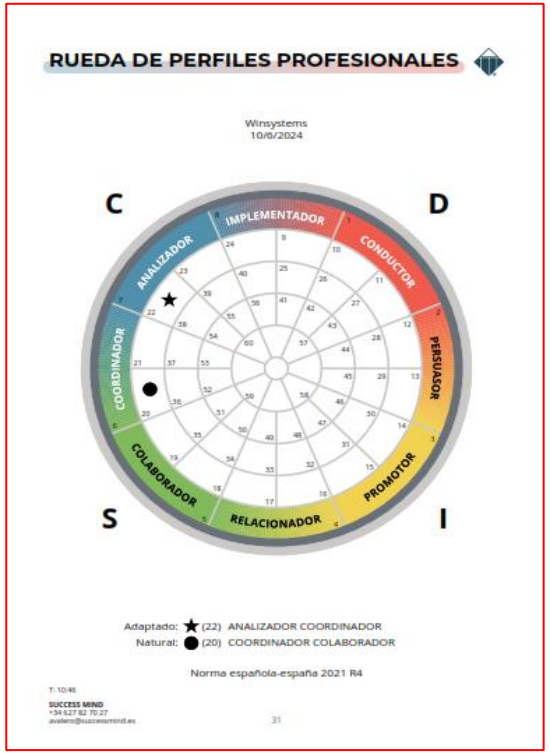
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo "se ve a si mismo una persona con este perfil" y "cómo le ven los demás cuando tiene un mal día"

5. Lee el apartado CLAVES PARA MOTIVAR Y DIRIGIR y valora si tiene sentido lo que dice el informe

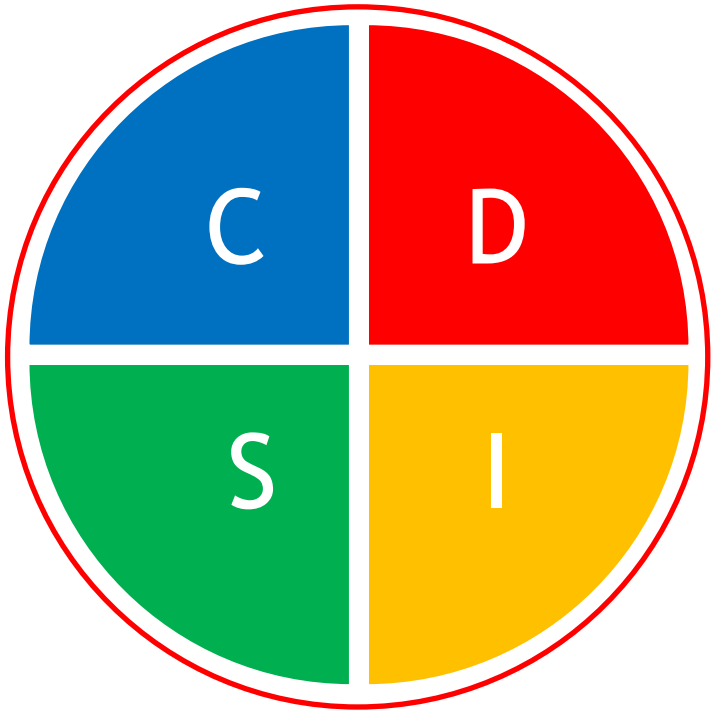
6. Lee el apartado AREAS DE MEJORA y valora si tiene sentido lo que dice el informe

7. Tras la lectura lee la pagina de PLAN ACCION y valora las propuestas que el documento te da

8. En la última página tienes la RUEDA DE PERFILES PROFESIONALES en la que encontrarás dos marcas:
   a. El CÍRCULO indica cuáles son tus preferencias naturales de comportamiento comunicativo
   b. La ESTRELLA indica cuál es tu perfil de comunicación adaptado en el trabajo



Consejos para comunicar con personas con diversos estilos DISC



1. **Observa** qué hacen, cómo hablan y de qué hablan para identificar el estilo
2. Sé **empático** con la diversidad del otro
3. **Actúa** desde otro estilo para acercarte a tu interlocutor
4. Sé **flexible** en el uso de los estilos: no hay ningún estilo bueno ni correcto
5. **Habla sobre cómo habla el otro** para ayudarle a tomar mayor conciencia y promover mejores acuerdos

Conformidad

Cuando se comunique con una persona diplomática, ordenada, conservadora, perfeccionista, cuidadosa y obediente:

- ✔ Prepare su tema por adelantado.
- ✔ Mantenga la conversación en el ámbito profesional.
- ✔ Sea cumplidor y realista.
- ⊘ Ser desconcertante, dejar cosas al azar, ser informal, hablar en voz alta.
- ⊘ Presionar demasiado o ser poco realista con los plazos.
- ⊘ Ser desorganizado o confuso.

Dominancia

Cuando se comunique con una persona ambiciosa, enérgica, decidida, independiente y orientada a objetivos:

- ✔ Sea claro, específico, breve y concreto.
- ✔ Mantenga su conversación en el ámbito profesional.
- ✔ Prepárese con material de apoyo que esté correctamente organizado.
- ⊘ Hablar de cosas poco relevantes.
- ⊘ Ser evasivo y poco claro.
- ⊘ Parecer desorganizado.

Estabilidad

Cuando se comunique con una persona paciente, predecible, fiable, constante, relajada y modesta:

- ✔ Empiece con un comentario personal que rompa el hielo.
- ✔ Presente su idea suavemente, sin tono amenazador.
- ✔ Haga preguntas tipo "¿cómo?" para descubrir sus opiniones.
- ⊘ Ser impetuoso y precipitado, yendo en seguida al asunto.
- ⊘ Ser dominante o exigente.
- ⊘ Forzarle a responder rápidamente a los objetivos de usted.

Influencia

Cuando se comunique con una persona carismática, entusiasta, amigable, expresiva y política:

- ✔ Establezca un ambiente cálido y amistoso.
- ✔ No entre en demasiados detalles (póngalos por escrito).
- ✔ Haga preguntas sobre sus "sensaciones" respecto a algo, para conocer sus opiniones o comentarios.
- ⊘ Evitar ser distante, frío o callado.
- ⊘ Controlar la conversación.
- ⊘ Pasar por alto hechos, alternativas, abstracciones.

Diversidad comunicativa

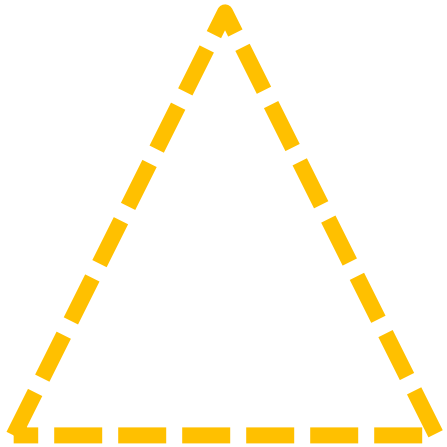
¿algún aprendizaje?

2

conversaciones difíciles

Conversaciones difíciles

Software Manager
(equipo 10 personas)



Software Developer

Quality Assurance

2 técnicos se llevan a matar

Conversaciones difíciles

En el equipo de un manager (10 personas) hay una situación tensa: **2 técnicos "se llevan a matar"**

La Software Developer dice del Quality Assurance que…

- él es demasiado cuadriculado
- él mira siempre los detalles al milímetro
- él no acepta que nadie se equivoque
- él es desagradable en su forma de hablar porque es demasiado frío y distante
- él es rígido
- que cuando ella le hace una pregunta él pasa de ella, algo que es obvio porque -según dice ella- él se la queda mirando con la mirada perdida
- él EXIGE (en mayúscula) el cumplimiento de todos los protocolos
- él dice que dejará de colaborar si ella "no se toma el trabajo en serio"… (y en ese momento ella se pone a llorar)

El Quality Assurance dice de la Software Developer que…

- ella está siempre improvisando
- ella es un desastre en su trabajo
- ella no está documentando bien el código
- ella no hace nunca las pruebas unitarias
- ella no sigue las pautas internas de desarrollo
- ella jamás documenta los cambios en los proyectos o dejarlos a medias
- cuando ella le hace preguntas ella no le da ni tiempo para contestar
- ella cambia de opinión con facilidad
- ella se enrolla mucho cuando habla, habla de cosas que no aportan y que no escucha y que tiene que tomarse el trabajo en serio (y en ese momento ella se pone a llorar)

La frase de la Software Developer

¿cómo es posible que diga que yo no me tomo el trabajo en serio si estoy comprometida al 100%?

La frase del Quality Assurance

¿cómo es posible trabajar con calidad si ella se pasa todas las normas por el forro y va a su bola?

El trabajo del manager es conversar con los dos para lograr que acuerden una forma pactada de colaborar

Preparación

Role Playing

Feedback

Conversaciones difíciles. Tips y consejos para managers y TLs

Tips básicos

- No creas que entiendes: recuerda el “ángulo de distorsión”
- No creas que tienes toda la información: recuerda “el iceberg”
- Pon en suspenso tus creencias y tus pensamientos automáticos: recuerda S1 / S2

Consejos

1. Expón tu objetivo para esta conversación
2. Haz preguntas y no solo afirmaciones
   - al principio sobre todo haz preguntas abiertas para conocer o comprender
   - progresivamente usa preguntas cerradas para confirmar o dirigir
3. Escucha tanto como hables… o quizás más
4. Resume a medida que avance la conversación
5. Haz propuestas asumibles por la otra parte
6. Cuando recibas propuestas inasumible de la otra parte dilo explícitamente
7. Corta la conversación si se escalan los ánimos
8. Promueve la generación de acuerdog

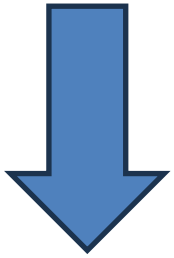
3

conversaciones asertivas

Conversaciones asertivas “hacia arriba”

Rol de
Director

Rol de
Manager / TL



definir el objetivo a lograr
&
preparar el roleplaying

Conversaciones asertivas “hacia arriba”

El Chief Information Officer (CIO) de WIN SYSTEMS ha hecho un encargo que está tensionando la relación entre dos de sus managers: el CyberSecurity Manager y el IT Manager.

La tarea es:

“hacer un análisis periódico de los Riesgos de Seguridad Informática, un tema muy sensible para la Empresa ya que los informes de los últimos 3 meses indican que estamos siendo el objetivo de varios ataques muy violentos que afortunadamente se han podido bloquear”

Los protocolos básicos de Seguridad Informática los creó hace 5 años el IT Manager y hasta ahora han sido efectivos en un 95%. Para evitar males mayores se creó hace 6 meses el rol de CyberSecurity Manager.

Conversaciones asertivas “hacia arriba”

Cada Manager trabaja en áreas diferentes y tiene su propio personal centrado en tareas que tienen límites claros… excepto ésta:

“¿Quién es responsable de dirigir la confección del informe periódico de riesgos de ciberseguridad?”

Se trata de una “zona de niebla”, una “zona sin reglas claras” y con cierta confusión…

Esta tarea:

- tiene mucha importancia para DIRECCIÓN GENERAL
- debe ejecutarse 4 veces al año
- tiene un impacto vital en la credibilidad de la Compañía y puede derivar en graves sanciones económicas

Conversaciones asertivas “hacia arriba”. Detalles relevantes

1. Este tema solo puede ser liderado por uno de los 2 Managers y, el otro, quedará supeditado a las decisiones del primero
2. El CyberSecurity Manager está mejor preparado técnicamente para dirigirlo… pero el CIO nunca se ha declarado públicamente así
3. El equipo del CyberSecurity Manager está mejor preparado para llevarlo a cabo … pero el CIO nunca se ha declarado públicamente así
4. El IT Manager tiene un EGO mucho más grande que el CyberSecurity Manager y “se apropia” de ese campo de trabajo; es decir:
    - cuando el CIO les recuerda que en breve deberá realizarse la tarea, el IT Manager la reclama para sí y empieza a tomar decisiones (varias de ellas incorrectas)
    - el IT Manager tiene muy mal carácter y se enfrenta abiertamente al CyberSecurity Manager
    - el CIO suele dejarse llevar por la presión del IT Manager, el cual a menudo argumenta que él ya tiene experiencia realizando esta tarea
    - el CIO y el IT Manager hace 5 años que se conocen y han trabajado juntos

Conversaciones asertivas “hacia arriba”. Detalles relevantes

5. El CyberSecurity Manager está muy harto de esta situación y cuando se produce:
   - refunfuña en público y se queja a su director diciéndole:

     “Así no se puede trabajar. Alguien tiene que parar los pies al IT Manager. Esto será un *desastre*.”

   - pero tras la queja nunca pasa nada porque el director no toma ninguna decisión y le permite al IT Manager como jefe de la tarea tomar decisiones sobre el equipo del CyberSecurity Manager , cosa que genera tensiones y discusiones

   - el CIO le dice lo siguiente solamente al CyberSecurity Manager

     “No debes ser tan quisquilloso. Ya sois adultos, no?”

     … y esto genera aún más enfado en el CyberSecurity Manager

Preparación en 2 grupos por separado

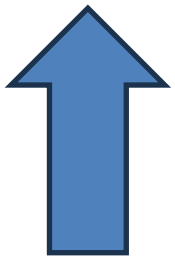
Role Playing

Feedback

Conversaciones asertivas “hacia arriba”. Let’s play

Rol de
CIO

Rol de
CyberSecurity
Manager



observadores
feedback

Conversaciones asertivas “hacia arriba”. Let’s play

¿algún aprendizaje?