

Leadership Foundations

Directores



Winsystems

Taller 2. Liderazgo en Acción.
Comunicación



Success Mind





Keep



Improve

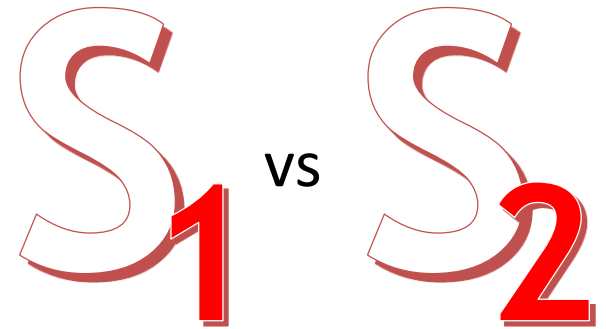
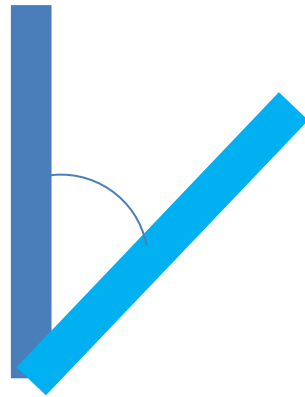
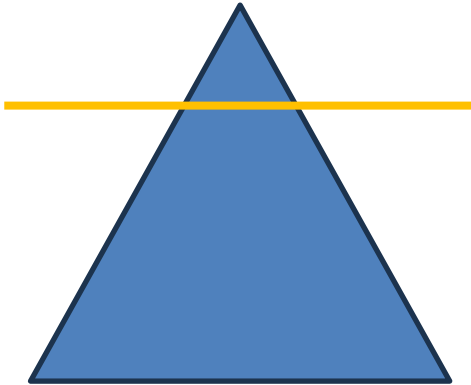


Start



Stop

3 anclajes



1

diversidad
comunicativa

2

cultura de
reconocimiento

3

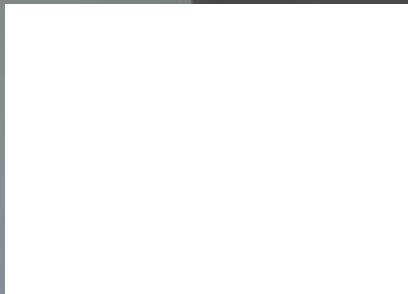
cultura de
feedback

**hablamos sobre cosas
y cuidamos personas**

A photograph of a modern wooden table and two chairs on a wooden deck. The table has a thick, round top and a central pedestal base with a five-pointed star-shaped foot. The chairs have a slatted back and a dark cushion. The scene is set against a plain, light-colored wall. Two white rectangular boxes with black text are overlaid on the image. The first box, at the top, contains the text 'lo técnico'. The second box, in the middle, contains the text 'lo relacional'.

lo técnico

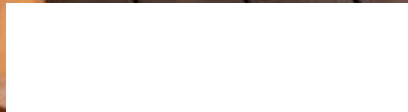
lo relacional



lo técnico



lo relacional



racional
objetivo
hechos

el “qué”

lo técnico

lo relacional

el “cómo”

emocional
subjetivo
relación

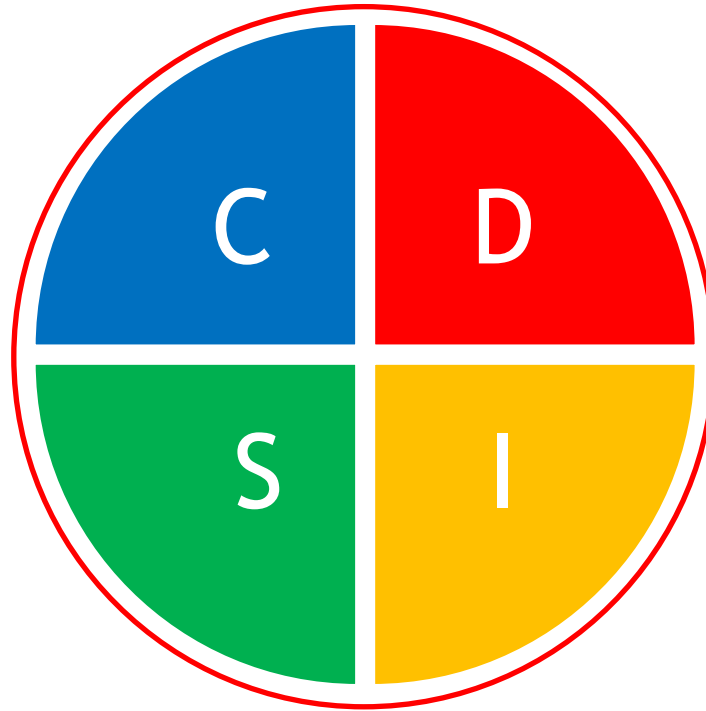


1

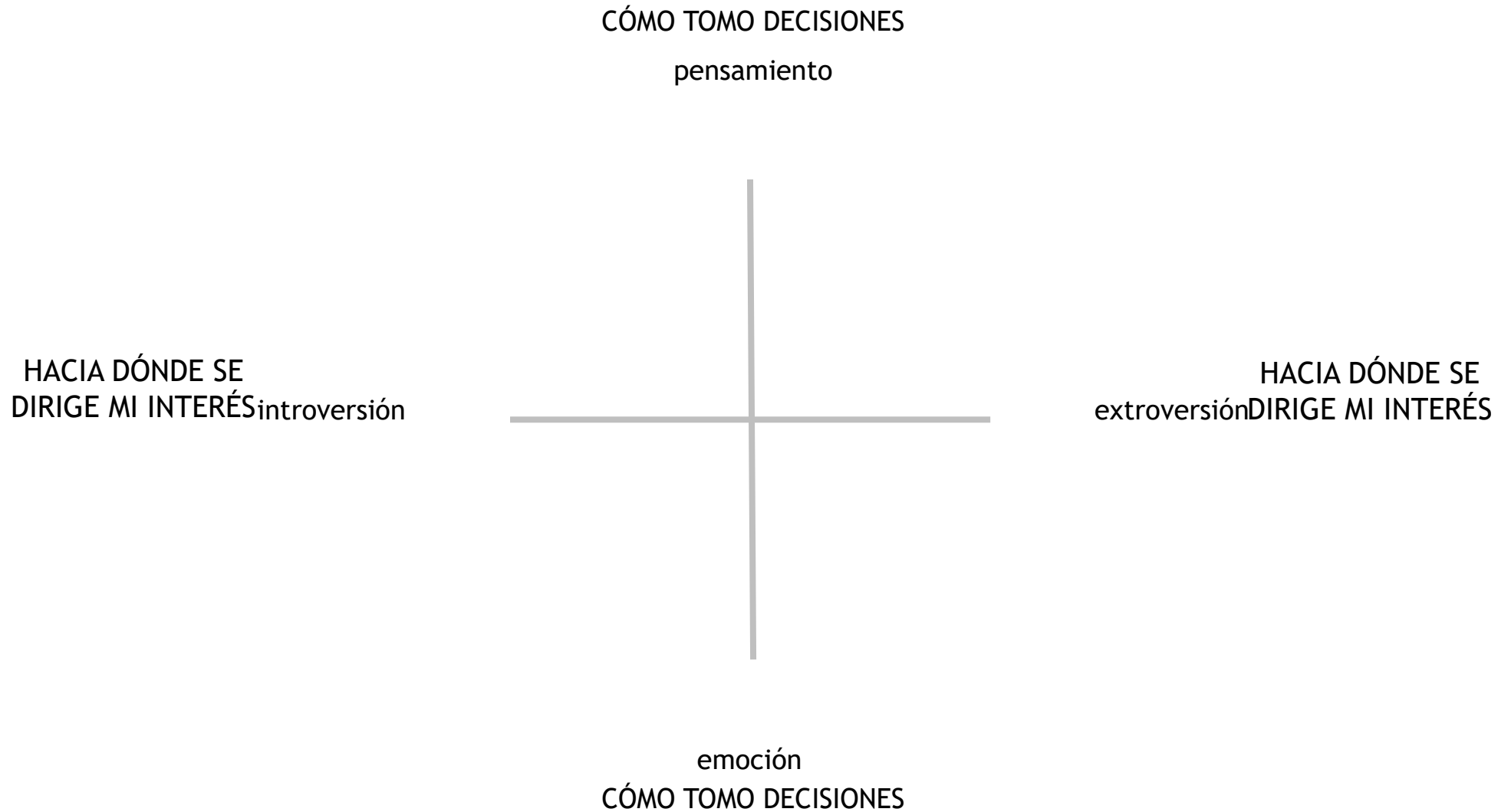
diversidad comunicativa

**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 tomamos DECISIONES

EN BASE AL
PENSAMIENTO
=
de forma lógica, analítica,
objetiva e imparcial



EN BASE AL
SENTIMIENTO
=
de forma emocional, intuitiva,
subjetiva y parcial



Cómo tomamos DECISIONES

EN BASE AL
PENSAMIENTO
=
de forma lógica, analítica,
objetiva e imparcial



usa datos
analiza información
emite juicios basados en datos
comunica datos
se orienta a resultados
valora lo sistemático
se fundamenta en lo objetivo
ve acciones que generan resultados

EN BASE AL
SENTIMIENTO
=
de forma emocional, intuitiva,
subjetiva y parcial



usa impresiones
valora sensaciones
emite juicios basados en percepciones
comunica impresiones
se orienta a emociones
valora lo intuitivo
se fundamenta en lo subjetivo
ve personas que hacen acciones

Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro **interior**
=
reflexión, introspección



Hacia el mundo **exterior**
=
relación, interacción



Hacia dónde se dirige nuestro INTERÉS

Hacia nuestro interior
=
reflexión, introspección



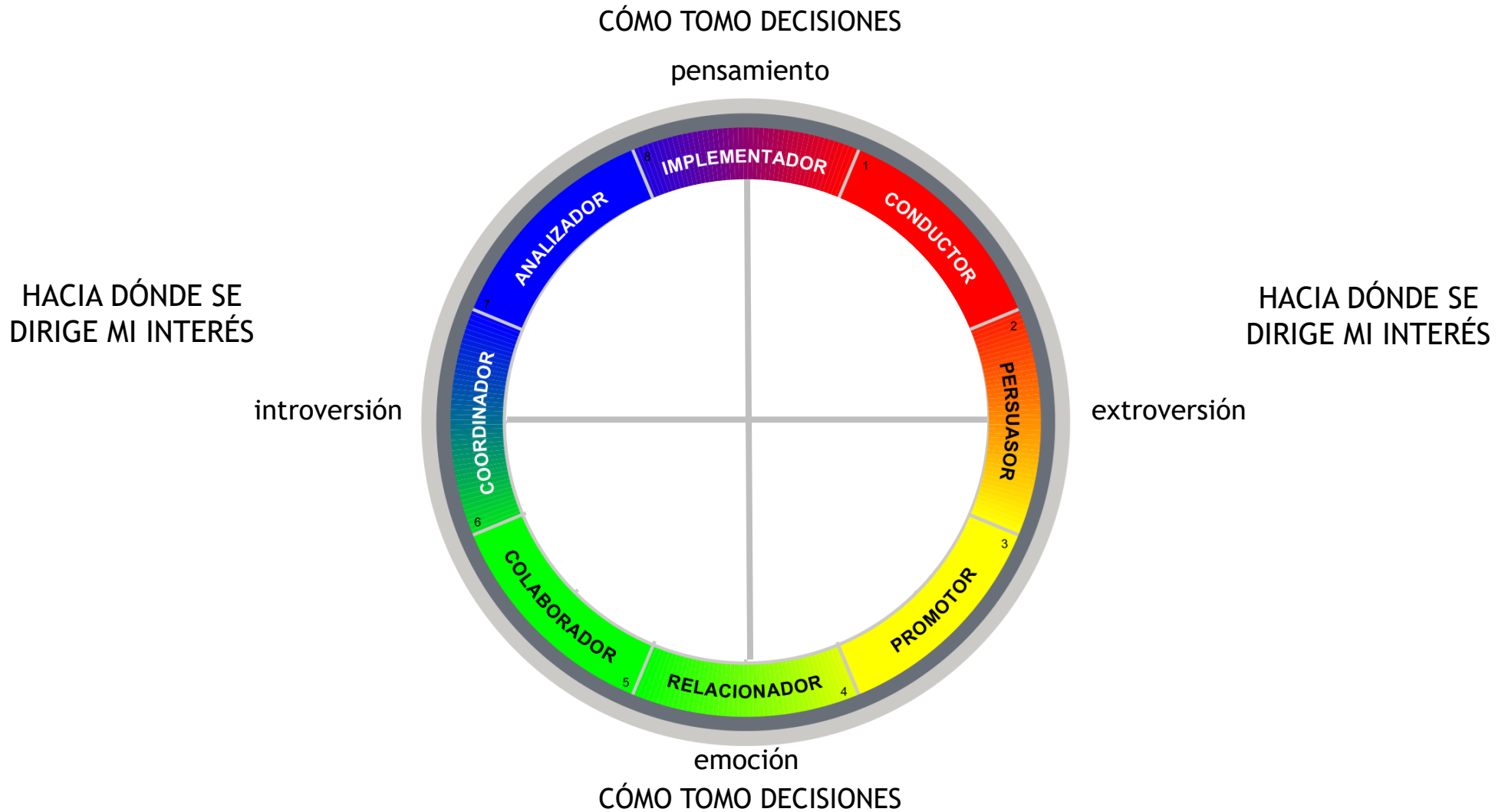
observa una cosa cada vez
se incomoda ante el cambio
primero escucha, luego habla
prefiere contacto 1 a 1
genera relaciones intensas
demuestra profundidad
prefiere escuchar
actúa lentamente

Hacia el mundo exterior
=
relación, interacción

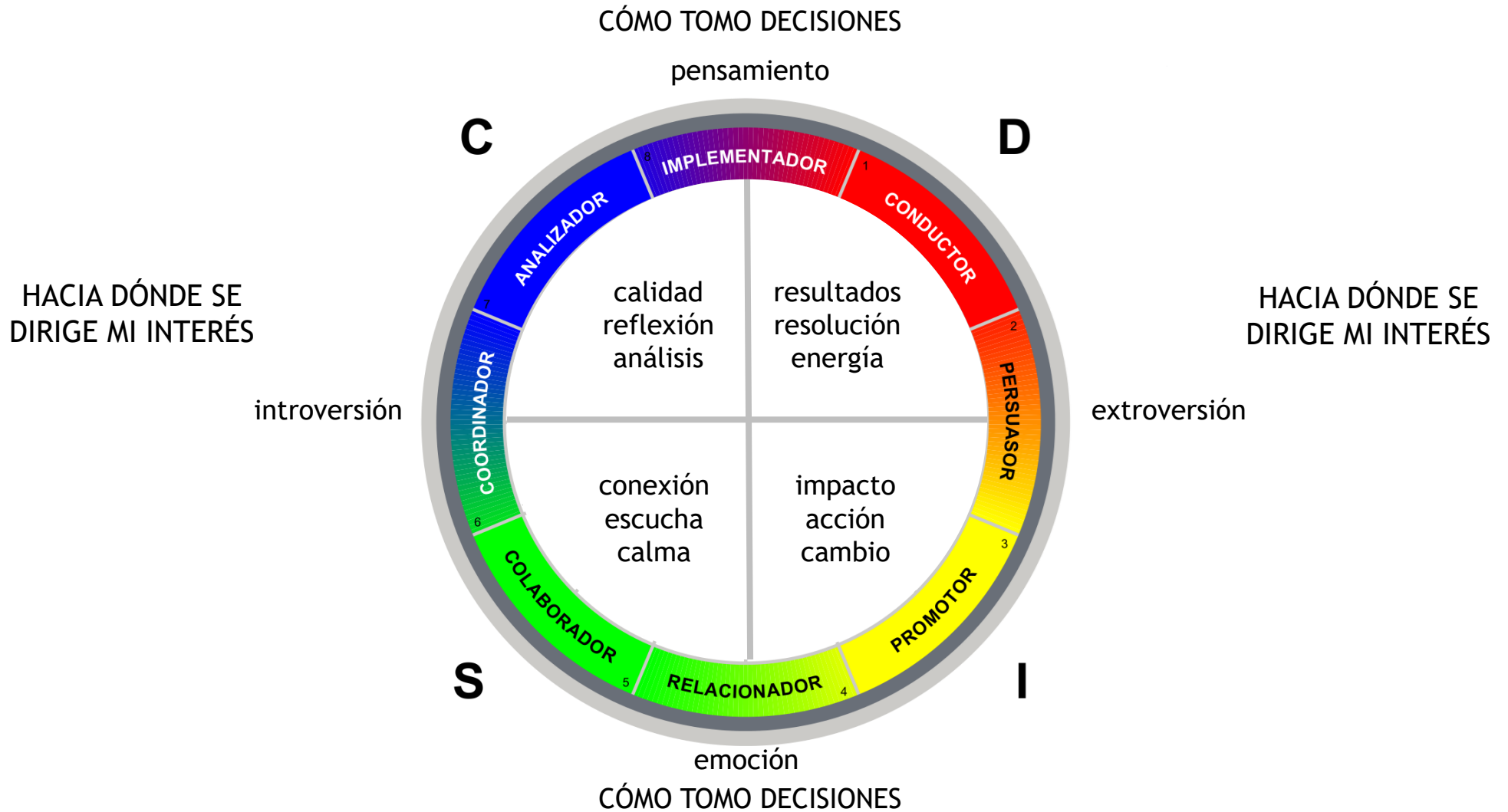


observa varias cosas a la vez
promueve el cambio
primero habla, luego escucha
se mueve bien con grupos de personas
genera relaciones superficiales
demuestra superficialidad
prefiere hablar
actúa rápidamente

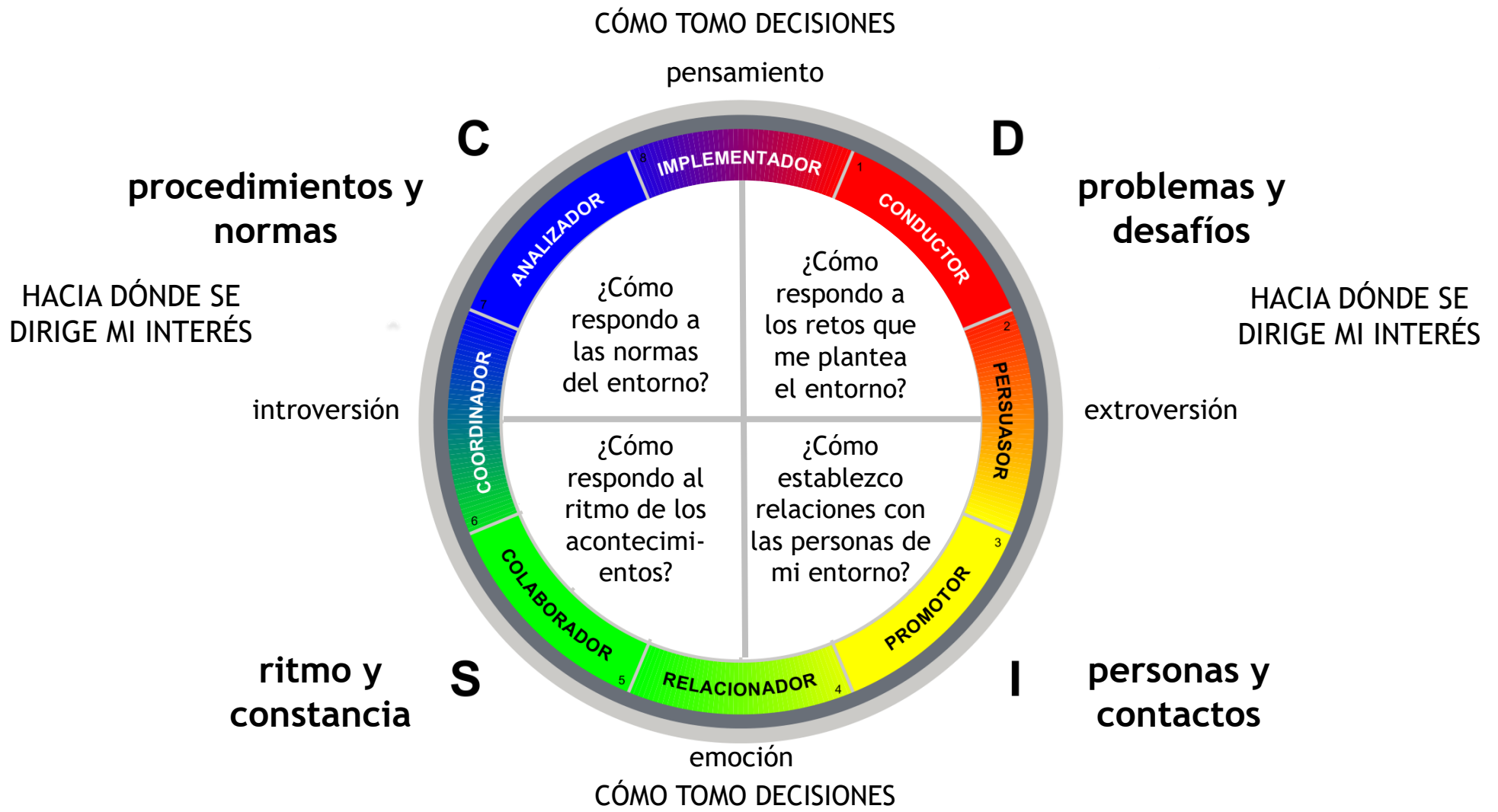
Comportamientos

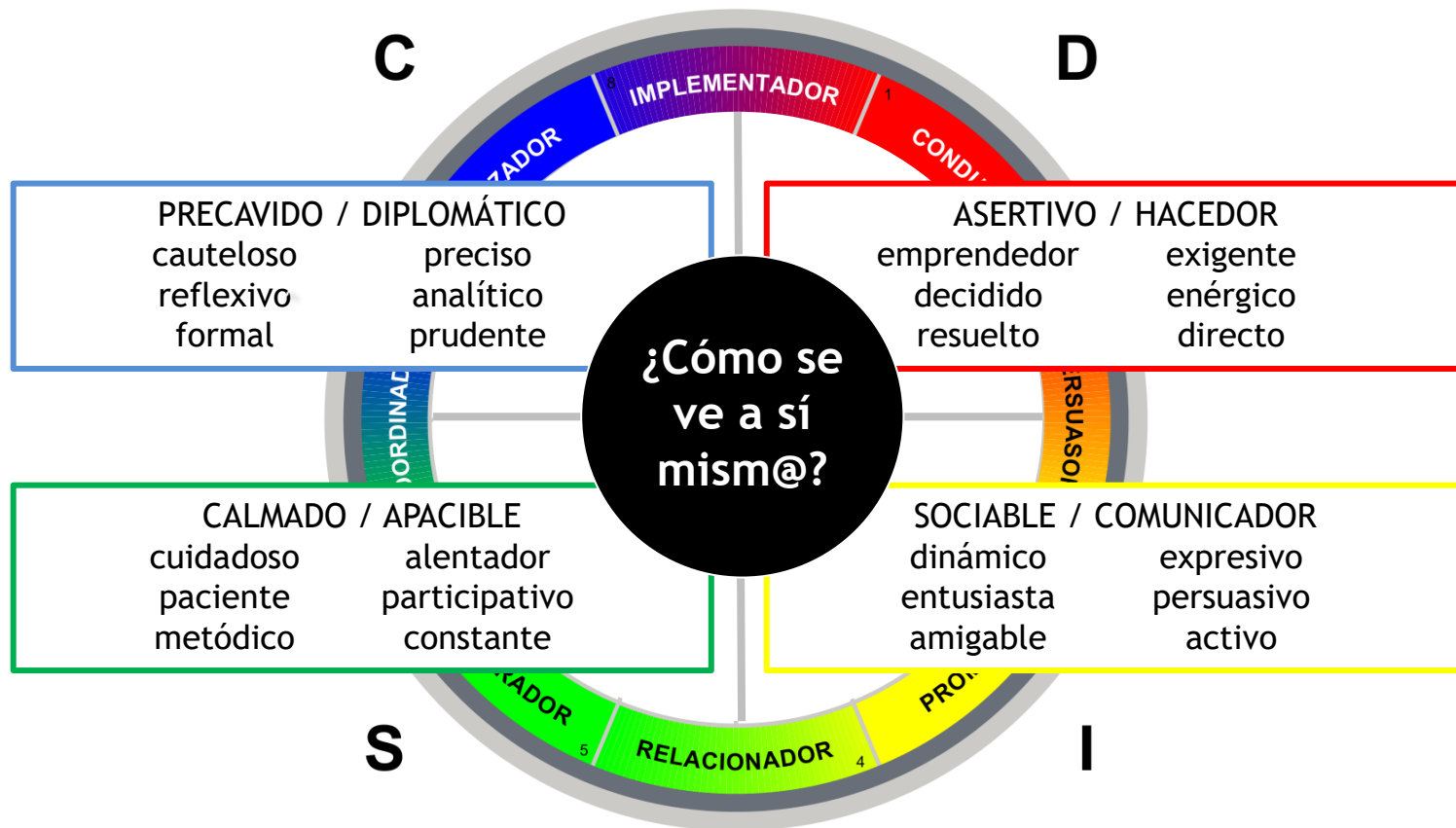


Comportamientos



se pregunta...





¿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 comunicarse contigo
 - b. consejos para que tú comuniqués con otras personas
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo “se ve a sí 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 página de PLAN ACCIÓN 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
+34 927 82 70 27
avalero@successmind.es

5

¿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 comunicarse 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. Muchas encuentran esta sección muy certera e importante para mejorar la comunicación interpersonal. Esta sección provee a otras personas de una lista de cosas que HAZER 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 ayudarlo 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 85 70 27
avaleri@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 comunicarse contigo
 - b. consejos para que tú comuniqués con otras personas
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo “se ve a sí 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 página de PLAN ACCIÓN 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 cómo, 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
- ✓ Atento
- ✓ Amable
- ✓ Formal
- ✓ "Jugador" de equipo
- ✓ Sabe escuchar

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

- ✓ Reservado
- ✓ Indeciso
- ✓ Pasivo
- ✓ Inflexible

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

- ✓ Posesivo
- ✓ Testarudo
- ✓ Distante
- ✓ 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 comunicarse contigo
 - b. consejos para que tú comuniques con otras personas
4. Lee el apartado **PERCEPCIONES** para conocer cómo “se ve a sí 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 página de **PLAN ACCIÓN** 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 comunicarse contigo
 - b. consejos para que tú comuniqués con otras personas
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo “se ve a sí 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 página 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. Revisa 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
+34 927 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 comunicarse contigo
 - b. consejos para que tú comuniqués con otras personas
4. Lee el apartado PERCEPCIONES para conocer cómo “se ve a sí 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 página 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. _____

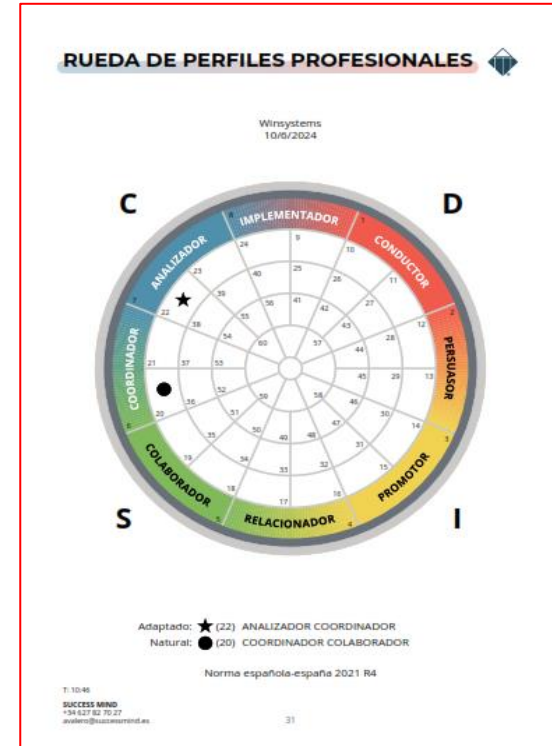
Fecha de Inicio: _____ Fecha de Revisión: _____

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

24

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

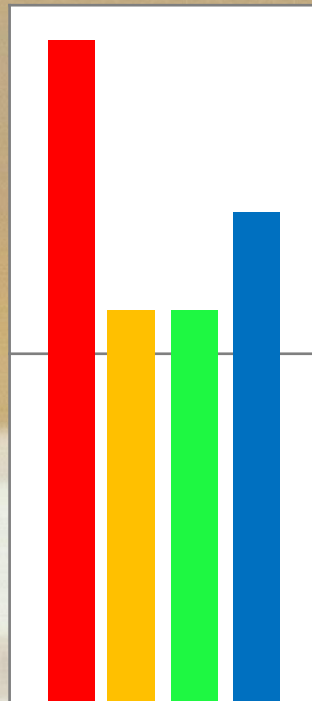
1. Lee el apartado CARACTERÍSTICAS GENERALES y toma nota de aquellas cosas que coinciden con tu propia percepción y de las cosas que no.
2. Compártelo si te apetece con personas que te conozcan BIEN pidiéndoles feedback sobre el contenido del documento y pidiéndoles ejemplos que justifiquen lo que afirmen 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



¿perfil natural
vs
perfil adaptado?



perfil natural

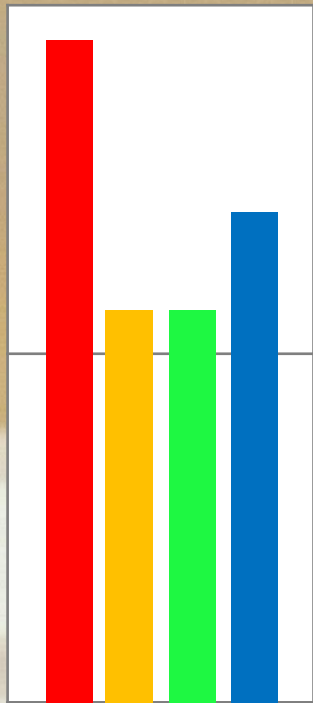


D I S C

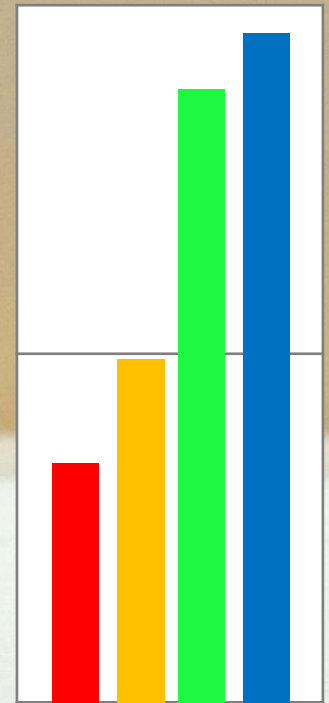


perfil natural

perfil adaptado

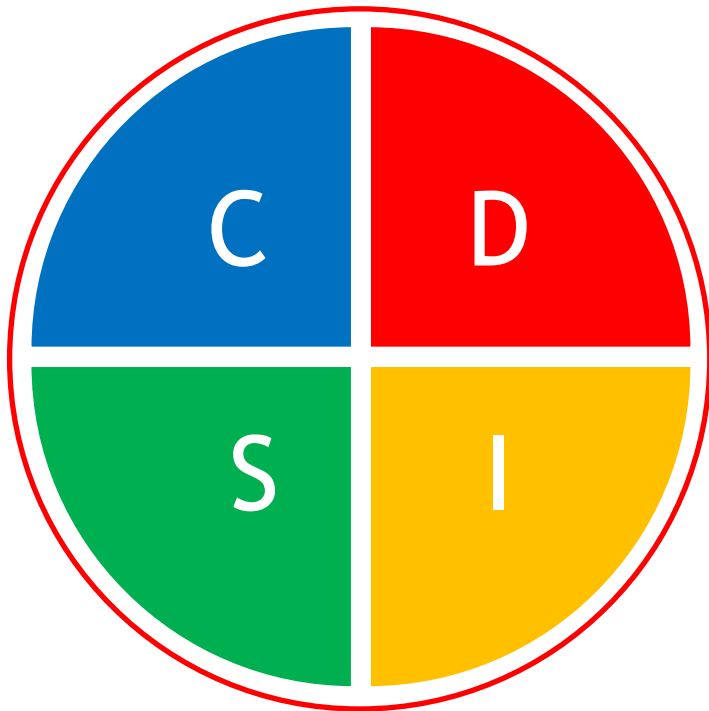


D I S C



D I S C

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?





Keep



Improve



Start



Stop

2

cultura de reconocimiento

algunos datos

GALLUP

2024 REPORT

State of the Global Workplace

THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES



<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

elEconomista.es

Empleo

La tristeza afecta cada día al 25% de los empleados en España, según Gallup

- España y Suiza están empatados en el tercer puesto de menor compromiso laboral en Europa, con solo un 9%
- El 36% de los trabajadores españoles sufren estrés diario, el 25% tristeza y el 22% ira debido al trabajo



Noelia García

Madrid • 12/06/2024 - 12:12

State of the Global Workplace

THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES



<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Compromiso laboral en Europa

En términos de compromiso laboral, solo el 13% de los trabajadores europeos se sienten comprometidos con su trabajo, una cifra que se mantiene sin cambios respecto a 2022. A nivel mundial, el promedio de compromiso laboral es del 23%, con Estados Unidos y Canadá liderando con un 33%, seguidos de Latinoamérica y el Caribe con un 32%, ambas regiones mejorando en dos puntos en comparación con el año anterior.

El bajo compromiso laboral tiene un coste significativo para la economía mundial, estimado por Gallup en 8,9 billones de dólares estadounidenses, lo que equivale al 9% del PIB global. En Europa, España y Suiza se encuentran empatados en el tercer puesto con menor compromiso laboral, ambos con un 9%, solo por encima de Italia (8%), Luxemburgo (8%) y Francia (7%). Rumanía, Albania e Islandia lideran el ranking europeo con un 36%, 27% y 26 % de compromiso laboral respectivamente.

State of the Global Workplace

THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES



Consecuencias de un ambiente de trabajo negativo

- Problemas de salud mental y física
- Absentismo
- Quiet quitting
- Pérdida de productividad
- Mayor consumo de sustancias
- Depresión laboral...

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>



Europe

Employee Engagement

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	2	36	21	Slovakia	-2	16
2	Albania	1	27	22	Czech Republic	0	15
3	Iceland	0	26	23	Germany	-1	15
4	North Macedonia	-4	25	24	Finland	0	15
5	Estonia	-1	25	25	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	**	14
6	Latvia	0	24	26	Netherlands	0	14
7	Kosovo	0	24	27	Croatia	-3	12
8	Sweden	1	23	28	Greece	0	12
9	Malta	2	22	29	Belgium	1	12
10	Denmark	1	21	30	Austria	0	10
11	Norway	1	21	31	Ireland	-1	10
12	Bosnia and Herzegovina	-1	21	32	Poland	-4	10
13	Lithuania	-5	20	33	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	0	10
14	Hungary	-1	20	34	Spain	-1	9
15	Bulgaria	-3	19	35	Switzerland	-2	9
16	Portugal	-1	19	36	Italy	4	8
17	Cyprus	-1	18	37	Luxembourg	-2	8
18	Slovenia	1	17	38	France	0	7
19	Serbia	-1	17				
20	Montenegro	-4	16				

**This data point is not provided due to small sample size.

[▶ Back to region](#)

Employee Engagement



<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gallup Q¹² Items

Q01. I know what is expected of me at work.

Q02. I have the materials and equipment I need to do my work right.

Q03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q06. There is someone at work who encourages my development.

Q07. At work, my opinions seem to count.

Q08. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10. I have a best friend at work.

Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

**reconocer es uno de los caminos
que nos permiten cuidar a las personas**

reconocer

es



reconocer



es declarar y hacer sentir al otro que es válido, visible, merecedor de su existencia

es hacer saber al otro lo importante que es y que se le tiene en cuenta

es decirle qué hace bien y también qué debe mejorar

es establecer límites

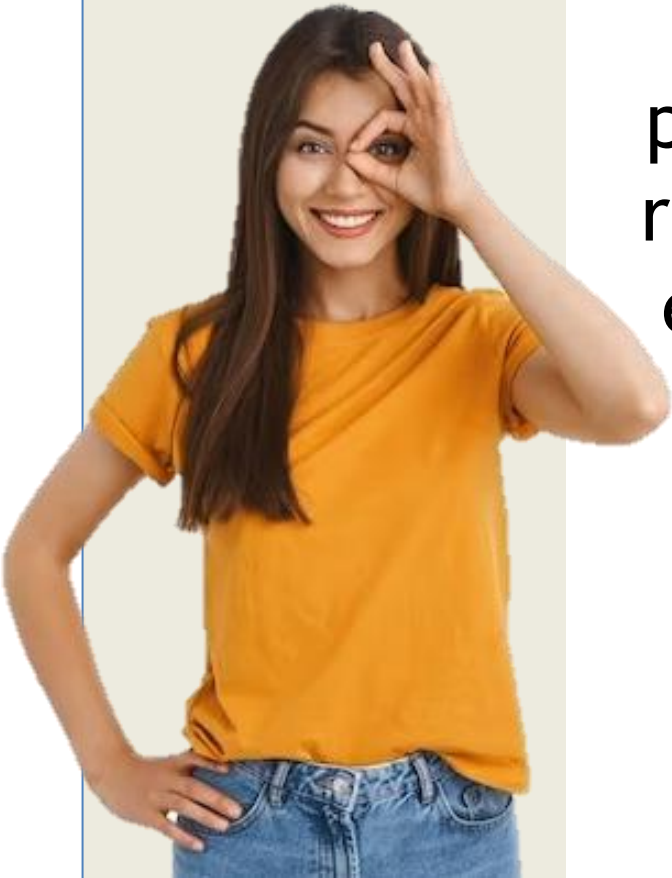
es mirar y ver al otro y, sobre todo, decírselo y manifestárselo con actos, gestos explícitos y concretos

es decirle “te veo y te valoro”

cultura de reconocimiento

es un conjunto de prácticas que pretenden que el individuo se sienta reconocido por los que le rodean por el **efecto** que ello tiene en el clima laboral y la productividad

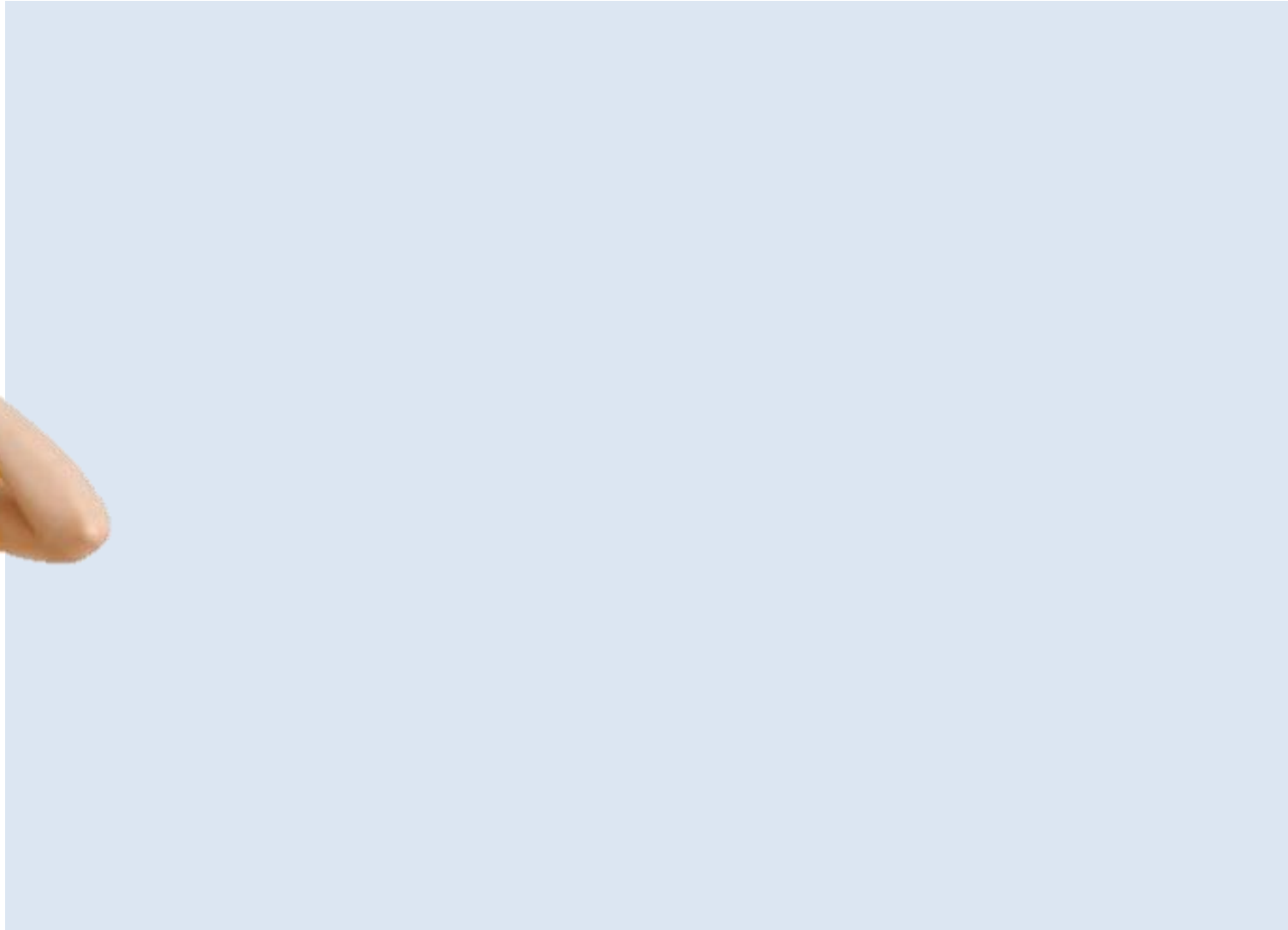
se impulsa desde el nivel de management actuando como **modelo**





...tenemos muchas
formas de reconocer
más allá del dinero

¿CÓMO RECONOCER SI NO PUEDO DAR DINERO?



¿CÓMO RECONOCER SI NO PUEDO DAR DINERO?



dar feedback a la otra persona

dar las gracias

decirle qué valoro a la otra persona

emails públicos o expresión en público del reconocimiento

facilitar el acceso a recursos

mostrar más flexibilidad en las peticiones del empleado

acceso a reuniones y eventos especiales

acceso a mayor información

mayor facilidad de acceso al mando

comidas/celebraciones de equipo

esponsorización en promociones, formaciones, permisos

invitar a un café...



dar reconocimiento
VS
pedir reconocimiento



¿Quién en esta sala se merece recibir reconocimiento?

ejercicio práctico

¿Qué decir en un reconocimiento?



lo que yo veo en ti
que soy consciente de ti
que me importas
que hay algo que haces bien
que hay algo que haces mal
que hay algo que me gustaría que mantuvieras
que hay algo que me gustaría que cambiaras
que me haces sentir de cierta manera



¿Cómo promover el reconocimiento en el equipo?

dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo dalo
dalo dalo dalo dalo dalo y dalo



Cultura de reconocimiento

¿algún
aprendizaje?





Keep



Improve



Start



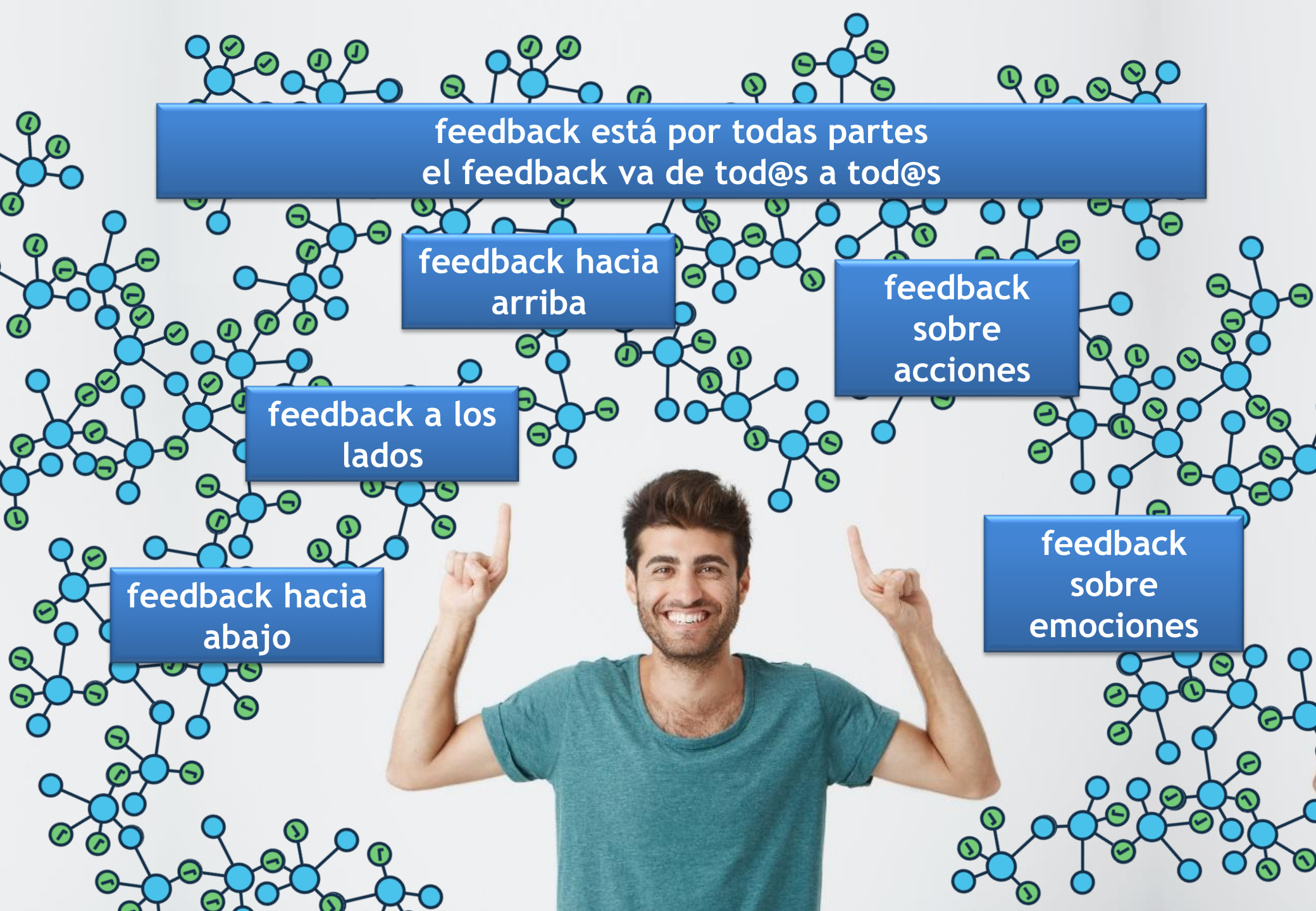
Stop

3

cultura de feedback



el feedback es una forma de reconocer



feedback está por todas partes
el feedback va de tod@s a tod@s

feedback hacia
arriba

feedback
sobre
acciones

feedback a los
lados

feedback hacia
abajo

feedback
sobre
emociones



dar feedback

**pedir
feedback**

**recibir
feedback**

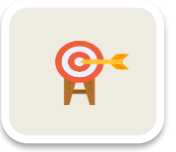


Dar feedback



1. Pide permiso

- es probable que la otra persona tenga la mente en otro sitio o que pueda sentirse herida por lo que vas a decirle



2. Clarifica:

- sobre qué va el feedback
- para qué lo vas a dar



3. Da el feedback y verifica que la otra persona comprende lo que dices

- no confundas “hablar claro” (hablar para que te entiendan) con “hablar directo” (dar una “patada” verbal”)
- pregunta si tiene alguna duda sobre lo que has comentado

Recuerda: dar feedback NO es hablar sin tapujos

Pedir feedback



1. Atrévete a pedirlo: al hacerlo incrementarás tu autoconocimiento



2. Explica el contexto:

- “Llevo [x tiempo] llevando a cabo [responsabilidad que has estado asumiendo] y...”



3. Especifica sobre qué quieres recibir feedback

- “... querría saber qué estoy haciendo bien en relación a [tema]”
- “... querría saber qué debería mejorar en relación a [tema]”



4. Especifica para qué quieres el feedback:

- “... para poder [objetivo]”

Recibir feedback



1. Da las gracias

- Quien te da feedback te ayuda a saber cómo te ve y qué impacto tiene lo que haces
- Quien te da feedback puede ayudarte a encontrar o implementar soluciones que no imaginas o que ahora no te atreves a desarrollar sol@



2. Indaga sobre el pasado haciendo preguntas para clarificar lo que te han dicho y pidiendo detalles específicos

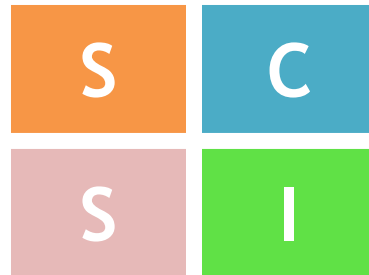
- ¿A qué te refieres concretamente?
- ¿Cuándo pasó? etc



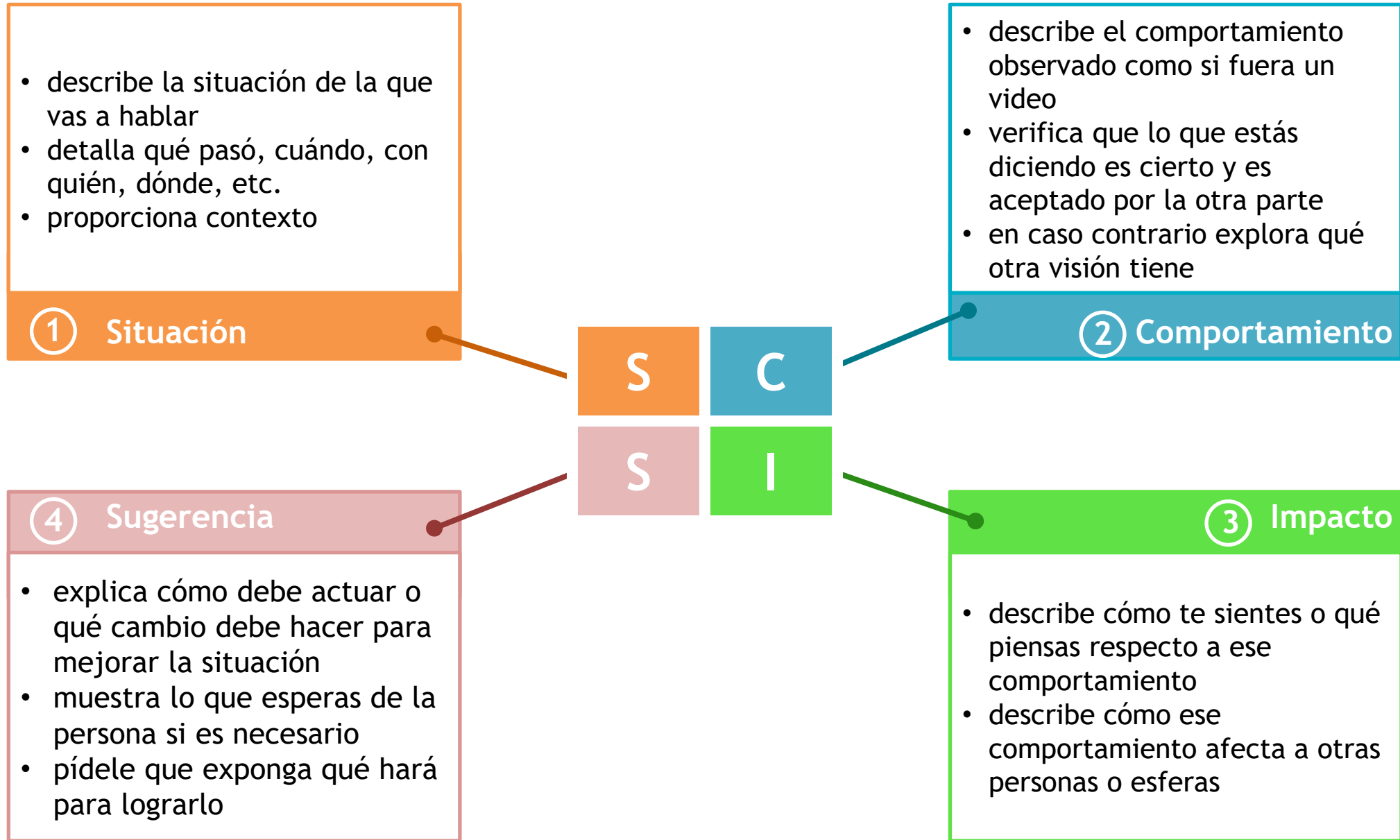
3. Indaga hacia el futuro

- Pregunta qué puedes hacer en forma diferente en el futuro
- Pregunta si puede ayudarte a conseguirlo

Los 4 pasos de SCIS



Los 4 pasos de SCIS



experimentemos con el feedback con casos reales



**experimentemos con el
feedback con casos reales**

pedir feedback

recibir feedback



**experimentemos con el
feedback con casos reales**

dar feedback

recibir feedback





¿aprendizajes?



Keep



Improve



Start



Stop



¿nos
dáis
feedback?

gracias!

Leadership Foundations Directores

**Taller 2. Liderazgo en Acción.
Comunicación**

Success Mind