

**EL VIRUS DE LA ACTITUD:  
COMO CURAR LA NEGATIVIDAD  
EN EL LUGAR DE TRABAJO**

**(GUÍA DEL INSTRUCTOR)**

**# Cat. 2420**

**© CRM FILMS**

**Distribuido por:**

**Películas Mel, S. A.**

**Uruapan 17, Col. Roma**

**México, D. F: 06700**

**Tels. (52) 5533-6616, 5207-6725**

**Faxes (52) 5514-2285, 5207-3608**

# **EL VIRUS DE LA ACTITUD: Cómo curar la negatividad en el lugar de trabajo**

21 minutos, en color

El guión del video escrito por Kirby Timmons y Eric Edson  
La guía del líder preparada por Jane Gould

## **CONTENIDO**

Sinopsis.....	1
Antecedentes .....	5
Esquemas sugeridos para capacitación.....	9
Objetivos .....	10
Preguntas y discusión.....	11
Esquema de capacitación 1.....	12
Esquema de capacitación 2.....	14
Hoja de trabajo I.....	16
Hoja de trabajo II.....	17
Hoja de trabajo III .....	21
Hoja de trabajo IV .....	23
Hoja de trabajo V.....	26
Hoja de trabajo VI .....	28

Derechos de autor 1997, Películas CRM

## SINOPSIS

Es contagioso, se puede propagar en cuestión de minutos y el lugar de trabajo se puede afectar totalmente, antes de que alguien se de cuenta que ha sucedido. Pero, la epidemia no sanará con sopa de pollo o con algún antibiótico, porque no se trata de una enfermedad física. Es lo que podemos llamar como el virus de la actitud, un malestar que todo lo que toca lo convierte en negatividad.

Para protegerse así mismo de esa infección, nuestro instructor viste un traje bio-riesgo. Nos explica que el virus de la actitud puede estar en todas partes y que puede causar mucho daño en un plazo muy corto, a la productividad del equipo. Pero diagnosticar al virus puede ser difícil debido a que afecta a diferentes personas de distintas maneras.

Primero, el instructor identifica al *alterado*, un miembro del equipo que permite que todo lo *afecte*. Se queja en forma interminable acerca de las personas que le causan todo tipo de problemas, con el consabido desagrado de sus compañeros de trabajo. El constante refunfuñar de tal persona interfiere en el desempeño de las labores de sus compañeros de trabajo y cualquier intento de cooperación es rápidamente destruido debido a los efectos negativos del virus.

La siguiente víctima de la actitud es el *perfeccionista*. Él critica en extremo el reporte de trabajo de un miembro del equipo, permitiendo así, la diseminación del virus, infectando a la ahora desalentada víctima. ¿La infelicidad de esta víctima será transmitida a otro colega?

Ahora conozcamos al *resistente*, quien con desdén rechaza el último plan de reorganización de la empresa. Aún cuando es normal cierta resistencia al cambio, el constante rechazo del *opositor* para adaptarse a los nuevos procedimientos, puede trastornar seriamente el desempeño y la productividad del equipo.

El *ese no es mi trabajo* rehusa hacer cualquier tarea, no importando cuan simple sea, si él decide que la misma no corresponde con la descripción de su propio trabajo. Cuando un colega con trabajo excesivo le pide que entregue un paquete por él, el *ese no es mi trabajo* le dice justamente eso, que ese no es su trabajo. Cambiando de táctica, el colega dice: él entregará el paquete si el *ese no es mi trabajo*, contesta sus llamadas. Por supuesto, tampoco eso es parte de su trabajo. Desalentado por esta actitud de falta de cooperación, el desdeñado colega decide entregar el paquete. él mismo.

Un portador del virus común y particularmente malévolo es el *esparcidor de rumores*, una persona que se complace en esparcir, la mayoría de las veces sin base, rumores negativos acerca de sus compañeros de trabajo y de los empleados. Aún cuando los compañeros tratan de evitar al traficante de rumores y sus cuentos, no pueden sustraerse al daño que esto ocasiona en sus emociones.

**SINOPSIS**

Finalmente, existe el *no comprometido* y su colega el *pesimista*. El no comprometido no toma en serio su trabajo, haciendo más difícil la labor de sus compañeros. El *pesimista*, a su vez, ve desastre por todas partes y esta seguro que el no recibir ayuda de su compañero es solo un ejemplo del declive de toda la organización. El líder del equipo obviamente esta harto de esa negatividad “estéreo” que está recibiendo de sus compañeros de equipo. ¡Este virus de la actitud podría derrumbar a todo el equipo!

Debido a actitudes negativas hay pérdidas incalculables en la productividad cada año, mientras que las actitudes positivas están estrechamente relacionadas con la motivación, disfrutar el trabajo y aumentar la productividad. ¿Pero cómo puede una organización detener esta infestación? Primero, dice el instructor: es importante RECONOCER QUE EXISTE UN PROBLEMA DE ACTITUD.

Una forma de lograrlo es SER RESPONSABLE DE TU PROPIA ACTITUD. Cuando el *resistente* oye por casualidad a sus compañeros referirse a él como “un completo dinosaurio,” que se rehusa a dar una oportunidad al nuevo sistema, primero se enoja. Después se da cuenta y admite, “tal vez el problema no es el nuevo sistema sino yo mismo”.

Si la auto-comprensión no parece suceder, tal vez sea necesario que un miembro del equipo AYUDE AL COMPAÑERO DE EQUIPO A DIAGNOSTICAR EL PROBLEMA DE ACTITUD. Finalmente, las constantes quejas del *alterado* obtienen la respuesta de algún compañero de trabajo. El explica que nadie quiere trabajar el turno con él porque están hartos de su actitud. El *alterado* sorprendido, para contrarrestar tal aseveración, responde que no pueden esperar que él cambie de personalidad. Su compañera evita la trampa dirigida a la personalidad, la cual es cierto sería difícil de cambiar. En cambio, ella ENFOCA EL COMPORTAMIENTO, describiendo cómo su constante enojo la afecta a ella y a los demás en el equipo.

Con frecuencia, intervenir es tarea del líder del equipo o del supervisor y MOSTRAR COMO EL COMPORTAMIENTO DE UN MIEMBRO DEL EQUIPO IMPACTA DIRECTAMENTE LA PRODUCTIVIDAD Y A LOS OBJETIVOS DEL MISMO. Cuando la que no se compromete regresa a su escritorio, le sorprende encontrar a su supervisora terminando su trabajo. Su supervisora aprovecha esta oportunidad para discutir el molesto patrón de conducta causado por la falta de compromiso del miembro del equipo, retraso, comunicación insuficiente con los compañeros de trabajo y malos modales en su trato a clientes. Después de insistir, la que no se compromete acepta de mala gana que algunos problemas de comunicación en el equipo, son parcialmente su culpa. La supervisora la alaba por haber empezado a aceptar cierta responsabilidad.

**SINOPSIS**

El instructor explica que cuando no asumimos nuestra responsabilidad y reaccionamos solamente a la situación, nos encerramos en un pensamiento de: “o sí o no” perdiendo con frecuencia nuestra creatividad y sentido del humor. Asumir la responsabilidad al escoger “responder”, abre nuestras opciones. Aún cuando no podamos controlar una situación, podemos escoger cómo responder a la misma. Por ejemplo, una persona atrapada en el tráfico puede reaccionar gritando y tocando el claxon, o, puede hacer uso de ese momento para escuchar música o para planear el horario de trabajo del día siguiente. No es posible controlar el quedar atrapado en el tráfico, pero sí puede elegir la manera productiva de reaccionar ante tal situación.

Ahora que el *alterado* ha reconocido su problema de actitud, está estimulado para **DESCUBRIR LAS RAZONES QUE LA CAUSAN**. Su compañera de trabajo logra que se abra al escucharlo con simpatía, permitiendo al *alterado* reducir un poco la tensión que siente debido tal vez a alguna presión en el hogar y le permite hacer lo posible para resolver alguno de sus problemas.

Con frecuencia, un enojo sin resolver relacionado con una situación estresante resulta ser la razón oculta de una actitud negativa. Particularmente en el trabajo, la gente piensa que debe evitar el expresar sus emociones. Sin embargo, el negarlas, nos hace aún más vulnerables al virus de la actitud, es de esta manera como las enfermedades están verdaderamente relacionadas con el estrés, como son: dolores de cabeza, indigestión, presión sanguínea alta, insomnio, etc. Algunos estudios reportan que el 50% de los problemas médicos comunes son originados por la forma ineficaz que tiene la gente para manejar su enojo.

Sin embargo, el reconocer nuestros sentimientos, no es suficiente si los objetivos personales aún no cumplen con los objetivos del equipo. Regresemos con la que no se compromete y con su supervisora, quienes están integradas en otra sesión de capacitación de la actitud. La que no se compromete explica que en su carrera aún no ha alcanzado su objetivo de crecimiento y progreso. Para resolver este conflicto, la supervisora necesita, para ayudar al miembro del equipo **ACLARAR SUS VALORES** y que comprenda como éstos están relacionados con los objetivos del equipo. LA supervisora explica que ella ha tratado de dar al miembro del equipo un trabajo que ofrezca mayores desafíos que la conduzcan hacia su superación, pero es debido a la actitud negativa de la que no se compromete quién no se ha probado a si misma que es capaz de asumir nuevas responsabilidades. La que no se compromete empieza a ver con claridad.

Una vez que están identificados los problemas, es posible **CAMBIAR LAS REACCIONES INEFICACES ANTERIORES CON UNA NUEVA RESPUESTA**, una más adaptable y adecuada a la situación.

El *opositor*, después de haber reconocido su propia renuencia al cambio, está haciendo ahora el esfuerzo de cambiarse asimismo. Sin embargo, el *pesimista* necesita más ayuda de su supervisor.

**SINOPSIS** Al instruir a otros miembros del equipo, el instructor aconseja, tratar de ayudarlos a comprender la importancia de modificar su respuesta negativa. El supervisor explica al *pesimista* como sus reacciones están afectando a sus colegas. A continuación, lo alienta a PRACTICAR EL EMPLEO DE UNA NUEVA RESPUESTA adecuando un entorno libre de prejuicios. Más tarde, cuando el prueba su nueva actitud con su compañero de trabajo denominado la que no se compromete, tal vez parezca un tanto forzado, pero los resultados serán buenos. El instructor explica que a base de repetición y refuerzo positivo, el nuevo comportamiento echará raíces y crecerá.

El *alterado*, también se las ha arreglado para responder de manera más positiva CONFRONTANDO LAS SITUACIONES QUE PUEDAN CAUSAR TENSIÓN. Al encarar sus problemas domésticos, hay una buena oportunidad que él evite una recaída en la actitud negativa anterior.

La erradicación del virus requiere MONITOREAR LOS SIGNOS VITALES al dar seguimiento adecuado y una retroalimentación positiva hasta recuperar a sus colegas en el trabajo. Esto debe ser mejorado aún más, MODELANDO UN BUEN COMPORTAMIENTO: demostrando la actitud saludable que deseamos ver en otras personas. Las buenas actitudes son también contagiosas; aún la que no se compromete y el *pesimista* pueden, finalmente, comunicarse de manera positiva, gracias a la ayuda positiva de su supervisor y a su propio deseo de cambiar.

Por fin, el instructor afirma: este lugar de trabajo esta libre de virus. El aconseja, en primer lugar, para evitar una infección crónica no dejar llegar al virus hasta esa etapa. Obviamente, si la causa es seria respecto a la infección de la actitud, como son problemas familiares o el abuso de sustancias, el miembro del equipo debe recibir atención profesional. Sin embargo, una negatividad “tratable”, puede ser detenida vigilándola con regularidad, la de usted y la de otros miembros del equipo, por la posible reaparición de algún síntoma. Siguiendo los pasos proyectados en este video, el virus será rápidamente eliminado, haciendo la vida laboral más productiva y enriquecedora.

## ANTECEDENTES

Al espía contagiado le parece que todos los demás también lo están  
*Todo parece estar teñido de amarillo al que padece de ictericia.*  
-Alexander Pope (1688-1744)

*Es igual de difícil sufrir un contagio moral  
que un contagio físico.*  
-Charles Dickens (1812-1870)

Se desprende de las citas arriba mencionadas, que el virus de la actitud no es una aflicción moderna, sino una que durante siglos ha preocupado a todas las generaciones. Puede afectar tanto al débil como al poderoso, en el hogar o en el lugar de trabajo, al trabajador o al patrón. Pero lo peor de todo es que si no es descubierto y eliminado a tiempo, éste virus puede propagarse hasta alcanzar proporciones epidémicas, llevando a una pérdida de confianza, entusiasmo, creatividad y productividad.

En una organización o equipo pueden haber varios portadores del virus. Podría ser un gerente exageradamente crítico o el que acostumbra aliviar sus tensiones exigiendo más y más a sus empleados. Podría ser también un miembro del equipo que siente que sus opiniones no son tomadas en cuenta, o que está haciendo más de lo que le corresponde hacer. Puede haber gente poco atractiva, pero esto no tiene nada que ver con sus labores. Algunas veces los problemas en casa o tener una racha de mala salud, puede ser la razón de un mal desempeño en el trabajo, lo cual puede ser transmitido a los compañeros.

Para alcanzar los objetivos planteados en una organización y el buen funcionamiento del equipo es imprescindible tener una actitud saludable. Un ambiente positivo puede:

- Aumentar la productividad y lograr un crecimiento duradero.
- Mejorar el desempeño y la moral del grupo.
- Mejorar la satisfacción de los clientes.
- Reducir agravios, accidentes, ausentismo y movimiento de personal.
- Eliminar el desperdicio y la necesidad de rehacer el trabajo.
- Abrir la comunicación.
- Aumentar la iniciativa, creatividad y la participación para tomar decisiones y resolver problemas

Obviamente, vacunar el lugar de trabajo contra el virus de la actitud parece tener sentido. Los siguientes pasos podrían ayudar a prevenir que la negatividad tome posesión de su organización.

**ANTECEDENTES**  
(continuación)**Reconocer que hay un problema de actitud.**

Esto no es siempre fácil; requiere de una auto-evaluación honesta o de una posible confrontación con un compañero de trabajo o un miembro del equipo. En este caso, la iniciativa debe partir de los gerentes, percibir su propio comportamiento así como el de los demás. ¿Cuál es la actitud que está proyectando? ¿Cómo reaccionan a sus comentarios y a las tareas los miembros del equipo? ¿Cuáles miembros del equipo parecen tener problemas en la relación de trabajo con usted y entre ellos mismos?

**Hágase responsable de su propia actitud y ayude a los miembros del equipo a ser responsables de la de ellos.**

Cuando no hay responsabilidad, la persona no tiene una motivación para cambiar. Todo está hecho para él y él solamente “reacciona” a situaciones más allá de su control.

Antes de poder hacer cambios positivos, es importante para una persona con problemas de actitud, el reconocer las dificultades que su negatividad está causando. Si tiene suerte, él será responsable de su comportamiento, tal vez hasta llegar a tomar conciencia del problema en el trabajo, mediante un proceso de auto-evaluación formal o informal.

Con frecuencia, es tarea del gerente o del compañero señalar el problema de actitud del miembro del equipo. No debe ser evitada, aun cuando ésta es una tarea delicada.

- Discutir el problema en privado.
- Empezar dando una retroalimentación positiva.
- Manejar con sensibilidad a sujetos cargados emocionalmente.
- Enfocar el desempeño, no la personalidad.

Cuando una persona acepta una responsabilidad, el está “respondiendo” en lugar de estar “reaccionando” ante una situación. Una respuesta requiere de un reconocimiento considerado. Una reacción es instintiva y con frecuencia es una forma improductiva de manejar las dificultades. Las personas negativas, frecuentemente reaccionan culpando a otros de sus problemas, rehusando aceptar su propia responsabilidad ante cualquier situación que lo requiera.

Un miembro del equipo puede reaccionar para realizar una tarea ante una fecha límite de corto plazo, quejándose de la gerencia, o puede responder conciliando nuevas estrategias y horarios con sus compañeros. El que reclama se considera meramente una víctima, sintiendo que esta a merced de los demás. Sin embargo, en el último caso, el miembro del equipo está tomando control de la situación, eligiendo como actuar de manera productiva.



**Enfocar el comportamiento, no la personalidad.**

Debido a que usted no es un psicólogo, no tiene el tiempo ni la capacidad para cambiar una personalidad refunfuñona. Sin embargo, sí puede demostrar cómo el comportamiento de un miembro del equipo afecta la moral de todos, en su productividad y objetivos. Una vez que la persona se da cuenta del impacto negativo que proyecta, deberá empezar a comprender la responsabilidad que tiene al respecto.

**Reconocer cualesquiera de las causas fundamentales de una actitud negativa y aclarar los asuntos que pueden conducir a crear un conflicto entre los objetivos personales y los del equipo.**

Una vez que se ha reconocido una mala actitud, es posible valorar las razones detrás de la misma. Algunas veces la razón puede ser estrés proveniente del exterior que empieza a afectar el ambiente laboral, como son: problemas familiares, deudas o enfermedades. Con frecuencia, cualesquiera de estos, pueden producir un enojo exagerado que al estar inmerso y sin resolver, permanece latente en el trabajo.

Algunas veces la causa subyacente está relacionada con el trabajo. En este caso, tal vez sea necesario que el gerente ayude al miembro del equipo a manifestar sus necesidades y a encontrar la forma que éstas coincidan con los objetivos del equipo. Nuevamente, es posible que la persona no se da cuenta que el enojo y el resentimiento en el trabajo, están emergiendo a la superficie en forma tal, que está afectando su desempeño en general. Es posible que no desee comentar acerca de asuntos delicados en relación con su trabajo y el de sus compañeros, como podrían ser el sentirse devaluado o explotado.

**Abordar las situaciones que causan estrés.**

No es posible esperar que usted asesore a colegas con problemas serios como el abuso de sustancias o con traumas personales. En casos como éstos, lo mejor es enviar a la persona con asesores profesionales. Sin embargo, sí puede proporcionar un ambiente de apoyo, libre de amenazas y ofrecer un oído amigo para que el miembro del equipo que es infeliz, se sienta con libertad para expresarse. Una vez que han sido entendidas las causas fundamentales de su enojo, es posible trabajar juntos hasta encontrar una solución que evite la presentación de ataques futuros de negatividad, haciendo así un miembro del equipo más productivo.

**ANTECEDENTES** Sustituir las reacciones negativas ineficaces con nuevas respuestas más adaptables, después practicar el uso de éstas mismas.  
(continuación)

Para poder combatir la negatividad, es importante mantener al antes mal humorado, atento a sus prioridades. Esto puede requerir de la reestructuración de alguno de sus objetivos o el idear nuevas estrategias con los demás integrantes del equipo o del personal.

Algunas veces es realmente necesario hacer la representación de un papel con el fin de que la persona entienda las consecuencias de su actitud negativa y las diferentes opciones que tiene a su alcance. Aunque parezca artificial, el ensayo de respuestas positivas con un instructor objetivo, puede ser una buena solución para modificar un comportamiento improductivo.

**Controlar el progreso del miembro del equipo y dar el seguimiento adecuado para asegurar una mejoría duradera.**

Una vez que el miembro del equipo empieza a usar un nuevo acercamiento, es importante alentar a él o a ella, por el esfuerzo realizado y extender informes regulares de su progreso. Tanto el gerente como los compañeros deben dar un refuerzo positivo, aun cuando de vez en cuando haya algún desliz. Para prevenir una recaída, las líneas de comunicación deben permanecer abiertas y fortalecidas por medio del apoyo consistente de sus colegas.

**Contagiar con una buena actitud a los miembros del equipo.**

Considerar su propio comportamiento. ¿Esta usted dando un buen ejemplo de cómo espera que actúen sus compañeros de equipo? Las actitudes positivas pueden proliferar tan rápidamente como las negativas. Siendo un modelo de buen comportamiento, usted también está actuando como una vacuna contra el virus de la actitud.

Las actitudes negativas pueden trastornar organizaciones enteras, causando caídas críticas de moral y productividad. El reacomodo o el despido de empleados difíciles es una solución costosa que puede conducir a complicaciones adicionales. El tratamiento más eficaz para el virus de la actitud es aislarlo e implementar acciones preventivas antes de su propagación. Y, por supuesto, no hay nada como ofrecer un poco de compasión y cuidado para ayudar a la completa recuperación del colega afligido.

## ESQUEMAS SUGERIDOS PARA CAPACITACIÓN

Esta guía de líderes cuando es usada junto con el video, **EL VIRUS DE LA ACTITUD: cómo curar la negatividad en el lugar de trabajo**, debe ayudar a inmunizar a su organización o equipo de los efectos del virus de la actitud. Contiene dos esquemas para capacitación, el esquema de capacitación 1 es el más largo y está dirigido hacia las necesidades de los líderes del equipo y a los supervisores. El esquema de capacitación 2 contiene ejercicios que son adecuados para todos los participantes.

Seleccionar un esquema de capacitación que sea adecuado para su público y para el tiempo disponible. Usted puede usar los esquemas de manera individual, o hacer de ellos, una costumbre de sus sesiones de capacitación mezclando e igualando cualesquiera de los ejercicios y hojas de trabajo, según lo crea conveniente.

Ambos esquemas de capacitación contienen ejercicios usando segmentos de discusión al final del video. Sin embargo, si tiene poco tiempo disponible, puede proyectar el video junto con los segmentos de discusión como un programa propio de capacitación. Esto tomará aproximadamente una hora.

## OBJETIVOS

Después de ver **EL VIRUS DE LA ACTITUD: Cómo curar la negatividad en el lugar de trabajo**, y de terminar los ejercicios del esquema de capacitación, los participantes lograrán:

- Entender las consecuencias de una actitud negativa en el lugar de trabajo y los beneficios de promover un ambiente positivo y saludable.
- Entender como una mala actitud puede extenderse rápidamente en el lugar de trabajo.
- Estar consciente de los diferentes tipos de actitudes negativas.
- Conocer la forma de diagnosticar un problema de actitud en ellos mismos o en sus colegas.
- Reconocer la necesidad de aceptar la responsabilidad de una actitud negativa y sus consecuencias.
- Ser susceptible a las causas fundamentales que conducen a actitudes negativas y responder a las mismas de manera constructiva.
- Tener la capacidad de ayudar a los miembros del equipo a manifestar sus sentimientos y a relacionarlos con los objetivos del equipo.
- Aprender a cómo reemplazar las antiguas reacciones ineficaces con respuestas adaptables y productivas.
- Conocer cómo dar un seguimiento adecuado, con el objeto de reforzar un comportamiento nuevo positivo.

## PREGUNTAS PARA DISCUTIR

- ❶ ¿Cuáles son algunas de las situaciones en casa que puedan ser la causa de que llegue al trabajo con una mala actitud? ¿Cuáles son algunas de las situaciones en el trabajo que pueden ser la causa de una mala actitud?
- ❷ ¿Alguna vez ha visto cómo el virus de la actitud prolifera de persona a persona en el hogar y en el trabajo? Describir la cadena de contacto.
- ❸ ¿Usualmente, como trata a un colega negativo: de buen humor, con enojo, razona con él, lo ignora, etc.? ¿Cuál de éstas maneras la considera más eficaz?
- ❹ ¿Cuando usted está bajo presión, esa actitud cómo está afectando el trabajo y su relación con sus compañeros?
- ❺ ¿Qué es lo que usted haría si la actitud negativa de un miembro del equipo fue causada por serios problemas personales?
- ❻ ¿Cuáles son algunas de las formas en que una actitud negativa puede dañar los objetivos del equipo?
- ❼ ¿Cuando usted tiene un mal día, hay alguna forma de aliviar su tensión o enojo además de tener esa "actitud" en el trabajo? ¿Cómo puede usted evitar transmitir cualquier sentimiento negativo a otros?
- ❽ ¿Qué papel debe representar el líder del equipo cuando un miembro del mismo está siendo improductivo y no coopera? ¿Cómo se deben comportar con él los compañeros de trabajo?
- ❾ ¿Cuáles son algunos de los otros tipos de transmisores del virus además de los mencionados en el video? ¿Si en general, un compañero es refunfuón, cómo decidiría si es inofensivo o es un portador del virus?
- ❿ Aparte de estar diciendo constantemente el buen trabajo que están realizando, ¿de qué otra manera es posible alentar a los miembros del equipo que están recuperándose del virus de la actitud?

## ESQUEMA DE CAPACITACIÓN 1

2 horas, 40 minutos  
Para líderes de equipo

Materiales necesarios: rotafolio, marcadores, fotocopias de **hojas de trabajo I, II, III y IV** de esta **guía del líder**.

1. Hacer la presentación del taller y proyectar el video **EL VIRUS DE LA ACTITUD: Cómo curar la negatividad en el lugar de trabajo**. (21 minutos)
2. Invitar a los participantes a llenar la **hoja de trabajo I**, ya sea en forma individual o en grupos pequeños. Después, comentar los resultados. Discutir la forma en que los participantes jerarquizaron cada uno de los papeles, y la razón por la cual lo hubieran podido hacer de modo diferente. Escribir los resultados finales en el rotafolio. (15 minutos).
3. Pedir a los participantes contestar la pregunta de discusión No. 8 y escribir sus respuestas. Ver si hay alguna relación con los resultados del ejercicio anterior (5 minutos).
4. Mostrar los segmentos de discusión del 1 al 5 al finalizar el video. Sostener una discusión abierta acerca de las preguntas al final de cada segmento. (15 minutos).
5. Escoja 3 personas para que actúen la escena de los diferentes personajes de la **hoja de trabajo II**. (si es necesario usted puede actuar alguno de los papeles). Los actores deben detenerse cuando lleguen a los puntos de equilibrio. Solicitar a los participantes contestar preguntas relevantes de la **hoja de trabajo II** antes de continuar con la siguiente escena. Esto da a los participantes la oportunidad de juzgar el comportamiento de cada personaje y anticipar las consecuencias del mismo. (20 minutos).
6. Hacer que los actores lean todo el argumento otra vez, esta vez sin detenerse. Después revisar las respuestas de los participantes sección por sección. ¿Fueron capaces de predecir lo que pasaría? ¿Pudieron sugerir alguna estrategia para evitar la propagación del virus? ¿Cuál es la responsabilidad del líder del equipo en este marco hipotético? (15 minutos).

7. Pedir a los participantes describir sus propias experiencias o de conocidos en respuesta a la pregunta No. 2. Puede empezar describiendo alguna de sus propias experiencias. En estos ejemplos, señalar la frecuencia (si ha sucedido) de cómo la cadena de contagio empezó desde el nivel más alto. (5 minutos)
8. Comentar la pregunta No. 6 de la discusión. ¿Hay alguna diferencia cuando la actitud negativa procede del líder del equipo en lugar de algún miembro del mismo? Escribir las contestaciones de los participantes. (5 minutos).
9. Dividir a los participantes en grupos pequeños y pedir que llenen la **hoja de trabajo III**. (15 minutos)
10. Revisar las respuestas de cada grupo. Discutir la razón por la cual la elección de palabras adecuadas y (el tono), es tan importante para la prevención del virus. (usted puede leer alguna de las respuestas positivas en tono sarcástico para demostrar el efecto negativo) (10 minutos).
11. Usando la pregunta No. 10 de la discusión como trampolín, hacer que los miembros del equipo lleven una lluvia de ideas, acerca del mejor modo de diseminar una actitud y lenguaje positivo en el lugar de trabajo. Escribir sus respuestas. (5 minutos).
12. Dividir a los participantes en tres grupos y hacer que cada grupo trabaje un marco hipotético diferente en la **hoja de trabajo IV**. Cuando hayan terminado, comentar los resultados con todo el grupo. Ver si alguno de ellos ha tenido que intervenir con los miembros del equipo y si ellos usaron procedimientos similares. (20 minutos).
13. Pedir a los participantes responder a la pregunta #5 de la discusión. ¿Cuáles son algunos de los problemas que podrían requerir ayuda profesional? Si es posible, proporcionar a los participantes nombres y números telefónicos de la mencionada ayuda, que ellos pueden usar (incluyendo el programa de ayuda a los empleados de su organización)
14. Concluir la sesión de capacitación preguntando a los participantes la forma en que aliviaron su tensión, haga uso nuevamente de alguno de los ejemplos de su propia vida. Agradezca su presencia y su entusiasmo para adoptar la “actitud de sanar”. (5 minutos).

## ESQUEMA DE CAPACITACIÓN 2

2 horas, 10 minutos  
Para miembros de equipo  
y para líderes de equipo

Materiales necesarios: rotafolio, marcadores, fotocopias de **hojas de trabajo V y VI** de esta **guía de líderes**.

1. Hacer la presentación del taller y pedir a los participantes discutir las preguntas #1 y #4 de la discusión. Escribir sus respuestas en el rotafolio. (10 minutos).
2. Proyectar el video **EL VIRUS DE LA ACTITUD: Cómo curar la negatividad en el lugar de trabajo**. (21 minutos)
3. Mostrar los segmentos de la discusión del 6 al 9 al final del video. Sostener una discusión abierta acerca de las preguntas al final de cada segmento. (15 minutos).
4. Pedir a los participantes llenar la **hoja de trabajo V** para ver si ellos son portadores del virus de la actitud. (10 minutos).
5. Asegurar que los participantes sumen su puntuación y después leer el significado de la misma. Averiguar quién tuvo una puntuación arriba de 35. Debido a que alguien así debe ser una persona muy positiva, nombrar a alguno de ellos para contestar la pregunta #3 de la discusión, compartirla entonces con el resto del grupo. (10 minutos).
6. Continuar los comentarios mencionando la pregunta de la discusión #9. (10 minutos)
7. Regresar con algunas personas que tuvieron una puntuación alta en la auto-evaluación. Preguntar que es lo que ellos hacen para evitar ser contagiados con la negatividad. Escribir sus respuestas. (5 minutos).
8. Hablar durante un breve período acerca del significado de “responder” comparada con “reaccionar”. Explicar que una reacción de enojo o el culpar a otros hace solamente que el virus de la actitud sea diseminado mucho más rápido. Una respuesta bien pensada, por el otro lado, puede detenerla antes de causar un daño mayor. Dar algunos ejemplos de situaciones cotidianas y solicitar de los participantes una reacción negativa, seguida de una respuesta productiva. Algunas situaciones posibles son:



- Derramar café sobre la camisa.
  - Llegar tarde a ver una película
  - Perder un juego.
  - Tener que trabajar hasta tarde.
  - Ser culpado por el error de otra persona.  
(10 minutos).
- 9.** Formar pequeños grupos de participantes y llenar **la hoja de trabajo VI**. (15 minutos).
10. Discutir las diferentes respuestas de los diferentes grupos. Decidir en conjunto cuáles respuestas serían las más efectivas para detener al virus, y la razón porqué algunas son mejores que otras. (15 minutos).
11. Pedir a los participantes describir experiencias donde la propagación del virus de la actitud es diseminada a través del lugar de trabajo. ¿Cuál fue el efecto en la persona del equipo o en la organización? Si hay dificultad para obtener ejemplos, empezar con uno propio. (10 minutos).
12. Concluir el taller animando a los participantes a someterse a una auto-evaluación de la actitud, de vez en cuando, particularmente durante esos momentos de gran tensión en sus vidas. Agradecer su asistencia y el entusiasmo para adoptar una "actitud saludable". (1 minuto).

## HOJA DE TRABAJO 1

**COMO DESINFECTAR EL LUGAR DE TRABAJO**

Cuando llega el momento de prevenir la presencia del virus de la actitud, ¿cuál cree usted es el papel que debe tomar el gerente o supervisor? Jerarquizar estos papeles según su importancia. (Aquellos que considera tienen la misma importancia pueden ser designados con el mismo número).

- Brindar apoyo y consejo a los miembros del equipo con un problema de negatividad
- Si es necesario, criticar el desempeño de los trabajadores para mantenerse a la altura de los estándares.
- Ser un modelo de desempeño al proyectar una actitud positiva y productiva.
- Ser la figura con autoridad; un líder que está seguro que todos en el equipo se adhieren a sus respectivos trabajos particulares.
- Conservar la moral en el equipo al actuar como moderador entre el equipo y los altos niveles administrativos o clientes, mantener al equipo informado de todas las decisiones tomadas.
- Mantener la atención de los miembros del equipo en sus objetivos.
- Intervenir cuando el comportamiento de un miembro del equipo afecte a otros en el mismo.
- Otros:

## HOJA DE TRABAJO II

**REPRESENTACIÓN DEL PAPEL DE LA ACTITUD**

Seleccionar a tres participantes para actuar la siguiente escena. (Usted deberá leer las instrucciones que aparecen en *itálicas*, si es necesario, puede representar un papel).

Leer el argumento, detenerse al llegar al punto de equilibrio. Hacer que los participantes contesten las preguntas relevantes de cada sección.

Volver a leer el argumento, esta vez sin detenerse. Después, revisar cada sección, discutir las opiniones escritas de los participantes a las preguntas que antes contestaron.

**“EL ATAQUE AL VIRUS DE LA ACTITUD”**

Roberto, el líder del equipo está hablando por teléfono.

ROBERTO: ¡Que! ¿Esta otra vez a prueba? ¿Qué es lo que pasó esta vez? ¿Bajas calificaciones? ¿Lo encontraron fumando en el baño?... Si. Iré a ver a su entrenador, pero no estoy seguro de poder hacerlo hoy...Esta bien, trataré de salir temprano, pero hay mucho que hacer aquí....Esta bien, esta bien, allí estaré

*Roberto cuelga la bocina y entra Silvia, un miembro del equipo.*

SILVIA: ¿Querías verme Roberto?

ROBERTO: (Irritado) Si. Me están presionando desde arriba. Ha habido un sin fin de errores en nuestros reportes semanales. No puedo ser el responsable y estar vigilando cada pequeño detalle a nuestro alrededor. ¿Hay alguna razón por la que no pueda contar contigo en una cuestión tan simple como el que verifiques las cifras?

**PUNTO DE RUPTURA I**

SILVIA: (aturdida) Usualmente hago una doble verificación pero he estado muy ocupada las últimas dos semanas. Está ese nuevo proyecto Samtech en el que Juan y yo hemos

ROBERTO: Eso no significa que repentinamente dejes de asumir tus responsabilidades.

## HOJA DE TRABAJO II (continuación)

SILVIA: No. pero me parece que ya estábamos de acuerdo en dejar que Carlos tenga más responsabilidades, por lo que he dejado revisar toda la correspondencia que se va a enviar. Las veces que he revisado su trabajo siempre está bien hecho.

ROBERTO: No recuerdo haber dicho tal cosa. De ahora en adelante, me gustaría que te hagas cargo personalmente del reporte semanal.

SILVIA: (Encogiendo los hombros e infeliz) Está bien.

**PUNTO DE RUPTURA 2**

*Silvia sale de la oficina de Roberto y se dirige al escritorio de Carlos.*

SILVIA: Carlos, encárgate del correo, yo terminaré de revisar este reporte.

CARLOS: Bueno, pero tengo tiempo de hacerlo yo. El correo no tomará mucho tiempo.

SILVIA: Ese ya no va a ser tu trabajo desde ahora. Ha habido quejas acerca de él.

CARLOS: (sorprendido) ¿Cuál es el problema? Me parece que tu dijiste que yo estaba haciendo un buen trabajo.

SILVIA: Ha habido errores por los que me están culpando y tengo cosas más importantes por las que preocuparme.

CARLOS: Lo siento mucho. Si me enseñas qué es lo que he hecho mal, me encargaré que no vuelva a suceder. En verdad me gustaba hacer los reportes.

SILVIA: (tensa) En verdad no tengo tiempo. Porqué por el momento, no te dedicas a tu trabajo usual. Tal vez cuando todo se tranquilice intentaremos otra vez.

**PUNTO DE RUPTURA 3**



**DISCUSIÓN DE LA REPRESENTACIÓN DEL PAPEL DE LA ACTITUD**

**PUNTO DE RUPTURA 1:**

¿Cuáles son algunas de las razones por las que Roberto tiene una actitud negativa?

---



---

¿Cómo piensan ustedes que SILVIA va a reaccionar ante sus palabras?

---



---

¿Cuáles son los objetivos o prioridades de Roberto?

---



---

**PUNTO DE RUPTURA 2:**

¿Cómo podría Roberto haber evitado superar al virus de la actitud en este momento?

---



---

¿Fue apropiada la reacción de Silvia? ¿En qué forma podría ella haber respondido para evitar que el virus la afectara?

---



---





**HOJA DE TRABAJO II** (continuación)

¿Cuáles son los objetivos o prioridades de Silvia?

---

---

---

¿Qué es lo que usted piensa va a decir Silvia cuando vea a Carlos?

---

---

**PUNTO DE RUPTURA 3:**

¿Cuáles son los objetivos de Carlos?

---

---

¿Cómo podría haber manejado esta situación difícil con Carlos?

---

---

¿De qué modo podría haberse resuelto este asunto para alcanzar los objetivos de todos?

---

---

¿Quién cree usted que será la próxima víctima del virus de la actitud?

---

---

## HOJA DE TRABAJO III

## ACENTUAR LO POSITIVO

Con frecuencia en el modo de decir las cosas está la diferencia entre ser el portador del virus de la actitud o un miembro productivo del equipo. Cambiar las siguientes afirmaciones negativas en positivas y productivas.

*Ejemplo:*

**Versión negativa:** *Este reporte es mucho más corto de lo que esperaba. ¡Tuviste toda una semana para trabajar en él!*

**Versión positiva:** *Esto parece ser un reporte muy conciso. Debe haber tomado mucho tiempo el resumir la información. ¿Estás seguro de haber incluido todo?*

❶ El cliente está haciendo otra demanda improcedente. ¡Quieren la entrega la semana que entra.

**Versión positiva:**

---

---

❷ ¿Cómo es que siempre me dan a mi las tareas más aburridas y las interesantes se las dan a todos los demás?

**Versión positiva:**

---

---

❸ ¿No ves que estoy muy ocupado para hacer eso en este momento?

**Versión positiva:**

---

---



**HOJA DE TRABAJO III** (continuación)

④ !No puedo creer que la gerencia quiere que empecemos a usar estas nuevas formas; Son demasiado complicadas.

**Versión positiva:**

---



---

⑤ ¡Nadie me dice nada!

**Versión positiva:**

---



---

⑥ La persona recién contratada es completamente incompetente. Yo no le confiaría nada.

**Versión positiva:**

---



---

⑦ Te pedí que lo hicieras desde hace una hora. ¿Porqué te estás tardando tanto?

**Versión positiva:**

---



---

⑧ Estos teléfonos suenan sin cesar, pero nadie se molesta en ayudarme a contestarlos.

**Versión positiva:**

---



---

## HOJA DE TRABAJO IV

## INTERVENCIÓN

¿Cómo inocularía usted el lugar de trabajo contra las malas actitudes en estos tres casos hipotéticos? Siguiendo los pasos del video. **EL VIRUS DE LA ACTITUD: COMO CURAR LA NEGATIVIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO**, desarrollar algunas estrategias de intervención productivas para cada caso.

❶ Luisa ha estado llegando tarde, alargando las horas de comer y saliendo de la oficina temprano. Su trabajo con frecuencia, tiene errores y su relación con los demás deja mucho que desear. Este comportamiento está causando problemas con los otros miembros del equipo, contribuyendo a crear un ambiente de trabajo improductivo. Usted llama a Luisa a su oficina, explica el problema y con gentileza pregunta porqué su trabajo no es el que era. Ella comenta que su niño padece una enfermedad crónica, por esa razón tiene que correr a casa y además a menudo duerme pocas horas.

¿Tiene Luisa un problema de actitud, si es así, cuál es?

---

---

¿Qué estrategias ha usado para llegar hasta este punto?

---

---

¿De que modo trataría el problema a partir de este momento? ¿Cuáles son los puntos que aún necesitan ser abordados?

---

---



**HOJA DE TRABAJO IV** (continuación)

☉ Usted ha sido pasado por alto para una promoción siendo el líder del equipo. De repente, los miembros del equipo lo tratan de modo diferente. Ellos están menos dispuestos a solicitar su ayuda y dejan de hablar cuando usted pasa. Ha bajado la moral del equipo y el trabajo es menos minucioso de lo usual. Primero, usted piensa que ellos lo están evitando debido al delicado asunto de la promoción. De repente, usted se da cuenta que tal vez la decepción ha afectado su propio comportamiento y la actitud hacia los miembros del equipo

¿Tiene esta persona el problema de la actitud, de ser así, cuál es?

---

---

¿Qué estrategias ha usado para llegar hasta este punto?

---

---

¿De qué modo trataría el problema a partir de este momento? ¿Cuáles son los puntos que aún necesitan ser abordados?

---

---

Pedro ha trabajado durante 25 años para su organización. No siempre está actualizado en lo último en tecnología, especialmente en lo que se refiere a computadoras y con frecuencia se siente frustrado. Los miembros más jóvenes de su equipo demuestran sentirse cansados de tener que ayudarlo todo el tiempo, especialmente cuando parece que Pedro no está haciendo mucho esfuerzo para aprender lo nuevo. Su conocimiento de la organización lo hace valioso como miembro del equipo, pero como su trabajo es cada vez más dependiente del uso de las computadoras, él empieza a concentrarse más y más en tareas no técnicas de baja prioridad.

¿Tiene Pedro el problema de la actitud, de ser así, cuál es?

---

---

¿Qué estrategias ha usado para llegar hasta este punto?

---

---

¿De qué modo trataría el problema a partir de este momento? ¿Cuáles son los puntos que aún necesitan ser abordados?

---

---



## HOJA DE TRABAJO V

## AUTOEVALUACIÓN

¿Cuál es su porcentaje en la escala de la negatividad? Califíquese usted mismo en una escala del 1 al 5 por cada pregunta, y sea honesto en sus respuestas.

1                      2                      3                      4                      5  
Nunca    Rara vez    Algunas veces    Con frecuencia    Siempre

## PUNTUACIÓN

❶ ¿Llega usted al lugar de trabajo entusiasta y seguro de sí mismo

\_\_\_\_\_

❷ ¿Esta usted centrado en sus objetivos aún cuando esté teniendo un mal día? \_\_\_\_\_

❸ ¿Busca soluciones positivas cuando las cosas no resultan como usted quiere en el trabajo?

\_\_\_\_\_

❹ ¿Es usted un buen ejemplo para sus compañeros?

\_\_\_\_\_

❺ ¿Tiene una buena comunicación con sus colegas?

\_\_\_\_\_

❻ ¿Hace sentir a sus compañeros que pueden acudir a usted para solicitar ayuda?

\_\_\_\_\_

❼ ¿Esta usted satisfecho con la calidad del trabajo que está realizando?

⑧ ¿Encuentra usted formas saludables para liberar el estrés?

\_\_\_\_\_

⑨ ¿Colabora usted con los demás para alcanzar los objetivos del equipo y los suyos propios?

\_\_\_\_\_

⑩ ¿Esta usted abierto a efectuar cambios en su rutina y entorno?

\_\_\_\_\_

**Total**

\_\_\_\_\_

## PUNTUACIÓN

Si su puntuación total es menor a 25, es muy probable que sea un portador del virus de la actitud. Continúe evaluando su desempeño en el trabajo. Si no puede romper el patrón de la negatividad, solicite ayuda de un supervisor, amigo o un profesional en la materia.

Si su puntuación total es entre 25 - 35, está usted en la línea límite, alguien susceptible al contagio, particularmente durante momentos de tensión. Cuando sienta presión, haga un examen de negatividad. Pregúntese a si mismo si su trabajo esta a la par, si contesta bruscamente o si sus compañeros en el trabajo, están tratándolo de manera diferente. Todas éstas situaciones podrían ser las causas del contagio.

Si su puntuación total es arriba de 35, se las ha arreglado para evitar el contagio del virus de la actitud. Aunque, tal vez no sea completamente inmune, Así que piense como está interactuando con sus colegas, especialmente durante momentos de tensión. Si usted se da cuenta de la propagación de las malas actitudes de otros, trate de intervenir ya sea hablando directamente con los involucrados o con un supervisor.



HOJA DE TRABAJO VI

**REACCIONAR VS. RESPONDER**

Algunas veces solamente a usted le corresponde inmunizarse a sí mismo contra el virus de la actitud. Cuando trata a alguna persona que es extraordinariamente negativa, puede resultar muy difícil. Aquí presentamos la oportunidad de proponer respuestas saludables y productivas en lugar de reacciones defensivas e iracundas. Algunas veces la respuesta correcta puede detener al virus en su trayectoria.

*Ejemplo:*

*Sara: Fueron totalmente inadecuados los comentarios que hiciste durante la junta. Estoy segura de que el cliente va a comentar al respecto.*

*Carlos: De cualquier modo, es lo que cada uno está pensando.*

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

*Carlos: Siento mucho si se oyó así. Debí haber hablado contigo acerca de Carmen y de mi aprehensión acerca del proyecto. Me gustaría explicar la razón por la que hice esos comentarios. ¿Tienes tiempo para hablar con Carmen y conmigo el día de hoy?*

❶ *Talía: Mi trabajo se está acumulando aquí y tú te estás tardando todo el tiempo del mundo en la copiadora.*

*Maria: ¡Bueno, yo también tuve que esperar! ¿Qué te hace pensar que eres más especial que los demás?*

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

Maria:

---



---



---

② José: Estoy harto de todo este trabajo de papeleo que la dirección nos ha dado. Voy a empezar a entregarlo después que los demás como protesta.

Celia: Tienes razón, tal vez si nos retrasamos se den cuenta de que esta es una política tonta.

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

Celia:

---

---

---

③ Enrique: ¿Han escuchado que están planeando despedir a un 20% de personal en este departamento?

Ricardo: No. Pero si lo hacen, yo sé a quien despediría.

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

---

---

---



④ Felicia: Tu sabes que yo no se como hacerlo.  
¿Por qué me lo estás dando a mí?

Mario: La razón es porque se supone es parte de tu trabajo,  
¿si te molestaras en aprender cómo se hace!

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

Mario:

---

---

---

⑤ Juan:  
¡Es el peor proyecto que he leído en toda mi vida! ¿En verdad piensas

que lo voy a entregar así?

Ernesto: Bueno, yo le dije a Teresa que necesitaría ayuda, pero  
ella nunca estaba por aquí.

*¿Cuál sería una mejor respuesta?*

Ernesto:

---

---

---



