



PRESENTA

LAS 5 PREGUNTAS QUE DEBEN HACER TODOS LOS LÍDERES

Cómo comprometer a su equipo a lograr cualquier meta

Guía del instructor

preparada por SkillBuilders, Inc.

La calidad de las respuestas que obtienes depende de la calidad de las preguntas que haces.

- Ed Oakley y Doug Krug, *Leadership made simple*¹

Contenido

Introducción.....	.2
Propósito del taller.....	.2
Puntos de aprendizaje.....	.3
¿Quién debe asistir?.....	.3
Diseño del entrenamiento.....	.4
Entrevistas.....	.6
Sinopsis del video.....	.8
Preparación para un programa exitoso.....	.8
Libreto para la presentación.....	.9
Hojas de trabajo para los participantes.....	.49
Otros programas de CRM Learning.....	.60

Copyright ©2007, CRM Learning, L.P.

¹ *Leadership made simple*, E. Oakley y D. Krug, Enlightened Leadership Solutions, Inc, 2006.

Su uso está autorizado.

Antecedentes

Introducción

Como líderes, tenemos que lidiar tanto con las oportunidades como con los desafíos. Mientras estamos enfocados en cómo conducir exitosamente a nuestro equipo para lograr los objetivos de la empresa, también tenemos que lidiar con las consecuencias de las metas no logradas, con las fallas en el proyecto, con los conflictos entre el personal y con todos los otros obstáculos que pueden afectar nuestro progreso.

Cuando la oportunidad llama, la tenemos que aprovechar rápidamente. Cuando las cosas salen mal, tenemos que encontrar un modo eficaz para responder y recuperarnos. La mayoría de las empresas son buenas para analizar e identificar lo que salió mal y para asignar las culpas por las fallas, pero invierten muy poco tiempo en el análisis de sus éxitos.

El Esquema para el liderazgo® ofrece un enfoque diferente de las nuevas oportunidades y de solución de los problemas. En este taller, los líderes aprenderán a realizar un análisis de los éxitos, lo cual puede reenfoque a un equipo para crear nuevas sinergias y oportunidades.

Propósitos del taller

El Esquema para el liderazgo® usa un conjunto de preguntas altamente eficaces para cambiar el enfoque de un grupo orientado hacia los problemas por un enfoque orientado hacia las soluciones y el éxito.

Las cinco preguntas del esquema se pueden aplicar en casi cualquier desafío relacionado con la administración: para mejorar el trabajo en equipo, en la resolución de conflictos, para animar y mejorar el desempeño, para solucionar los problemas, en los proyectos administrativos y mucho más.

Este taller le enseñará a los participantes a:

1. Cambiar el enfoque hacia atrás y la actitud mental de analizar “lo que salió mal” por un Enfoque hacia adelante® que expande las posibilidades, las soluciones y los logros.
2. Realizar un sondeo de 5 pasos para que al aplicar el conocimiento obtenido con las respuestas recibidas puedan construir un resultado exitoso.
3. Crear participación, establecer responsabilidades y construir confianza dentro de su equipo.
4. Aplicar el Esquema para el liderazgo® a un rango más amplio de desafíos.

Vista general del entrenamiento

El paquete de este curso ofrece un diseño estructurado para impartir un taller rápido de hora y media o dos horas que mejora las habilidades de su equipo de líderes.

- El Libreto para la presentación describe los puntos del aprendizaje y las actividades.
- El video presenta dramatizaciones y gráficos que ayudan a los líderes a desarrollar sus habilidades e implementar un proceso basado en preguntas para hacer más eficaces sus labores administrativas.
- El video se puede reproducir en una sola sesión con un intermedio o en dos sesiones separadas.
- Las instrucciones para el formato de una sesión con intermedio se encuentran en el Libreto para la presentación (página 17). De este modo el taller se termina en una sola sesión mostrando el video en dos segmentos, no completo de una sola vez.
- Como alternativa, el taller se puede impartir en dos sesiones más cortas. Siga las instrucciones de la página 17, pero en lugar de reproducir todo el video ese mismo día, divida el video y las actividades para concluirlo en una segunda sesión.

Entrevistas con los líderes

El DVD o la cinta en VHS incluyen entrevistas realizadas a los líderes que se presentan en el video principal, quienes han usado el esquema para un rango de oportunidades de desarrollo en sus empresas como la planificación, las evaluaciones de rendimiento, la solución de problemas y la formación de equipos. Use estas entrevistas para extender el taller y para enfocarlo en aplicaciones específicas del esquema. En la página 7 encontrará una descripción del segmento de las entrevistas.

Puntos del aprendizaje

El taller enseñará a los participantes a construir oportunidades para el éxito usando un proceso de cinco pasos llamado El esquema para el liderazgo[®]:

- Paso 1: Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?
- Paso 2: Analizar el éxito – ¿Qué causó el éxito?
- Paso 3: Aclarar la meta – ¿Cuál es nuestro objetivo?
- Paso 4: Establecer los beneficios – ¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?
- Paso 5: Planificar y actuar: ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

¿Quién debe asistir?

El taller *Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes* de CRM Learning está diseñado para los directores y para el personal administrativo. Los directores que sean capacitados con este proceso podrán implementarlo con sus reportes directos en todos los niveles.

Nota: El diseño del taller asume que todos los participantes son miembros de la misma empresa.

Tamaño del grupo

El material del taller se debe presentar de tal modo que las respuestas de los participantes puedan ser escuchadas por todo el grupo. Se recomienda que los grupos se limiten a un máximo de 12 ó 16 participantes para facilitar las discusiones activas de los temas del taller.

Auto estudio

El material del taller *Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes* se puede usar para estudiarlo individualmente ya que el video, la planificación del esquema y las notas del programa son materiales útiles para cualquiera que desee revisarlos.

Diseño del entrenamiento

El taller dura entre 90 y 120 minutos, dependiendo de la profundidad de las discusiones. El presentador del taller puede agregar o quitar actividades del plan general para enfocarlo en necesidades específicas o para ajustarlo a las limitaciones del tiempo.

Segmento del taller	Tiempo	Volante
Introducción al taller. Bienvenida, presentaciones y objetivos.	10	
Actividad 1: ¿Dónde se encuentra ahora? Identificar los asuntos más comunes que los líderes enfrentan.	5	
Actividad 2: Video “Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes”. Ver los ejemplos de la construcción del éxito en situaciones desafiantes.	30	
Resumen del video. Revisión y discusión de las preguntas del video.	5	Notas del programa
Actividad 3 – Paso 1: Enfocarse hacia adelante. Cambiar el enfoque hacia el futuro, no al pasado.	5	
Actividad 4 – Paso 2: Analizar el éxito. Analizar las razones del éxito.	5	
Detener la sesión. Si va a impartir el taller en dos sesiones, le sugerimos detenerse después de la Actividad 4 – Paso 2.		
Actividad 5 – Paso 3: Aclarar la meta. Aclarar los objetivos para que todos los entiendan.	5	
Actividad 6 – Paso 4: Establecer los beneficios. Conectar todos los niveles de la empresa con el valor para el logro de la meta.	5	
Actividad 7 – Paso 5: Planificar y actuar. Pasar del análisis y la participación a la acción.	5	

Actividad 8 – Actividad para grupos pequeños. Aplicación de las lecciones aprendidas. Obtener experiencia usando el esquema en las situaciones potenciales en el lugar de trabajo.	20	Hojas de trabajo para grupos pequeños.
Implementación del esquema. Pasos requeridos para preparar e implementar el esquema	5	
Actividad 9: La construcción del éxito – El mini esquema. Cómo aplicar un mini esquema para llevar un registro del progreso y avanzar de forma continua.	5	
Cierre del taller. Revisión del Esquema para el liderazgo® .	10	
Fin de la sesión Los participantes comentan lo que harán para implementar el esquema con sus reportes directos.	5	Planificador del esquema
Tiempo total	120*	

*Las discusiones pueden hacer que el taller exceda los 120 minutos.

Entrevistas

Las siguientes entrevistas están incluidas tanto en el DVD como en la cinta en VHS. Use estos segmentos para alargar el taller o para conducir sesiones de seguimiento sobre el Esquema para el liderazgo®.

Líder entrevistado	Duración de la entrevista	Resumen de los temas de las entrevistas
Lonnie Sproat , Vicepresidente del Centro de Operaciones de un aseguradora.	26:02	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios adicionales sobre el uso de las 5 preguntas. Más detalles sobre la historia del servicio a los clientes y sobre cómo el Esquema fue usado para construir el éxito gradualmente.
Patty Hunsicker , Analista de Personal, Entrenamiento y desarrollo. TMF Consulting	17:54	<ul style="list-style-type: none"> Enfocarse hacia adelante, "las respuestas están en sus manos". Más detalles sobre el uso de las preguntas 3 a 5. Una historia sobre el uso del Esquema para el liderazgo® y la formación de un equipo multidisciplinario en una corte juvenil para casos relacionados con las drogas.
Ed Tate , Autor, Orador e Instructor ejecutivo de Expresión	13:12	<ul style="list-style-type: none"> Más detalles sobre el uso de las 5 preguntas. Ejemplo con un departamento de servicio a los clientes. Ejemplo de evaluación de rendimiento. Historia sobre el buque USS Benfold.
A.J. Hiltenbrand , Ex director de desarrollo ejecutivo. Laboratorios Alcon.	25:47	<ul style="list-style-type: none"> Detalles adicionales sobre la historia de la junta de los jefes de departamento para reducir los gastos y aumentar las utilidades. Más detalles sobre el uso de las 5 preguntas. Historia sobre un departamento de tecnología de la información y sobre el uso del esquema para dar energía a las juntas diarias. Historia sobre el uso del esquema para el desempeño en la administración. Historia sobre el uso del esquema para la solución de problemas en la reducción de los tiempos de la cadena de abastecimiento. Consejos para facilitar el uso del Esquema para el liderazgo®.

Líder entrevistado	Duración de la entrevista	Resumen de los temas de las entrevistas
Dr. John Van Sky, Director de capacitación de preparación para el bio terrorismo. Agencia para el cuidado de la salud del condado de Orange.	16.30	<ul style="list-style-type: none">• Historia sobre una clínica que ilustra que “las respuestas están en sus manos”.• Historia sobre el uso del esquema para que los trabajadores de un centro de salud hicieran la transición de un modelo clínico a un modelo de “el primero en responder” en la preparación para las emergencias.• Cómo el esquema puede ofrecer más satisfacción a los trabajadores del gobierno.• Más detalles sobre el uso de las 5 preguntas.

Sinopsis del video

El elemento central del taller es un video que usa dramatizaciones de situaciones del mundo real que ilustran cómo los líderes han usado el Esquema para el liderazgo®. Los participantes verán de primera mano cómo el esquema cambia la dinámica del grupo de las desilusiones y la resistencia hacia la cooperación y hacia un modo de pensar enfocado hacia delante.

Ed Oakley, uno de los autores de *Leadership made simple*¹, el libro en el cual se basa este taller, aparece durante todo el video presentando los conceptos clave y los casos que son analizados. Ed señala el amplio rango de desafíos empresariales y las situaciones en las que el Esquema para el liderazgo® puede ser aplicado.

Lonnie Sproat es vicepresidente de una gran compañía aseguradora que se enfrenta a una tasa del 58% en la satisfacción de sus clientes. Usando el Esquema para el liderazgo®, Lonnie hizo que su equipo alcanzara una tasa del 90% en un tiempo sorprendentemente corto. En este caso vemos cómo el proceso del esquema actúa sobre su equipo y cómo, paso a paso, construye su resultado.

Patty Hunsicker es una consultora que trabajó en un sistema de bibliotecas públicas ayudando en la transición para volver a abrir los fines de semana y en la implementación de un nuevo sistema de cómputo. El personal había estado trabajando sólo de lunes a viernes y se rehusaba a abandonar el sistema que, mientras fue obsoleto, les resultó cómodo y familiar. Patty tuvo que enfocar a los directores de las bibliotecas en el valor que representaba el nuevo horario que incluía los fines de semana y en los beneficios del nuevo sistema de cómputo.

A.J. Hiltenbrand es el ex director de desarrollo ejecutivo de una compañía farmacéutica transnacional. Él usó el esquema con un grupo multidisciplinario de gerentes cuyos presupuestos anuales ya se habían determinado, y les pidió que pensarán cómo podían aumentar las utilidades y reducir los gastos. El proceso tuvo como resultado significativos ahorros para la compañía.

Preparativos para un programa exitoso

El taller *Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes* de CRM puede ser impartido por los instructores de su empresa o por los profesionales del departamento de Recursos humanos. El video, las actividades y las discusiones están estructuradas para permitir una máxima flexibilidad en la presentación mientras se exploran los puntos principales de su contenido.

Revisión de los materiales

CRM le recomienda que vea el video antes de presentarlo para que entienda cómo se presentan los conceptos del taller.

Después, revise todos los materiales que se incluyen en el paquete. Estudie el Libreto para la presentación y las hojas de trabajo de los participantes.

En el Libreto para la presentación haga anotaciones sobre las situaciones de su empresa que pueda usar como ejemplos.

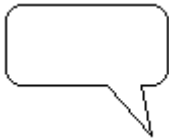
¹ *Leadership made simple*, E. Oakley y D. Krug, Enlightened Leadership Solutions, Inc, 2006. Su uso está autorizado

Cómo usar el Libreto para la presentación

Cada vez que presente el taller *Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes*, usted se sentirá más cómodo con el contenido y con el formato del programa.

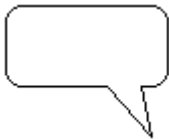
Le recomendamos que la primera vez que lo presente siga paso por paso el Libreto para la presentación. Después, una vez que esté más familiarizado con el flujo de las actividades, podrá hacer los cambios necesarios para que su presentación se ajuste a sus grupos y a la disponibilidad del tiempo.

Los iconos que encontrará del lado izquierdo en cada una de las páginas del Libreto para la presentación le ayudarán durante la conducción del taller.



Decir

Proporcione la información sugerida de un modo casual. Modifique esta información para que se ajuste a sus grupos y al enfoque del taller.



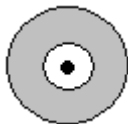
Preguntar/Discutir

Haga a los participantes las preguntas que se indican o preguntas similares a las sugeridas. Discuta el material con el grupo, anime a los participantes a comentar sus opiniones o pida a los participantes que sigan sus instrucciones.



Trípode para láminas/pizarrón

Anote la información en una lámina o en un pizarrón. Si está usando un pizarrón, pida a alguno de los participantes que anote la información en una hoja de papel antes de borrarla.



Video

Reproduzca el video.



Diapositiva

Este icono indica el momento en el que debe proyectar una de las diapositivas de la presentación en Power Point. También puede imprimir las diapositivas y repartirlas entre los participantes para que puedan tomar notas. Las diapositivas que muestran una animación

están identificadas con la palabra "animada", seguida por un número que indica el número de pasos incluidos en la animación.

**Nota**

Este icono le indica sugerencias que le ayudan a conducir una actividad. *Estas sugerencias no deben ser transmitidas a los participantes.*

**Hojas de trabajo/Volantes**

Pida a los participantes que tomen estos documentos para realizar la actividad correspondiente.

Seguimiento del taller

Todos hemos asistido a sesiones de capacitación donde la energía es alta, el progreso es tangible y los participantes se retiran con nuevas habilidades y decididos a hacer cambios. Y todos hemos visto cómo la actividad de la vida diaria puede hacer que esta nueva conciencia y estas nuevas habilidades pierdan su filo rápidamente.

Dar un seguimiento es el mejor modo de asegurar que los asistentes al taller usen el esquema en sus propios departamentos. Esto puede hacerlo programando juntas periódicas y distribuyendo informes vía correo electrónico sobre cómo han trabajado los participantes con el esquema.

Haga los arreglos necesarios y vuelva a presentar el video para los directores y los gerentes que no hayan podido asistir al taller.

Coloque láminas con las 5 preguntas en los lugares de reunión más comunes como lo son las salas de conferencias, junto a las cafeteras, junto a las copiadoras, etcétera.

Use el esquema para establecer metas y objetivos y pida a sus participantes que preparen un informe que deberán presentar en la siguiente junta.

Use las entrevistas en el video para continuar la discusión sobre el uso del esquema y para apoyar nuevas iniciativas y resolver nuevas situaciones.

¡Hora de empezar!

Ahora ya está listo para iniciar su presentación del taller *Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes* de CRM.

Termine la revisión de los materiales y disfrute la sesión. Estamos seguros que obtendrá valiosas perspectivas de su empresa mientras se prepara y conduce este taller.

Libreto para la presentación

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes



NOTAS

Sobre los participantes: Esta presentación será eficaz con participantes de los mismos o de diferentes departamentos o empresas, sin embargo, se asume que todos los participantes ocupan puestos relacionados con el liderazgo.

Sobre la presentación del video: Si usted desea presentar el video en dos partes o terminar el taller en dos sesiones, le sugerimos que detenga el video después del **Paso 2: Analizar el éxito**, que realice las actividades 3 y 4 y que después termine la presentación del video. Para más detalles, vea la Actividad 2 (página 17).

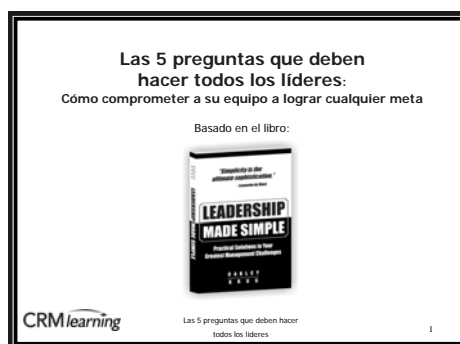
Introducción al taller

Tiempo: 10 minutos

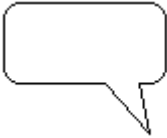
Bienvenida, presentaciones y mención de los objetivos.



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 1: TÍTULO DEL TALLER.



PRESÉNTESE usted mismo, dé la bienvenida a los participantes y haga un breve comentario sobre lo emocionado que se siente al tener la oportunidad de discutir un tema tan importante con ellos.

**DIGA:**

Como líderes, tenemos que concentrarnos en guiar a nuestros equipos para que logren los objetivos de la empresa. Por otro lado, todos alguna vez hemos fallado en el cumplimiento de nuestras metas. Cuando esto ocurre, es necesario tener un buen modo para responder y recuperarnos.

Cuando fallamos en el cumplimiento de un objetivo, las empresas pueden ser muy buenas para analizar e identificar lo que salió mal y para asignar culpas.

En este taller vamos a ver las cosas con un enfoque muy diferente.

Vamos a desarrollar nuevas habilidades que nos permitirán analizar lo que salió bien y construir sobre esos elementos exitosos los éxitos del futuro cuando nos enfrentemos a un amplio rango de situaciones dentro de la empresa.

**DIGA:**

Este taller está basado en el libro *Leadership made simple* de Ed Oakley y Doug Krug, quienes se dedican a capacitar y a realizar consultorías sobre administración y liderazgo en empresas de todo el mundo.

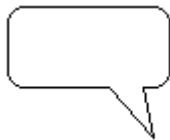
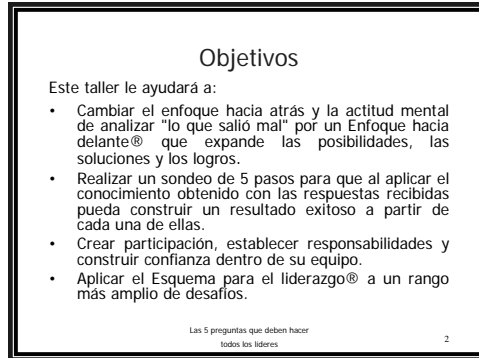
- Sus experiencias los condujeron a la creación de un análisis basado en preguntas que permite que los líderes alineen a las personas con las metas y las acciones para identificar lo que está saliendo bien, aún cuando las cosas parecen estar saliendo mal.
- Es un proceso directo que puede ser más eficaz que los complejos sistemas de los negocios, las estructuras, los procesos o la contratación de consultores externos.

Antes de empezar, vamos a tomar un momento para presentarnos. Por favor tómense un minuto como máximo para presentarse y decirnos su nombre, su puesto, su departamento y/o la empresa en la que trabajan. También digan cual es el modo más común en su empresa para planear los proyectos y para analizar los problemas y las fallas, como las juntas con los responsables, la elaboración de documentos para explicar las lecciones aprendidas, el análisis de las razones que las originaron, la contratación de consultores externos, las juntas a solas con los jefes, etcétera.

Propósitos y objetivos



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 2: OBJETIVOS DEL TALLER.



DIGA:

El esquema para el liderazgo® usa un conjunto de preguntas altamente eficaces para cambiar el enfoque de un grupo orientado hacia los problemas por un enfoque orientado hacia las soluciones y el éxito.

Las cinco preguntas del esquema se pueden aplicar en casi cualquier desafío relacionado con la administración: para mejorar el trabajo en equipo, en la resolución de conflictos, para animar y mejorar el desempeño, para solucionar los problemas, en los proyectos administrativos y mucho más.

Este taller les enseñará a:

1. Cambiar el enfoque hacia atrás y la actitud mental de analizar "lo que salió mal" por un Enfoque hacia delante® que expande las posibilidades, las soluciones y los logros.
2. Realizar un sondeo de cinco pasos para que al aplicar el conocimiento obtenido con las respuestas recibidas puedan construir un resultado exitoso.
3. Crear participación, establecer responsabilidades y construir confianza dentro de su equipo.
4. Aplicar el Esquema para el liderazgo® a un rango más amplio de desafíos.

Estas metas parecen ser demasiado ambiciosas para cinco preguntas sencillas, pero vamos a analizar el proceso y vamos a ver si podemos lograr los resultados que esperamos.

Reglas básicas

Explique las reglas básicas para el taller:

- Ninguna de las personas que participen o que hayan participado en las situaciones que aquí se discutan deberá ser identificada por su nombre y todas las discusiones que surjan en este taller deberán ser confidenciales.
- Anime la participación de todos y evite que se soliciten opiniones o que se compartan experiencias que pudieran resultar incómodas para los participantes.

Logística

Revise cualquier situación relacionada con la logística de este taller:

- Los teléfonos celulares se deberán apagar.
- Planee los descansos y las discusiones para refrescar los temas.
- Señale la ubicación de los sanitarios y de las salidas de emergencia.
- Pregunte si alguien se necesita retirar antes del final de la sesión y a qué hora tendría que hacerlo.

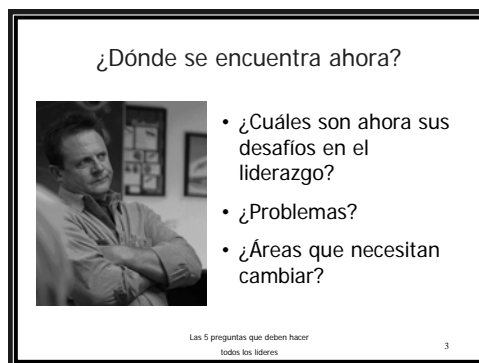
Actividad 1: ¿Dónde se encuentra ahora?

Tiempo: 5 minutos

Propósito: *Identificar los asuntos más comunes que enfrentan los líderes.*



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 3: ¿DÓNDE SE ENCUENTRA AHORA?



PREGUNTE:

¿Cuáles son ahora sus desafíos en el liderazgo? ¿Existen problemas? ¿Hay áreas que necesitan cambiar? ¿Hay nuevas oportunidades?



TRÍPODE PARA LÁMINAS/PIZARRÓN

Anote las respuestas en el pizarrón y después señale las áreas donde usted, como instructor, cree que el esquema podría ser útil.

Busque respuestas como las siguientes:

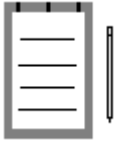
- Hay un proyecto que rebasa el presupuesto.
- Los productos están saliendo del almacén con 2 días de retraso.
- La retención de los clientes está disminuyendo.
- Los pacientes tienen que esperar demasiado en la línea para concertar sus citas.

- En el turno de la noche se escuchan más chismes que en el turno del día.
- Fallamos en nuestras evaluaciones.



DIGA:

Respecto a estos retos que anotamos en el pizarrón, hay cinco preguntas que casi siempre nos van a conducir a una solución. Suena sencillo, ¿verdad? Veamos.



NOTA

Pegue esta lámina en un muro de la habitación. Al final de taller tendrá que volver a ella.

Actividad 2:

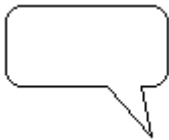
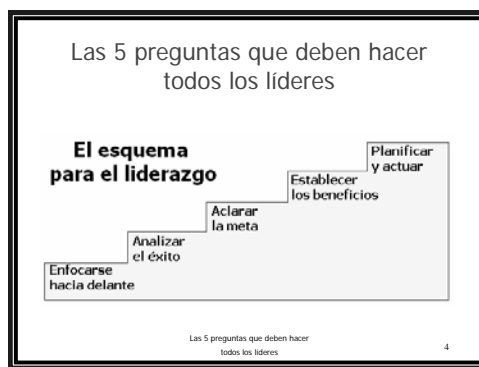
Video: Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

Tiempo: 30 minutos

Propósito: Ver ejemplos de la construcción del éxito en las situaciones desafiantes.



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 4: TÍTULO DEL VIDEO



DIGA:

¿Cuántas veces han sido llamados a una junta para:

- ¿Analizar un problema o una falla?
- ¿Asignar culpas?
- ¿Analizar lo que salió mal?



PREGUNTE:

- ¿Estas juntas son agradables?
- ¿Los participantes tienden a ponerse a la defensiva?
- ¿Las situaciones normalmente se solucionan?
- ¿Los participantes tienden a sentirse incómodos?



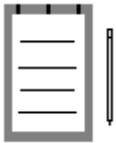
DIGA:

Esto no tiene que ser así.

Ahora vamos a ver un video que nos muestra ejemplos reales en los que las cinco preguntas del Esquema para el liderazgo® se usaron exitosamente para alcanzar una amplia variedad de las metas de una empresa.

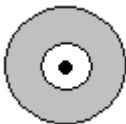
En el video también vamos a ver entrevistas que se les hicieron a estos líderes y veremos dramatizaciones del uso del esquema.

No es necesario que tomen notas. Después de ver el video yo les entregaré un documento que incluye esas notas.



NOTA

El DVD incluye segmentos especiales como las versiones completas de las entrevistas. Estas pueden ser usadas para proporcionar un contexto adicional que permitirá una discusión más profunda. Para mayor información vea la página 6.



VIDEO

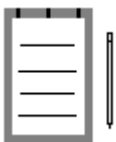
Reproduzca el video **Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes**.

Opciones para la reproducción del video:

Reproduzca los pasos 1 y 2 del video. Detenga el video al finalizar el paso 2, cuando Ed Oakley dice: "La pregunta 2 también derriba las barreras y da energía a su equipo", aproximadamente en el minuto 13 con 40 segundos.

Realice las actividades 3 y 4.

Reinicie la reproducción hasta el final del video. Continúe haciendo un resumen del video y realice las actividades 5 a 9.

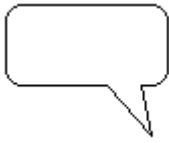


NOTA

Si elige impartir el taller en dos sesiones, finalice la primera sesión al terminar el paso 2. Inicie la segunda sesión con el resumen del video y las actividad 5.

Resumen del video

Tiempo: 5 minutos



DIGA:

Como líderes, ustedes deben lidiar con un amplio rango de situaciones que van desde los problemas (como el de la baja tasa en la satisfacción de los clientes en el ejemplo con Lonnie) hasta las nuevas iniciativas (como el nuevo horario y el nuevo sistema de cómputo para las bibliotecas).

El modo en que ustedes enfrenten estos desafíos puede determinar el éxito o el fracaso de cada proyecto.

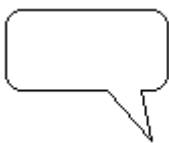


PROYECTE LA DIAPOSITIVA 5: EL ESQUEMA PARA EL LIDERAZGO®.

El esquema para el liderazgo

- **Paso 1: Enfocarse hacia delante** – ¿Qué es lo que ya está funcionando?
- **Paso 2: Analizar el éxito** – ¿Qué causó el éxito?
- **Paso 3: Aclarar la meta** – ¿Cuál es nuestro objetivo?
- **Paso 4: Establecer los beneficios** – ¿Cuales son los beneficios de lograr este objetivo?
- **Paso 5: Planificar y actuar** – ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 5



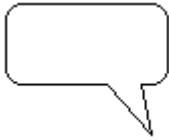
DIGA:

Desde este momento y hasta el final del taller revisaremos los cinco pasos del Esquema para el liderazgo® y analizaremos cómo pueden ser aplicados en situaciones de la vida real:

- **Paso 1: Enfocarse hacia delante** – ¿Qué es lo que ya está funcionando?
- **Paso 2: Analizar el éxito** – ¿Qué causó el éxito?
- **Paso 3: Aclarar la meta** – ¿Cuál es nuestro objetivo?
- **Paso 4: Establecer los beneficios** – ¿Cuales son los beneficios si logramos este objetivo?
- **Paso 5: Planificar y actuar** – ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

**VOLANTES**

Distribuya los volantes de las Notas del programa.

**DIGA:**

Estas hojas de trabajo les proporcionarán información sobre los cinco pasos del esquema, incluyendo algunas variaciones de las preguntas y consejos sobre el uso de cada paso.

Úsenlas como referencia durante las siguientes actividades del taller.

Actividad 3:**Paso 1: Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?***Tiempo: 5 minutos****Propósito: Cambiar el enfoque hacia el futuro, no al pasado.***

PROYECTE LA DIAPOSITIVA 6: ¿QUÉ ES LO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO?

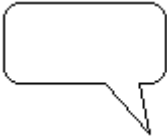
Paso 1: Enfocarse hacia delante	
<i>La respuesta está en sus manos.</i>	
<i>– Oakley and Krug</i>	
Paso 1 Enfocarse hacia delante	– ¿Qué es lo que ya está funcionando?
Paso 2 Analizar el éxito	– ¿Qué causó el éxito?
Paso 3 Aclarar la meta	– ¿Cuál es nuestro objetivo?
Paso 4 Establecer los beneficios	– ¿Cuales son los beneficios de lograr este objetivo?
Paso 5 Planificar y actuar	– ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo? ¿Quién va a hacer qué y cuándo? ¿Cómo medimos el progreso?
<small>Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes</small>	
<small>6</small>	

*La respuesta está en sus manos – Oakley y Krug****El cambio de la dinámica*****PREGUNTE:**

¿Recuerdan esa primera reunión en la sala de juntas cuyo objetivo era descubrir por qué el equipo no había alcanzado sus cuotas durante el trimestre? ¿Qué les pareció?

Busque respuestas como: Fue negativa, provocó animosidad entre los participantes y el objetivo de encontrar una solución se perdió entre las peleas.

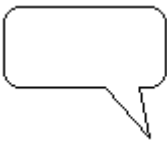
¿Cuántas de sus juntas para solucionar los problemas terminan así?



DIGA:

Ahora, consideren la primera junta del ejemplo de las bibliotecas. ¿Qué les pareció?

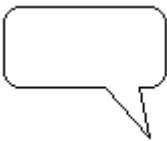
Busque respuestas como: No fue hostil, pero sus corazones no estaban apoyando los nuevos objetivos de volver a abrir las bibliotecas durante los fines de semana y de aprender a manejar el nuevo sistema de cómputo.



PREGUNTE:

¿Qué fue lo que Patty Hunsicker hizo para cambiar el modo de pensar del equipo?

Busque respuestas como: Patty usó una variación de la pregunta, ¿Qué es lo que funciona? y dijo: ¿Qué les gusta de ser bibliotecarios? Este es un enfoque diferente. Ella postergó enfocarse en el problema en turno por un momento para enfocarse en algo positivo.



DIGA:

La próxima vez que asistan a una junta para analizar un problema o para diseñar el plan para un nuevo proyecto, tómense el tiempo para cambiar el ambiente y la actitud de los participantes de cautelosa a cooperativa.

Piensen un poco en la situación en la que Lonnie Sproat se encontraba – su tasa de satisfacción de los clientes estaba en el 58% y la moral del equipo estaba en el sótano.

Al cambiar el enfoque de “¿qué es lo que anda mal?” a “¿qué es lo que está funcionando?” también cambió la dinámica del grupo y entonces todos se pudieron enfocar en cómo resolver el problema.

Sin lugar a dudas, a todos nos gustaría iniciar nuestras juntas con respuestas positivas a la Pregunta 1. Sin embargo, en muchos casos, especialmente cuando la situación es crítica, será bueno permitir que los participantes tomen unos momentos para “ventilar” el asunto antes de empezar a trabajar con el esquema.

Planificación de las preguntas

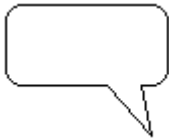


PROYECTE LA DIAPOSITIVA 7: VARIACIONES DE LA PREGUNTA 1

Variaciones de la pregunta 1

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en esta área?
- ¿Qué les gusta de nuestro proceso actual?
- ¿En qué estamos de acuerdo?
- ¿Qué ha funcionado en situaciones similares en el pasado?
- ¿En dónde estamos progresando?
- De todo lo que hemos intentado, ¿qué ha provocado algún éxito?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 7



DIGA:

Al hacer la primera pregunta, "¿Qué es lo que ya está funcionando?", podría ser necesario modificarla para ajustarla a la situación, como podemos verlo en esta diapositiva.

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en esta área?
- ¿Qué les gusta de nuestro proceso actual?
- ¿En qué estamos de acuerdo?
- ¿Qué ha funcionado en situaciones similares en el pasado?
- ¿En dónde estamos progresando?
- De todo lo que hemos intentado, ¿qué ha provocado algún éxito?

Más tarde, cuando hagamos el estudio de un caso, tendrán la oportunidad de trabajar más a fondo con las variaciones de las cinco preguntas.



DIGA:

Lo que estas variaciones nos demuestran es que para que las cosas funcionen podrían necesitar hacer la pregunta de un modo diferente, como podría ser agregando algo específico que la relacione con el tema al que se quieren referir.

Asegúrense de planear sus preguntas iniciales antes de la junta para que tengan algunas opciones para continuar con la conversación.

Sea cual sea el modo en que hagan la pregunta, el paso 1 hace que el grupo se enfoque en lo que se hizo bien, no en lo que salió mal.

Vamos a ver los beneficios de este tipo de pregunta.

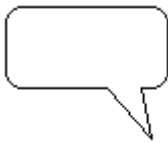


PROYECTE LA DIAPOSITIVA 8: BENEFICIOS DE LA PREGUNTA 1

Beneficios de la pregunta 1

- Establece una línea de base para el éxito.
- Eleva el nivel de energía del equipo.
- Elimina la actitud defensiva; los quejosos quedan desarmados.
- Reestablece la auto confianza.
- Inspira confianza en usted, como el líder.
- Las personas que se han mostrado renuentes a contribuir se vuelven más participativas.
- Aumenta la cooperación.
- Libera la creatividad y permite que las ideas nuevas evolucionen.

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 8



DIGA:

Observen el beneficio de hacer este tipo de pregunta para iniciar la discusión; lo que hace es cambiar la actitud mental de defensiva a dinámica.

Consejos y sugerencias



DIGA:

Estos son algunos consejos y sugerencias para el Paso 1.

Lleguen preparados con algunas ideas de éxitos recientes y cosas que hayan salido bien que puedan compartir con el grupo. Esto le dará al grupo una idea de lo que usted está buscando y ayudará a que las ideas fluyan si los participantes tienen problemas para mencionar algo que “esté saliendo bien”.

Esperen dudas en el grupo. Si ustedes, como Lonnie, sólo reciben respuestas negativas después de hacer la Pregunta 1, redirijan al grupo hacia algo que esté saliendo bien.

Si alguien no quiere participar durante este paso, no lo presione; algunas personas tardan más en reaccionar a la energía positiva o pueden empezar a contribuir más adelante, durante una actividad que las haga sentirse más cómodas, como la determinación de los objetivos y los planes para actuar.

Actividad 4:

Paso 2: Analizar el éxito – ¿Qué causó el éxito?

Tiempo: 5 minutos

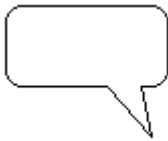
Propósito: Encontrar las causas del éxito.



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 9: ¿QUÉ CAUSÓ EL ÉXITO?

Paso 2: Analizar el éxito	
Paso 1 Enfocarse hacia delante	– ¿Qué es lo que ya está funcionando?
Paso 2 Analizar el éxito	– ¿Qué causó el éxito?
Paso 3 Aclarar la meta	– ¿Cuál es nuestro objetivo?
Paso 4 Establecer los beneficios	– ¿Cuales son los beneficios de lograr este objetivo?
Paso 5 Planificar y actuar	– ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo? ¿Quién va a hacer qué y cuándo? ¿Cómo medimos el progreso?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 9



DIGA:

Al Paso 2 del esquema en realidad podrían llamarle el análisis del éxito.

La segunda pregunta empieza a tomar ventaja de la nueva dinámica positiva que crearon con la Pregunta 1. Esta diapositiva nos muestra por qué es importante pasar de mencionar los éxitos a empezar a analizarlos.




PROYECTE LA DIAPOSITIVA 10:

BENEFICIOS DE LA PREGUNTA 2.

Beneficios de la pregunta 2

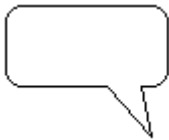
- El personal es reconocido por sus contribuciones.
- Saber qué funcionó ayuda a repetir el resultado.
- Saber qué funcionó ayuda a transferir el éxito a otros grupos y proyectos.



Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

10

Variaciones de la pregunta



DIGA:

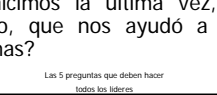
También hay otros modos de hacer esta pregunta.



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 11: VARIACIONES DE LA PREGUNTA 2.

Variaciones de la pregunta 2

- ¿Qué hicimos para lograr esta victoria?
- ¿Qué les gusta a los usuarios de las áreas en las que nuestro proceso actual funciona?
- ¿Qué hicimos diferente esta vez contra la anterior para lograr un mayor éxito?
- ¿Qué hicimos la última vez, en este proyecto, que nos ayudó a evitarnos problemas?



Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

11

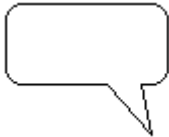


DIGA:

Noten cómo todas las preguntas de esta diapositiva en realidad son la misma pregunta, con ligeras variaciones para adaptarla a situaciones únicas.

- ¿Qué hicimos para lograr esta victoria?
- ¿Qué les gusta a los usuarios de las áreas en las que nuestro proceso actual funciona?
- ¿Qué hicimos diferente esta vez contra la anterior para lograr un mayor éxito?
- ¿Qué hicimos la última vez, en este proyecto, que nos ayudó a evitarnos problemas?
- ¿Cómo movimos la información entre los grupos la última vez?

Consejos y sugerencias



DIGA:

Estos son algunos consejos y sugerencias para el Paso 2.

Recuerden que todos los proyectos se terminan debido a las pequeñas acciones de todos los miembros del equipo. Los pasos hacia el éxito también pueden ser muy pequeños, pero si se les presenta la oportunidad de reconocerle un logro a un colaborador, háganlo, sin que importe lo pequeño que este pueda ser.

Ahora que ya han establecido el enfoque hacia delante preguntando qué está funcionando y por qué, ha llegado el momento de revisar el objetivo del proyecto o el de la junta. Esto lo haremos en el Paso 3.



NOTA

Si va a impartir el taller en dos segmentos o en dos sesiones, deténgase aquí. (ver página 19).

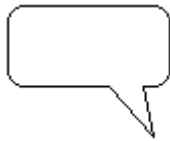
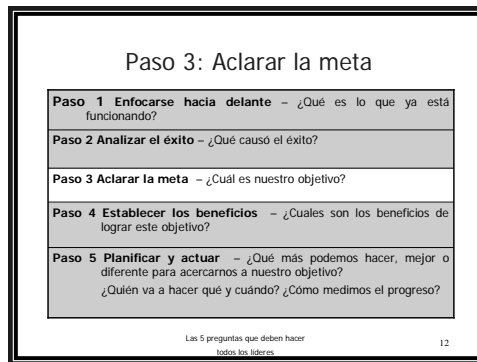
Actividad 5: Paso 3: Aclarar la meta – ¿Cuál es nuestro objetivo?

Tiempo: 5 minutos

Propósito: *Guiar a todos hacia el mismo tema.*



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 12: ¿CUÁL ES NUESTRO OBJETIVO?



PREGUNTE:

¿Recuerdan por qué no iniciamos con el paso que establece la meta?

Busque respuestas como: Los equipos necesitan un tiempo para cambiar su actitud mental y dirigirla hacia el éxito y la creatividad, y para enfocarla hacia delante, no hacia la actitud defensiva ni hacia las culpas.

Los pasos 1 y 2 preparan al equipo para analizar el objetivo con una actitud mental positiva.



DIGA:

Aclarar la meta es muy importante porque:

Las personas, desde sus diferentes puestos, ven los objetivos de la empresa desde perspectivas diferentes. No podemos esperar que todos lleguen al mismo destino sin que antes estén de acuerdo respecto a dónde se encuentra.

Cuando las personas pierden la claridad de lo que es importante se vuelven más reactivas que pro-activas. Evitan correr riesgos, sugerir nuevas ideas y asumir responsabilidades.

Las personas reactivas se enfocan en lo que no se tiene que hacer, en lugar de enfocarse en lo que sí se tiene que hacer.

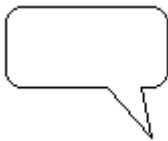


PROYECTE LA DIAPOSITIVA 13: VARIACIONES DE LA PREGUNTA 3.

Variaciones de la pregunta 3

- ¿Qué es lo que estamos intentando lograr?
- Si pudieran describir el producto, servicio o resultado final ideal, ¿cómo sería?
- ¿Cómo definiremos el éxito?
- ¿Estamos alineados con el objetivo? Nos vamos a asegurar de ...
- ¿Cómo podemos comunicarle el objetivo clara y eficazmente a todos los involucrados? ¿Qué deberíamos decir?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 13



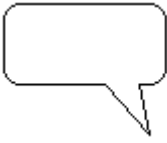
DIGA:

Si en el Paso 3 el punto es “¿Cuál es nuestro objetivo?”, veamos algunos modos diferentes de hacer esta pregunta.

- ¿Qué es lo que estamos intentando lograr?
- Si pudieran describir el producto, servicio o resultado final ideal, ¿cómo sería?
- ¿Cómo definiremos el éxito?
- ¿Estamos alineados con el objetivo? Nos vamos a asegurar de...
- ¿Cómo podemos comunicarle el objetivo clara y eficazmente a todos los involucrados? ¿Qué deberíamos decir?

Otra razón por la que este es el Paso 3 y no el Paso 1 es que al realizar los Pasos 1 y 2, la que pensábamos que era la meta podría cambiar y podrían surgir nuevos objetivos.

El trabajo en una jerarquía



DIGA:

Casi en todas las empresas existe una jerarquía, donde las decisiones, las recomendaciones y los planes suben y bajan por la cadena de mando.

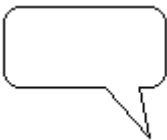
A veces, los objetivos son enviados desde arriba, lo cual ocurrió en el ejemplo de las bibliotecas – *ellos* no tomaron la decisión de volver a abrirlas los fines de semana.

Cuando este es el caso, los miembros del equipo pueden describir los pasos que darán para alcanzar el objetivo señalado y el modo en que esos pasos se darán y se evaluarán.

En otras ocasiones, los equipos pueden establecer una serie de objetivos que no son aprobados por aquellos que ocupan los puestos más altos de la cadena de mando.

Cuando esto ocurra, podrían necesitar hacer una revisión de los pasos del esquema que seguirán en las juntas futuras que vayan a estar relacionadas con algún proyecto.

Consejos y sugerencias



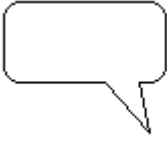
DIGA:

Estos son algunos consejos y sugerencias para el Paso 3.

Cada departamento, o el participante que lo representa, tendrá una apreciación ligeramente diferente de cada proyecto o problema, dependiendo de sus funciones dentro de la empresa. El departamento de finanzas podría pensar que el objetivo es reducir los gastos; el departamento de compras podría pensar que el objetivo es adquirir los bienes con más eficiencia y el departamento de ventas podría pensar que el objetivo es acelerar el proceso de las órdenes.

Revisen los objetivos que proponen y asegúrense que todos los entiendan claramente. Formulen preguntas que hagan que los participantes aclaren y afinen los objetivos hasta que todo el grupo llegue a un acuerdo.

El siguiente paso



DIGA:

Una vez que los objetivos han quedado definidos llega el momento de continuar con el siguiente paso del proceso – establecer los beneficios.

Actividad 6:**Paso 4: Establecer los beneficios – ¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?***Tiempo: 5 minutos****Propósito: Hacer la conexión con el valor para el logro de la meta.***

PROYECTE LA DIAPOSITIVA 14: ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS?

Paso 4: Establecer los beneficios	
Paso 1 Enfocarse hacia delante	– ¿Qué es lo que ya está funcionando?
Paso 2 Analizar el éxito	– ¿Qué causó el éxito?
Paso 3 Aclarar la meta	– ¿Cuál es nuestro objetivo?
Paso 4 Establecer los beneficios	– ¿Cuales son los beneficios de lograr este objetivo?
Paso 5 Planificar y actuar	– ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo? ¿Quién va a hacer qué y cuándo? ¿Cómo medimos el progreso?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

**DIGA:**

¿Alguna vez le han preguntado a alguien asignado a un nuevo proyecto, cuál es el valor de este proyecto para ti, personalmente? Lo más probable es que la respuesta que obtengan sea una mirada vacía, porque ningún miembro del equipo querrá dar la impresión de estar egoístamente interesado.

Pero, sin un objetivo claro y concreto, la motivación será diferente en cada persona, dependiendo de la interpretación que cada una de ellas tenga sobre por qué la misión es importante.

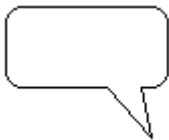
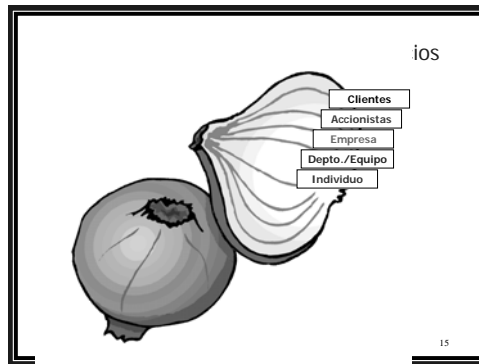
Este paso les permitirá enfocar la atención del grupo en el objetivo a todos los niveles, para que los miembros del equipo tengan una comprensión clara de lo que realmente es importante.

El orden en el que hablen de los beneficios es muy importante.

- Cuando surja una discusión sobre “cuál es el beneficio”, tendrán que considerar a todos los interesados de afuera hacia adentro.
- Trabajar de afuera hacia adentro significa empezar con el punto de vista más general y trabajar hacia el más específico.
- Este proceso elimina la incomodidad que los miembros del equipo sienten cuando hablan sobre los beneficios que desean para si mismos.



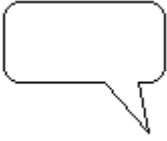
PROYECTE LA DIAPOSITIVA 15: LAS CAPAS DE LA CEBOLLA DE LOS BENEFICIOS.



PREGUNTE:

El orden más eficaz de hacer el sondeo es como sigue. ¿El nuestro es diferente de algún modo?

- Clientes
- Accionistas
- Empresa
- Departamento/Equipo
- Individuo

Consejos y sugerencias

DIGA:

Estos son algunos consejos y sugerencias para el Paso 4.

Si los miembros del grupo tiene problemas para identificar los beneficios, sugiéránles que piensen en una cebolla y lo importante que puede ser cada una de las capas. Las siguientes preguntas podrían ser útiles:

- ¿Cómo podemos recompensar a las personas por su trabajo en este proyecto?
- ¿Cómo podemos mostrarle a nuestros clientes los beneficios de esta actividad? ¿Podemos usarla como una herramienta de mercadotecnia?
- ¿Cómo podemos "vender" este proyecto dentro de nuestra propia empresa y mantenerlo visible?

Actividad 7:**Paso 5: Planificar y actuar – ¿Qué podemos hacer más, mejor a diferente para acercarnos a nuestro objetivo?***Tiempo: 5 minutos***Propósito: Pasar del análisis y la participación a la acción.**

PROYECTE LA DIAPOSITIVA 16: ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA ACERCARNOS A NUESTRO OBJETIVO?

Paso 5: Planificar y actuar	
Paso 1 Enfocarse hacia adelante	– ¿Qué es lo que ya está funcionando?
Paso 2 Analizar el éxito	– ¿Qué causó el éxito?
Paso 3 Aclarar la meta	– ¿Cuál es nuestro objetivo?
Paso 4 Establecer los beneficios	– ¿Cuales son los beneficios de lograr este objetivo?
Paso 5 Planificar y actuar	– ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo? ¿Quién va a hacer qué y cuándo? ¿Cómo medimos el progreso?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

**DIGA:**

Este paso usa la creatividad y el entusiasmo generados en los primeros cuatro pasos para crear un plan de acción que ayude al equipo a acercarse al objetivo.

El paso 5 proporciona una oportunidad para que los miembros del equipo asuman un liderazgo personal y sean parte de la solución.

Recuerden al grupo que vimos tratando de resolver el problema de la tasa baja en la satisfacción de sus clientes.

Después de descubrir sus éxitos, de analizarlos y de crear la participación, el equipo empezó a identificar y a comprometerse con los pasos que podían seguir para alcanzar su objetivo.

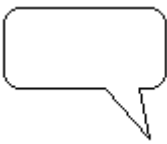
La misma situación ocurrió con los bibliotecarios cuando empezaron a ofrecer sugerencias para implementar los nuevos turnos para los fines de semana y empezar la capacitación para operar el nuevo equipo de cómputo.

¿Cómo se logró esto? Haciendo tres preguntas estrechamente relacionadas.

- La primera es: ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo? (no para lograrlo). Recuerden, no es necesario resolver todos los asuntos a la vez; esa es la razón por la que se pregunta cómo acercarse al objetivo.
- Después, pregunten: ¿Quién va a hacer qué y cuándo? Esta pregunta establece las responsabilidades. También es útil tomar nota de las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo para hacer referencias futuras.
- Entonces pregunten: ¿Cómo medimos el progreso? Es necesario que establezcan modos concretos de medir el progreso del equipo para que cuando hagan el seguimiento tengan un modo de medirlo, discutir lo que está funcionando y lo que necesita ser modificado.

Como todos sabemos, no es posible evaluar algo que no se puede medir.

Consejos y sugerencias



DIGA:

Estos son algunos consejos y sugerencias para el Paso 5.

- Los miembros del equipo empezarán a sopesar sus cargas de trabajo actuales y el trabajo que creen que se añadirá con las actividades del nuevo proyecto.

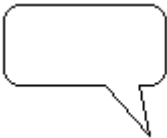
Permitir que sean ellos mismos los que establezcan el nivel de su compromiso elimina la resistencia. También, asegúrense que cada uno de los participantes tenga algo interesante que hacer en el nuevo proyecto, algo que pudiera haber sido pasado por alto en los proyectos anteriores debido al tiempo o a los costos.

- Guíen a los miembros de su equipo para que tomen esas decisiones por sí mismos; de este modo sentirán que tienen un mayor control sobre las cosas que se hayan comprometido a hacer. Esto también eleva las probabilidades de que lleven a cabo todo lo acordado y de que lo hagan a tiempo.
 - En muchos casos, sus planes necesitarán de la aprobación de alguien con un puesto más elevado en la cadena de mando. Cuando esto ocurra, tendrán que revisar y ajustar sus planes antes de ponerlos en acción.
-

Actividad 8: Actividad para grupos pequeños – Aplicación de las lecciones aprendidas.

Tiempo: 15 minutos

Propósito: *Ganar experiencia en la aplicación del esquema en las situaciones potenciales del lugar de trabajo.*



DIGA:

El video nos demostró que las cinco preguntas del esquema se pueden aplicar a casi todos los desafíos a los que se enfrentan como líderes.

Ahora vamos a dividirnos en grupos para discutir varios de los desafíos más comunes que se presentan en el lugar de trabajo y vamos a aplicar el Esquema para el liderazgo® en cada uno de ellos.

Cada grupo tendrá una hoja de trabajo que incluye una descripción del escenario con el que tendrán que trabajar usando el Esquema para el liderazgo®.

Estos escenarios incluyen:

- Solución de conflictos
- Evaluaciones de rendimiento
- Construcción de la colaboración y del equipo de trabajo
- Planificación de proyectos

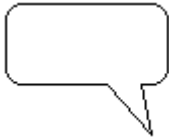


VOLANTES

Separe a los participantes en cuatro grupos y distribuya las cuatro diferentes Hojas de trabajo para grupos pequeños del Esquema para el liderazgo®.

**NOTA:**

Antes del taller, anote en el pizarrón o en una lámina el título de cada uno de los escenarios y entregue los documentos a cada uno de los grupos en este momento.

**DIGA:**

Los grupos deberán hacer lo siguiente:

1. Primero, redacten las preguntas para cada escenario. Las preguntas deben hacerlas de un modo diferente y más específico que el de las preguntas básicas para cada paso.

¿Recuerdan a los bibliotecarios? La primera pregunta en este escenario fue “¿Qué les gusta de su trabajo?” no “¿Qué está funcionando?”.

Y recuerden, concéntrense en redactar las preguntas, no las respuestas. No están dirigiendo la junta, la están planeando.

2. Luego, discutan cómo el modo en que presenten las preguntas ayudará a los miembros del equipo a avanzar hacia la solución.

3. Después, escriban sus resultados en una lámina.

5. Finalmente, elijan a alguien que presente sus resultados a todo el grupo, describiendo cómo se puede usar el esquema en cada escenario. Los voceros deberán:

- Describir el escenario
- Revisar las preguntas que anotaron
- Explicar por qué sus preguntas darán los resultados necesarios en cada paso del escenario.

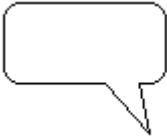
Tendrán 20 minutos para trabajar y razonar en grupo la redacción de sus preguntas.

Resumen de la actividad.

Tiempo: 10 minutos.

El vocero de cada grupo llevará su lámina al frente del salón.

Los voceros deberán describir sus preguntas y explicar por qué cada una de ellas ayuda a avanzar en el proceso del esquema.



PREGUNTE:

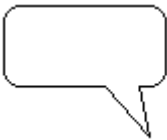
¿Cómo funcionó el proceso general del esquema?

¿Tuvieron algún problema o dificultad al usarlo?

¿Alguno de los pasos les pareció confuso?

La implementación del esquema

Tiempo: 5 minutos



DIGA:

Vamos a tomarnos unos minutos para hablar sobre la implementación.

Al terminar este taller, irán a ver sus reportes y empezarán a trabajar en ellos con cada uno de los pasos del esquema. Tendrán que prepararse para hacer lo que Lonnie Sproat, Patty Hunsicker y los demás hicieron en los ejemplos del video.

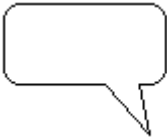


PROYECTE LA DIAPOSITIVA 17: PREPARACIÓN

Preparación

- Entender el asunto y tener la información disponible.
- Asegurarse de convocar a las personas correctas.
- Preparar a los participantes para guiar la discusión.

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 17



DIGA:

¿Qué tienen que hacer para estar listos?

Primero, tengan una comprensión total del asunto que quieren discutir y lleven a la junta toda la información disponible.

Segundo, convoquen a las personas correctas. Inviten a aquellos que participan directamente en la situación y consideren invitar a algunas personas que normalmente no serían miembros del equipo – podrían aportar algunas buenas ideas.

Recuerden, si las respuestas van a estar en sus manos, las personas correctas necesitan estar allí.

Finalmente, algunos de los asistentes tendrán que regresar a trabajar con sus reportes e implementar el esquema, basándose en los resultados de su junta. Asegúrense de que estén bien preparados para hacerlo.

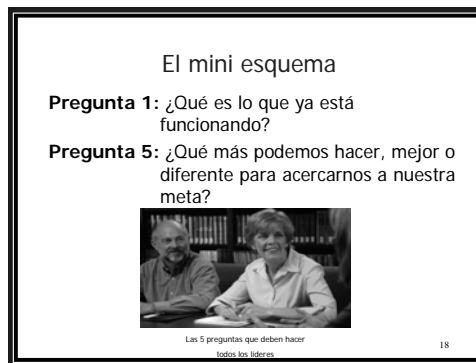
Actividad 9: La construcción del éxito – El mini esquema

Tiempo: 5 minutos

Propósito: *Aprender a aplicar un mini esquema para llevar un registro del progreso y avanzar de forma continua.*



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 18: EL MINI ESQUEMA



DIGA:

Como líderes, ustedes trabajarán con sus equipos a lo largo del proceso de las cinco preguntas del Esquema para el liderazgo® y en el desarrollo de los planes de acción.

¿Y después qué? Después van a necesitar de algo que les permita ver cómo marchan las cosas, para lo cual van a usar este Mini esquema.

El Mini esquema se usa para hacer revisiones periódicas de cualquier proyecto o situación usando los pasos 1 y 5 del proceso.

Este Mini esquema sólo incluye dos preguntas:

Pregunta 1: ¿Qué está funcionando? y

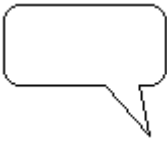
Pregunta 5: ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestra meta?

Valorar continuamente lo que está funcionando y el modo en que podemos avanzar para acercarnos al objetivo hace que el equipo mantenga su rumbo.

El Mini esquema en realidad es una herramienta que nos ayuda a mejorar continuamente.

Establece el progreso, reestablece los compromisos y expone las preocupaciones y los problemas.

Esta rápida revisión de la realidad motiva al equipo y proporciona la información necesaria para que los planes sigan avanzando.



DIGA:
Una cosa más...

En el video, los casos estudiados se presentan como si todo ocurriera en una sola junta.

El esquema no tiene que funcionar así, aunque la mayoría sí tiende a hacerlo así. También es posible dividir el proceso en varias juntas, dependiendo del tiempo y de las agendas de los participantes.

Cierre del taller

Tiempo: 10 minutos



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 19: RESUMEN DEL TALLER

Resumen del taller

- Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?
- Analizar el éxito – ¿Qué causó el éxito?
- Aclarar la meta – ¿Cuál es nuestro objetivo?
- Establecer los beneficios – ¿Cuáles son los beneficios de lograr este objetivo?
- Planificar y actuar – ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes 19

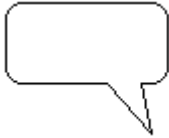


DIGA:

El Esquema para el liderazgo® trasciende las disciplinas y proporciona un método positivo para encontrar soluciones. Crea entusiasmo en los equipos estableciendo buenas relaciones, confianza, motivación y respeto mutuo.

Las cinco preguntas son simples pero altamente eficaces:

1. Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?
2. Analizar el éxito – ¿Qué causó el éxito?
3. Aclarar la meta – ¿Cuál es nuestro objetivo?
4. Establecer los beneficios – ¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?
5. Planificar y actuar – ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?



DIGA:

Usen esta tarjeta para recordar las cinco preguntas del proceso.

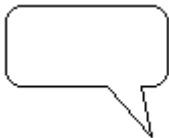
Recapitulación de las ideas de los participantes



TRÍPODE PARA LÁMINAS/PIZARRÓN



NOTA: En este punto, muestre la lámina de la Actividad 1, donde los grupos identificaron los desafíos y las oportunidades que actualmente enfrentan. Inicie una discusión sobre cada una de las ideas de la lista.

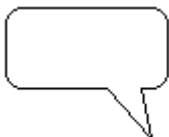


DIGA:

Considerando nuestra lista original de asuntos, ¿cómo aplicarían el esquema?

Vamos a revisar nuestra lista. Digan si creen que pueden aplicar el esquema en los asuntos que pusieron en la lista, a quién querrían tener en la junta y cualquier obstáculo que puedan prever en el uso del esquema.

Fin de la sesión (Seguimiento)



DIGA:

Vamos a terminar este taller con un desafío personal:

Pónganse como meta usar el Esquema para el liderazgo® durante la siguiente semana para hacer la diferencia en el desempeño de su equipo.

Identifiquen una junta, la revisión de un proyecto, un conflicto, una evaluación de rendimiento, una nueva iniciativa o un ejercicio para la formación de un equipo y apliquen el esquema. Usen el Mini esquema para darle seguimiento al proyecto que elijan.

Cuando se les presente la siguiente oportunidad, lleguen al acuerdo de enfocarse hacia adelante, no hacia atrás.



HOJAS DE TRABAJO/VOLANTES

Distribuya el Planificador del esquema. Sugiera a los participantes que lo usen para prepararse para su siguiente junta pensando por adelantado algunas preguntas alternativas.



PROYECTE LA DIAPOSITIVA 20: GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN



Agradezca a todos los participantes su asistencia y su participación.

Hojas de trabajo para los participantes

Notas del programa: Las 5 preguntas que deben hacer todos los líderes

Objetivos del taller

1. Cambiar el enfoque hacia atrás y la actitud mental de analizar “lo que salió mal” por un Enfoque hacia delante® que expande las posibilidades, las soluciones y los logros.
2. Realizar un sondeo de 5 pasos para que al aplicar el conocimiento obtenido con las respuestas recibidas pueda construir un exitoso resultado a partir de cada una de ellas.
3. Crear participación, establecer responsabilidades y construir confianza dentro de su equipo.
4. Aplicar el Esquema para el liderazgo® a un rango más amplio de desafíos.

Paso 1: Enfocarse hacia delante – ¿Qué es lo que ya está funcionando?

- Cambia el ambiente de cauteloso a cooperativo.
- Cuando la situación es crítica, crea un momento para permitir que los participantes se ventilen.
- Planee sus preguntas iniciales antes de la junta.

Variaciones de la pregunta 1

- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en esta área?
- ¿Qué les gusta de nuestro proceso actual?
- ¿En qué estamos de acuerdo?
- ¿En dónde estamos progresando?
- De todo lo que hemos intentado, ¿qué ha provocado algún éxito?

Consejos y sugerencias

- Llegue preparado con algunos éxitos recientes o cosas que hayan salido bien y que pueda compartir con el grupo si nota que les cuesta trabajo pensar en algo.
- Espere dudas en el grupo. Si recibe respuestas negativas, redirija al grupo hacia las cosas que están saliendo bien.
- No fuerce la participación.

Paso 2 – Analizar el éxito: ¿Qué produjo el éxito?

- El personal es reconocido por sus contribuciones.
- Saber qué funcionó ayuda a repetir el resultado.

Variaciones de la pregunta 2

- ¿Qué hicimos para lograr esta victoria?
- ¿Qué les gusta a los usuarios de las áreas en las que nuestro proceso actual funciona?
- ¿Qué hicimos diferente esta vez contra la anterior para lograr un mayor éxito?
- ¿Qué hicimos la última vez, en este proyecto, que nos ayudó a evitarnos problemas?

Consejos y sugerencias

Todos los proyectos están hechos de los pequeños actos de los miembros del equipo. Aproveche todas las oportunidades para agradecer sus contribuciones, sin importar lo pequeñas que sean.

Paso 3 – Aclarar la meta: ¿Cuál es nuestro objetivo?

- El personal de los diferentes puestos tiene diferentes perspectivas de los objetivos de la empresa.
- Las personas reactivas se enfocarán en lo que no hay que hacer, no en lo que hay que hacer.
- Los objetivos podrían cambiar.

Variaciones de la pregunta 3

- ¿Qué es lo que estamos intentando lograr?
- Si pudieran describir el producto, servicio o resultado final ideal, ¿cómo sería?
- ¿Cómo definiremos el éxito?
- ¿Estamos alineados con el objetivo? Vamos a asegurarnos...

- ¿Cómo podemos comunicarle el objetivo clara y eficazmente a todos los involucrados? ¿Qué deberíamos decir?

Consejos y sugerencias

- Cada departamento y cada participante tendrá una perspectiva diferente de cada proyecto y de cada problema, dependiendo de sus funciones en la empresa. Revise los propósitos de sus objetivos y asegúrese que todos los entiendan claramente.
- Haga preguntas que ayuden a los participantes a aclarar los objetivos hasta que todo el grupo esté de acuerdo.
- Cuando algunos de los objetivos no sean aprobados por aquellos que ocupan los puestos más altos de la cadena de mando, repita los pasos del esquema.

Paso 4 – Establecer los beneficios: ¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?

El orden en el que hable de los beneficios es muy importante. Cuando surja una discusión sobre “cuál es el beneficio”, tendrá que considerar a todos los interesados de afuera hacia adentro.

Trabajar de afuera hacia adentro significa empezar con el punto de vista más general y trabajar hacia el más específico.

- Cliente
- Accionistas
- Empresa
- Departamento/Equipo
- Individuo

Consejos y sugerencias

Si el grupo tiene dificultades para identificar los beneficios, las siguientes preguntas podrían ayudarle:

- ¿Cómo podemos recompensar a las personas por su trabajo en este proyecto?

- ¿Cómo podemos mostrarle a nuestros clientes los beneficios de esta actividad? ¿Podemos usarla como una herramienta de mercadotecnia?
- ¿Cómo podemos “vender” este proyecto dentro de nuestra propia empresa y mantenerlo visible?

Paso 5 – Planificar y actuar: ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

El paso 5 proporciona una oportunidad para que los miembros del equipo asuman un liderazgo personal y sean parte de la solución. De hecho incluye tres preguntas:

- ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?
- ¿Quién hará qué y para cuando?
- ¿Cómo medimos el progreso?

Consejos y sugerencias

- Permita que el personal equilibre su carga de trabajo actual con la que estiman que se añadirá con el nuevo proyecto o actividad.
- Asegúrese de que todos los participantes en el proyecto tengan una labor interesante por hacer.
- Permita que los miembros de su equipo tomen esta decisión por sí mismos.
- Si su planes requieren de la aprobación de los puestos más altos de la cadena de mando, revíselos y afínelos antes de ponerlos en práctica.

La implementación del esquema

¿Qué debe hacer para estar listo?

Tenga una comprensión total del asunto que quiere discutir y lleve a la junta toda la información disponible.

Asegúrese de convocar a las personas correctas.

Asegúrese que las personas que asistan a la junta estén preparadas para implementar el Esquema con sus propios reportes directos.

El mini esquema

El mini esquema es una herramienta para avanzar continuamente.

Revise periódicamente cualquier proyecto o asunto usando estas dos preguntas:

Pregunta 1: ¿Qué está funcionando?

Pregunta 2: ¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestra meta?

La evaluación continua de lo que está funcionando le ayuda a avanzar para mantenerse cerca de su objetivo.

El Esquema para el liderazgo® – Actividad para grupos pequeños: Solución de conflictos.

Instrucciones:

1. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo®.
2. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formulen preguntas redactadas para este escenario.
3. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

Escenario – Solución de conflictos:

Dos compañeros de trabajo que han colaborado exitosamente en proyectos anteriores, de pronto empiezan a tener problemas. Esto está afectando su rendimiento y el de los demás miembros del personal. El proyecto incluye la implementación de un nuevo procedimiento relacionado con las provisiones para la oficina. Uno de ellos supervisa al personal del área de seguros que consume muchas provisiones. El otro supervisa a un grupo de representantes de ventas que usan relativamente pocas provisiones, pero las necesitan de inmediato. Los dos supervisores deben elegir y redactar un nuevo procedimiento que afectará a ambos grupos, pero el modo de hacerlo ha provocado un conflicto entre ellos, e incluso el personal de ambos grupos ha empezado a unirse al conflicto. ¿Cómo podría reestablecerse esa relación de trabajo de un modo que produjera buenos resultados para todos los interesados?

Paso 1: Enfocarse hacia adelante.

¿Qué es lo que ya está funcionando?

--

Paso 2: Analizar el éxito.

¿Qué causó el éxito?

--

Paso 3: Aclarar la meta.

¿Cuál es nuestro objetivo?

--

Paso 4: Establecer los beneficios.

¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?

--

Paso 5: Planificar y actuar.

¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

--

El Esquema para el liderazgo® – Actividad para grupos pequeños: Formación del equipo y colaboración.

Instrucciones:

1. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo®.
2. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formulen preguntas redactadas para este escenario.
3. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

Escenario – Formación del equipo y colaboración:

Su empresa está evaluando nuevos programas que cambiarán el modo de manejar las compras. A usted le han pedido estar al frente de un grupo que representará a cada uno de los principales departamentos (Ventas, Finanzas, Distribución, etc.) para hacer una recomendación al equipo de ejecutivos. Algunas de estas personas ya han trabajado juntas y otras no. ¿Cómo motivaría a estas personas para trabajar en equipo y para que el proyecto tenga éxito?

Paso 1: Enfocarse hacia delante.

¿Qué es lo que ya está funcionando?

--

Paso 2: Analizar el éxito.

¿Qué causó el éxito?

--

Paso 3: Aclarar la meta.

¿Cuál es nuestro objetivo?

--

Paso 4: Establecer los beneficios.

¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?

--

Paso 5: Planificar y actuar.

¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

--

El Esquema para el liderazgo® – Actividad para grupos pequeños: Evaluación de rendimiento.

Instrucciones:

1. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo®.
2. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formule preguntas redactadas para este escenario.
3. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

Escenario – Evaluación de rendimiento:

Ha llegado el momento de hacerle una evaluación de rendimiento a una colaboradora un poco tímida que nunca habla de sus metas con el personal de la empresa. Usted cree que ella está haciendo un muy buen trabajo y que tiene un gran futuro dentro de la empresa, pero ella tiene que entender cómo se relaciona su trabajo con las metas del departamento, cómo llevar un registro de sus logros y cómo tener más éxito.

Paso 1: Enfocarse hacia delante.

¿Qué es lo que ya está funcionando?

--

Paso 2: Analizar el éxito.

¿Qué causó el éxito?

--

Paso 3: Aclarar la meta.

¿Cuál es nuestro objetivo?

--

Paso 4: Establecer los beneficios.

¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?

--

Paso 5: Planificar y actuar.

¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

--

El Esquema para el liderazgo® – Actividad para grupos pequeños: Planificación de proyectos.

Instrucciones:

1. Lea el siguiente escenario que describe una situación en una empresa, que se puede enfrentar aplicando el Esquema para el liderazgo®.
2. Trabaje con los miembros de su grupo cada una de las preguntas del esquema y formule preguntas redactadas para este escenario.
3. Elija a una persona para que comparta sus preguntas con todos los participantes al taller.

Escenario – Planificación de proyectos:

Usted está a cargo de una conferencia especial para un grupo de analistas industriales que observarán cómo funciona su empresa, por qué los particulares deberían comprar las acciones de su empresa, qué hace que su empresa sea rentable, qué hace que su empresa sea mejor que sus competidores y cómo será el futuro de su empresa. Este es un evento muy importante y usted trabajará con un grupo de funcionalidad recíproca de gerentes de nivel medio y superiores quienes son considerados expertos en el tema. Su equipo tendrá que considerar con mucho cuidado la agenda, la información que se incluirá, qué expertos estarán disponibles para ser entrevistados, la logística de su visita (comidas, viajes, etc.) y cómo transmitirles un mensaje consistente que ponga en relieve los logros y el potencial de su empresa. Por supuesto, sus visitantes son personas muy ocupadas. ¿Cómo usaría el esquema con su equipo para ayudarse a planear esta conferencia?

Paso 1: Enfocarse hacia delante.

¿Qué es lo que ya está funcionando?

Paso 2: Analizar el éxito.

¿Qué causó el éxito?

Paso 3: Aclarar la meta.

¿Cuál es nuestro objetivo?

Paso 4: Establecer los beneficios.

¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?

Paso 5: Planificar y actuar.

¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?

Planificador del esquema

Use esta hoja de trabajo para planificar cómo usar el Esquema para el liderazgo® en su próximo proyecto. Piense algunas preguntas alternativas para cada paso, que estén adaptadas o que sean específicas para su proyecto.

Paso 1: Enfocarse hacia adelante.**¿Qué es lo que ya está funcionando?****Paso 2: Analizar el éxito.****¿Qué causó el éxito?****Paso 3: Aclarar la meta.****¿Cuál es nuestro objetivo?****Paso 4: Establecer los beneficios.****¿Cuáles son los beneficios si logramos nuestro objetivo?****Paso 5: Planificar y actuar.****¿Qué más podemos hacer, mejor o diferente para acercarnos a nuestro objetivo?**

Otros programas de CRM Learning

Rendir cuentas...eso funciona

Este programa nos enseña que la responsabilidad es mucho más que un registro escrito. Es una oportunidad continua para enfocarse, lograr más, agilizar los procesos del trabajo y aumentar la efectividad del equipo. Los participantes aprenderán un proceso de tres pasos común a todas las tareas que emprendan: primero, aceptan la responsabilidad de la tarea, luego, ellos mismos se permiten completar la tarea, y finalmente, se hacen responsables de los resultados que produzcan. El programa también nos enseña que cada tarea debe tener un propietario y un claro acuerdo sobre cuál es la tarea, para cuándo se debe terminar y cuál debe ser el resultado.

Haciéndose cargo del cambio

Este programa le enseña al personal las habilidades necesarias para entender y apoyar las iniciativas del cambio. Al aprender a reconocer y señalar la transición interna asociada con cualquier cambio, el personal tiene una mayor capacidad para seguir siendo productivo durante los cambios que ocurren en la empresa. El programa usa una persuasiva analogía con un paracaidista cuando hace su primer salto para ayudar a los participantes a desarrollar estrategias útiles para moverse a través de las tres fases de los cambios en el lugar de trabajo (Los finales, La zona neutral y Los principios).

La paradoja de Abilene

Recorra el camino hacia Abilene y llegará a un lugar donde los valores lógicos profundamente retenidos se convierten en las víctimas de las dinámicas de los grupos. Es un camino accidentado que termina en resultados carentes de sentido y culpas, pero usted puede evitar ese camino si sabe leer las señales que conducen hacia una mejor toma de decisiones dentro de los grupos. La parábola del experto en administración, el Dr. Jerry B. Harvey, sobre el viaje de una familia a Abilene, nos ofrece una persuasiva e impercedera lección sobre la importancia de leer las señales para saber cuando nos dirigimos hacia Abilene. Este programa de capacitación es un clásico que ha ayudado a miles de empresas a incrementar las utilidades y la productividad. Esta segunda edición completamente actualizada ofrece una nueva apariencia más fresca, con un ritmo más rápido y más atractivo.

La guía del líder para delegar

Una eficaz delegación de labores logra mucho más que sólo el cumplimiento de las tareas del momento. También crea la confianza necesaria para las futuras encomiendas, ayuda al personal a desarrollar nuevas habilidades y reduce la tensión asociada con la dirección. Este taller presenta un plan para delegar dividido en cinco pasos: Analizar la tarea, Elegir al delegado apropiado, Asignar la tarea, Ejecutar la tarea y Conducir sesiones regulares de retroalimentación.

El efecto Pigmalión, tercera edición.

La tercera edición de este clásico de CRM ilustra claramente cómo cambiar nuestras expectativas respecto a los subordinados puede cambiar completamente el resultado de cualquier proyecto. Este programa usa ejemplos de la vida real en video para mostrar las transformaciones en el rendimiento que se hacen posibles a través del poder de las expectativas positivas.