

JAVIER IMBRODA

EXSELECCIONADOR DE LA SELECCIÓN NACIONAL DE BALONCESTO

JUANJO MARTÍN Y JAVIER DE MIGUEL

EXPERTOS EN RENDIMIENTO DEPORTIVO Y EMPRESARIAL

ENTRENAR PARA DIRIGIR

21 PROBLEMAS DE LIDERAZGO
RESUELTOS POR JAVIER IMBRODA

«Un libro plagado de buenos consejos para
vuestros trabajos y buenas soluciones
para vuestras vidas.»

Del prólogo de **Albert Rivera**


alenta
EDITORIAL

**Javier Imbroda,
Juanjo Martín y Javier de Miguel**

Entrenar para dirigir

21 problemas de liderazgo
resueltos por Javier Imbroda

© 2018, MCS Psicología Deportiva
© del prólogo: Albert Rivera, 2018

© Editorial Planeta, S.A., 2018

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.
Alienta es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-17568-06-1
Depósito legal: B. 24.211-2018
Primera edición: noviembre de 2018
Preimpresión: gama sl
Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conflicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

Prólogo	11
1. Los errores en la comunicación del jefe	
Mi jefe nunca refuerza positivamente	17
No entiendo las órdenes de mis superiores: hablan mucho pero no concretan nada	23
Mi jefe es demasiado impulsivo y grita cuando se enfada	29
Mi superior me desautoriza ante mis subordinados	33
2. Coordinación del equipo	
No quiero delegar porque temo que mi equipo no lo haga como yo	41
Mis compañeros de equipo no reconocen los errores cuando se equivocan	47

En mi equipo se evaden las responsabilidades.....	51
Mi jefe cree que debemos hacer todas las tareas en grupo	55
La secuencia de trabajo ideal no está bien definida en mi oficina	59
3. Gestión del tiempo	
Mis empleados no saben priorizar las tareas	65
Los trabajadores malgastan su tiempo, que es el de la empresa	71
Nuestras reuniones se hacen eternas y no resolvemos nada en ellas	75
En mi departamento algunos empleados interrumpen continuamente a otros	81
4. Toma de decisiones	
Las decisiones estratégicas no tienen en cuenta los recursos de mi empresa	87
No sé si lo que decido hoy generará rendimiento mañana: necesito un indicador objetivo de mi equipo	93
Existe un desequilibrio entre tareas y nuevo personal y necesito hacer un reparto más ajustado	97

Mi jefe es poco riguroso a la hora de tomar decisiones importantes	103
5. Situaciones de estrés	
Quiero abarcar más de lo que puedo y acabo por no terminar nada al cien por cien	109
Mi trabajo no me satisface	113
En mi empresa hay un clima laboral negativo tras un ERE	117
Mi equipo está desmotivado	121

Mi jefe nunca refuerza positivamente

Independientemente del éxito conseguido en un objetivo comercial o proyecto asignado, nuestro jefe nunca nos motiva. supongo que cree que es nuestra obligación conseguir los objetivos, pero creo que sacaría más rendimiento de nosotros si de vez en cuando recibiéramos una felicitación.

Tomás, empleado de banca

¿QUÉ HARÍA JAVIER?

Una de las estrategias psicológicas más poderosas con las que cuentan los entrenadores profesionales para mantener una conducta deseable es el refuerzo. Existe la falsa creencia de que los responsables de equipo deben ser duros y disciplinados. Sin embargo, el refuerzo y la exigencia son dos conductas, no sólo compatibles, sino también deseables para que funcione de manera óptima cualquier equipo de alto rendimiento.

Al analizar la comunicación de Javier, encontramos que sigue, de forma más o menos constante, un patrón de comunicación similar: utiliza por cada tres mensajes o instrucciones un refuerzo positivo. No era tan impor-

tante que el volumen de esa secuencia fuese elevado, es decir, que se repitiera muchas veces. Lo interesante era que siempre tendían a esa proporción.

Puedes pensar que es demasiado estricto pedirte que sigas este patrón que te lleva a ser antinatural a la hora de comunicarte, pues te estamos pidiendo que simules un estilo de comunicación que no es tuyo. Pero te sorprenderá el resultado porque, una vez entrenado, se vuelve flexible y adaptable a cada situación, e incluso a tu forma de expresarte, al mismo tiempo que te permite comunicarte con un impacto real y observable.

En nuestros entrenamientos deportivos empresariales hemos diseñado ejercicios donde los profesionales entrenados deben dirigirse a sus compañeros utilizando este modelo de comunicación, lo que les ha permitido conseguir mejoras en diferentes áreas. Por ejemplo:

- **Liderazgo.** Donde hemos podido comprobar cómo los empleados que solamente reciben instrucciones de su jefe pierden la concentración, la implicación y el interés por aquello que se les pide o transmite.
- **Comunicación de centros deportivos.** Tanto en clases de sala dirigidas como en clases deportivas (pádel, tenis, baloncesto, natación...) los profesores entrenados en esta cadencia aumentan el número de alumnos que asiste a sus clases de manera significativa.
- **Atención al cliente y venta.** Reforzar a tu cliente

en algún momento de la interacción por algo que esté haciendo bien transmite confianza y empatía y, por tanto, posibilidad de mejorar la calidad del servicio que le ofreces.

Pero ese refuerzo al que acabamos de hacer referencia y que está dentro del patrón de comunicación de Javier, aunque él lo utiliza de manera natural, tiene una serie de consideraciones que aprendimos viéndolo actuar en diferentes momentos:

- **Reforzaba incluso lo que parecía no poder reforzarse.** No sólo objetivos cumplidos, sino también conductas de esfuerzo y tenacidad; conductas que implicaban buena concentración; conductas que favorecían y potenciaban una comunicación efectiva; conductas de cooperación y creatividad. Además, el refuerzo estaba muy presente para aquellas tareas que eran más rutinarias.
- **Reforzaba en el momento justo.** Para que tuviera mayor eficacia, lo realizaban justo después de la conducta deseable y siempre inmediatamente después de la última instrucción o mensaje que trasladaban al equipo.
- **No reforzaba de cualquier forma.** Iban al grano, usando mensajes o instrucciones cortas y directas; con una intensidad adecuada y mirando siempre a los ojos; utilizaba siempre el nombre de la persona a la que reforzaba o se referían al equi-

po en general: «¡Bravo, Luis, buen trabajo!», «¡Bien hecho, equipo!»

- **Reforzaba, pero no en exceso.** No empleaba nunca refuerzos excesivos. Si reforzaba algo, siempre era en su justa medida. Nada de regalar los oídos, ni de prometer grandes cosas. Una palmada, un «bien hecho» sincero o un gesto de aprobación era más que suficiente en casi todas las ocasiones.

En resumen, el refuerzo positivo es una de las estrategias psicológicas más eficaces y de mayor utilidad para cualquier dirección de equipos porque crea un clima de trabajo más favorable, aumenta las probabilidades de que aparezca la conducta deseada, refuerza la motivación de los profesionales y trabaja e incide sobre la confianza del equipo que les ofrece dirección. Es, además, aplicable a otros entornos como la educación de nuestros hijos. Profesionales que han entrenado con nosotros han encontrado una implicación mayor de sus hijos a tareas tediosas (recoger juguetes, lavarse los dientes, deberes, etc.) aplicando los principios del refuerzo positivo explicados anteriormente.

ENTRENAMIENTO

Practica el sistema de comunicación desarrollado por el método MindCompanySport, después de estudiar a Javier:

3 mensajes + 1 refuerzo

Repite esta fórmula de comunicación durante una semana, usándola en diferentes situaciones profesionales y utiliza el siguiente indicador para medir tus resultados:

Número de situaciones afrontadas con éxito

TIPS PARA EL PUESTO DE TRABAJO

- La próxima vez que tu equipo consiga completar con éxito una planificación, refuézalos.
- Cuando tu profesional haya gestionado bien la queja de un cliente, felicítale.
- Si tu equipo de ventas ha logrado los objetivos del trimestre, reúnelos y dales la enhorabuena, recordándoles la importancia del día a día en su trabajo.
- Si un proyecto no sale adelante pero tu equipo ha trabajado duro en ello, felicítalos por el esfuerzo realizado. Recuérdales que un trabajo de calidad nunca es tiempo perdido. Puede aplicarse a proyectos futuros.
- Cuando acabe un evento que haya salido bien, felicita al equipo en la reunión de evaluación de dicho evento.

EL COMENTARIO DE JAVIER

Liderar no es nada fácil. Es más fácil obedecer que dirigir. Pero tienes la responsabilidad de mantener a tu equipo con su motivación en tensión. Para ello, un

equilibrio entre la máxima exigencia y el reconocimiento sería lo deseable. Insisto, nada fácil, supone un enorme desgaste que va incluido en tu sueldo.

La máxima exigencia debe estar presente en todo momento. Se va creando con esa mentalidad una cultura de esfuerzo corporativa. Su responsable tiene en el reconocimiento un poderoso instrumento, no sólo como gratificación individual, sino de ejemplo ante el resto, y debe aprovecharlo. Son refuerzos que dan fuerza y confianza a tu equipo. Pero ¡cuidado!, un refuerzo mal seleccionado puede generar desequilibrios que desemboquen en desencuentros con tu liderazgo.