

1<sup>a</sup>  
entrega

# Las 70 preguntas que un buen líder debe hacerse todos los días (o al menos una vez a la semana)

José Hilario Martín  
Fernando Álvarez





Los clásicos afirmaban que una buena pregunta ayuda más al esclarecimiento que una buena respuesta. Nuestro tiempo es más de preguntas que de respuestas; la complejidad del mundo que nos ha tocado vivir invita a ello ante la falta de argumentos para encontrar un sentido a lo que está aconteciendo.

Una buena pregunta vale su peso en oro. Dos milenios atrás, Sócrates ya dejó muy claro que sólo el reconocimiento de la ignorancia abre la puerta al conocimiento. No hay búsqueda, ni aprendizaje, ni progreso sin un permanente cuestionamiento de lo que somos y hacia dónde vamos.

Entendemos el *liderazgo* como el arte de influir sobre los demás para que se impliquen con entusiasmo en la consecución de unos objetivos dentro de un proyecto compartido.

La experiencia nos ha mostrado que los atributos del buen líder se basan en comportamientos y no en características innatas de la persona. La buena noticia es que las destrezas del *liderazgo*, como cualquier actividad artesanal, se pueden aprender y desarrollar siempre y cuando exista la voluntad de hacerlo.

Hay quien confunde *liderazgo* con poder; gran error, la esencia del líder radica en su autoridad. Entendemos por autoridad el arte de hacer que la gente cumpla voluntariamente con la misión encomendada gracias a tu influencia personal. El poder se fundamenta en la coacción, basándose en la posición de fuerza de quien lo ejerce. El poder se otorga, se puede dar y quitar, comprar y vender; la autoridad tiene que ver con lo que eres y no con lo que tienes, con tu carácter y la influencia que eres capaz de desplegar ante los que te rodean.

¿Cómo desarrollar tu influencia sobre los demás? ¿Cómo puedes conseguir que la gente se involucre, se implique y comprometa en un proyecto compartido?

*Lo de tener poder es como lo de ser una señora. Si tienes que recordárselo a la gente, malo* Margaret Thatcher

El título de esta obra es ciertamente provocador, 70 preguntas son muchas para hacerse y reflexionar sobre ellas en un solo día. Pretendemos con ello subrayar la importancia de cuestionarse de forma constante sobre cómo lo estoy haciendo, qué me está acercando y qué me está alejando de mis objetivos.

Hemos agrupado las preguntas en 9 categorías, cada una vinculada a diferentes áreas sobre las que impactan las posibles respuestas a las preguntas formuladas y que constituyen la esencia del *liderazgo*.

En la próxima entrega, profundizaremos en ellas como los pilares fundamentales sobre las que se sustenta el compromiso que abrazamos cuando decimos asumir el papel de líder.

Las 9 categorías son:

- ✓ Influencia
- ✓ Visión, Misión y Valores
- ✓ Necesidades
- ✓ Comportamiento / Actitud
- ✓ Autoconocimiento / Autocrítica
- ✓ Crecimiento y Desarrollo
- ✓ Servicio
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Superación

Os invitamos a leer las 70 preguntas de forma reposada, tomándose todo el tiempo necesario para integrarlas y encontrar la respuesta adecuada, vuestra respuesta, aquella que sólo tú puedes hallar.

“

*Para que las organizaciones alcancen todo su potencial, debemos encontrar, desarrollar y alentar a más personas para que lideren al servicio de los demás. Sin ese enfoque de liderazgo, las empresas no podrán adaptarse al vertiginoso ritmo de cambio del mundo* John P. Kotter, Harvard Business School

“

*Si tus acciones hacen que los otros sueñen más, aprendan más, sean más, entonces eres un líder* John Quincy Adams

## Influencia

1. ¿En qué medida tengo influencia sobre mis colaboradores?
2. Como dueño de mi negocio ¿Ejercer el poder o tengo autoridad sobre mis empleados?
3. ¿Qué más puedo hacer para que mi equipo trabaje con entusiasmo?
4. ¿A quién necesito cautivar y en qué orden de prioridades?
5. De 0 a 10 ¿Cuál creo que es el grado de confianza que tienen en mí mis colaboradores? ¿Qué haría falta para que fuera un 10?
6. De 0 a 10 ¿Cuál creo que es el grado de confianza que tienen los clientes en el equipo? ¿Qué haría falta para que fuera un 10?
7. ¿Pido regularmente opinión a mis colaboradores y les escucho? De 0 a 10 ¿Cuánto valoro la opinión de mis colaboradores?
8. ¿He preguntado hoy, a todos y cada uno de mis colaboradores, “cómo estás”?
9. En los momentos de dificultad y en los procesos de cambio ¿Les hago ver a mis colaboradores lo mucho que confío y espero de ellos?
10. ¿Cuántas veces he dado hoy las gracias a mis colaboradores?
11. ¿Cuándo ha sido la última vez que he dicho “lo siento”?
12. ¿Qué he hecho hoy para ganar el compromiso total de mis colaboradores?
13. ¿Qué he hecho hoy para entusiasmar a mis colaboradores en el proyecto?
14. ¿Qué he hecho hoy para demostrar a mis colaboradores que me importan?
15. ¿He preguntado hoy a alguno de mis colaboradores por el estado de algún familiar o ser querido que está enfermo o atravesando dificultades?
16. ¿Sabría decir los nombres de los hijos de mis colaboradores?



*Pon muchas veces los intereses de los demás en primer lugar y serás muy influyente*

## Visión, Misión y Valores

17. ¿Cuál es mi visión de negocio? ¿Cómo puedo describirla? ¿Qué se siento estando allí? ¿Cuáles serán las consecuencias en mi vida una vez estando allí? ¿La comparto con mis colaboradores?
18. ¿Cuál es la misión de mi negocio? ¿La conocen todos mis colaboradores?
19. ¿En qué medida todos mis colaboradores conocen los valores de la empresa y están comprometidos con ellos?
20. ¿Son consecuentes las decisiones que tomo con mis valores?
21. ¿Qué tengo para ofrece a mis clientes?
22. ¿Qué tengo para ofrecer a mis colaboradores?
23. ¿Qué es lo primero para mí: el cliente o mis colaboradores?
24. ¿Dónde pongo el foco: en mi beneficio o en el de mis colaboradores?
25. ¿A qué doy más prioridad: a la tarea o a la relación humana?
26. ¿Qué busco en mi negocio: el éxito o la excelencia?
27. ¿Estoy satisfecho con lo que he conseguido? ¿Qué me falta?

“

*La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva* Jack Welch

“

*Se puede definir al liderazgo como una cierta capacidad de transformar una visión en realidad* Warren Bennis

## Necesidades

28. ¿Conozco las legítimas necesidades de mis colaboradores? ¿Conozco y comprendo sus motivaciones personales?
29. ¿En qué medida soy capaz de satisfacer las legítimas necesidades de mis colaboradores? ¿En qué medida estoy dispuesto a satisfacerlas?
30. ¿Cómo puede estar influyendo la actitud de mis colaboradores en la satisfacción de las necesidades de los clientes?



*El ser humano ha de dejar de ser un medio para conseguir resultados, y empezar a ser un fin en sí mismo; entonces los resultados se producirán de manera natural y en gran abundancia* Mario Alonso Puig

## Comportamiento / Actitud

31. Ante una situación imprevista ¿Reacciono o respondo?
32. ¿Ofrezco disculpas con humildad cuando me equivoco?
33. ¿Trato siempre con el debido respeto a mis colaboradores?
34. ¿Son mis acciones consecuentes con mis intenciones?
35. ¿Son coherentes los valores que predico con la realidad que refleja mi conducta?
36. Ante una dificultad ¿Qué suelo ver: un problema o un desafío?
37. Cuando me aparece el “nudo en el estómago” ¿Lo veo como una amenaza o como una gran oportunidad para progresar?
38. ¿Cuándo surge una oportunidad, me adapto a las circunstancias, o hago que las circunstancias se adapten a ella?
39. ¿Enfoco mi atención en el resultado que quiero lograr o en lo que puedo perder?
40. ¿Empleo palabras destructivas contra mí o contra los demás cuando los resultados no son los deseados?



41. ¿Acepto mis errores o me juzgo y cargo de culpas?
42. ¿Me he planteado que, quizás, lo que me impide progresar no sea la competencia, sino mis propias dudas?
43. ¿Me he planteado transformar los problemas y circunstancias desagradables en campos de entrenamiento para desarrollar y afianzar mis capacidades y las de mis colaboradores?
44. ¿Cuando hablo a mis colaboradores qué términos utilizo: la empresa, mi empresa o nuestra empresa?

*Pedir perdón es el gesto más mágico, reconciliador y reparador que puede hacer un ser humano* Marshall Goldsmith

## Autoconocimiento / Autocrítica

45. ¿Tengo identificado los aspectos que necesito mejorar? ¿He asumido el reto de cambiar los hábitos que están perjudicando mi negocio?
46. ¿He mantenido un breve encuentro con mis colaboradores para hablar de las cosas que hacemos bien para intentar hacerlas aun mejor?
47. ¿He mantenido un breve encuentro con mis colaboradores para hablar de las cosas que hacemos mal para corregirlas?
48. ¿Me he preguntado por mi estilo de gestión y su impacto en los resultados del negocio?
49. ¿He revisado con detalle mi agenda con el fin de evaluar hasta qué punto el tiempo real dedicado a cada cosa refleja mis prioridades?

*Si no cambias de dirección, acabarás en el lugar exacto al que te diriges* Proverbio chino

## Crecimiento y Desarrollo

50. ¿Cómo entiendo la realización personal?
51. ¿Estoy verdaderamente comprometido con el desarrollo integral y la mejora continua de todos los miembros de mi equipo?
52. ¿Cómo puedo empujar y animar a mi gente para dar lo mejor de sí mismos?
53. ¿Proporciono el ambiente adecuado y la presión necesaria para que mis colaboradores puedan elegir cambiar, crecer y desarrollarse tanto profesional como personalmente?
54. ¿He identificado áreas de formación para mejorar el desempeño de mis colaboradores?
55. ¿Conozco las aspiraciones individuales de todos y cada uno de los miembros de mi equipo? ¿Se lo que anhelan mis empleados?
56. ¿Cómo evalúo mi labor de ayuda al crecimiento y desarrollo de mis empleados en el 1º trimestre del año?



*Si quieres que tu empresa tenga éxito, haz una empresa de éxitos personales*

## Servicio

57. ¿Estoy realmente eliminando todos los obstáculos para que el equipo pueda servir al cliente? ¿Entiendo que para ser el primero tengo que ser el primero en servir?
58. ¿Cómo puedo hacer para conseguir que la gente se sienta implicada y enteramente comprometida en mí proyecto?
59. ¿Qué he hecho exactamente hoy para ser de utilidad a mis colaboradores? ¿He estado realmente a su servicio?
60. ¿He eliminado algún obstáculo para facilitar el desarrollo de mis colaboradores?
61. ¿He eliminado algún obstáculo que impedía mejorar la calidad de servicio a los clientes?



*El que quiera ser el primero debe antes ser servidor.  
Si quieres mandar tienes antes que servir Jesucristo*



## Reconocimiento

62. ¿Elogio sólo cuando el empleado va más allá de lo esperado o siempre que hace bien su trabajo?
63. ¿Elogio en público y reprendo en privado?
64. ¿He celebrado algún éxito, por pequeño que sea, con mis colaboradores?
65. ¿He celebrado las cosas que hemos mejorado con mis colaboradores?
66. ¿He sabido ser muy generoso con los colaboradores que se esfuerzan un milímetro más de lo necesario en hacer bien su trabajo?

  
*La necesidad más profunda del ser humano es ser  
apreciado* William James

## Superación

67. ¿Qué cosa imposible, si fuera posible, me abriría una oportunidad en la situación actual? ¿Cuál es el ingrediente que sobra o que falta para conseguir el resultado deseado?
68. ¿He pensado cómo puedo reinventar mi negocio para adaptarme al nuevo escenario?
69. ¿Me he planteado si el diseño de mi negocio es el más adecuado para conseguir el posicionamiento que pretendo dentro del nuevo escenario?
70. ¿Qué podemos hacer diferente? ¿Cómo lo vamos a hacer?

  
*Un líder es un vendedor de esperanzas*  
Napoleón

Liderar se hace difícil porque nos olvidamos de lo simple. Si adquirimos el compromiso con nosotros mismos de cumplir con los 7 mandamientos que detallamos a continuación, **TODOS LOS DÍAS**, nuestra capacidad de influencia se incrementará, nuestra autoridad se reforzará y nuestro *liderazgo* se consolidará:

## Los 7 mandamientos del liderazgo

1. Pregunta (todos los días) a tus colaboradores: *¿Cómo estás?* (y escucha)
2. Pregunta (todos los días) a tus colaboradores: *¿Qué necesitas?* (y proporcióvalo)
3. Diles (todos los días) a tus colaboradores lo que esperas de ellos
4. Diles (todos los días) a tus colaboradores cómo lo están haciendo
5. Diles (todos los días) a tus colaboradores que te importa (y mucho) lo que hacen
6. Pregunta (todos los días) a tus colaboradores: *¿Qué podrías hacer para ganar más?*
7. Da (todos los días) las GRACIAS a todos tus colaboradores



*La gestión acaba siendo una distribución de recursos de acuerdo a las tareas que deban realizarse. El liderazgo se centra en las personas. Mi definición de un líder es alguien que ayuda a los demás a conseguir el éxito* Carol Bartz, Yahoo!

# TALLER: Lidérate liderando

Influencia personal aplicada al liderazgo y la gestión de equipos


Proponemos un programa para el desarrollo de las habilidades del “nuevo liderazgo”, que surge de la necesidad de seducir, invitar y persuadir a otros profesionales para el cumplimiento de una meta u objetivos propuestos.

Queremos animarte a poner el conocimiento en acción. Y por eso hemos creado para ti un taller vivencial, en el que a través de experiencias transformadoras:

- tomarás conciencia de que el clima laboral y la eficiencia dependen de las emociones que las personas experimentan en su puesto de trabajo,
- aprenderás a generar resonancia con las personas de tu equipo,
- descubrirás cómo facilitar la liberación del talento.

Te ayudaremos a identificar las barreras que te impiden avanzar y vivirás una experiencia de aprendizaje que transformarás en acción.

Benefíciate de las herramientas que ponemos a tu disposición. Tienes la oportunidad en la **próxima convocatoria**, los días **13- 14 de Abril en Madrid**.



*Ahora muchas piezas del puzzle empiezan a encajar. Si quieres y luchas ello puede encaminarte a un cambio de paradigma personal. Ellos pueden ayudarte a hacer parte de ese camino. Te aconsejo que asistas. La decisión puede cambiarte la vida.*

Norberto Ortiz, Consultor Tecnologías de la Información y Comunicación

Llámanos o escríbenos para solicitar más información:

[inscripciones@martinsantos.es](mailto:inscripciones@martinsantos.es)  
[www.martinsantos.es](http://www.martinsantos.es)

**¡Con la acción  
crearás tu éxito!**

*Gracias por ayudarme a traspasar barreras, abrir nuevos caminos, conectar otros que estaban separados, mirar a un futuro casi infinito, plantearme ese futuro desde un presente activo... ¡No creo que pueda describirlo todo!*

Ana Belén Mombiela. Responsable Producción Editorial. Grupo ASÍS

# MISSION: POSSIBLE MISSION: POSSIBLE

No te pierdas **nuestras próximas publicaciones** en formato e-book. Podrás recibirlas de forma gratuita suscribiéndote a nuestro blog:

!!!**SUSCRÍBETE!!!**

Pinchando aquí:

<http://martinsantos.es/blog/>