

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Ser un buen jefe
AUTOR	Edith Cuéllar Rodríguez
APARTADO (según el MRE):	Conocimiento sociocultural
NIVEL	B2 AVANZADO
TIPO DE ACTIVIDAD	Lúdica / Repaso de contenidos
OBJETIVOS	Reflexión y discusión sobre un tema actualmente en boga dentro del ámbito de la dirección de empresas y R.R.H.H.
DESTREZA QUE PREDOMINA	Expresión oral, comprensión lectora
CONTENIDO GRAMATICAL	
CONTENIDO FUNCIONAL	
CONTENIDO LÉXICO	Adjetivos aplicados a la descripción de la personalidad en el ámbito laboral
DESTINATARIOS	Ejecutivos, alumnos de español de los negocios
DINÁMICA	Clase abierta, parejas...
MATERIAL NECESARIO	Fichas confeccionadas por el profesor, transparencia y rotulador, artículo de prensa http://www.elpais.es/articulo/servicios/importancia/ser/buen/jefe/elpnegser/20060409elpnegser_5/Tes/
DURACIÓN	Alrededor de 1h.30min.
MANUAL (si procede) con el que se puede utilizar	
FUENTE DE INSPIRACIÓN - FECHA DE CREACIÓN	Primavera de 2006
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntas para motivar la interacción oral entre los alumnos e introducir el tema (grupos de tres). 2. Puesta en común de lo que los alumnos han consensuado en grupo. 3. En parejas, establecer las correspondencias entre las fichas entregadas por el profesor. 4. En clase abierta, se decide cuáles son los tipos de inteligencia que serían imprescindibles para ser un buen jefe. 5. Se entrega el texto <i>La importancia de ser un buen jefe</i> para su lectura. Se pide que marquen los adjetivos utilizados para caracterizar a un jefe. 	

6. Por parejas se intenta deducir el vocabulario no comprendido individualmente y se ponen en común los adjetivos detectados buscando los adjetivos antónimos.
7. a.) En grupos de tres, se comentan los tipos de inteligencia de los que habla el texto haciendo una comparación con las expuestas en las fichas entregadas por el profesor. b.) Consensuar dentro del grupo las características que debe reunir un buen jefe. Escribir el listado e una transparencia (facilitada por el profesor).
8. Puesta en común de la actividad anterior. Preguntas y reflexión sobre los cursos on-line para ser un buen jefe de los que se habla en el texto.
9. Redacción de un breve correo electrónico dirigido a un amigo comentándole el artículo leído (se induce al alumno a escribir un pequeño resumen sobre el texto).

Secuencia didáctica:

1. En grupos de tres. 10 min.

El profesor lanza al aire una serie de preguntas para motivar la interacción oral entre los alumnos:

**¿qué es para vosotros la inteligencia?
¿habéis oído hablar de los diferentes tipos de inteligencia?**

Haced grupos de tres y discutid qué es para cada uno la inteligencia y qué tipos de inteligencia hay. Intentad llegar a un consenso y escribidlo.

2. En clase abierta. 5 min.

Puesta en común de lo que han consensuado los alumnos en grupo.

Vamos a ver ahora a las conclusiones que habéis llegado cada uno de los grupos y si coincidís todos en esas conclusiones...

3. Parejas. 15 min.

Se reparten unas fichas con los nombres de las siete diferentes clases de inteligencia que la psicología ha determinado y otras fichas con sus definiciones. En parejas tienen que hacer las correspondencias.

Inteligencia Espacial

Inteligencia Musical

Inteligencia Corporal-kinestésica

Inteligencia Intrapersonal

Inteligencia Interpersonal

Inteligencia Naturalista

la que utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico (izquierdo) y es la inteligencia que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia

la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios

consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones, es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores

es, naturalmente, la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines

la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines

es la que nos permite entendernos a nosotros mismos. No está asociada a ninguna actividad concreta

la que nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas

la que utilizamos cuando observamos y estudiamos la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios

4. En clase abierta. 10 min.
Tras hacer las correspondencias de las fichas con los diferentes tipos de inteligencia, se pide a los alumnos en clase abierta que decidan entre todos cuáles son los tipos de inteligencia imprescindibles para ser un buen jefe.

Ahora vais a decidir entre todos cuáles son los tipos de inteligencia que debería tener un directivo para ser un buen jefe.

5. Individualmente. 15 min./ 20 min.
Se entrega el texto *La importancia de ser un buen jefe* y se pide a los alumnos que lo lean individualmente marcando el vocabulario y expresiones nuevas así como las ideas principales.

A continuación, os voy a dar un texto que trata de las características que debe tener un directivo para ser un buen jefe. Leedlo marcando las palabras y expresiones que no conozcáis pero intentando deducir su significado por el contexto. Haced una lista con los adjetivos que aparecen en el texto para describir la figura del jefe y el trabajador.

(Texto de El País disponible en http://www.elpais.es/articulo/servicios/importancia/ser/buen/jefe/elpnegser/20060409elpnegser_5/Tes/ y reproducido a continuación).

La importancia de ser buen jefe

Borja Vilaseca.

El País Negocios - 09-04-2006

Más de 80.000 personas se han descargado por Internet cursos para saber cómo liderar un grupo de trabajo

No todas las personas saben ser buenos jefes. Los expertos en psicología laboral señalan que para dirigir a un equipo de trabajo correctamente, el líder debe tener muy desarrollada su inteligencia emocional. Ésta hace referencia a la capacidad de ser autocrítico, de controlar los impulsos y de motivar a los colaboradores, entre otras cualidades. En los últimos años, al menos 80.000 personas se han descargado por Internet diferentes cursos para aprender a gestionar la actitud en el ámbito laboral.

Las personas satisfechas y motivadas trabajan más y mejor. Esta afirmación puede parecer una obviedad, pero sólo se materializa cuando el ambiente de trabajo es favorable para todos los que forman parte de él. Los expertos en psicología empresarial coinciden en señalar al jefe cómo el único responsable del éxito o del fracaso a la hora de conseguir este *buen rollo* laboral. Es más, según varias encuestas realizadas por diferentes consultoras de recursos humanos, casi la mitad de las personas que deciden cambiar voluntariamente de trabajo lo hacen principalmente por "desavenencias con sus superiores".

En opinión de la psicóloga Dolors Poblet, directora de selección de personal de Manpower, "el aspecto económico ha dejado de ser lo primordial a la hora de buscar empleo". A su juicio, las personas valoran cada vez más "el buen clima laboral", así como la oportunidad de seguir formándose en su propia empresa. En los últimos 15 años, por otra parte, "ha habido un cambio de paradigma en los procesos de selección de futuros líderes empresariales", explica Poblet. "Las condiciones intelectuales ya no son las que priman", apunta. "Cada vez se tiene más en cuenta la actitud que la aptitud", sostiene Poblet, "lo que actualmente se denomina inteligencia emocional".

Se trata de un concepto acuñado en los años noventa por los norteamericanos Peter Solovey y John Mayer, psicólogos de las universidades de Yale y Hampshire, respectivamente. Sin embargo, fue el investigador de *The New York Times* Daniel Goleman quien dio a conocer al

mundo este tipo de inteligencia. A raíz de la publicación en 1996 de su *best seller La inteligencia emocional* (Kairós), Goleman se ha convertido en la referencia de muchos expertos en psicología laboral de España.

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con los demás desde los sentimientos y engloba una serie de habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía o la agilidad mental. En opinión de Poblet, "las personas que han aprendido a desarrollar habilidades emocionales tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y de ser más eficaces en su puesto de trabajo". Sin ellas, "uno no puede ser un buen jefe".

Como no se trata de cualidades innatas, sino de actitudes que pueden aprenderse, la formación relacionada con la psicología en el ámbito empresarial ha proliferado en España, sobre todo desde la consolidación de Internet. Una de las principales páginas web que ofrece la posibilidad de descargarse gratuitamente este tipo de cursos es *Mailxmail.com*, un proyecto del grupo Intercom.

Después de cinco años, *Mailxmail.com* se ha convertido en la séptima web más visitada en España, según la Oficina de Justificación de la Difusión, con más de 1,5 millones de usuarios únicos al mes. Su director, Óscar Ribas, explica que de los más de 1.100 cursos colgados en esta web, "los que más éxito están teniendo son los que enseñan a gestionar la actitud en el ámbito empresarial". Entre éstos, Ribas destaca los del asesor de formación y selección de personal para empresas privadas de Manuel Giraudier, que también es autor de los libros de autoayuda *La gestión de la actitud* y *Cómo gestionar el clima laboral* (ambos editados por Ediciones Obelisco). Giraudier cuenta ahora con más de 80.000 alumnos.

El método de estos cursos es sencillo. La información escrita por Giraudier se envía semanalmente al correo electrónico del interesado. "Lo primero que intento trasladar a todos estos futuros líderes empresariales", explica Giraudier, que lleva más de 20 años trabajando en el área de los recursos humanos, "es la necesidad de profundizar en el conocimiento propio, para poder hacerlo después sobre los colaboradores".

Para ser buen jefe, añade Giraudier, "uno debe estar bien consigo mismo". Cuando el estado de ánimo de la persona que manda no es el adecuado, "los colaboradores son los que suelen pagar las consecuencias", señala. "Las críticas excesivas, por ejemplo, tan sólo sirven para generar resentimiento", asegura Giraudier. Así, "para mejorar la eficacia de sus colaboradores, el

jefe tiene que reconocer más a menudo el trabajo bien hecho". Si lo hace, "no sólo generará motivación en el entorno, sino que verá cómo esta conducta positiva se repite con mayor frecuencia", sostiene este experto.

Más allá de la relación laboral que pueda tener con los colaboradores, Giraudier afirma que "el buen jefe es el que sabe ganarse el respeto desde la amistad, no desde la autoridad". Interesarse de vez en cuando por la vida personal de sus colaboradores es un buen comienzo, concluye.

Asumir toda la responsabilidad

Cuando dentro de un equipo de trabajo algo no sale como se esperaba, el jefe es siempre el que se las carga. Aunque el error lo haya cometido uno de sus colaboradores, los expertos en psicología laboral no dudan al señalar al líder como el único responsable. Para la psicóloga Dolors Poblet, directora de selección de personal de Manpower, la persona que accede a un puesto de mando tiene que ser "muy consciente" del lugar que ocupa. Aunque delegue en alguno de sus colaboradores parte del trabajo encargado por sus superiores, "el buen jefe es el que se responsabiliza del resultado final", apunta Poblet.

Para optimizar el rendimiento de sus colaboradores y recibir menos críticas de sus superiores, "el buen jefe tiene que deshacerse de unos defectos muy concretos", afirma Manuel Giraudier, asesor de formación y selección de personal para empresas privadas. En su opinión, los tres mayores defectos son "la falta de empatía, la falta de ética profesional y la prepotencia". Y es que si el líder de un grupo "se deja llevar demasiado por su ego, perderá capacidad para prevenir los errores que puedan cometer sus colaboradores", subraya Giraudier. A su juicio, "el buen jefe no sólo conoce sus limitaciones, sino las de las personas que tiene a su cargo".

6. En parejas. 5 min.

Por parejas, se intenta deducir el vocabulario que no se ha comprendido individualmente. En última instancia se puede pedir ayuda al profesor. No se puede usar el diccionario (aquí intentamos que el aprendiz utilice estrategias de deducción por contexto y relacionales, así como la intuición lingüística).

Se contrasta el listado de adjetivos que cada uno de los miembros de las parejas han realizado y se buscan los antónimos (por ejemplo: *motivado/desmotivado*).

a.) A continuación, por parejas vais a intentar encontrar el significado de las palabras nuevas. Yo me iré pasando por las mesas y me podréis consultar las palabras que presenten dificultad o aquellos significados de los que no estéis seguros. Une por flechas las siguientes palabras o expresiones con sus posibles definiciones y compáralo con tu pareja:

cargárselas	no hay coincidencia en las opiniones
desavenencia	ambiente favorable, cordialidad
buen rollo	recibir castigo o reprimenda
pagar las consecuencias	asumir responsabilidades derivadas de una acción

b.) Comparad las listas de adjetivos que habéis ido escribiendo al leer el texto y con tu compañero busca los contrarios.

7. En grupos de tres. 15 min.

En esta actividad, los alumnos en grupos de tres discuten y deciden qué tipos de inteligencias vistas en al principio de la clase, en la actividad de las fichas, coincidiría con la inteligencia de la que se habla en el texto, la emocional. Una vez identificadas las inteligencias presentadas en dicho ejercicio que corresponden a la inteligencia emocional, se pide a los alumnos que hagan un listado de las características que ineludiblemente debe reunir un directivo para ser un buen jefe y ser considerado como tal por su entorno laboral. Se pide a los aprendices que además de discutir y llegar a un acuerdo sobre dichas características dentro del grupo, escriban un listado con ellas en la transparencia que el profesor facilita a cada grupo.

a.) ahora, de nuevo en grupos de tres, vais a intentar identificar cuáles de las inteligencias del primer ejercicio, el de las fichas, corresponderían con la inteligencia de la que habla en el texto, la inteligencia emocional.

b.) después de haber identificado la inteligencia emocional entre las inteligencias presentadas en las fichas, os vais a poner de acuerdo dentro de cada grupo y vais a hacer un listado con al menos cinco características que un jefe debe reunir para ser considerado un *buen jefe*. Una vez que hayáis llegado a un acuerdo, escribid en la transparencia que os doy el listado de características.

8. En clase abierta. 15 min./20 min.

Puesta en común de la actividad anterior. En primer lugar se pide a cada uno de los grupos que digan los tipos de inteligencia que aparecen en las fichas de la actividad del principio de la clase que constituyen lo que es la inteligencia emocional. La respuesta se espera que sea "inteligencia intrapersonal" e "inteligencia interpersonal" (2-3 min.).

A continuación, el profesor recoge las transparencias y las pone en el retroproyector e inicia a leer los listados de características que los dos grupos han confeccionado. A partir de aquí, y en clase abierta, se incita a los alumnos a la reflexión y debate, ya que se espera que alguno de los ítems mostrados en las transparencias no aparezcan en los dos listados. El profesor lanza preguntas del tipo:

¿por qué habéis decidido que esta característica es necesaria para ser un buen jefe? ¿qué opináis el otro grupo? ¿creéis que se podría prescindir de ella?...

El profesor puede ir dirigiendo el debate introduciendo la reflexión sobre la formación on-line de la que se habla en el texto:

¿Qué pensáis sobre los cursos para ser un buen jefe que se ofertan en la red? ¿habéis realizado alguno? ¿creéis que pueden ser de utilidad? ¿conocíais la página mailxmail.com?...

9. En clase abierta. 10 min./ 15 min.

Redacción de un breve correo electrónico dirigido a un amigo comentándole el artículo que has leído (se induce al alumno a escribir un pequeño resumen sobre el texto).