Munay 💙

LIDERAZGO DE EQUIPOS · CUADERNO DE EJERCICIOS

Ser Líder

Un viaje de aprendizaje

Estos ejercicios son para tu autoconocimiento como líder: para identificar tu estilo natural de liderazgo, tus fortalezas y tus oportunidades de mejora. Un espacio personal y único, para trabajar contigo mismo y conocerte un poco más como líder. Tómate tu tiempo: no hay respuestas correctas, solo respuestas.

Lección 1. Tipos de liderazgo

Lección 2. Inteligencia emocional

Lección 3. Comunicación en el liderazgo

Lección 4. La motivación del equipo

Lección 5. Liderazgo servicial

Lección 6. Niveles de conflicto

Lección 7. 21 Leyes del liderazgo

Lección 8. De víctima a responsable

Lección 9. Carta al líder que te gustaría ser

LECCIÓN 1

Tipos de liderazgo

Test DISC: en cada uno de los 5 grupos de palabras (cada columna), marca con una X la que más te describe (tablas de arriba, "Me considero más") y, en los grupos de abajo, la que menos te describe ("Me considero menos"). Una sola palabra por grupo en cada sección. Cada palabra tiene un número del 1 al 4: no lo marques, solo sirve para calificar al final. Al terminar las dos secciones, cuenta cuántas veces en total (sumando "Me considero más" y "Me considero menos") el número de la palabra que marcaste fue 1, cuántas veces fue 2, y así con el 3 y el 4; escribe cada conteo en la casilla correspondiente de "Resultados" (no se suman los números en sí, se cuenta cuántas veces se repite cada uno).

Me considero más

1	Ejecutor	1	Directo	1	Controlador	1	Impulsor	1	Iniciador
2	Relacionador	2	Apasionado	2	Popular	2	Magnético	2	Persuasivo
3	Servicial	3	Estable	3	Aceptado	3	Estable	3	Pasivo
4	Organizador	4	Preciso	4	Cumplido	4	Cuidadoso	4	Analítico
1	Competitivo	1	Arriesgado	1	Exigente	1	Ambicioso	1	Pionero
2	Sociable	2	Efusivo	2	Alegre	2	Político	2	Entusiasta
3	Leal	3	Finiquitador	3	Tranquilo	3	Autocontrolado	3	Pausado
4	Exacto	4	Fáctico	4	Responsable	4	Cauteloso	4	Conservador

Me considero menos

1	Conservador	1	Indeciso	1	Inseguro	1	Suave	1	Modesto
2	Reflexivo	2	Calculador	2	Lógico	2	Suspicaz	2	Incisivo
3	Versátil	3	Alerta	3	Demostrativo	3	Preciso	3	Flexible
4	Flexible	4	Servicial	4	Desinhibido	4	Creativo	4	Intenso
1	Calculador	1	Moderado	1	Complaciente	1	Pacífico	1	Agradable
2	Racional	2	Escéptico	2	Inexpresivo	2	Pesimista	2	Parco
3	Activo	3	Ignorador	3	Impaciente	3	Impulsivo	3	Ansioso
4	Independiente	4	Apasionado	4	Confiado	4	Expresivo	4	Poético

Resultados: cuenta cuántas veces marcaste cada número, sumando las dos secciones

1	2	3	4
Dominancia	Influencia	Estabilidad	Concienzudez

El número con mayor conteo es tu perfil primario; el siguiente, tu perfil secundario.
Fuente: Plena Inclusión (2022). Sistema integral de apoyos para el fortalecimiento de organizaciones: Test DISC. Material de acceso abierto publicado con fines educativos por Plena Inclusión.

LECCIÓN 1

Interpretación DISC

Un test DISC es una herramienta de autoconocimiento que clasifica tendencias de comportamiento en cuatro dimensiones (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Concienzudez), a partir de la teoría que el psicólogo William Moulton Marston planteó en 1928 (Marston, 1928). No es un diagnóstico clínico: es una herramienta de autoconocimiento que ayuda a entender tendencias naturales, no una etiqueta fija.

D · Dominancia

Personas decididas, rápidas, en busca constante de resultados concretos. En exceso: prepotentes, poco atentas a los sentimientos ajenos.

S · Estabilidad

Personas tranquilas, serviciales y solidarias, que cuidan un entorno estable y sin cambios abruptos. En exceso: apegadas al pasado, temerosas.

I · Influencia

Personas comunicativas, que dan importancia a los sentimientos, de buen humor, inclinadas a relaciones sociales amplias. En exceso: habladoras, desorganizadas.

C · Concienzudez

Personas racionales, rigurosas, interesadas en la corrección de los procedimientos. En exceso: ritualistas, paralizadas por el perfeccionismo.

Interpretación de perfiles adaptada de Plena Inclusión (2022); referencia completa en la página anterior.

Cómo se conecta con los tipos de liderazgo

- **D** Dominancia alta → autoritario o transaccional (decide rápido, exige resultados).
- **I** Influencia alta → carismático o transformacional (inspira y persuade).
- **S** Estabilidad alta → estilo situacional (prioriza la calma, se adapta).
- **C** Concienzudez alta → transaccional o coaching (valora la estructura).

LECCIÓN 1

Dominancia cerebral

Un test de dominancia cerebral explora qué hemisferio tiende a predominar en la forma de pensar y decidir de cada persona: el izquierdo, más analítico y secuencial, o el derecho, más intuitivo y global. Esta idea la popularizó Ned Herrmann, y Katherine Benziger la desarrolló después con su propio modelo. No es un diagnóstico clínico, sino una herramienta más de autoconocimiento.

Para cada afirmación, marca la opción (a o b) con la que más te identifiques.

1	Tiendo a estar más frecuentemente: a) Tenso y preocupado b) Relajado y despreocupado
2	Cuando escucho música estoy más consciente: a) Del ritmo b) De la melodía
3	Prefiero aprender: a) Escuchando y tomando notas b) Leyendo extensamente y siguiendo corazonadas
4	Prefiero jugar: a) Scrabble b) Ajedrez o damas
5	Al ir de compras, con mayor frecuencia: a) Compro según lo planificado b) Compro compulsivamente
6	Cuando aprendo algo nuevo: a) Lo entiendo paso a paso b) De pronto comprendo todo junto
7	Tengo corazonadas: a) Rara vez b) A menudo
8	Me cuesta poner mis sentimientos y opiniones en palabras: a) Rara vez b) A menudo
9	Cuando salgo de viaje prefiero: a) Anotar las directivas para llegar b) Usar un mapa
10	Cuando elijo ropa prefiero: a) Estilo y colores sobrios b) Colores y estilo llamativos
11	Tiendo a recordar a la gente por sus: a) Caras b) Nombres
12	Considero que la ciencia: a) Nunca podrá explicar muchas cosas b) Eventualmente podrá explicarlo todo
13	Me gusta la gente que: a) Evalúa los pros y los contras b) Está segura de sus conclusiones
14	La gente suele verme como una persona: a) Imaginativa b) Confiable
15	Gran parte de lo más importante de la vida: a) No puede expresarse en palabras b) Puede ser comunicado con palabras
16	Básicamente soy más: a) Cooperativo que competitivo b) Competitivo que cooperativo
17	Disfruto más: a) Estando solo con mis pensamientos b) Estando con otras personas
18	Prefiero: a) Ser espontáneo b) Hacer planes y horarios
19	Prefiero que mi casa y mi lugar de trabajo sean: a) Cómodos y algo desordenados b) Ordenados y bien organizados
20	Tiendo a juzgar: a) Por la primera impresión b) Luego de un análisis cuidadoso

Puntaje

Preguntas 1 a 10: la opción (a) suma 1 punto a hemisferio izquierdo, la opción (b) suma 1 punto a hemisferio derecho. Preguntas 11 a 20: al revés, (a) suma a hemisferio derecho y (b) suma a hemisferio izquierdo. Un puntaje por encima de 12 en un hemisferio indica preferencia dominante por ese estilo.

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho

Test de amplia circulación educativa, comúnmente atribuido a los estudios de Ned Herrmann sobre especialización hemisférica, con una variante desarrollada después por Katherine Benziger; sin una fuente académica única verificable para esta versión. Instrumento tomado de PNL IAFI (s.f.). Test de dominio cerebral: hemisferio izquierdo y derecho. pnliafi.com.

Antes de seguir: responde el DISC y este test de corrido, sin pensarlo demasiado; la primera respuesta suele ser la más honesta.

LECCIÓN 2

Inteligencia emocional

Piensa en un momento reciente (de esta semana, si es posible) en que una emoción fuerte influyó en cómo reaccionaste frente a tu equipo o frente a alguien más.

Nombra la emoción con la mayor precisión posible (no solo "mal", sino rabia, miedo, frustración, ansiedad, u otra):

¿Qué la disparó exactamente?

¿Qué hiciste mientras la sentías? ¿Esa misma emoción sigue tan fuerte ahora, o ya cambió con el tiempo?

Si pudieras volver a ese momento, ¿qué harías distinto para que la otra persona se sintiera con la confianza de hablar, en vez de quedarse callada?

LECCIÓN 3

Comunicación en el liderazgo

Test de canal de percepción: responde cada pregunta eligiendo la opción (a, b o c) que más se parezca a ti, escribiendo la letra en la última columna.

1	Me gustaría más hacer este test: a) Por escrito b) Oralmente c) Realizando tareas	___
2	Para complacerme, se me tiene que dar algo: a) Bonito b) Sonoro c) Útil	___
3	Lo que recuerdo con mayor facilidad de los demás es: a) La fisonomía b) El nombre c) Las actitudes	___
4	Aprendo más fácilmente: a) Leyendo b) Escuchando c) Haciendo	___
5	Actividades que más me atraen: a) Fotografía/pintura b) Música/oratoria c) Escultura/danza	___
6	En la mayoría de los casos prefiero: a) Observar b) Escuchar c) Hacer	___
7	Cuando recuerdo momentos felices, me vienen a la cabeza: a) Las escenas b) Los sonidos c) Las sensaciones	___
8	Durante las vacaciones me gusta: a) Visitar lugares hermosos b) Descansar en lugares silenciosos c) Participar en actividades físicas	___
9	En las personas valoro sobre todo: a) La apariencia b) Lo que dicen c) Lo que hacen	___
10	Pienso que gusto a alguien cuando: a) Me hace un regalo b) Me elogia c) Tiene una actitud positiva hacia mí	___
11	De estas tres acciones la que prefiero es: a) Enfocar b) Sintonizar c) Animar	___
12	Valoro más: a) El aspecto b) El ritmo c) La coordinación	___
13	Mi automóvil preferido tiene que ser: a) Vistoso b) Silencioso c) Confortable	___
14	Cuando me interesa algo, procuro: a) Abrir bien los ojos b) Escuchar con atención c) Participar	___
15	Para decidir utilizo más: a) La luz fuerte b) El ruido c) La sensación en la piel	___
16	Lo que más me molesta: a) La luz fuerte b) El ruido c) La sensación en la piel	___
17	Lo que más me gusta de algo es: a) Que tenga un bonito color b) Que suene armoniosamente c) Que tenga un buen sabor	___
18	Lo que encuentro fundamental en una obra de teatro es: a) La iluminación b) La elocuencia c) La gesticulación	___
19	Mi pasatiempo favorito es: a) Observar lo hermoso b) Escuchar sonidos armoniosos c) Bailar o hacer ejercicio	___
20	Lo que más me gustaría hacer es: a) Visitar una exposición b) Ir a un concierto c) Ir a un parque de atracciones	___

A	B	C
Visual	Auditivo	Kinestésico

Cuenta cuántas veces elegiste cada letra. La puntuación más alta es tu canal de percepción predominante. Tomado de material de apoyo "Coaching con P.N.L.", Universidad Nacional de Colombia (Luz Adriana Bolívar, Luis Hernando Montoya, Iván Darío Saldarriaga).

¿Sacarle más provecho a tu canal predominante, o reforzar los otros dos? Una acción concreta para esta semana:

Una persona con comunicación difícil, y qué canal distinto podría tener:

Una frase concreta, adaptada a ese canal, para explicarle algo importante:

LECCIÓN 4

La motivación del equipo

Si estás ejerciendo el rol de líder en un equipo y no sabes bien cómo motivarlos, estos son 4 tips que puedes tener en cuenta, en este orden:

1. Auto-observación primero

Nota si estás agotado, frustrado o sin energía antes de hablar con el equipo: desde ahí no vas a poder ayudar a nadie.

2. Comunicación que motiva

No basta con decirlo: hay que validar cómo lo recibe cada persona, y ajustar cómo le llegas.

3. Prevenir, no reaccionar

Trabaja la motivación del equipo desde el día cero, no solo cuando ya hay grietas.

4. Cuando ya es tarde

Si la prevención no alcanzó a tiempo: primero diagnostica dónde están las grietas más grandes, y después pide ayuda (un mentor, otro líder, gestión humana).

Dos trucos de comunicación (no un quinto tip: son herramientas generales que de paso ayudan aquí): cambiar "difícil" por "complejo"; cambiar "uno" por "yo".

Antes de esa conversación, haz la auto-observación del primer tip: ¿en qué estado emocional estás ahora mismo? Decide si es buen momento para hablar, o si conviene esperar:

Reescribe una frase que sueles decir, cambiando "difícil" por "complejo", o "uno" por "yo":

Piensa en una situación pasada donde viste a tu equipo (o a alguien de tu vida personal) desmotivado: ¿qué podrías haber hecho diferente, ahora que lo ves con más claridad?

LECCIÓN 5

Liderazgo servicial

El liderazgo servicial se resume en cinco roles que conviven en una misma persona. Antes de hacer el ejercicio, una breve descripción de cada uno:

Líder

Por ser un ejemplo a seguir.

Facilitador

Por fomentar espacios de apertura y discusión donde todos puedan expresar su opinión.

Provocador

Por desafiar las estructuras rígidas y las formas antiguas de hacer las cosas.

Detective

Por involucrarse activamente en identificar pistas en lo que dice (y no dice) el equipo.

Soplador de brasas

Por reconectar a las personas con pasiones que, muchas veces, llevan tiempo apagadas.

El rol que se ejerce con más naturalidad y un ejemplo reciente y concreto de haberlo puesto en práctica:

El rol que menos se practica y qué suele frenarlo (falta de tiempo, inseguridad, costumbre, otra cosa):

Una acción concreta, para esta semana, que active específicamente ese rol más débil:

LECCIÓN 6

Niveles de conflicto

Antes de hacer el ejercicio, se detallan los cinco niveles de conflicto y la respuesta recomendada en cada caso:

Los cinco niveles

1. Problema a resolver
2. Desacuerdo
3. Contienda
4. Lucha / cruzada
5. Intratable

Respuesta recomendada por nivel

- **1–3** No hacer nada: dejar que el equipo lo resuelva con diálogo y apertura.
- **4** Generar una estructura de seguridad: una reunión con agenda clara que facilite la conversación.
- **5** Abordar a las partes individualmente, generar acuerdos previos, e involucrar a alguien neutral.

Piensa en un conflicto real que tengas abierto ahora mismo, por pequeño que parezca.

Describe tu conflicto en una frase, lo más neutral posible:

¿En qué nivel lo ubicarías hoy (1 al 5)?

¿Ya estás aplicando la respuesta recomendada para ese nivel, o lo estás tratando como si fuera otro?

Un paso concreto para esta semana, acorde a su nivel real:

LECCIÓN 7

21 Leyes del liderazgo

La intención de este ejercicio es revisar en qué nivel estás hoy en cada una de las 21 leyes, para identificar con claridad cuáles ya dominas y cuáles vale la pena reforzar: una autorreflexión honesta, no una prueba con respuesta correcta.

Califica del 1 al 5 qué tan presente sientes cada ley en tu forma de liderar hoy (marca las casillas).

🚧 1. Del tope	☐	☐	☐	☐	☐
📢 2. De la influencia	☐	☐	☐	☐	☐
⏳ 3. Del proceso	☐	☐	☐	☐	☐
🧭 4. De la navegación	☐	☐	☐	☐	☐
🎤 5. De E.F. Hutton	☐	☐	☐	☐	☐
⚓ 6. Del terreno firme	☐	☐	☐	☐	☐
🤜 7. Del respeto	☐	☐	☐	☐	☐
🔮 8. De la intuición	☐	☐	☐	☐	☐
🧲 9. Del magnetismo	☐	☐	☐	☐	☐
❤️ 10. De la conexión	☐	☐	☐	☐	☐
👥 11. Del círculo íntimo	☐	☐	☐	☐	☐
🤝 12. Del otorgamiento de poderes	☐	☐	☐	☐	☐
🌱 13. De la reproducción	☐	☐	☐	☐	☐
🤲 14. De la aceptación	☐	☐	☐	☐	☐
🏆 15. De la victoria	☐	☐	☐	☐	☐
🌊 16. Del gran impulso	☐	☐	☐	☐	☐
🎯 17. De las prioridades	☐	☐	☐	☐	☐
⚖️ 18. Del sacrificio	☐	☐	☐	☐	☐
⏰ 19. Del momento oportuno	☐	☐	☐	☐	☐
🚀 20. Del crecimiento explosivo	☐	☐	☐	☐	☐
🕊️ 21. Del legado	☐	☐	☐	☐	☐

Maxwell, J. C. (1998). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.

Selecciona las 2 o 3 leyes con calificación más baja, escríbelas abajo y define una acción concreta para cada una este mes:

Vuelve a esta autoevaluación en unos meses: ver el cambio en tus calificaciones es, en sí mismo, una forma de medir tu propio crecimiento como líder.

LECCIÓN 8

De víctima a responsable

Toma una situación real y reciente donde algo no haya salido como esperabas.

¿Qué pasó? (sin juzgar todavía de quién fue la culpa)

Lo que sí estaba bajo mi control:

Lo que no estaba bajo mi control:

Una acción concreta, de lo que sí controlaba, para la próxima vez:

De lo que no controlabas: una frase para soltarlo conscientemente (la parte que te correspondía ya está hecha):

LECCIÓN 9

Carta al líder que te gustaría ser

Escribe una carta dirigida a ti mismo, firmada por el líder que te gustaría ser. Como guía, puede incluir:

1. ¿Cómo trata a su equipo ese líder, en el día a día?
2. ¿Qué hace distinto frente a un conflicto o un error, comparado con cómo lo manejas hoy?
3. ¿Qué de las leyes, los estilos o los ejercicios de este curso ya reconoce como propio, y qué todavía está practicando?
4. ¿Qué le diría ese líder como cierre de la carta a quien apenas está empezando el camino?