

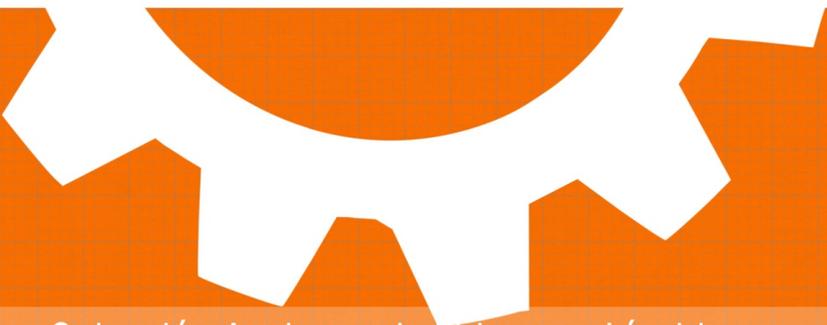
JOSE LUIS VELASCO

Aprende la manera
más efectiva de DELEGAR
cualquier tipo de tarea o
de proyecto en tu equipo.



DELEGACIÓN

Cómo Delegar para la Acción



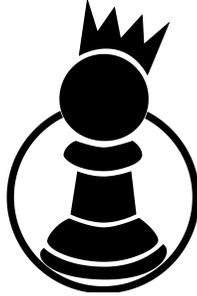
Colección Acciones de Liderazgo Líquido

DelegAcción

José Luis Velasco Bautista

DelegAcción

CÓMO DELEGAR PARA LA ACCIÓN



Colección
ACCIONES DE LIDERAZGO LÍQUIDO
Volumen 1

Madrid

www.joseluisvelasco.com

Copyright © 2017 by José Luis Velasco Bautista

1ª edición febrero 2017

ISBN: 9781520528168

Registro SafeCreative: 1702060558994

Portada: José Luis Velasco Bautista

Para cualquier comentario o sugerencia, puede ponerse en contacto con el autor en la dirección de correo electrónico, o en las páginas web que aparecen a continuación:

delegaccion@elpeoncoronado.com

www.elpeoncoronado.com

www.joseluisvelasco.com

Las opiniones expresadas en la presente obra son el resultado de la conjunción de las vivencias personales y profesionales del autor, por lo que sólo son atribuibles a él.

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

A mi amada Inma, la mujer que es capaz de lograr la mejor versión de mí con su sola presencia. Sin su amor, su paciencia y su comprensión nada de lo que hago, de lo que soy, sería igual. Gracias por ser el pilar sobre el que se sustenta mi tranquilidad, mi entusiasmo y mi felicidad.

José Luis Velasco

Índice

¿Por qué has de comprar y leer este libro?	10
La Colección: Acciones de Liderazgo Líquido	15
Sinopsis	20
Prólogo	23
LA PRODUCTIVA IMPERFECCIÓN HUMANA	29
1. El líder no existe. Hacer y no ser	32
2. FOCco: Las tres características del buen jefe	37
3. Resultados en la zona de confort	45
4. La kryptonita del liderazgo	50
5. El cuadrante del mal jefe	57
EL CAMINO INFALIBLE AL FRACASO	65
1. Esforzarse no es trabajar	68
2. Trucos para ser un gran mal jefe al delegar	72
3. ¿Por qué mi equipo no hace lo que le pido?	78
4. Miedo a delegar	89
RUMBO AL ÉXITO	97
1. ¿Qué es Delegar?	99
2. El superpoder de la delegación. Auctoritas y Potestas	103
3. La tecnología del comportamiento aplicada a la delegación	110
4. Los siete niveles de autoridad	125
5. Monitorizar el progreso	128
6. Soluciones para: ¿Por qué mi equipo no hace lo que le pido?	132
LA IMPERFECCIÓN EN ACCIÓN	137
1. Tareas que siempre has de delegar	140
2. Tareas que has de evitar delegar	143
3. Cuando delegar falla	149
Epílogo	153
Bibliografía	156
Agradecimientos	161
Sobre el autor	163

¿Por qué has de comprar y leer este libro?

“Ningún viento es favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige.”

Séneca

“Para progresar no basta actuar, hay que saber en qué sentido actuar.”

Gustavo Le Bon

Has de comprar y leer este libro porque eres una persona inteligente. Y además, porque este libro tiene un objetivo muy claro, que es el de ayudar a las personas, como tú y como yo, a quienes nos apasiona la gestión de personas, a potenciar nuestras habilidades para dar órdenes y que se cumplan. No queremos complicaciones inútiles. Necesitamos herramientas contrastadas y que funcionen para cualquier tipo de persona, da igual a qué generación pertenezcan.

Es muy probable que lograses -o logres- ser jefe por primera vez gracias a tu competencia técnica. Es decir, casi podría apostarme cualquier cosa, sin el riesgo de perderla, a que se te ha elegido como jefe, no por tus cualidades en el diseño de la estrategia, la gestión y la comunicación de equipos, sino por lo efectivo que eres en tu labor técnica. Así es como ocurre en la mayoría de las ocasiones, por lo que es bastante improbable que tu ascenso haya sido motivado por tus habilidades o por tus competencias contrastadas para ser jefe.

Es cierto, que existen personas que acceden a su cargo de jefe por otras vías, como puede ser a través de una oposición, como ocurre en la administración pública, por ser el fundador o uno de los socios de la empresa, o porque seas una persona de confianza -familiar u amigo- de la persona con la capacidad para elegir al nuevo manager. Sea como fuere, lo verdaderamente difícil no es llegar a ser jefe, sino mantenerse y hacer un buen trabajo.

Para ser un buen jefe tus conocimientos técnicos, tu capacidad para aprobar exámenes de oposición, o la confianza que los dueños o los directores de la empresa tengan en ti, no sirve de nada. Para ser un gran jefe,

necesitas alcanzar los objetivos que se te marquen, y estos objetivos sólo puedes conseguirlos si tu equipo hace lo que tiene que hacer, lo que únicamente conseguirás si diriges como debes a cada persona en cada momento. Un elemento esencial del liderazgo es la capacidad para dar órdenes y que éstas se cumplan. Este libro es la vía más rápida para que aprendas a delegar de forma efectiva.

Con el conocimiento que lograrás en las siguientes páginas conseguirás aumentar tu seguridad y tu autoconfianza. Gracias al aprendizaje que sacarás de tus errores y de tus aciertos irás afinando tu técnica para delegar, lo que te permitirá tener cada vez un mayor éxito a la hora de alcanzar los objetivos, los desafíos y los retos profesionales a los que te enfrentes. Dominarás el diseño de las estrategias para delegar. Perderás el miedo a que alguien de tu equipo desobedezca tus órdenes, pues sabrás cómo reconducir su actitud. Y sabrás qué hacer ante cualquier contratiempo que pueda surgir en el proyecto.

La lectura de este libro aumentará tu productividad de manera impactante, tan sólo tienes que poner en práctica sus enseñanzas, como lo han hecho ya miles de personas en todo el mundo. El contenido del libro te ayudará a vencer tus propias resistencias al cambio, a modificar los posibles comportamientos ineficientes que estés utilizando hasta el momento. Para ello debes realizar, al menos la primera vez, una lectura en orden de los capítulos. El libro está diseñado para que adquieras los conocimientos de *DelegAcción* en cuatro fases: **Desactivar**, **Redirigir**, **Reconocer** y **Crear**.

Lo primero que lograrás, cuando empieces a leerlo, será **Desactivar**, desconectar, las opiniones y prejuicios

disfuncionales que tengas sobre el liderazgo en general, y sobre la delegación en particular. Podrás ver la realidad objetiva a la que te enfrentas como jefe. Enfrentarás tus opiniones a los hechos y datos precisos, lo que te permitirá que dejes de autosabotearte profesionalmente. Además, este libro está escrito con algunas de las fórmulas de *inducción indirecta* que se utilizan en el arte de la persuasión desde hace siglos. Su objetivo es desconectar la hiper-racionalidad de tu consciente, para que sea tu inconsciente quien tome el mando y se pueda acelerar tu aprendizaje, con menor esfuerzo.

En segundo lugar, *DelegAcción*, te ayudará a **Redirigir** tu atención del poder de la jerarquía o del carisma, al proceso, a la metodología de trabajo más eficiente para delegar; de tal manera que te permita ver cómo contribuyen tus propias acciones -o inacciones- a tu falta de resultados, a tu fracaso profesional. El ser no es determinante, es el hacer lo que determina tu éxito.

El tercer paso te permitirá **Reconocer** que eres parte del problema, y por lo tanto, parte de la solución. Tomarás conciencia de cuáles son tus patrones de comportamiento y cómo afectan a tus resultados. De repente, descubrirás que tu falta de éxito no está totalmente causada por fuerzas ajenas a tu capacidad de acción. A partir de este punto, y siguiendo el método de delegación que te propongo, se incrementará exponencialmente tu capacidad para dar los pasos de delegación adecuados, en su diseño, en su implementación y en su seguimiento hasta lograr el objetivo marcado. Basta con que hagas lo que tienes que hacer. El sistema, los procesos, son los que realmente importan.

El cuarto paso, y último, será que adaptes el modelo a ti mismo, que lo personalices hasta que se convierta en parte de ti. Al darle tu toque personal, podrás adaptarlo con increíble precisión a cada miembro de tu equipo, conseguirás **Crear** un modelo para delegar único e irrepetible.

¿Te atreves a convertirte en un gran jefe? ¿Sí? Entonces, ¿a qué estás esperando para seguir leyendo? Tenemos mucho trabajo que hacer, pero te garantizo que vas a divertirte. Empecemos.

La Colección: Acciones de Liderazgo Líquido

"Todo lo que puede ser hecho con poco, inútilmente se hace con mucho."

Guillermo de Ockham

Antes de nada, mi querido lector, quiero agradecerte el haber elegido este libro para que compartamos algo de tiempo juntos. Muchas gracias.

Como tal vez sepas, el libro que tienes actualmente ante tus ojos, forma parte de una colección de cuatro (4) volúmenes a la que he denominado: *Acciones de Liderazgo*

Líquido. La colección profundiza en las cuatro competencias esenciales que cualquier jefe ha de dominar para poder desempeñar su trabajo con unas mínimas garantías de éxito. Estas cuatro competencias son: la planificación, la delegación, la motivación y la comunicación.

La colección es el resultado de la búsqueda incesante de lo funcional, de aquello que te permita lograr "más por menos". Puede incluso considerarse una oda a la pereza, a la natural tendencia del cerebro humano a lograr el mejor resultado con el menor consumo de energía posible. De aquí la obsesión por tratar de condensar el *Arte del Liderazgo* en un modelo, en un método de trabajo, con la aspiración de llegar a convertirse en una tecnología del comportamiento. Una tecnología capaz de conseguir el resultado esperado de manera recurrente, sin error. Es decir, anhela la posibilidad de reducir la incertidumbre y, por lo tanto, el riesgo de la impredecibilidad de la reacción humana ante la fluctuante realidad.

Los cuatro títulos que forman la colección son los siguientes:



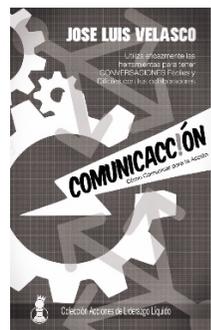
Febrero 2017



Mayo 2017



Septiembre 2017



Noviembre 2017

“DelegAcción - Cómo Delegar para la Acción”. Es el tributo a la *Acción*, al movimiento. Es el paso de lo conceptual a lo real, de lo abstracto a lo concreto. El inicio del movimiento hacia el éxito, los primeros pasos que dan inicio al camino. La estrategia, el plan, los objetivos no son nada más que etéreos pensamientos, ideas plasmadas, en el mejor de los casos, en papel, que no sirven para nada si no se ponen en acción. Dominarás las herramientas para la delegación efectiva.

“MotivAcción - Cómo superar la resistencia al cambio de los empleados y potenciar su motivación”. Es la muestra de la admiración por la *Constancia*. Una vez que cualquier proyecto ha nacido y ha empezado a avanzar, lo más complicado es mantenerse centrado y constante en las tareas que hemos de realizar, para no desviarnos de nuestros objetivos. Sabrás cómo motivar a cada persona de tu equipo en cada momento, para que su acción no pare, y siempre esté en movimiento hacia el objetivo.

“PlanificAcción - Cómo crear, implementar y gestionar las estrategias adecuadas para alcanzar tus objetivos”. Es el reconocimiento de la *Estrategia*, de la planificación, como el cimiento de toda realidad. Todo lo que el ser humano ha hecho o construido a lo largo de la historia, en el presente y en el futuro, en un primer momento tan sólo existió, existe o existirá en la imaginación de una persona. Cualquier obra del hombre, antes ha tenido que ser soñada. Con esta obra aprenderás los secretos de la planificación.

“ComunicAcción - Cómo mantener conversaciones difíciles con tus empleados”. Es la representación de la veneración por la *Palabra*, en cualquiera de sus formas. La imperfección del ser humano hace inevitable que éste cometa errores en su cometido. El feedback adecuado, y en el momento oportuno, es la herramienta que nos permite corregir las desviaciones que nos alejan de las metas que nos hemos marcado. La palabra se convertirá en tu mejor recurso para superar tus retos profesionales.

Cada obra está diseñada para poder leerse y ponerse en práctica de manera individual, sin que sea necesaria la lectura o la implementación de los métodos y las herramientas que se explican en el resto de la colección. Sin embargo, cuando las combinamos la efectividad del jefe se ve aumentada exponencialmente, llegando a cotas que es posible no se llegaran a soñar.

La colección es algo más que una serie de volúmenes para ser leídos. Su contenido tiene que ser asimilado y, sobre todo, se ha de poner en acción, practicarse una y otra vez. Cuanto antes empieces, antes alcanzarás los éxitos que tu responsabilidad profesional te exige. Si me permites un consejo, no reflexiones sobre si lo que te propongo es lógico, racional o tiene sentido. Ponlo en práctica y observa los resultados que consigues. En vez de seguir la rutina: preparados, apunten, ¡fuego!; disfruta de hacer algo distinto como: ¡fuego!, preparados, apunten. Estoy convencido de que lo que vas a lograr te sorprenderá muy gratamente.

Estas cuatro obras son el reflejo práctico de la aplicación, al mundo del liderazgo y de la empresa, de las ideas que se contienen en el libro titulado "***Trabajo en Alta Performance - En la Senda de la Escuela de Palo Alto***", del que soy coautor, publicado por la *Editorial Tirant Humanidades*.

Sinopsis

Este libro es la clave que te ayudará a transformarte en una persona virtuosa en el *Arte de Delegar*. Escrita de una manera sencilla, directa y práctica, se convertirá en una herramienta de trabajo a la que podrás acudir siempre que tengas alguna duda sobre cómo conseguir lo mejor de las personas de tu equipo. Catalogada como: “un manual imprescindible para los managers del siglo XXI”, con ella potenciarás tu poder de delegación a cotas que posiblemente no te hayas planteado antes. Al poner en práctica sus indicaciones lograrás:

- Detectar qué comportamientos, pensamientos o creencias son el freno, que has de eliminar, para poder

aplicar los principios de la que posiblemente sea la técnica de delegación más efectiva del mundo.

- Aprender cuáles son los tres componentes de las competencias de una persona y cuáles son los errores que pueden provocar a la hora de delegar.
- Conocer y gestionar de la manera más eficaz, adaptada a cada proyecto, los diferentes niveles de autoridad que existen.
- Aplicar la tecnología del comportamiento a tu estilo de mando, y de delegar, para que tu equipo cumpla con aquello que le pides.
- Saber cuándo tienes que **mandar**, cuándo tienes que **delegar** y cuándo has de “**delargar**”.
- Poder diferenciar qué tareas has de delegar siempre y cuáles tienes que evitar delegar cuando te sea posible. Y por qué.
- Saber qué hacer, y qué herramientas utilizar, cuando delegar falle.

Estoy convencido de que este libro marcará un antes y un después en tu manera de dar órdenes a tus colaboradores, sin importar a qué generación pertenezcan. Aumentará tu autoeficacia y tu autoconfianza como jefe. Y espero que recomiendes su lectura a todas aquellas personas que se inicien en el excitante desafío de la gestión de personas. Te lo agradecerán.

* * *

Puedes reservar/comprar este libro en pinchando aquí:

<https://goo.gl/CO7dci>

Si lo reservas en Amazon antes del **28 de febrero de 2017** recibirás un regalo muy especial con tu ejemplar.

¡No dejes escapar esta ocasión única!

Por favor, si te gusta, **valora esta obra en Amazon**, porque gracias a tu valoración, puedo seguir compartiendo mis conocimientos contigo. ¡Muchas gracias!.

* * *

Prólogo

“He aprendido que las personas perdonarán lo que digas, que las personas perdonarán lo que hagas, pero que jamás perdonarán cómo les hagas sentir.”

Maya Angelou

Mandar, dirigir, liderar personas -puedes poner el “sinónimo” que más te guste- es, sin duda alguna, una de las tareas más estresantes de las que un ser humano pueda desarrollar en su vida profesional. Cualquiera persona con la que hables, que tenga la suerte de tener esta responsabilidad, te confirmará la veracidad de esta afirmación. Seguramente tu propia experiencia personal refrendará lo que digo, y tal vez, sólo tal vez, te reconforte pensar que no estás solo en el sentimiento de desazón que

sientes cuando debes lidiar con una persona que no está dando los resultados que esperas de ella, y con la que ya has utilizado todo tu arsenal de recursos de jefe que tan buenos resultados te dio en otras ocasiones, y tan poco te sirve en esta ocasión.

La intención de esta obra -y de la colección- es compartir contigo las conclusiones a las que he llegado, hasta el momento, sobre el siempre sorprendente *Arte de liderar personas*. Creo que pocas veces la palabra *Arte* -evidentemente con mayúscula- está tan indicada para referirse a una disciplina, como lo es en el caso del liderazgo. Como sabes, todo arte necesita para ser ejecutado con la destreza necesaria de tres elementos: el talento, la inspiración y la técnica. En los volúmenes que componen esta colección te desvelaré las herramientas que a lo largo de los años, en diferentes contextos, empresas y países, he podido confirmar que simplemente funcionan, y que lo hacen en la inmensa mayoría de las ocasiones -no me atrevo a decir *siempre*-, generándote la autoconfianza necesaria para comenzar a fraguar el talento.

Afortunadamente mi “*investigación*” no tiene la necesidad de limitarse al método científico, por lo que puede incluso trascenderlo. No he necesitado, ni necesito, demostrar la validez o la invalidez de ninguna hipótesis. Si algo funciona lo utilizo y lo replico, y cuando deja de hacerlo prescindo de ello. Sin más. Lo que he descubierto ha sido a golpes de realidad, siempre desde los intestinos de las empresas, con la premura de la cuenta de resultados y la amenaza de que los errores forzaran la extinción prematura de la relación laboral. A pesar de todo, los empujones de los objetivos me han hecho aprender de una

manera similar al método *acción-investigación* que tan acertadamente defendió Kurt Lewin. El ansia de aprender, de lograr el mejor resultado con el menor de los esfuerzos, me impulsó, y me impulsa, a reflexionar tanto sobre los errores y los fracasos, como sobre los aciertos y los éxitos. Es la destilación de esas reflexiones las que comparto contigo, querido lector, con la no tan humilde intención de que mis errores, y en especial mis aciertos, te sirvan de ayuda y faciliten tu trabajo como jefe.

Mi obsesión en cada uno de los libros que componen esta colección es que te aporten el conocimiento práctico necesario para que los uses a modo de guía, de manual de consulta para el momento preciso en el que los necesites. La tecnología te permite que siempre los tengas a mano, prestos para la consulta, en tu *smartphone*, en tu *tablet*, o en tu ordenador personal. He reducido las cuestiones teóricas a las mínimas indispensables para que el entendimiento de las técnicas -herramientas- sea el suficiente como para que su fácil comprensión reduzca la resistencia al cambio -en especial cuando la solución que te plantee utilizar, para afrontar una situación, no sea muy convencional-, y por ende, la puesta en acción sea mucho más rápida y eficiente. Por fortuna, los seres humanos no somos -en principio- autómatas que ante determinados estímulos devolvamos siempre un mismo comportamiento. Esto nos garantiza la ineludible incertidumbre en los comportamientos, que hacen tan estimulante la relación entre las personas. Por suerte, o por desgracia, esta falta de determinación en la respuesta impide que este manual sea un simple recetario de cocina con una serie de ingredientes y de acciones que si se realizan con más o menos pericia nos permita *cocinar* un *plato* similar al deseado. Es por este motivo que el símil

que mejor se adapta a lo que obtendrás cuando pongas en práctica lo que te propongo en estas páginas, es el del mapa y la brújula. Te garantizo que lo que vas a ir descubriendo, o recordando, en las siguientes páginas son el mapa y la brújula más precisos que he encontrado para guiarte en tu caminar por la senda del liderazgo de personas. Si los utilizas con diligencia y constancia te indicarán con absoluta precisión la dirección y el sentido que has de seguir, lo que no impide que sea el esfuerzo de tus pasos el que te permita sortear los obstáculos que, sin duda, hallarás en la realidad del camino.

Si me preguntaras qué es lo que me gustaría que recordaras si sólo pudieras quedarte con una idea, serían las palabras de más arriba que escribió Maya Angelou, y que te repito:

“He aprendido que las personas perdonarán lo que digas, que las personas perdonarán lo que hagas, pero que jamás perdonarán cómo les hagas sentir.”

Liderar consiste básicamente en gestionar los sentimientos y las emociones de las personas que están bajo tu responsabilidad. Por ello, cuanto más te preocupes -y ocupes- por lo que todas y cada una de las personas de tu equipo han sentido, sienten o sentirán al hacer una tarea, mayores serán las posibilidades de que obtengas de ellos lo que desees. Pero, no deseo que lo entiendas desde un punto de vista *buenista*, ni sensiblero, cuando te hable de “tocar el corazón” de tu equipo. Deberás entenderlo siempre -repito: siempre- en sentido amplio, y teniendo en cuenta las cuatro sensaciones básicas con las que trabajamos cuando lideramos personas: el miedo, el dolor,

la rabia y el placer. Eso sí, siempre lo haremos con el mayor de los respetos y con la mejor de las intenciones.

Estoy convencido de que si te comprometes contigo mismo a poner en práctica la sabiduría que hay en estas páginas, tu trabajo como jefe se verá enormemente beneficiado. Conseguirás unos resultados mayores empleando menos recursos personales, materiales, económicos y de tiempo. Si contar con el incalculable ahorro emocional que produce hacer las cosas bien desde el primer momento. Recuerda que necesita el mismo esfuerzo hacer las cosas bien, que hacerlas mal. Así que, si no lo haces por ti, al menos hazlo por las personas de tu equipo que confían en ti y en tu trabajo, o viceversa.

1

LA PRODUCTIVA IMPERFECCIÓN HUMANA

Lo que vas a aprender...

1. El líder no existe. Hacer y no Ser.
2. FOCo. Las tres características del buen jefe.
3. La kryptonita del liderazgo.
4. Resultados en la zona de confort.
5. El cuadrante del mal jefe.

Tú puedes ser un gran jefe, y lo sabes... Antes de poder delegar en los demás, y por lo tanto, de poder liderar un equipo, es imprescindible que tengas la capacidad de liderar tu propia vida, tu propio ser. Por ello, en todas las obras de la colección *Acciones de Liderazgo Líquido* comenzamos con un primer capítulo destinado a potenciar tus capacidades desde la comprensión, la asimilación y el trabajo personal de diferentes axiomas y principios que estás obligado -y tal vez, predestinado- a conocer. Algunas de las ideas que compartiré contigo en este capítulo contradicen lo que está asumido como cierto actualmente dentro de la literatura internacional del management y la gestión del talento. No te pido que simplemente creas en lo que te digo, te recomiendo incluso que desconfíes de ello. Pero que te des la oportunidad de conocer su certeza poniéndolo en práctica, al menos, una vez. Que sea la realidad y no la teoría quien te convenza. Actúa, no te fíes únicamente de tu sentido común.

En este capítulo descubrirás:

- Que el líder no existe, y cómo esta idea te facilita poder convertirte en un buen jefe.
- Aprenderás las tres características sobre las que se sustentan tus competencias de liderazgo.
- Serás consciente de que el liderazgo no lo puede todo y existen situaciones donde, simplemente no tiene ninguna capacidad de influencia.

- Sabrás cuándo debes salir de tu zona de confort para mejorar, y cuándo debes permanecer dentro de ella para potenciar tus habilidades.
- Dominarás el cuadrante del mal jefe para no cometer los errores más habituales de los jefes mediocres e inexpertos.

* * *

Puedes reservar/comprar este libro en pinchando aquí:

<https://goo.gl/CO7dci>

Si lo reservas en Amazon antes del **28 de febrero de 2017** recibirás un regalo muy especial con tu ejemplar.

¡No dejes escapar esta ocasión única!

Por favor, si te gusta, **valora esta obra en Amazon**, porque gracias a tu valoración, puedo seguir compartiendo mis conocimientos contigo. ¡Muchas gracias!.

* * *

Bibliografía

“Y así, del poco dormir y del mucho leer, se le secó el cerebro.”

Miguel de Cervantes

“Si he visto un poco más lejos es porque me he elevado a hombros de gigantes.”

Isaac Newton

Uno de los objetivos que tiene este libro es que su lectura sea sencilla y rápida, sin interrupciones. Por ello, he decidido sacrificar las continuas notas al pie de página haciendo referencia a las ideas y los autores que aparecen en esta bibliografía -y seguramente a alguno más que he

olvidado-. Esto no quiere decir que, como dice la sabiduría popular : “*A cada cual, lo suyo*”. Simplemente, esta obra no existiría sin los estudios y el trabajo que los autores que siguen a continuación. Por supuesto, ordenados por orden alfabético y no de importancia:

ALEXANDER, F. & FRENCH, T. “**Psychoanalytic therapy**”. New York: Ronald Press. 1946.

ANÓNIMO. “**Las 36 Estrategias Chinas**”. Madrid: Editorial EDAF. 1991

AUSTIN, JUSTIN. “**Cómo hacer cosas con las palabras**”. Barcelona: Paidós Iberica. 1982.

BATESON, G., & RUESCH, J. “**Comunicación la matriz social de la psiquiatria**”. Barcelona: Paidós Ibérica. 1984

BATESON, G., JACKSON, D. D., HALEY, J., & WEAKLAND, J. “**A Note on the Double Bind**” — 1962. Family Process, pp. 154-161.

BERTALANFFY, L. “**Teoría General de los Sistemas**”. México: Fondo de Cultura Económica. 1976.

COSTA, N., & FRENCH, S. “**Science and Partial Truth; A Unitary Approach to Models and Scientific Reasoning**”. New York: Oxford University Press. 2003.

DETIENNE, M., & VERNANT, J. P. 1988. “**Las Artimañas de la Inteligencia. La Métis en la Grecia antigua**”. Madrid: Editorial Taurus. 1998.

DORAN, G. T. “There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives”. Management Review. November de 1981

ELSTER, J. “Ulises y las sirenas”. México: Fondo de Cultura Económica. 1989.

FISH, R., WEAKLAND, J., & SEGAL, L. “La táctica del cambio”. Barcelona: Editorial Herder. 2003.

GENETT, DONNA M. “¡Delega!: Un modelo para crear equipos de alto rendimiento”. Empresa Activa. 2005.

GLASERFELD, E. “Introducción al constructivismo radical”. In P. WATZLAWICK et al., “La Realidad Inventada” (pp. 20-37). Barcelona: Gedisa Editorial. 2005.

GOLDRATT, E. M. “La Meta”. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A. 2007.

JULIEN, F. “Tratado de la eficacia”. Madrid: Ediciones Siruela. 1999

KANT, I. “Crítica de la Razón Práctica”. Madrid: Losada. 2008.

LEWIN, K. “La teoría del campo en la ciencia social”. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. 1988.

MANES, F. “Usar el Cerebro”. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. 2015.

NASA. “NASA Work Breakdown Structure (WBS) Handbook”. 2010.

NELSON, B., & ECONOMY, P. “The management bible”. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. 2005.

PASCAL, B. “Pensamientos”. Barcelona: Oris. 1984.

POPPER, K. “El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y Refutaciones”. Buenos Aires: Editorial Paidós. 1969.

SCHARMER, O. “Teoría U”. San Francisco: Eleftheria. 2009.

VELASCO, J.L. et al. “Trabajo en Alta Performance - En la Senda de la Escuela de Palo Alto”. Valencia: Editorial Tirant. 2015.

WATZLAWICK, P. et al. “La Realidad Inventada”. Barcelona: Gedisa. 1981.

WATZLAWICK, P. “El lenguaje del cambio”. Barcelona: Editorial Herder. 1980.

WATZLAWICK, P. “La Coleta del Barón de Münchhausen”. Barcelona: Herder. 1992.

WATZLAWICK, P. “El sinsentido del sentido o el sentido del sinsentido”. Barcelona: Editorial Herder. 1995.

WATZLAWICK, P. “Insight May Cause Blindness And Other Essays”. Phoenix: Zeig, Tucker and Theisen. 2009.

WATZLAWICK, P., & KRIEG, P. “El ojo del observador”. Barcelona: Gedisa. 1989.

WATZLAWICK, P., BEAVIN BAVELAS, J., & JACKSON, D. D. “Teoría de la comunicación humana”. Barcelona: Editorial Herder. 1981.

WATZLAWICK, P., FISH, R., & WEAKLAND, J. “Cambio”. Barcelona: Editorial Herder. 1992

WIENER, N. “Cibernética o el control y comunicación en animales y máquinas”. Barcelona: Tusquets Editores. 1998.

Agradecimientos

“La gratitud es la tímida riqueza de aquellos que no poseen nada.”

Emily Dickinson

Dicen que escribir un libro es una tarea ardua y agotadora. Doy fe. Pero, al final tienes la enorme satisfacción de haber sacado algo de ti, de tu yo más profundo, y de poder compartirlo con los demás. Sin embargo, existen personas que realizan una labor mucho más dura e ingrata, aquellas que con paciencia, meticulosidad y precisión, leen el borrador de la obra, corrigen el estilo, las faltas de ortografía y encima aportan ideas que mejoran exponencialmente la obra. En este libro, esa labor oscura ha sido realizada por mi admirado Jose Hernández, por mi gran amigo Paco Torres y, por mi *alter ego*, Inma Martín.

Gracias por hacerlo, y soportar mis gruñidos mientras digería vuestros acertados comentarios. Espero contar con vosotros también en futuras obras. ;)

También he de agradecerle sus comentarios de apoyo a mis lectores del blog *elpeoncoronado.com*, germen de esta obra. Sin su continuo refuerzo positivo, seguramente no me hubiera atrevido a dar el paso de hacer este libro realidad.

Por último, pero no por ello menos importante, este libro no hubiera sido posible sin la colaboración, la mayoría de las veces inconsciente, de decenas y decenas de personas de las que he tenido la suerte de haber sido su jefe directo. Lamentablemente poner los nombres de todos y cada uno de ellos duplicaría el tamaño de este volumen, y además correría el riesgo de olvidar a alguno. Así que, entenderás que evite arriesgarme a cometer un error tan imperdonable, y me limite a decir: Muchas gracias a todos y cada uno de vosotros.

Sobre el autor

En su experiencia profesional destacan las competencias para la reestructuración de compañías en momentos de crisis, el diseño y la implementación de procesos eficientes y de la comunicación estratégica interna para movilizar a los equipos hacia el resultado esperado.

Tiene un marcado enfoque hacia las personas y los resultados, y es co-creador de una tecnología de trabajo cimentada en la metodología de comunicación y gestión del cambio de la Escuela de Palo Alto (USA), la cuál está orientada al logro de objetivos y a la resolución de problemas con el mínimo uso de recursos (más con menos), y que se recoge en el libro titulado Trabajo en Alta Performance, y publicado por la editorial Tirant Humanidades, del que es co-autor.

Estrategia, recursos, estructura, procesos y personas son los cimientos sobre los que crea el éxito de sus equipos. Apasionado de la formación y de la resolución de

problemas, ha desarrollado a miles de colaboradores y liderado proyectos de transformación de equipos profesionales a lo largo de su trayectoria profesional por todo el mundo.

Si quieres saber más sobre él, aquí tienes su perfil de LinkedIn:

<https://es.linkedin.com/in/joseluisvelasco>

Y si lo deseas, puedes ponerte en contacto con él en la siguiente dirección de correo electrónico:

delegación@elpeoncoronado.com

Estará encantado de conocer tus reflexiones sobre esta obra, o solventar cualquier tipo de duda que te surja.

* * *

Puedes reservar/comprar este libro en pinchando aquí:

<https://goo.gl/CO7dci>

Si lo reservas en Amazon antes del **28 de febrero de 2017** recibirás un regalo muy especial con tu ejemplar.

¡No dejes escapar esta ocasión única!

Por favor, si te gusta, **valora esta obra en Amazon**, porque gracias a tu valoración, puedo seguir compartiendo mis conocimientos contigo. ¡Muchas gracias!.

* * *