



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

8344-02

“Herramientas del Líder”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta :

Daphne Esperanza Arzola Herrera

Asesor:

Ma. Salvador Cuevas Estrada

CUERNAVACA, MOR.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A Dios por darme la oportunidad de terminar otra meta en mi vida, por darme fuerza y salud cuando la necesité.

Al Dr. Salvador Cuevas Estrada por dirigir con tanto entusiasmo este trabajo y por sus valiosos consejos.

A mis padres, a Tania y a Sergio, por estar conmigo y creer en mí.

A mi novio Daniel por su apoyo en todo momento.

ÍNDICE

| | |
|--|----------|
| Capítulo 1 Introducción | 1 |
| 1.1 Nicolás Maquiavelo | 4 |
| 1.2 Napoleón Bonaparte | 6 |
| 1.3 Adolfo Hitler | 8 |
| 1.4 ¿Qué necesita un líder para ser exitoso? | 11 |

Los líderes requieren herramientas para desempeñar mejor su función en la organización.

Los líderes se hacen a sí mismos mediante el esfuerzo personal con el afán de mejorar. Estar frente a un líder, nos hace sentir capaces motivados.

Optimizar el rendimiento de nuestros líderes a partir de la incorporación de técnicas que faciliten el desarrollo personal y les permita aprovechar las oportunidades que nos brindan los recursos humanos.

ÍNDICE

Página

| | |
|---|----|
| Capítulo 2 Herramientas | 12 |
| 2.1 Valores de un Líder | 13 |
| 2.2 Autoestima | 18 |
| 2.3 Comunicación | 23 |
| 2.4 Manejo de emociones | 32 |
| 2.5 Carisma | 37 |
| 2.6 Administración del tiempo | 39 |
| 2.7 Motivación | 44 |
| 2.8 Coaching | 49 |
| 2.9 El líder y el equipo | 54 |
| Capítulo 3 Cómo un líder debe desarrollar y practicar las herramientas | 62 |
| Capítulo 4 Conclusiones | 71 |
| Bibliografía. | 74 |

Capítulo 1

Introducción

Introducción

En nuestros días, cada vez más las empresas están siendo conscientes de la importancia del ser humano, no como un recurso más, sino como un colaborador con ideas que pueden ayudar a que crezca la organización.

Pero para poder hablar de todos estos temas que inquietan a las instituciones, empresas, gobiernos y países enteros, habría que enfocar primeramente lo que bien podría ser la raíz de la calidad, excelencia y la competitividad: a la persona, en especial a todas aquellas que han desarrollado en mayor o menor medida un liderazgo.

MI interés por el tema surgió al ver que en las organizaciones están tomando en cuenta la formación de líderes, personas en las que se les deja el mando o control de las decisiones de la empresa.

Existen muchas definiciones de liderazgo, de quién es un líder; pero esto no es el punto principal de nuestro tema, sino todas las herramientas con las que cuenta nuestro prospecto a desarrollar. Pero tenemos que ubicar al personaje objeto de nuestro interés: el líder.

Un líder es aquella persona que motiva a los demás y logra que los individuos lleguen a cubrir sus objetivos. Inyecta entusiasmo, contagia su energía, no conoce límites ni fronteras, además de que sabe qué decisión tomar en momentos críticos. “Se sabe que siempre tomará la mejor elección”.

Considero que una de las decisiones más importantes que puede tomar el ser humano es decidir ser un líder, desarrollar las capacidades para poder enfrentar el reto y dirigir a un grupo de trabajo o una organización, con decenas, cientos o miles de personas a su cargo.

Una de las preguntas que he observado mucho es ¿un líder nace o se hace? Considero que un líder toma la decisión de serlo, de desarrollar su carácter, sus habilidades y emplear todas las herramientas que tiene a la mano para cumplir su decisión.

Todos podemos ser líderes, no es algo exclusivo para personas superdotadas o con capacidades superiores a las que todos tenemos: lo que hace a un líder es el hecho de que decide serlo.

Lo que implica decidir ser un líder es vencer sus miedos y sus propios límites. Uno de estos miedos sería el de asumir gran responsabilidad, el de perder mi estado de confort y enfrentar el riesgo de las decisiones.

Esto se puede ver desde la escuela: ¿a cuántos de nosotros nos daba miedo pasar al frente a explicar un tema?, o te daba temor si te equivocabas, y la burla ante el grupo por “el que dirán” si expresas lo que sientes.

Estos pueden ser algunos limitantes a los que te puedes enfrentar en pos del éxito profesional, pero no por ello significa que no se pueda ser un líder.

Se puede superar y ser el mejor expositor, tener fluidez al hablar. Lo único que se necesita es el valor de enfrentar ese miedo.

Todos tenemos la capacidad de decidir desde que se inicia el día: desde elegir qué quieres desayunar, si te vas en coche, en transporte colectivo, o metro. Si haces conciencia de cuántas decisiones tomas al día te darás cuenta que no es tan difícil. Pero qué pasa cuando algo sale mal; ah, no nos gusta reconocer que nos equivocamos. Ahí empieza el conflicto, el echarle la culpa a los demás, y la evasión de la responsabilidad por la propia vida.

Sería mas fácil y enriquecedor reconocer ese error y corregirlo; y seguir adelante.

Mas para reconocer un error se necesita valor y carácter, honestidad y franqueza con uno mismo; y conocer nuestros defectos y admitir las debilidades que lo originaron, para en un futuro no volver a cometerlo o reincidir.

Además es igualmente importante reconocernos a nosotros mismos en nuestra justa valía, fortaleciendo nuestras cualidades y desarrollando nuestras habilidades así como también mejorando en aquello que produjo nuestros errores; es así como mejoramos nuestra autoestima, que va a permitir tener un mejor concepto de nosotros mismos, y aprovechar todas las herramientas que se nos presenten.

El tener buena autoestima es algo que se refleja también en nuestra postura, y en nuestra forma de caminar, ya que tus pasos son más seguros cuando estás bien afirmado en ti mismo.

Esa seguridad se contagia, ya que te da confianza una persona que no duda, que con su sola presencia sepas que todo va estar bien, y que sus palabras te inspiren confianza, porque sabes que cumple, que son honestas.

La fuerza que el líder posee la refleja en sus acciones, en su valor y en su coraje.

En el pasado, el liderazgo estaba reservado para los ricos, los poderosos y los famosos: reyes, señores de la guerra, científicos y pensadores, artistas o artesanos de renombre, o gigantes del comercio.

Por eso es importante conocer algunos líderes que cambiaron la historia.

Conocer y fundamentar en la historia como punto de referencia la experiencia de individuos que han trascendido por sus pensamientos y por sus acciones; que - independientemente de lo acertado o erróneo de sus postulados- tuvieron el valor y el coraje de poner en práctica y concretar sus planes. Por lo mismo han tenido seguidores cuyos ecos resuenan hasta nuestros días.

Sin más preámbulos expongo una breve reseña de un eminente tratadista político que, en la época renacentista, revolucionó con su obra literaria el campo del liderazgo, la diplomacia y el estado.

1.1 Nicolás Maquiavelo.¹

Nació en Florencia el 3 de mayo de 1469. Entre julio y diciembre de 1513 escribió una de sus grandes obras “El Príncipe”, que será objeto de nuestra particular atención. Vivió muchos años en las cercanías del poder político en Italia y en Francia. Estudió la política misma, como arte y técnica de gobierno. Además de su libro El Príncipe, escribió Los Discursos, El Arte De La Guerra y sus dos obras dramáticas Clizia y La Mandrágora.

¿Cuál era el perfil de Maquiavelo? Fue una expresión necesaria de su tiempo; hace una reflexión sistemática sobre los males de la Italia Contemporánea y la política como ciencia autónoma. Sobre Maquiavelo gravita el nacimiento de Francia, de España, del Estado Moderno. Señala con dramatismo las creencias de los príncipes Italianos antes de que experimentaran los golpes de la guerra: creían que a un príncipe le bastaba con pensar en su gabinete una aguda respuesta, escribir una carta hermosa, mostrar en sus dichos y sus palabras agudeza y prontitud, saber tejer un engaño, adornarse con joyas y oro, dormir y comer con mayor esplendor que los demás, gobernarse con sus súbditos avara y soberbiamente, pulirse en el aseo y conceder por favor los grados militares.

El Príncipe en su estructura interna es una exhortación para ponerse al frente de Italia y liberarla de los bárbaros. Maquiavelo buscaba un orden nuevo personalizado en un príncipe nuevo, dedicado con urgencia a la tarea de redimir al país. Esta hecho, planteado en buena medida sobre el razonamiento frío basado en el aparato militar propio, reflexiona en torno a las cualidades que deben guiar las acciones de los príncipes: “ocupar los recursos psicológicos como

¹ “El Príncipe” Maquiavelo

instrumentos que debe atesorar el príncipe moderno para conservar el poder y centrar las bases de la denominación social sobre sus súbditos”.

En esta parte, Maquiavelo se refiere a “recursos psicológicos”, que se traduce al procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad para llevar a cabo las tareas o para conseguir algo. Tomando en cuenta que el concepto psicológico va relacionado con el funcionamiento de la mente y la forma en que los sentimientos afectan el comportamiento.

Además en el pasado, el liderazgo estaba reservado para los ricos y los pensadores.

A continuación, cito textualmente en lo que se refiere a la dialéctica entre medios y fines:

“En las acciones de los hombres, y sobre todo de los príncipes, contra los cuales no hay tribunal al que recurrir, se considera primordialmente el fin. Procure pues, el príncipe conservar su estado y los medios serán siempre tachados de honrosos y ensalzados por todos, porque el vulgo se deja seducir por las apariencias, por el acierto final y en el mundo no hay sino vulgo “.

De esta frase se han fundamentado críticas morales: ¿acaso el fin justifica los medios?

Y tal propuesta ha venido siendo adoptada y empleada a lo largo de la historia con fines egoístas, inescrupulosos e inhumanos.

Para finalizar el tema de este escritor, citaré algunos conceptos que llamaron mi atención, por sus ideas que se relacionan con mi tema. Por ejemplo, lo referente a fortuna y virtud.

La fortuna es para Maquiavelo el factor externo básico de la acción humana, es el elemento imprevisible que dirige a los hombres y a los pueblos.

Por virtud, entiende Maquiavelo la energía, la capacidad, el valor y el saber técnico mediante los cuales un príncipe – y por extensión los hombres- se organizan y orientan hacia fines deseados.

Virtud es, pues, ímpetu; pero también decisión y prudencia. Virtud es igualmente capacidad de adaptación a las circunstancias. Vemos entonces que ella sería el factor interno básico -en contraposición a la fortuna-, por el cual ésta puede ser influida o modificada.

Finalmente, la virtud, según este autor, aspira a la gloria, y el poder tiene sólo sentido cuando es el medio para alcanzar esta última.

Ahora citaremos en nuestra tesis a otro personaje famoso de la historia, cuya capacidad de liderazgo fue arrolladora, como arrolladores también los medios que empleó para ejercerla y llevar a cabo sus ideas.

1.2 Napoleón Bonaparte

Nació el 15 de agosto de 1769, tuvo 8 hermanos, y vivió con muchos problemas económicos. Su padre logró becarlo en un buen colegio, en donde resaltaron sus méritos escolares en las matemáticas, sentando así las bases para su futura especialidad castrense: la artillería, esto facilitó su ingreso en la escuela militar, de donde salió a los 17 años con el nombramiento de subteniente.

En su juventud tuvo enfrentamientos en donde se creó enemigos irreconciliables. Intentó acabar con sus adversarios, pero fracasó y tuvo que huir con los suyos, para escapar del incendio de su casa y a una muerte casi segura a manos de sus enfurecidos compatriotas.

Instalado en una nueva ciudad, sufrió grandes penurias económicas, pero consiguió que le dieran protección y se reincorporó a las filas con el grado de capitán. En 1793 sofoca una sublevación contrarrevolucionaria apoyada por los ingleses. El plan de asalto propuesto a unos inexperimentados generales fue suyo, la ejecución también y el éxito, infalible.

Debido a sus méritos fue ascendido a general de brigada. Se le destinó a la comandancia general de artillería en el ejército de Italia; tuvo problemas y se vio encarcelado por un tiempo. Fue liberado, y el joven Napoleón -a los 24 años-, sin oficio ni beneficio volvió a empezar en París como si partiera de "cero".

Encontró trabajo en la sección topográfica del departamento de operaciones. Eran tareas propiamente técnicas, entre mapas, informes y secretos militares.

Esta oficina posibilitaba el acceso a las altas autoridades civiles, que la supervisaban.

Por este medio entró a los salones donde se daban las maquinaciones políticas y las especulaciones financieras.

En 1795, Napoleón, fue elegido y encargado de reprimir una de las terribles insurrecciones de las masas populares de París, a la que se sumaron los monárquicos. Napoleón realizó una operación de cerco y aniquilamiento a cañonazos.

Después se le encomendó en 1796 dirigir la guerra en uno de los frentes republicanos más desasistidos, el de Italia.

A Napoleón Bonaparte se le conoce como militar exitoso. Aquel general de 26 años transformó unos cuerpos de hombres desarraigados, hambrientos y desmoralizados en una formidable máquina bélica que trituró el Piamonte en menos de 2 semanas y repelió a los austriacos más allá de los Alpes, de victoria en victoria.

Eran características de Napoleón el mostrar una amenazadora propensión a ser la espada que ejecuta, el gobierno que administra y la cabeza que planifica y dirige: tres personas en una misma naturaleza de inigualada eficacia.

Napoleón fue elegido primer cónsul en 1800. Para 1804 fue nombrado emperador; la ceremonia de coronación se llevó a cabo el 2 de diciembre en Notre Dame con la asistencia del Papa Pío VII, donde el propio Napoleón se coronó.

La historia del Imperio Napoleónico es una concatenación de victorias sobre las monarquías Europeas.

La gran Armée (el gran ejército) fue su gran instrumento de choque, agregándole su mando operativo que, en sus propias palabras, equivalía a otro ejército invencible. Cientos de miles de soldados supervivientes a la guerra y sus bien adiestrados funcionarios, esparcieron por Europa los principios de la revolución francesa. A costa de otros cientos de miles de muertos, lo cual nos retrotrae al viejo adagio del maquiavelismo, de que el fin justifica los medios.

En suma, la obra napoleónica que liberó la fuerza de trabajo, es el sello de la victoria de la burguesía, que puede resumirse en una de las frases de nuestro personaje: "Si hubiera dispuesto de tiempo, muy pronto hubiese formado un sólo pueblo, y cada uno, al viajar por todas partes siempre se habría hallado en su patria común". Esta fue una temprana visión unitarista de Europa, quizá la clave de la fascinación que ha ejercido su figura sobre tan diversas corrientes historiográficas y culturales.

Trataremos ahora finalmente acerca del que fue uno de los líderes más sobresalientes y controvertidos en la historia contemporánea, por sus excelentes dotes dirigidas, sin embargo, a la consecución de nefastos objetivos, perseguidos implacablemente, y de forma aún más destructiva que nuestro anterior personaje.

1.3 Adolfo Hitler

Adolfo Hitler nació en Austria e hizo sus estudios en Viena, en donde tomó y recogió los principales elementos de su futura doctrina. En 1914 decidió alistarse como voluntario en el ejército alemán, participando en la Primera Guerra Mundial. Posteriormente se trasladó a Alemania, donde se afilió en 1919 al Partido Obrero Alemán, mejor conocido como el partido Nazi (NSDAP), el cual fue llevado al poder por Adolfo Hitler, siendo el jefe del mismo. En 1923 intentó alzarse con el poder en Munich.

Posteriormente redactó Mein Kampf (mi lucha) en donde expuso sus grandes temas del nacional-socialismo: superioridad de la raza aria sobre las razas “impuras” (eslavos y judíos), el pangermanismo (realización de una gran nación Alemana), etc. En 1925 reforzó su partido, creó las S.S. (Policía Militar) y numerosas organizaciones paramilitares. A partir de 1929 el partido nazi logró una progresión, favoreciéndose por la difícil situación económica, política, y social que vivía el país. Una propaganda demagógica, utilizada hábilmente, permitió a los nazis situarse entre la clase media y los obreros, y el abandono del programa social inicial les aportó el apoyo de la clase dirigente y de los medios industriales. Después de rápidos éxitos electorales, en 1932 el Partido Nacional Socialista se convirtió en el primer partido de Alemania, llegando Hitler a ser canciller en 1933. Consolidó su poder, eliminó a sus adversarios y accedió a la presidencia con la muerte de Hindenburg, en 1934.

Entonces, Hitler se convirtió en el dueño absoluto de Alemania. Puso en marcha la terrible policía del estado (Gestapo) y pudo empezar a llevar a cabo el programa de Mein Kampf, que se refiere al exterminio de los judíos en campos de concentración; una política de expansión destinada a abolir el Tratado de Versalles y a dotar a Alemania de un “espacio vital” que incluiría todos los territorios que en tiempos pasados fueron de Alemania. Hizo alianza con Japón (pacto Antikmintern, 1936). En 1939 inició la Segunda Guerra Mundial invadiendo Polonia, habiendo previamente anexionado Austria y parte de Checoslovaquia, ante la pasividad e impotencia de los aliados.

En 1944 sufrió un atentado de la oposición interna. Después de su última derrota se refugió en Berlín, donde se suicidó.

Con estos datos, me parece ahora importante mencionar lo que es el nazismo, para completar el perfil de Adolfo Hitler y comprender el parecido de las estrategias y consejos que Nicolás Maquiavelo da al Príncipe (en su libro).

El nazismo nació del complejo Alemán de derrota respecto a la Primera Guerra Mundial. Durante algunos años Alemania se volvió un caos en la política y en lo económico.

Para restablecer el orden tuvieron que hacer un llamado a los militares, formando milicias que consistían en cuerpos de francotiradores o grupos de combate que no reconocían más jefes que sus superiores. Dominaban las tentativas de insurrección, tomando el poder hasta conformar los orígenes del nuevo Ejército Alemán. En este tiempo los militares se involucraron en la política y organizaron un Servicio de Acción Psicológica en forma de Cursos de Pensamiento Cívico. De esos cursos salió el personaje Adolfo Hitler, con las bases ya adquiridas de lo que sería en un futuro la doctrina Nacional Socialista. En este momento, los militares ya habían sentado las bases del nazismo.

Sus doctrinas las difundían a través de un periódico, en forma aparente les decían a los alemanes que eran libres de seguir a los que quisieran (aquí existió manipulación).

Las teorías nazis suprimían toda libertad de prensa o de expresión; no reconocían la constitución y justificaban la fuerza.

El estado debía ser dirigido por una persona responsable, donde solo contara el interés nacional.

Eran racistas, con principios de superioridad de la raza germánica: “con toda confianza podemos llegar al límite de la inhumanidad si con ello logramos la felicidad de nuestro pueblo”. De nuevo, aquí se reproduce el postulado expuesto en El Príncipe: “el fin justifica los medios”.

La dictadura de Hitler se transformó en un nuevo tipo de estado, fijando metas en la economía. Querían que Alemania fuera autosuficiente, y no tener que obtener del exterior las materias primas y la energía necesaria para la industria.

Otros elementos de la política económica alemana fueron:

Se otorgó a los labradores sin tierras parcelas de 25 hectáreas cada una, para aumentar su producción agrícola y crear en el ámbito rural una clase de pequeños propietarios adictos al régimen.

Una ley prohibió formar sociedades anónimas cuyo capital fuera inferior a medio millón de marcos.

El estado encaró la construcción de grandes obras públicas para reducir el desempleo.

Se promovió el desarrollo de la industria automotriz y, finalmente, para erradicar por completo la desocupación, se estableció el servicio militar obligatorio, y todos los hombres sin empleo fueron reclutados.

Como vemos, la política de Hitler estuvo basada en el crecimiento industrial y el belicismo, y este condujo inevitablemente a la Segunda Guerra Mundial.

Si analizamos la vida de nuestro personaje, fue ardua y de lucha, en pos de realizar todo aquello en lo que creía ciegamente. Pero sucede con él que, hasta nuestros días, un orador cuando quiere poner un ejemplo de liderazgo piensa en él; y lo tachan de líder enfocado a lo malo, pero al fin y al cabo se cita como ejemplo de líder que movió miles de soldados y a una nación entera, a la que condujo a la destrucción.

Por lo tanto entre las claves de su transitorio éxito hay que ponderar su fé formidable en los postulados que sostenía, en su visión de Alemania como el nuevo Imperio cuyo poder se extendería por mil años.

Y su mejor estrategia fue la oratoria, porque las palabras son la herramienta más poderosa que tiene un ser humano; pero son como una espada de doble filo: pueden crear el sueño más bello o destruir todo lo que te rodea. Referente a esto se ha escrito: “Hace años, en Alemania, mediante el uso de las palabras, un hombre manipuló a un país entero, de gente muy inteligente. Los llevó a una guerra mundial sólo con el poder de sus palabras. Convenció a otros para que cometieran los más atroces actos de violencia. Activó el miedo de la gente, empezaron las matanzas y el mundo estalló en guerra”².

² Los 4 acuerdos (se impecable con tus palabras). Miguel Ruiz.

1.4 ¿Qué necesita un líder para ser exitoso?

Los líderes requieren herramientas para desempeñar mejor su función en la organización.

Los líderes se hacen a sí mismos mediante el esfuerzo personal con el afán de mejorar

Estar frente a un líder, nos hace sentir capaces y motivados.

Optimizar el rendimiento de nuestros líderes a partir de la incorporación de técnicas que faciliten el desarrollo personal y les permita aprovechar las oportunidades que nos brindan los Recursos Humanos.

Capítulo 2

Herramientas

2.1 Valores de un líder

Un valor es lo que es bueno para mí, que satisface una necesidad y por lo tanto lo elijo, lo hago mío, lo vivo.

Es lo que sirve al líder para alcanzar su proyecto de vida. Para poder decir esto es bueno ó malo para mi vida, necesito “poner a dialogar” la razón de la acción, con los sentimientos que experimento. A partir de ahí observar, qué me produce, si hay congruencia y armonía en ese diálogo, así seguramente adoptaré ese valor.

La necesidad de trabajar los valores tiene su raíz en el hecho de que el hombre es educable, a la vez que la educación tiene sus raíces en las necesidades y carencias del hombre, éste generalmente se halla determinado por los valores de la sociedad en la que vive, lo importante estriba en establecer un criterio para delimitar las acciones buenas de las malas. Solo la racionalidad humana es el elemento que nos libera de prejuicios (ideas fundadas en la ignorancia), estereotipos (imágenes rápidas simplificadas de la realidad) u opiniones arraigadas pero falsas, que nos permite establecer un criterio universal o natural para regir nuestra conducta. La razón es capaz de penetrar en las normas que rigen la perfección, la dignidad humana. Alcanzar una vida plena significa alcanzar un autodesarrollo integral, es decir, la realización de nosotros mismos de manera completa.

Elementos que nos configuran como personas:

1.-Espiritual: El ser humano busca desarrollar valores y virtudes relacionados con actividades espirituales que enriquecen su alma, en este terreno crece la libertad, la majestuosidad de la justicia y la superioridad del amor.

2.-Físico.- Se trata del mantenimiento y desarrollo del cuerpo humano, según la máxima de Juvenal: “Mens sana in corpore sano” (mente sana en cuerpo sano). Se trata de la armonía existente entre un estado psíquico y espiritual y la buena salud física, esto favorecerá la adquisición de la salud, la belleza y la fuerza física.

3.-Intelectual: Consiste en el desarrollo de la mente, la inteligencia o el entendimiento. Para ello, el hombre se perfecciona a través de la educación ó cultura, la cual nos servirá para adquirir una visión de conjunto que nos capacite para comprender, transformar el mundo.

Aristóteles dice al comienzo de la metafísica: “Todos los hombres desean por naturaleza saber”. Si deseamos saber más, podemos conocer qué somos, qué queremos, cómo podemos disfrutar de todo lo bueno y bello que existe, a través de la prudencia y la sabiduría.

4.-Volitivo: La voluntad es el principal motor que pone en práctica las decisiones de la razón. Nuestro desarrollo volitivo se forja con la realización constante de valores como el respeto, la valentía, la responsabilidad y la lealtad.

5-Afectivo: El ser humano debe pulir sus emociones, no desde una perspectiva egoísta y utilitaria, sino teniendo apertura hacia las necesidades de los demás. Ser “afectuoso” significa un conjunto de actos o actitudes que demuestren sentimientos tales como la bondad, la benevolencia, la protección, la comprensión, la gratitud y la confianza. En este sentido, el afecto es una de las formas del amor.

6.-Estético.- El ser humano también se perfecciona cuando busca relacionarse con lo bello, ya sea cuando contemplan la naturaleza y las obras artísticas, éstas pueden apreciarse como formas de educación, conocimiento.

7.- Social: Los seres humanos buscan asociarse por naturaleza, pues su perfeccionamiento completo solo puede lograrse como seres sociales. Existe una disposición del hombre hacia el hombre en donde se siente vinculado con el otro por la paz, la amistad, la cooperación, la dignidad y la solidaridad.

El reino de los valores éticos y espirituales se vuelve plenamente efectivo cuando el hombre hace que sean parte de su naturaleza y parte esencial de su trabajo.

Valores, Virtudes Cualidades de un buen líder.

- Amor:- Es un concepto universal relacionado con la afinidad entre seres, definido de diversas formas según las diferentes ideologías y puntos de vista (científico, filósofo, religioso, artístico).

- Verdad.- Abarca desde la honestidad, la buena fe, la sinceridad en general, hasta el acuerdo de los conceptos con las cosas los hechos o la realidad en particular.

- Honestidad.- Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

- Justicia.- Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones. Este concepto nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes.

- Libertad. Es la facultad del ser humano que le permite decidir llevar acabo o no una determinada acción según su inteligencia ó voluntad.

- Lealtad: Es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes ó cumplen los acuerdos, tácitos ó explícitos.

- Honradez: Rectitud de ánimo en el obrar. El respeto por el bien ajeno, por la verdad, así como por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento que a la larga permite que los individuos de una organización o una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica, persiguiendo los objetivos propios y comunes.

● Tolerancia: Es la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás.

● Comprensión: Es la actitud tolerante para encontrar naturales los actos o sentimientos de otro. La comprensión se da cuando se pasan por alto de manera elegante las equivocaciones ajenas, de tal forma, que no se les dé mucha importancia y seguro que encontramos alguna explicación aiosa para despejar situaciones difíciles.

Los errores no se deben tapar, pero en muchas ocasiones, se consigue más, ayudando a la persona a corregir el error que responsabilizándola por lo que ha hecho.

● Respeto: Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Para lograr una convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de personas que forman un equipo de trabajo y sólo con el respeto se podrá construir una convivencia pacífica para todos.

● Responsabilidad: Es la virtud individual de concebir libre y conscientemente las máximas universales de nuestra conducta. El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien, significa que existe quien realice la acción que dió lugar a ellas. La responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta, y que es a la vez fuente de orgullo y de superación.

● Puntualidad: Es la característica de poder terminar una tarea requerida ó satisfacer una obligación antes ó en un plazo anteriormente señalado. El respeto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.

● Confianza: seguridad que se tiene en que una persona va actuar honestamente.

“Los líderes necesitan comportarse como desean que sus seguidores se comporten ¹“

La relación entre un líder y su gente se basa fundamentalmente en la confianza y para que crean en él, lo sigan tiene que ser ético y tener valores, si dice la verdad su vida será íntegra e impecable.

“La confianza, como el arte, nunca proviene de tener todas las respuestas, sino de estar abierto a todas las preguntas”²

La falta de valores éticos convierte al líder en un simple oportunista y en un simple manipulador de hombres. De la vivencia práctica de los auténticos valores éticos depende no sólo que las empresas funcionen bien, sino también su supervivencia. Un buen líder debe ser congruente y eficiente.

¹ Shelley A. Kirkpatrick Leadership: Do traits Matter The Academy of Management executive 5 Num 2 1991

² Earl Gray Stevens

http://www.quotemountain.com/famous_quote_author/earl_gray_stevens_famous_quotations/

2.2 Autoestima

No puedes tocarla pero afecta a tus sentimientos. No puedes verla pero esta ahí, cuando te miras al espejo. No puedes oírla pero esta ahí, cuando hablas de ti mismo. ¿Qué es eso tan importante y misterioso? ¡Es tu autoestima!³

Los líderes necesitan tener una autoestima alta, para poder guiar a sus colaboradores, nadie da lo que no tiene, si un líder no cree en él, nadie lo hará.

Por lo que la autoestima es: quererse a uno mismo y querer a los demás.

Significa saber que eres valioso (a), digno (a), que vales la pena, que eres capaz, y afirmarlo. Implica respetarte y enseñar a los demás a hacerlo. Se refiere a cuánto te valoras y lo importante que te consideras. Hace referencia a cómo te ves y cómo te sientes por tus logros.

La autoestima no significa alardear de lo maravilloso que la persona es, sino más bien, saber discretamente que vales mucho (de hecho, ¡que no tienes precio!). No se trata de pensar que eres perfecto, porque nadie lo es, sino de saber que eres digno de ser amado y aceptado.

Cuando alguien te pregunta ¿Cuál es el secreto de una vida feliz, llena de éxito? La respuesta es la autoestima, esta llave mágica permite al líder crecer sin límites en todos los aspectos de su vida y da sentido a todos sus esfuerzos. El reconocimiento del potencial interno, y la aceptación personal, dan un carisma muy especial. Sin embargo, factores familiares o sociales pueden entorpecer el pleno desarrollo del individuo incorporando hábitos negativos en su vivir.

La base de la autoestima se forma en la infancia. Los adultos, tanto en su rol de conyugues como de padres, a través del amor que proporcionan a sus hijos, les abren las puertas para adentrarse en la confianza básica de ser individuos afables, con la emoción de ser dueños del derecho esencial de dar y recibir amor, y el camino abierto para conocerse, aceptarse y hacerse cargo de sus propias vidas. Es una poderosa y básica necesidad humana, que contribuye de manera esencial al proceso de la vida; para el desarrollo normal y sano, para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización.⁴

³ Dr. Lair Ribeiro - de su libro "Aumente su Autoestima"

⁴ Maslow Abraham Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill. Julio 1994

Para aumentar la autoestima es con el amor como experiencia cotidiana. Los cimientos de una salud emocional equilibrada se fundan en poseer un satisfactorio desarrollo de la autoestima.

La autoestima es una experiencia íntima y dependiente de los afectos y de la comunicación interpersonal; habita en mí tal cual habita el conocimiento y es tan necesaria como respirar o alimentarse.

"La historia ha demostrado que los más notables triunfadores superaron enormes obstáculos antes de lograr el éxito: Lo lograron porque se rehusaron a rendirse después de sus derrotas".⁵

La autoestima se desarrolla a través de toda la vida, pero es en la primera etapa del desarrollo de una persona donde la autoestima queda conformada, cuando el niño percibe que es importante y valioso para las personas que le son significativas. El ambiente familiar puede producir un impacto profundo, para bien o para mal.

La autoestima es la **capacidad personal**. Se fundamenta en la estimación que elaboramos sobre las aptitudes competencias que poseemos y auto conociéndonos, saber cuales son mis fortalezas y debilidades, qué es lo que me gusta y no me gusta, que es lo que quiero y no quiero. La seguridad en la capacidad de hacer y seguridad en las facultades de entendimiento. La satisfacción que se produce ante la realización de determinados objetivos y la participación en eventos significativos.

Si una persona se conoce, se acepta y respeta, desarrolla todas sus capacidades, crea su propia escala de valores puede dar lo mejor de sí.

La escala de valores la hace, cada ser humano y varía dependiendo del carácter educación y creencias de cada uno.

En este caso influye también el medio ambiente costumbres, etc. Pero refiriéndonos a nuestro tema, primero me conozco bien a mí mismo, luego me acepto y me apruebo tal como soy con mis virtudes y mis defectos y en consecuencia , me respeto en grande siendo el ser tan importante que tengo que poseo y que disfruto. Estos tres pasos son fundamentales, pero de aquí se derivan otros valores, importantes para cada persona, por ejemplo:

Un buen líder tiene arriba de la escala a su equipo desarrollando seguridad, confianza y optimismo. Bajando la escala capacitará constantemente a su gente, la entrenará para fortalecer al grupo. Y finalmente dará su apoyo incondicional.

⁵ Bertie Charles Forbes http://www.brainyquote.com/quotes/authors/b/b_c_forbes.html

“Cada mirada, gesto, acto o ademán que se exprese dentro de la familia o la escuela, envía un mensaje de autoestima.”⁶

Un líder sabe y siente que es importante, tiene confianza en su propia competencia, tiene fé en sus propias decisiones y él es su mejor recurso. Al apreciarse a sí mismo, valora y respeta a los demás. Solicita ayuda, irradia confianza y esperanza, se acepta totalmente a sí mismo como ser humano. Reconoce las propias limitaciones y debilidades y siente orgullo sano por las habilidades y capacidades, tiene confianza en la naturaleza interna para tomar decisiones. Tiene que tomar los momentos difíciles, de crisis, como retos a superar y oportunidades para salir fortalecido.

Una manera para saber que una persona tiene baja autoestima es cuando no se ama. Se critica interminablemente, maltrata su cuerpo con alimentos, alcohol y drogas; cree que no es digno de ser amada, demora en hacer cosas que serían benéficas para ella.

Las personas con baja autoestima piensan que valen nada o muy poco y esperan ser engañadas o menospreciadas. Como defensa se ocultan, se aíslan, se vuelven apáticas, indiferentes consigo mismas y su alrededor. El temor es lo que los limita para que se arriesguen a buscar nuevas soluciones, provocando un comportamiento destructivo.

Un comportamiento de auto subestimación es:

Rechazar los cumplidos que recibes (“Oh, no es nada.... En realidad no soy listo, simplemente tengo suerte....)

Apoyar tus opiniones en los demás

Dar crédito a los demás cuando en realidad tú lo mereces.

La persona con baja autoestima mantiene un diálogo consigo misma que incluye pensamientos como:

- Sobre generalización: A partir de un hecho aislado se crea una regla universal, general, para cualquier situación y momento: He fracasado una vez (en algo concreto)! Siempre fracasaré! (se interioriza como que fracasaré en todo).
- Designación global: Se utilizan términos peyorativos para describirse a uno mismo, en vez de describir el error concretando el momento temporal en que sucedió: !Que torpe (soy)!
- Pensamiento polarizado: Pensamiento de todo o nada. Se llevan las cosas a sus extremos. Se tienen categorías absolutas. Es blanco o negro. Estás conmigo o contra mí. Lo hago bien o mal. No se aceptan ni se saben dar valoraciones relativas. O es perfecto o no vale.

⁶ Virginia Satir http://thinkexist.com/quotes/virginia_satir/

- Autoacusación: Uno se encuentra culpable de todo. Tengo yo la culpa !Tendría que haberme dado cuenta!.
- Personalización: Suponemos que todo tiene que ver con nosotros y nos comparamos negativamente con todos los demás. !Tiene mala cara, qué le habré hecho!.
- Lectura del pensamiento: supones que no le interesas a los demás, que no les gustas, crees que piensan mal de ti...sin evidencia real de ello. Son suposiciones que se fundamentan en cosas peregrinas y no comprobables.
- Falacias de control: Sientes que tienes una responsabilidad total con todo y con todos, o bien sientes que no tienes control sobre nada, que se es una víctima desamparada.
- Razonamiento emocional: Si lo siento así es verdad. Nos sentimos solos, sin amigos y creemos que este sentimiento refleja la realidad sin parar a contrastarlo con otros momentos y experiencias. "Sí es que soy un inútil de verdad"; porque "siente" que es así realmente
Un pequeño paso hacia la autoestima consiste en reconocer tu comportamiento autodestructivo en el momento-presente y en decidir actuar de manera diferente.

La autoestima como es aprendida se puede reconstruir, se puede modificar. Para esto lo primero que debes hacer es tirar tu pasado, las culpas, resentimientos, etc.

Es necesario rodearnos de una atmósfera donde se promueva la confianza, el afecto, la empatía, el respeto y la aceptación.

Es saludable evitar los ambientes donde estos valores son ignorados o rechazados.

La alta autoestima es importante porque te ayuda a mantener la cabeza bien alta y a sentirte orgulloso de ti mismo y de lo que puedes hacer. Te proporciona valor para experimentar cosas nuevas y el poder de creer en ti. Te permite respetarte, incluso cuando cometes errores. Y cuando te respetas, por lo general, los adultos suelen respetarte.

La alta autoestima también es tu pasaporte para tomar buenas decisiones relacionadas con tu mente y tu cuerpo. Si tienes una alta autoestima, sabes que eres lo suficientemente inteligente como para decidir. Valoras tu seguridad, tus sentimientos, tu salud... ¡todo tu ser!

“Las palabras que no van seguidas de los hechos, no valen para nada”.⁷

⁷ Demóstenes <http://www.pensamientos.org/pensamientospalabra.htm>

Los líderes guían más con el ejemplo que con las palabras. El liderazgo consiste en algo más de lo que uno dice o hace. Es vivencia, no status o posición social. Se gana a través de hechos concretos. Va mucho más allá de los rasgos sobresalientes físicos, se concreta en conductas y comportamientos concretos, que se llevan a la práctica día tras día, y que producen resultados congruentes con lo que se dice.

El reparar o modificar aquellas cosas que no están a la altura de lo que quieres, puede llegar a ser una ocupación encantadora, y no hay motivo para que elijas sentirte inapropiado o indigno, simplemente por que hay cosas que has decidido mejorar.

Ahora que tenemos claro el concepto de autoestima, comprendemos la importancia, que tiene la autoestima alta en un líder. Por que sí éste no se la cree: Que es hábil, capaz, inteligente, competente; No podrá motivar a un equipo o un grupo. Por que la fuerza que lo mueve viene de su interior como ya se explicó anteriormente, el exterior nunca le dará a un líder autoestima.

La autoestima es esa proyección interna de entusiasmo que contagia y motiva a quienes lo rodean.

Ejemplo: De un líder con autoestima alta, puede estar frente a un gran personaje como sería el presidente de la república y se sentirá bien, seguro, en su ambiente. Ó lo contrario sería que esa persona se pone nerviosa, le tiembla la voz, demuestra miedo.

“La mayor sabiduría que existe es conocerse a sí mismo”⁸

El verdadero éxito, es el éxito que se obtiene con uno mismo, cuando hayas logrado desarrollar una autoestima alta, tienes la mejor plataforma para conocer y dirigir a los demás: para liderar.

⁸ Galileo Galilei [http://es.wikipedia.org/wiki/Sabiduría_\(filosofía\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Sabiduría_(filosofía))

2.3 Comunicación

La comunicación es lo que les permite a los líderes compartir sus ideas y su talento con los demás. Es una habilidad que juega un papel fundamental para la dirección de la organización.

El líder debe tener elementos esenciales de las habilidades comunicativas, como son:

- Aportar claridad a las comunicaciones,
- Optimizar el uso de preguntas,
- Transformar un conflicto en un avance, y
- Mantener un rendimiento elevado.

Comunicarse con **claridad** es fundamental para cualquier líder; puede hacer que los empleados se sientan escuchados; lleva a una mayor eficacia y aumenta los beneficios. Sin ello reina la confusión, se desperdicia el tiempo, los empleados se sienten decepcionados y desaparecen los beneficios.

La comunicación puede ser considerada un arte; por eso es importante dar mensajes claros, pensar cuidadosamente qué razones se tienen para enviar un mensaje y centrarse en la persona o personas a la que va dirigido.

La comunicación de un líder puede ser de forma personal -presencialmente-, o utilizando otros medios como el teléfono, una carta, o usando el correo electrónico o publicando un artículo. Otra forma son los pequeños encuentros con las personas que tiene a su cargo o que laboran junto con él.

Ser una persona asequible⁹ es una cuestión clave para que los demás tengan la confianza de acercarse a usted cuando necesitan ayuda.

⁹ **Asequible** significa 'que se puede conseguir o adquirir'; referido a precio, 'moderado'; referido a un contrincante o adversario, 'que se puede derrotar'; referido a la facilidad de comprender algo, 'comprensible o fácil de entender'. Diccionario de la Real Academia Española

En este sentido, es importante:

-Ajustar el estilo de hablar para que se asemeje mucho al de aquellos con los que habla.

-Ser comprensivo y sincero.

-Ser empático, para intentar comprender los motivos y preocupaciones de los demás, lo cual ayuda a establecer una relación bidireccional.

Por otro lado, la consistencia en la forma de comunicarse con los demás contribuye a mejorar la comunicación. Si su aproximación a los demás es errática, esto envía mensajes ambiguos y conflictivos a su interlocutor.

También es valioso reiterar sus mensajes importantes de vez en cuando para asegurarse que han sido recibidos y comprendidos. De igual forma, hacer que sus instrucciones le sean repetidas puede servir de ayuda cuando está teniendo dificultades para comunicarse con algunas personas. Los líderes deben escuchar más que hablar para conocer la perspectiva de la otra persona; usar un lenguaje y una dicción adecuada, junto con una relación de puntos fáciles de seguir, son vitales para la eficacia de la comunicación.

Algo más que es parte del papel de líder, es dar exposiciones. Para esto, hay que ser natural, usar apoyo visual e incluir -cuando sea oportuno- un tono de humor. Todo ello forma parte de la comunicación eficiente.

Percepción

La comunicación es una herramienta básica: el modo que percibas y comprendas a los demás, es un factor clave para tener éxito en una comunicación.

Una comunicación depurada se logra reconociendo las diferencias existentes en la manera en que nos comunicamos unos con otros.

Esto varía por nuestra percepción, no todos vemos o abordamos la realidad de la misma manera, nuestra percepción influye en la forma en que vemos la vida; la percepción está íntimamente ligada al entorno en que hemos vivido y en el que vivimos.

Es como unos lentes invisibles y cada quien usa una graduación o color diferentes; por lo tanto, las diferencias en la percepción pueden llevar a incomprendiones en la comunicación, convirtiéndose en barreras para la misma.

Para comunicarte con la mayor claridad posible debes dejar un poco de lado tus percepciones particulares o subjetivas, para ser más flexible, accesible y comprensible.

Lo que puede influir en tu percepción son los diferentes antecedentes y experiencias vividas, diferencias en las interpretaciones de las palabras, diferentes reacciones emocionales y predisposición a otras personas.

Esto se ve más claro cuando nos comunicamos con alguna persona de otra civilización: no es el mismo el significado de las palabras, y las expresiones cambian.

Ejemplo: una chica italiana dice “me voy hacer un baño”; una chica gallega le contesta “pero eso lleva mucho tiempo, poner ladrillos y todo eso”. La chica Italiana lo que quería decir es que se iba a duchar.

La percepción varía igualmente dependiendo la edad, el sexo, la educación y la cultura.

Otro factor que influye es el modo de interpretar las palabras. Una simple palabra puede tener muchos significados para varias personas.

Las diferentes reacciones emocionales también influyen en la percepción; se podría reaccionar de la misma manera en momentos distintos.

Las diferencias en la percepción constituyen piedras en el camino para la comunicación; en muchas ocasiones lo que se hace es sacar conclusiones precipitadas y hacer juicios erróneos. Este es un problema, hacemos suposiciones de lo que los demás hacen o piensan; esto genera que nos tomemos las cosas personalmente: comprendemos las cosas mal y terminamos haciendo un gran drama.

Puesto que existen diferencias de percepciones, necesitas comunicarte de modo diferente con personas diferentes para lograr interacciones efectivas, precisas, tener flexibilidad para lograr comunicaciones efectivas con cualquier persona. Una de las razones por las cuales las personas se comunican de manera diferente, es que se asimila la información de maneras distintas.

Saber escuchar

Un líder debe saber escuchar a las personas, ya que esto ahorra tiempo, reduce errores y malos entendidos.

Una de las habilidades que tiene un líder es escuchar a su grupo de trabajo, para conocer sus necesidades, sus inquietudes y las grandes ideas que pueden surgir cuando se conoce o se informa de los acontecimientos del grupo.

El saber escuchar suena muy fácil, pero no siempre lo es, ya que la persona puede expresar un mensaje, pero si no entiendes con claridad lo que se dice, -por el ruido que puede haber alrededor, o porque hubo alguna distracción-, el mensaje queda a medias y se puede mal interpretar. Por alguna palabra que no se entienda, puede cambiarse toda la idea o concepto; de ahí que sea importante saber escuchar, poner atención a lo que la persona nos dice.

Esto podría facilitarse mirándola a los ojos -no todo el tiempo-, preguntando si algo no nos queda claro, pidiendo más información sobre el tema y no sacando conclusiones hasta que termine de hablar.

Hay que tener la mente abierta para escuchar lo que nos van a decir, tener paciencia y dedicar tiempo. A la larga esto genera credibilidad y confianza, ya que si interrumpe a su interlocutor generará desconfianza en él.

Las personas son más cooperativas y productivas si sienten que sus sugerencias y necesidades están siendo escuchadas.

Captar la atención

Un líder debe saber expresar sus ideas y que lo que los que están a su alrededor lo escuchen. Para esto el líder debe captar la atención del oyente, procurando que éste se sienta implicado.

Una forma de lograr captar la atención es la motivación, hacer preguntas y ser breve.

Otro método para aumentar su capacidad de liderazgo es utilizar el poder de la voz. A veces no se da cuenta de que el tono de voz que se usa genera aceptación o rechazo.

El tono de voz que se debe evitar es apresurado o irritado. Cuando se hable hay que tener en cuenta el tono, el ser respetuoso, directo y honesto; Tanto si se habla en grupo como con una persona.

Otro factor importante es la correcta articulación de las palabras, se debe pronunciar bien las palabras (correcta **dicción**). Hay personas que pronuncian “esótico” en lugar de “exótico”. La mala dicción se da cuando no se pronuncian todos los sonidos que conforman una palabra, o bien cuando se pronuncian mal.

Para que su voz sea más potente, debe tener en cuenta el **timbre**. Debe procurar tener un timbre medio. Un timbre grave todavía se considera la voz de la autoridad.

También es importante irradiar energía y entusiasmo cuando se habla con alguien. Para esto es importante el **ritmo**; variar el ritmo de voz para no sonar monótono e insípido, para no dormir a la gente.

Cuando hable, vigile la **velocidad**. Si habla demasiado rápido, puede interpretarse que usted está ansioso o nervioso. Y si habla demasiado despacio, implica que es demasiado cauto, o inseguro. Por lo que es importante cuidar estos aspectos al hablar.

Protocolo comunicacional interno

Todas las organizaciones necesitan un programa serio de comunicación interna. En las grandes compañías normalmente hay alguien que se encarga de esto. En las compañías pequeñas, puede ser función colectiva de los líderes a cualquier nivel.

Una buena comunicación en la organización implica que todos los miembros estén bien informados de todos los temas importantes que les conciernen, incluyendo los retos empresariales, cambios de política, temas operacionales y estratégicos.

Los líderes deberían mantener una búsqueda constante de vías que mejoren las comunicaciones fuera de su entorno inmediato. Usted también es responsable de rectificar cualquier malentendido relacionado con sus subordinados o con su departamento.

Para que se pueda comunicar activamente con otros departamentos, también es necesario descubrir alguna información que usted necesita pero que no le fue entregada.

Una red informal de comunicación -es decir, los rumores-, puede complementar o quitar valor a otra vía de comunicación.

Los rumores no van a desaparecer y son muy difíciles de controlar. En cualquier caso, son fáciles de usar.

Al hablar con sus subordinados de manera informal o casual, ellos pueden proporcionarle una cantidad enorme de información sobre su organización.

Como líder, es necesario que usted corrija y disipe cualquier información incorrecta que descubra entre los rumores de la oficina.

Precisión y coherencia

Es necesario saber si la información o el mensaje a sido interpretado correctamente o si se ha entendido en su totalidad.

Muchas veces, por ser breves, no se dice el mensaje completo o se omiten algunos detalles, y eso causa que no se entreguen las cosas como se piden.

La falta de una comunicación clara puede acarrear costosos errores en el mundo actual de los negocios, por lo que es importante aclarar afirmaciones ambiguas. De esta manera reducimos al mínimo los errores por malos entendidos.

Si se les da a los colaboradores una respuesta coherente, se les alentará a continuar con un rendimiento positivo y recibirán la información necesaria para corregir acciones inadecuadas.

Tipos de respuesta

Se pueden dar varios tipos de respuesta:

- Verbal,
- No verbal,
- Informativa, y
- emocional.

La verbal es la más conocida, y se utiliza para aclarar un mensaje o para dar respuestas positivas o negativas.

La no verbal se puede utilizar para darle la estructura adecuada al mensaje.

La informativa, para cuando son datos exactos; y la emocional, para saber lo que la persona opina con respecto al mensaje.

Para aclarar la información es bueno usar la verbal y la informativa; para construir una buena relación, la emocional y la no verbal.

En la comunicación también es necesario **saber preguntar** correctamente, para obtener la respuesta adecuada; de esa forma ahorramos tiempo y obtenemos información clave.

Al preguntar podemos motivar a las personas, aclarar o ampliar información y general apoyo.

Expresiones no verbales

Actualmente una de las técnicas más utilizada por su grado de importancia es el lenguaje corporal, que es todo lo que tú transmites por medio de movimientos o gestos, los cuales delatan completamente tus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que estas interactuando.¹⁰

En todo mensaje comunicacional, el 55 por ciento percibido proviene de las señales no verbales. De aquí se deriva la gran importancia que tiene el lenguaje no verbal. Esto nos lleva a enumerar algunas de estas señales:

- a) Apariencia y forma de estar. -Nuestro vestir, así como las posturas que elegimos para estar frente al grupo de trabajo, son signos que expresan nuestra actitud habitual y la educación recibida. Sin necesidad de hablar, los demás se forman una primera impresión desde el momento en que entramos en su campo visual.

En los negocios la imagen puede significar la diferencia entre ganar o perder.

En nuestro caso, la apariencia o la indumentaria siempre han servido para marcar categoría, y siempre servirá a ese efecto, pese a recientes tentativas de simplificar el uniforme de la tropa. Esto se ve mucho en los

¹⁰ El gran juego –Carlos Martín Pérez

ejércitos: los militares, cuanto mayor es su grado, más condecoraciones llevan en el uniforme.

Ciertos colores implican poder; por ejemplo, el azul marino, el negro, el marengo y el rojo intenso. Los colores como ocre, marrones, verdes, cremas y beige implican un perfil interior en la disciplina corporativa. Los tonos fuertes, como el púrpura, el verde esmeralda, el fucsia y el azul cian, atraviesan modas en el mundo empresarial.

Los hombros anchos siempre han sido distintivo de poder, y aunque ahora la moda ya no lleva hombreras, el traje sastre de hombros cuadrados acostumbra indicar más categoría que las prendas desestructuradas.

En lo tocante a la forma de estar, el personaje dotado de verdadera autoridad no necesita llamar la atención; se nota automáticamente. Mantenerse erguido es importante, como también llevar la cabeza bien alta. El ángulo de elevación puede ser importante; sin embargo, si llevamos la cabeza muy atrás parecemos arrogantes; inclinada hacia adelante, humillados. El nivel horizontal es lo más adecuado.

b) Gestos y movimientos. -Estos comportamientos se asocian a la coherencia de lo que decimos y pueden reforzar o malograr nuestro mensaje. Debemos encontrar nuestra propia coherencia interna y “forzarnos” a encontrar aquellos gestos que nos proporcionan seguridad y que enriquecen la expresividad.

c) La expresión de la cara. -La expresión facial tiene dos ventajas o inconvenientes básicos:

-Transmite actitudes situacionales; qué pensamos de lo que decimos y hacemos.

-La otra ventaja/inconveniente de nuestro gesto es que se contagia.

Es sorprendente todo lo que podemos decir en varios momentos de nuestra vida sin hablar una palabra; como la impresión que causa mi cara vista en reposo, transmite confianza y tranquilidad, o lo contrario, aburrimiento, agobio y enojo. Podemos parecer con una postura pasiva, enérgica y hasta arrogante.

d) La mirada. -Es necesario decir que se debe mirar a los ojos, tomando en cuenta a todo si es un grupo. Debe ser franca y afable.

La comunicación en todas sus diferentes formas de manifestación es una herramienta poderosa que posee un líder como ser humano.

Ser impecable con tu comunicación significa utilizar tu energía correctamente, en la dirección de la verdad y del amor por ti mismo. Todo el carisma que posees lo transmites por medio de la comunicación.

La comunicación tiene un gran enemigo y este se llama la mentira, una mínima información errónea puede estropear la comunicación entre las personas e infectar como un virus informático a una persona, a un grupo, a toda una organización.

Por el contrario cuando tienes mejor comunicación te sientes bien, eres feliz y en armonía logras tus metas como líder.

La comunicación correcta te llevará a la libertad personal, al éxito y a la abundancia; desaparece el miedo y se transformara en amor y alegría.

2.4 Manejo de emociones

Para saber como evaluar correctamente a la gente, que puede esperar de ella y que hacer al respecto.

Es importante estudiar a fondo sus emociones.

“La naturaleza básica del hombre no es mala; es buena. Pero existen temores, iras, represiones, entre él y esa bondad”.¹¹

Algo que nos caracteriza como seres humanos son nuestras emociones.

Los líderes deben conocer a fondo sus emociones para no ser manipulados a través de ellas.

Conocer lo que sentimos nos ayuda a ser conscientes como manejar una emoción.

Qué pasaría si un líder durante la guerra siente miedo y entra en pánico, la gente que lo sigue se va desanimar y entraran también en pánico.

Es como en el vuelo de las aves, la que va al frente es la más fuerte.

Sí tenemos a un líder que nos da confianza, nos da valor, tiene coraje lo seguimos.

A cada emoción corresponde un paquete, completo de actitudes y comportamiento. Así pues, una vez que nos hayamos dado cuenta de que una persona esta en aflicción (ya sea temporal o crónica), podremos esperar que se lamente. Sabremos como se comportará en la mayoría de las circunstancias.

Esta es una escala de las reacciones emocionales, donde se colocan las más felices arriba y abajo las más dolorosas.¹²

¹¹ Juan Jacobo Rosseau (1712-1778) en su teoría del contrato social

¹² How to choose your people (Como escoger a su gente) Ruth Minshull

Apatía

Es el punto 0 en donde falta la emoción o el sentimiento. Equivale a estar apagado, a sacarle la vuelta a las cosas, este es el nivel más grave de todos, es una actitud mental peligrosa que esta muy cerca de la muerte.

Esta persona puede ser drogadicto, alcohólico ó sólo manifestar tener menos comunicación con la gente.

Haciendo enmiendas.

Es el punto 1, es una persona que vive disculpándose todo el tiempo; adulando a la gente, siendo un parásito, rebajándose a si mismo, por tanto siente lástima por él.

Aflicción.

Es el punto 2, esto es angustia mental intensa; remordimiento profundo, y una gran tristeza aguda.

Esta persona es un quejoso habitual que se envuelve a si mismo en autocompasión, y absorbe todo lo malo que se le diga para sucumbir.

Propiciación

Es el punto 3 significa acción de apaciguar y hacer favorable, esta persona tratará de matar a alguien con amabilidades. Lo da todo y parece no pedir nada a cambio pero existe una intención oculta, manipular a los demás. No se deje engañar por la amabilidad aparente, está haciendo favores para protegerse de efectos negativos.

Compasión

Es el punto 4 es el acto o la capacidad de compartir o comprender los sentimientos de otra persona, una sensación o expresión de conmiseración o lástima por la desgracia de otro.

Ejemplo: cuando vemos a un niño crónicamente odioso, llora y hace berrinches, sus padres están atorados en compasión ,esto el niño lo utiliza ya que se le recompensa por sus debilidades y nunca desarrolla su fuerza y se convertirá en un adulto inmaduro.

Miedo

Es el punto 5 es la sensación de alarma o inquietud causada por la expectación de peligro, dolor y desastre.

El miedo tiene muchos matices, puede presentarse como una persona asustada, que todo es peligroso, o a manera de timidez excesiva o de una modestia exagerada.

En los negocios ejecuta bastante mal cualquier trabajo de su propia protección y tiene miedo de tomar decisiones sobre todo a cualquier plan novedoso.

Hostilidad en cubierta.

Es el punto 6 este es el nivel más peligroso y más perverso de nuestra escala.

Hostil significa de lo relativo a un enemigo, pero se esconde y se oculta.

La persona en hostilidad en cubierta no es ética ni honesta, comercia con la traición, pero su mejor habilidad es manipular a la gente, utilizarla, buscando siempre un control oculto.

Actúa en serio para dañar y destruir.

No compasión.

Es el punto 7 este tono emocional es frío, grosero, descuidado, insensible. Es un hombre sin conciencia. Que parece carecer totalmente de emociones. Tiene mucho rencor pero no explota en ira, se identifica por su frío control, vive entre una amabilidad forzada y el odio más extraordinario.

Para no compasión solo hay un punto de vista el suyo propio.

Enojo

Es el punto 8 aquí encontramos un estado de mal humor permanente contenido una sensación de disgusto extremo, hostilidad, indignación, o exasperación hacia alguien o algo.

Ejemplo: es el padre tiránico que insulta y empequeñece a su hijo. Es el jefe que mantiene en terror a todo el personal de la oficina.

En los negocios no delegará responsabilidades a sus subordinados, tratará de mantener el control de todo quejándose, que nadie puede hacer las cosas. "todo tengo que hacerlo yo".

Dolor

Es el punto 9 en si no es una emoción, sino una percepción que advierte al individuo sobre una amenaza a su supervivencia. El dolor interrumpe el control de tal manera, que éste lo combate con ataques torpes y mal humorados.

Antagonismo

Es el punto 10. La característica principal del antagonismo es el rechazo, la hostilidad descubierta. Al defender su propia realidad, intenta destruir la realidad de los demás. Esta emoción es la más intensa, el juego de palabras es mordaz y sarcástico, es rudo y sin tacto.

Aburrimiento

Es el punto 11 se trata de un agradable estado en el cual no nos preocupan los asuntos importantes del mundo es el tipo de persona equilibrado pero no tiene un propósito en la vida. Es descuidado, indiferente, ligeramente agradable.

En los negocios, no es muy buen candidato para la gerencia por que es incapaz de entusiasmar a los demás, no le preocupa ni el apoyo o la participación , le tiene sin cuidado el tomar decisiones, demasiada despreocupación,.

Ni contento ni descontento. Más que nada, quiere que se le divierta. Es un espectador.

Conservatismo

Es el punto 12 es aquella disposición, en la política o en la cultura, para mantener el orden existente y evitar el cambio o las innovaciones o el oponerse a ellos. Esta emoción esta regida por la cautela, es reposado, conforme, medurado, es el tipo tolerante que nunca se lanza a la acción sin una consideración cuidadosa.

En el trabajo si se le pide hacer una campaña publicitaria nueva y audaz no lo hará, le falta valor. Pero si necesita usted tener en contabilidad a alguien que mantenga los gastos al mínimo, será magnifico. Es un seguidor no un explorador.

Interés

Es el punto 13 esta emoción pertenece a la banda superior= interés=diversión.

La persona que se encuentra en lo más alto de la escala, usa el razonamiento , en lugar de la persuasión emocional que usan los tonos bajos que hemos

mencionado, en este nivel la persona maneja a los demás subiéndolos a que lleguen a estar interesados.

Aquí hay más acción, **más compromiso**, más creatividad. El individuo puede visualizar planes ó ideas de largo alcance que proyectan un futuro mejor para él y para los demás.

Es más participante que espectador, le interesan las cosas nuevas, a lo que se dedique va a sobresalir, sin abandonarlo a la semana. Esta persona asume un interés activo en asuntos que se refieren a la supervivencia.

Entusiasmo

Es el punto 14 este es el tono emocional de la persona que se despierta con una tranquila sensación de bienestar, y espera con optimismo la realización de sus proyectos para el futuro. Es una persona activa que inspira a la acción a los demás, probablemente llegará a ser el jefe, si aun no lo es, disfruta el trabajo y esta dispuesto a asumir la responsabilidad de una amplia esfera de actividades.

Es un ser humano completamente sano, es honesto y confiable. Tiene la capacidad de comunicar ideas profundas, pero lo hace selectivamente prefiere manejar hechos constructivos que destructivos.

Es un hombre alegre con una mente libre, capaz de cambiar puntos de vista y de analizar conceptos nuevos. Es independiente y cooperativo.

De la misma manera que el tono emocional de un individuo se relaciona con su supervivencia; el tono emocional de los líderes de una compañía influye en la supervivencia de una organización.

La influencia de un liderazgo de tono emocional alto logrará que su personal sea alegre, cuando una persona se siente feliz alcanza el doble de las cosas que cuando está triste o enojada. Escoger a la gente correcta tiene toda la relación del mundo con su éxito en el laberinto de los negocios de la importancia de que una organización cuide a sus líderes por que si los empleados haraganean y chismorrear cada vez que pueden, son el resultado de un liderazgo flojo.

De aquí la importancia de que un líder se encuentre dentro de la escala emocional en interés y en entusiasmo. Hay una regla cierta al respecto: nunca podrá usted llevar una organización eficiente, feliz y productiva, con un personal formado por individuos bajos de tono emocional, es frecuente que el funcionamiento de una organización dependa totalmente del carisma de un buen líder.

2.5 Carisma

Una de las características del líder exitoso es su carisma. Pero en realidad qué es o que significa, el sentido real de la palabra carisma en su origen etimológico e histórico, es el conjunto de dones o talentos otorgados por la divinidad a una persona; viene del griego Krisma y de su análogo Kharis, que significa gracia o don.

Existen teorías al respecto, para nuestro tema en concreto lo tomaremos como una fortaleza dentro de las cualidades que debe aprovechar un buen líder.

A principios del siglo XX, el sociólogo alemán Max Weber, planteó que algunas figuras excepcionales habían revolucionado la política por la fuerza de su personalidad, el afirmaba que el carisma de ellos era un don que los apartaba de los hombres ordinarios.

A través de los años se ha malentendido el término carisma, al considerarlo como un halo de personalidad arrolladora de fuerza, belleza hasta poder. Además se les ha adjudicado a los grandes líderes que han tenido una capacidad de oratoria brillante moviendo mentes y corazones hacia el compromiso. Sin embargo, se trata de una cualidad (don) que el individuo a recibido y que esta poniendo al servicio de otros.

En realidad el líder carismático es aquél que centrado en las relaciones, ordena y utiliza comprometidamente sus talentos, dones y recursos en beneficio de otras personas, permitiéndoles crecer y evolucionar. En consecuencia la obligación carismática de un líder, no significa la manipulación, coacción física ó moral ó condicionamiento para lograr un fin que sólo favorezca a un individuo.

El antropólogo Charles Lindholm, escribe que el carisma es un lazo emocional inexplicable y compulsivo. Es sobre todo una relación o fusión entre el ser interior del líder y el seguidor.¹³

Otra definición “puede ser la fuerza interna que todos poseemos y para desarrollarla debemos interesarnos y preocuparnos por los demás.”¹⁴

¹³ <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/RECS/article/viewFile/8695/9339>

¹⁴ www.psicologia.com

Finalmente cuando un ser humano descubre sus dones y talentos y los desarrolla, su vida se llena de energía y entusiasmo, tiene la habilidad de motivar o de entusiasmar a quienes le rodean, con el objeto de alcanzar objetivos, genera confianza y aceptación en la gente.

Este líder carismático tiene propósitos claros, logra que las personas lo sigan y encuentran motivos para seguir adelante. El líder lo que muestra es una ruta una gran visión.

2.6 Administración del tiempo

El tiempo es una herramienta de incalculable valor, muchas veces no le damos la importancia que éste tiene, sin embargo ahí radica el secreto de la productividad de un líder.

Si todos tuviéramos la conciencia de lo que significa el tiempo, nuestra vida sería diferente y provechosa. La mayor limitación de la vida es que no se le brinda demasiado tiempo para disfrutarla. “No piense como va a invertir el tiempo aprovéchelo”¹⁵. Aprender a utilizar el tiempo eficazmente tiene un valor enorme da equilibrio a su vida y contribuye a lograr sus objetivos.

Prepárese analizar sus costumbres actuales y muéstrese dispuesto a encontrar nuevas formas de ser más eficiente. El tiempo es valioso y debe aprovecharlo de forma inteligente, si prestamos atención al tiempo, se aprende a ahorrarlo lo cual constituye uno de los factores principales para gestionarlo eficazmente.

“Elegir tiempo es ahorrar tiempo”¹⁶ El tiempo es un recurso precioso, más que el oro, si nosotros administramos y aprovechamos bien nuestro tiempo estaremos administrándonos a nosotros mismos frente a él y a la vida misma.

Este concepto del tiempo nos invita a tener la conciencia y reflexionar sobre por qué es un recurso precioso, al nacer en este mundo, empieza a correr el tiempo en tu infancia, tu niñez, tu juventud, culminando en una madurez. A veces pasamos por la vida sin percatarnos de lo que hacemos y de cómo vivimos. Para un líder tener la conciencia clara de su ser y su existencia es fundamental para su desarrollo y su éxito profesional. Se ha dicho que el tiempo es efímero, la realidad y el valor del tiempo se lo da cada persona, de ahí la importancia del tiempo para un buen líder que lo valora más.

Los verdaderos líderes no se quejan de los escasos de tiempo, a pesar de las muchas cosas que hacen, saben lo que quieren y cumplen con sus metas. Toda esta gestión busca hacernos más productivos ó sea trabajar y rendir más en menor tiempo. El cálculo preciso del tiempo mediante relojes para regular la existencia es una convención social relativamente reciente. Esta vertiente funciona perfectamente para poder cumplir con fechas límites, reuniones horas laborables y comunicaciones electrónicas.

¹⁵ Wilma Askimas <http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-tiempo.html>

¹⁶ Francis Bacon <http://www.13t.org/decondicionamiento/forum/viewtopic.php?t=191>

En que consiste la administración del tiempo.- tener un sistema para anotar la importancia de las tareas cotidianas, puede ser mediante letras, números o calendario, el uso de una agenda es lo más recomendable, ahí podemos diferenciar entre prioridades a largo plazo. Establecer las prioridades a la hora de invertir su tiempo, es sacar el máximo rendimiento de su energía y su nivel de conocimiento, ejemplo: Seleccionar y diferenciar lo urgente de lo más importante. Ser consciente de la importancia y del valor de su tiempo le proporcionará un punto de vista, acerca de cómo lo invierte.

Plan de Acción:

Importantes Urgentes

- Resolución de Crisis
- Con fecha de vencimiento
- Problemas substanciales

Importantes No Urgentes

- Planificación
- Prevención
- Recreación

No Importantes Urgentes

- Imprevistos
- Interrupciones
- Algunas reuniones

No Importantes No Urgentes

- Cosas sin importancia
- Pérdida de tiempo
- Actividades inútiles

17

Hay actividades que nos hacen perder el tiempo en el trabajo, esto para un líder es improductivo. Citaremos algunos puntos que interfieren en la administración del tiempo: Las interrupciones diarias que afectan a nuestro flujo de trabajo; un proceso de aceptación y realización de proyectos; las llamadas telefónicas (debe regularse, si no tiene a nadie que se ocupe de ellas utilice la contestadora automática); las reuniones mal organizadas carecen de sentido.

En conclusión si no agenda ó toma nota sobre el modo en que invierte su tiempo, se sorprenderá ver todo el tiempo que gasta en actividades innecesarias. La

¹⁷ Elaboración propia

diferencia entre un líder eficiente en su trabajo puede estribar en la manera que utilice la asignación del tiempo.

“Por la calle del ya voy, se va a la calle del nunca”.¹⁸

Otro punto importante que hay que tocar es el de la postergación, en mayor o menor grado, cuando se pospone algo creyendo que se podría hacer más tarde se cae en negligencia, ésta se da al ir aplazando continuamente una tarea, acabamos por no realizarla. Las personas que suelen aplazar las cosas temen a los cambios. Cuando dejan para otro día una tarea con la que no está familiarizado ó que se desarrolla en un lugar que no conoce, está evitando el riesgo que con ella conlleva el cambio. Por otro lado la postergación nos llevará a estar “apagando incendios”, esto significa hacer todo mal hecho y con presión.

Otro punto es que hay que reorganizar el espacio de trabajo para ahorrar tiempo, es importante y muy simple, lo que manejas todos los días es lo que debes tener siempre a la mano y lo demás clasificarlo. Un escritorio ordenado es símbolo de una mente creativa, lo contrario, un escritorio desordenado es símbolo de una mente neurótica.

“Si eres metódico ganarás tiempo”¹⁹

Puede utilizar un método para comprobar en qué hemos perdido el tiempo y en qué hemos invertido nuestros esfuerzos. También puede utilizarse un aparato de video para gravarse. Se puede aprovechar la tecnología para ahorrar mucho tiempo. Hable por teléfono con la persona requerida cuando lo considere oportuno. Utiliza el correo electrónico cuando no necesite hablar. Automatice su sistema de trabajo siempre que sea posible. Manténgase al corriente de las innovaciones en programas informáticos. Cuando no pueda escribir las ideas grábelas. Gestionar el tiempo no consiste en aprovecharlo eficazmente, sino que también significa encontrar tiempo que no sabíamos que teníamos. Cuando llevamos mucho tiempo haciendo una tarea muchas cosas han pasado desapercibidas. No obstante, existen métodos para encontrar tiempo extra que ha permanecido oculto dentro de la rutina. Sólo se tienen que modificar hábitos, sobre todos si éstos no son esenciales para su felicidad. En los viajes diarios de ida y vuelta al trabajo podemos escribir, leer, programar y muchas cosas. Muchos madrugan para aprovechar las horas más tranquilas del día, otros evitan las horas de tráfico cuando tienen que ir al trabajo o comer.

¹⁸ Miguel de Cervantes Saabreda. <http://www.misfrases.com/blog/por-la-calle-del-ya-voy-se-va-a-la-casa-del-nunca/>

¹⁹ Johan Wolfgang Von Goethe <http://en.proverbia.net/citasautor.asp?autor=12899&page=24>

A veces el tener mucho trabajo es contraproducente. Si aprovecha de forma inteligente el tiempo que no sabía que tenía para reflexionar, conocer a gente nueva y leer, estar alimentando su capacidad creativa para su propio crecimiento.

Otra clave para la gestión del tiempo es la planificación, como indican tantos refranes y citas acerca del aprovechamiento del tiempo, estar preparado para cualquier problema ayuda a ahorrar tiempo a lo largo plazo.

- Prepararse hacer un seguimiento anotando los datos y poniéndolos en práctica.
- Anticiparse a los posibles problemas y prever soluciones.
- Crear copias de seguridad y al añadir elementos de apoyo para cuestiones o datos cruciales.
- Elaborar esquemas.

El desarrollo personal fuera del ámbito laboral también se verá reforzado gracias a las habilidades de gestión de tiempo. Mejorar sus habilidades para escuchar y conocer a gente nueva con distintos puntos de vista contribuye a su crecimiento personal, al igual que pasar un rato a solas haciendo las cosas de forma más pausada.

Adecúe su tiempo de forma que pueda ser más flexible y creativo. "El tiempo que tenemos a nuestra disposición cada día es elástico; las emociones que sentimos lo estiran; las que inspiramos lo encoge; y las costumbres se ocupan del resto"²⁰.

Los comentarios de Marcel Proust reflejan la relatividad del tiempo. Esto significa que la noción que tenemos del tiempo transcurrido vaya en función de las actividades que estamos. Nuestro propio ritmo interno también desempeña un papel esencial en la manera en que experimentamos tiempo "el tiempo es lo suficientemente largo para cualquiera que quiera aprovecharlo"²¹.

También se debe estar dispuesto a aprender adaptarse a las pautas que le rodean. No espere que sean siempre los demás los que se adapten a su ritmo. Todo el mundo tiene altibajos. Algunas veces se verá estresado por los acontecimientos y éstos pueden hacer que se deprima. En estas circunstancias, saber controlar las propias emociones es crucial para su rendimiento. Para esto puede realizar una actividad que le haga sentir bien y de la que disfruta. El tiempo

²⁰ Marcel Proust http://www.quoteland.com/author.asp?AUTHOR_ID=1483

²¹ Leonardo Da Vinci http://www.brainyquote.com/quotes/authors/l/leonardo_da_vinci_3.html

que pase sin pensar en sus problemas será beneficioso. Hacer ejercicio es una manera eficaz de desarrollar fuerza corporal y mental que le ayudará en los malos momentos. Saber relajarse constituye otra herramienta de incalculable valor, para sacar de mejor forma nuestro trabajo. Evite tomar decisiones importantes cuando esté cansado. Se recomienda hacer pausa para relajarse y dejar de pensar. Simplemente salir a dar una vuelta y tomar el aire es una buena manera de recarga energía. Establecer fechas límite puede ser otra buena manera de crear un ritmo de trabajo. Si la existencia de fechas límite le ayuda a centrarse, establezca unas cuantas para darse tiempo de realizar un buen trabajo. Finalmente conozca en qué momentos su concentración es más alta y empiece a ejercitarla. Esto le ayudará a aprovechar mejor los momentos de máxima inspiración y productividad. Muchas personas creativas tienen a realizar una gran parte de su trabajo en cortos periodos de tiempo, de forma que su energía y concentración se ve absorbidas por la tarea. Cuando se está en sintonía y se pierde la noción del tiempo se le conoce como estar absortos.

“Laboritis es un término menciona el Psicólogo Raúl Arturo en sus cursos Capacitación, implica que haces cosas sin razón concreta de hacerlas, como que trabajas y te cansas pero en realidad no produces nada en concreto pero si te ocupa tu tiempo y espacio. Es como cuando te pones a escribir, como no te gusta, arrugas la hoja sacas otra, al final no produjiste nada, pero si te ocupa y te cansa.”²²

²² Apuntes en clase con el Dr. Salvador Cuevas.

2.7 Motivación

Es lo que incita al hombre a iniciar una acción determinada y a continuarla con interés y diligencia. En otras palabras, comprende las razones que explican la conducta de una persona.

“Buscar el sentido de la vida es darle significado”²³

Debes tener una ilusión y un ideal fuerte que te motive en tu vida. Urge que plantees lo que quieres en la vida, por que de eso dependerá todo en ella: tu cambio de actitud de ciudad, país y trabajo. Sin una fuerte motivación, no obtendrás resultados, al menos perdurables, no importa qué tipo de empresa inicies. En cambio con una motivación, nadie te detendrá si vives apasionado.

Una tarea fundamental del líder es elevar a los demás, ser formador, ser un gran motivador saber presentar como algo real lo que todavía está por llegar. Para esto debe estar convencido de que puede ser una realidad, la comunica con pasión entusiasmo y convicción.

Pero no se puede hacer que alguien sea mejor si no quiere, se enfrenta al misterio de la libertad.

Sabiendo motivar, haciendo que se dé cuenta de que en sí mismo él trae un potencial a desarrollar y que no necesita fuerzas externas.

“La fuerza más poderosa está en nosotros mismos y no en el exterior”²⁴

Los ideales y visiones apasionales han motivado y liberado el potencial humano y empresarial de una persona, familia, sociedad. Hace realidad lo que parecía imposible. La gente no se emociona con objetivos, si no con visiones, ideales y misiones que justifican y explican esos objetivos.

La mayoría de la gente no sabe a donde va por que no sabe que quiere en la vida. Sin un destino que alcanzar, nunca sabemos si vamos en la dirección correcta. La visión es poder; moviliza a los apáticos; da impulso a los que están ya en el camino, provoca sentimientos positivos, levanta el ánimo, contagia de energía y compromiso. Orienta todo lo más noble, creativo y sublime del ser humano hacia las mejores causas.

²³ Enrique Solari <http://www.frases.comyr.com/frases-de-la-vida/frases-sobre-la-vida-7.html>

²⁴ Víctor Frank <http://www.bsaslogoterapia.com.ar/logo.htm>

No se puede ser un líder sin una convicción, una visión trascendente que permanezca más allá de su existencia como Napoleón y Hitler son seres que han rebasado los años de su historia, por que su visión trascendía los límites de su espacio.

El líder es un soñador que ve lo invisible, toca lo intangible y alcanza lo que parece imposible. ¿Qué sería del mundo sin los soñadores?²⁵

El mundo no sólo necesita soñadores, si no líderes que sean congruentes y que vivan sus sueños. Sólo así inspiran, motivarán, facultarán y dejarán hacer. Cuando un líder no vive su visión, carece de confianza en sí mismo. Y sus subordinados, con toda seguridad no sabrán hacer.

Clases de Motivación.

- Externas al hombre (Dinero, premios, condiciones laborales...).
- Internas al hombre (Emociones, tendencias, impulsos, instintos, intereses, convicciones, ideales...)

Tanto las internas como externas pueden ser:

- Primarias: se derivan del organismo. Tienen origen biológico y fisiológico. (Hambre, sed, salud, seguridad física...)

Las necesidades primarias mueven mucho a la gente, pero los motivos fisiológicos y económicos no son la única fuerza explicativa del comportamiento humano. Hay otras necesidades que “motivan”, como las de afecto, de preservar la propia estima. Son llamadas secundarias.

- Secundarias: aparecen cuando el organismo tiene satisfechas todas sus necesidades primarias.

²⁵ Albert Einstein <http://elshowdeloslibros.blogspot.com/2009/03/el-ser-excelente.html>



Pirámide de Maslow

Cuando no tienes satisfechas tus necesidades, éstos son algunos síntomas que lo evidencian: la persona se enoja con facilidad, excesiva introversión, manifiesta retrasos, ausentismo, depresión....

Y todos estos tipos de motivación –los internos externos, los primarios y secundarios, pueden ser:

- Temporales, momentáneos, circunstanciales.
- Perdurables, para toda la vida, existenciales.
- Motivos que son fines, y
- Motivos que son medios.

Y todos pueden ser manipulados, por la publicidad –que crea necesidades “innecesarias-

²⁶ Maslow Abraham Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw-Hill. Julio 1994

Desde el punto de vista de las facultades que intervienen, tenemos otros tipos de motivaciones:

- Motivación por impulsos. Actúa sólo ante la necesidad, ante el desequilibrio o malestar interno, provocado a su vez por una carencia en el organismo.

- Motivación por emociones. Las emociones cumplen una función biológica: preparan a la persona para la defensa o ataque, mediante cambios en la fisiología y desencadenando los comportamientos adecuados para restaurar el equilibrio en el organismo.

- Motivación por el inconsciente. Este es fuente de fuerzas y deseos ocultos. Para algunos constituye el verdadero motor de las acciones humanas.

- Motivación por instintos, sean de vida (conservación, alimentación, poder, superación, ambición, avaricia...) sean de muerte (agresividad, violencia, suicidio, homicidio, frustraciones, represiones...).

- Motivación por placer y por incentivos. El comportamiento de los seres vivos se dirige a la consecución del placer, es decir, a apropiarse de algo que es atractivo para el sujeto.

Cuando una persona no es capaz de mover a su gente más que a través de incentivos materiales o económicos, no es un buen líder, en cambio si es capaz de mover a otras a través de los sueños que les presenta y del aprendizaje que les aporta, es un profesional.

“La motivación es como el alimento para la mente. No puedes tener suficiente en una sola comida. Necesita ser alimentado continua y regularmente”²⁷

Motivación por expectativas. La persona anticipa en cierto modo los acontecimientos y espera alcanzar la meta propuesta. Esta lo mueve a la acción, convirtiéndose en esperanza, expectativa.

Motivación por metas, ideales y objetivos. Es la capacidad que el ser humano tiene de hacer planes y alcanzarlos, mediante una fuerte voluntad, la cual es capaz de superar todos los obstáculos.

²⁷ Peter Davies <http://www.creaturealidad.com/blog/frases-motivacionales-dinero-amor-autoestima/>

Con una motivación interna, secundaria, perdurable y que sea fin en si misma. Y esto lo da una visión solo eso es lo que hace que las personas se inspiren y entusiasmen, les hace dar lo mejor de sí mismas.

La motivación que reúne todas estas características sólo se dan en un ideal. Una verdadera visión toca y mueve a gente. Hace a las personas avanzar, revela lo mejor que hay en ellas.

Tradicionalmente, la motivación se basaba en la intimidación y la fuerza. Hoy, la gente está más formada e informada que antes y las cosas ya no funcionan así. Hoy la forma más efectiva de mover a la gente es mediante la confianza, el respeto, el escuchar, el entusiasmo, aconsejar, reconocer, estimular la creatividad y el ingenio.....

El arte de motivar es, pues la forma de poner en movimiento a los seguidores. Lo más difícil es lograr que el otro quiera hacer las cosas y no tenga que hacerlas por miedo o interés. Pero una vez que consigue hacerlo decir si lo hago, ya empezaste por el camino correcto.

Manejar la motivación es un arma de doble filo, se puede usar para el mal o para el bien. Depende de la rectitud ética del líder y de sus valores. La motivación es clave para sacar lo mejor de las personas, pero también para la manipulación, la intimidación.

El líder tiene que inducir a luchar por ideales, que sean durables y no solo algo pasajero.

La facultad de elegir nos lleva directamente a la libertad, el líder puede ser controlado fuera, externamente, pero nunca completamente en su interior. Los controles externos fallan por completo al intentar dominar el interior.

“Si puedes soñarlo puedes hacerlo”²⁸

La motivación es fundamental siempre, pero en especial durante las dificultades, es cuando la gente se desmotiva, ya que es cuando surgen las dificultades...

En cambio, cuando las personas están motivadas viene la iniciativa, la innovación, las ganas de hacer las cosas.

Las organizaciones con más éxito, no son las que tienen más tecnología, si no las que motivan y entusiasman a su gente.

²⁸ Walt Disney <http://www.articuloz.com/fijacion-de-objetivos-articulos/si-puedes-sonarlo-puedes-lograrlo-122272.html>

2.8 Coaching

El concepto de coaching como una herramienta de liderazgo aporta una perspectiva innovadora, que va a facilitar el desarrollo de una persona o de un equipo.

El origen de coaching aunque pueda parecer algo desconocido y nuevo, sus orígenes se remontan a Sócrates, él cual utilizaba el método de las preguntas con sus discípulos, a esto se le conoce como Mayéutica Socrática.

Sócrates decía que no existe enseñar, solo existe aprender. El ayudaba a sus discípulos a encontrar el conocimiento que poseían en si mismos. Grande era la sabiduría de este filósofo.

Coaching proviene de coach, el diccionario Oxford define como entrenar, tutorear, aconsejar, estos conceptos no son sinónimos, en nuestro tema coach = entrenamiento su fuente proviene del deporte. Muchos deportistas de élite tienen su propio entrenador que les ayuda a conseguir el máximo rendimiento. En consecuencia éste proporciona apoyo para tu vida privada y profesional, que te permitirá alcanzar tus objetivos y un mayor éxito y bienestar. Es un facilitador que en vez de estancarse en la evaluación del rendimiento pasado, se concentra en el potencial de la persona.

A continuación cito algunas definiciones para esclarecer nuestro tema: John Withmore lo define "su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar (o desbloqueando) todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda"²⁹ Julio Olalla "Señala que el coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas que uno no ha sido capaz de ver."³⁰ Otra definición es "una forma de hacer que las personas desempeñen lo mejor posible su rol profesional"³¹. Esto significa que hay que seguir un proceso para identificar y aprovechar las oportunidades en el trabajo, aprendiendo y desarrollándose profesionalmente. Queda muy claro que coaching es una herramienta primordial e importante para un líder vanguardista y visionario.

²⁹ Coaching for Performance, John Withmore, Nicholas Brealey Publishing, 1998.

³⁰ Conversations And Discussion about coaching. Julio Olalla , fundador de The Newfield Network

³¹ Coaching, Mentoring and Assessing: A Practical Guide Eric Parsloe Kogan Page, 1992

¿Por qué hoy es necesario el coaching?

La necesidad de desarrollar destrezas de coaching dependerá de lo que la organización o las personas entiendan como sus objetivos, los desafíos que enfrentan, y como deban superarlos. Aquí surge una interrogante para el líder de hoy, ¿Dependemos de la gente para tener éxito? Ó solo (debes conseguir lo mejor de nuestra gente).

Desarrollar la capacidad de los equipos para decidir y aprender de su propia experiencia, constituye una ventaja competitiva diferenciadora, y a la vez, una fuente de desarrollo para las personas. El líder debe poseer una visión, un sueño atractivo, que crea un contexto de confianza. Las habilidades de coaching se relacionan con un perfil del líder inspirador, cuya principal herramienta de dirección es la formación de sus colaboradores.

Cualquier persona puede participar en un proceso de coaching, ya sea con un enfoque empresarial (resolver conflictos, optimizar fortalezas, mejorar ciertas áreas), o uno personal (encontrar motivación cambio en la vida). En el caso de los niveles de alta gerencia, “Se busca que las habilidades que se desarrollen le permitan ser un líder mucho más efectivo, influyente y, sobre todo, auténtico, el coach y el cliente trabajan en conjunto para determinar que desea lograr en su vida y darle las herramientas para su desarrollo”³²

El coaching en la empresa.

Aquí se enfoca el trabajo en el capital humano, para elevar al máximo las capacidades de cada persona. Si el capital humano funciona de manera eficiente, la empresa funciona eficientemente.

El coaching personal.

Este proporciona herramientas que se combinan e integran para lograr el desarrollo, mira al ser humano, desde todos los posibles ángulos de su existencia. La persona debe trabajar temas de su conciencia, corporales, de relaciones y de su ambiente.

³² Janice Muñiz es coach de Evolutiva, empresa que se especializa en el coaching integral.

Beneficios del coaching personal

Coaching aplicado.

El coaching tiene un proceso a seguir, programas de asesoría y desarrollo personal, el coachado participa en instancias de evaluación de sus competencias y potenciales.

Proceso de coaching



Paso 1: Planificación.

La mejor forma de hacer coaching es acompañar a alguien sobre el terreno y analizar sus capacidades y desarrollarlas.

-Si nos enfrentamos a objeciones que nos lleve a un círculo de ineficacia con mi equipo, debemos de contar, con una herramienta: una guía de actuación a seguir durante el proceso.

1.- Toma de contacto

- crear clima distendido

2.-Planificación general del día

- Actividades a realizar
- Objetivos que se pretenden alcanzar

3.- Delimitar papeles

-Observación del comportamiento, y aplicación de técnicas dependiendo de las circunstancias.

En este proceso el ejecutivo participa en instancias de evaluación de sus competencias y potencial para encarar desafíos presentes y futuros, en los cuales tiene la oportunidad de recibir retroalimentación, aprender nuevas herramientas y practicarlas en un formato personalizado.

Paso 2: Acompañamiento.

- Escuchar y Observar
- Comparar con el proceso de desarrollo
- Anotación mental de los cambios
- ¿Se cumplen los objetivos?
- Aspectos de mejora
- Puntos fuertes

Paso 3: Dar Feed Back

- 🌍 No intente todas las áreas de mejora a la vez, escoja una o dos y trabaje sobre ellas.
- 🌍 El Feed Back debe ser específico y no general. Debe enfocarse en ejemplos específicos de comportamiento observable.
- 🌍 Los ejemplos recientes de comportamiento son mejores que los más antiguos
- 🌍 Asegúrese de que es posible cambiar el comportamiento que crítica.
- 🌍 Céntrese en el comportamiento no en la persona

- Sea específico en su crítica y no insista demasiado.
- Que sus sentimientos (positivos o negativos) no contaminen su Feed Back.
- Demuestre empatía con los sentimientos o con el problema de la otra persona.
- La elección del momento adecuado es muy relevante.
- Compruebe su Feed Back para asegurarse que haya una comunicación clara.

Paso 4: Plan de Acción.

Se trata, de anotar por escrito los compromisos y tratar todos aquellos aspectos que pueden impulsarlos en la práctica:

- 1.- Objetivo/s de desarrollo: ¿Qué debe conseguir?
- 2- Acciones a Realizar: ¿Cómo va a conseguirlo?
- 3.-Fecha: Periodo fechas de cada acción
- 4.-Medios: Recursos físicos que necesita cada acción.
- 5.-Apoyo: Ayuda necesaria.

Este tipo de programa, aunque costoso en relación a capacitación grupal, ofrece grandes beneficios. El ejecutivo aprende a conocerse en un ambiente que le da confianza, que le permite profundizar en el conocimiento de su nivel de competencias y ejercitar habilidades hasta consolidarlas como hábitos.

La razón por la que el coaching se ha convertido en una herramienta empresarial y los libros sobre el tema se catalogan en la sección de administración, es que auxilian en el nivel de desarrollo de los individuos, por lo tanto la empresa se beneficia por ello, particularmente si los “coacheados” tienen puestos directivos.

2.9 El líder y el equipo.

“Llámalo clan, llámalo red, llámalo tribu, llámalo familia...

No importa cómo lo llames quienquiera que seas necesitas un equipo.”³³

El líder es una persona que tiene muy asumida su condición de ser social. Sabe que la sociedad actual, las grandes organizaciones, complejas y en rápido cambio, ninguna persona tiene sola todos los recursos y todas las respuestas. Sabe que no puede hacerlo todo; que no debe hacerlo todo, sino que pertenece a una sociedad, **a un grupo**. Sabe también que sus subordinados necesitan su contribución, y el éxito de los otros es su propio éxito.

“El mundo de hoy enfrenta problemas que no pueden ser resueltos pensando en la forma en que se pensaba cuando fueron creados”³⁴

Actualmente, sabemos que cada vez es más necesario que todos trabajemos en equipo, nos aliemos, formemos alianzas estratégicas.

Hoy por hoy, determinados resultados, determinadas tareas y objetivos no se pueden hacer si no es en un buen equipo

Saber trabajar en equipo es una habilidad natural para algunos y para otros hay que desarrollarla. El papel que desempeña un líder es crucial para la estructura de las organizaciones. El trabajo en equipo se ha convertido en algo imprescindible para cumplir con éxito la misión de la empresa.

El líder debe hacer frente a un gran número de obstáculos durante la vida del equipo.

Como por ejemplo:

- Seleccionar a la persona que sustituirá a un miembro del equipo o que sirva de refuerzo
- Enfrentarse a problemas de rendimiento
- Reconocer y recompensar el trabajo bien hecho.

³³ Families por Jane R. Howard

³⁴ Albert Einstein Desarrollo de una cultura de la calidad. Humberto Cantú Delgado 2007 Mc Graw Hill.

Como líder de equipo, su papel es clave a la hora de superar los distintos obstáculos. Si no resuelve bien los conflictos, un equipo puede retroceder a una fase menos productiva.

Los conflictos son inevitables y deben verse como un proceso que es necesario entender y gestionar adecuadamente. Para convertir un conflicto en algo positivo y constructivo para usted y para la empresa. Es necesario saber si gira en torno de sentimientos y emociones personales, que es cuando suele ser destructivo, especialmente en el lugar de trabajo.

Las personas dicen cosas que hacen daño y las relaciones se deterioran. Cuando un conflicto es cognitivo, es decir, cuando gira en torno a procedimientos, estrategias o problemas concretos del trabajo, puede ser constructivo.

Cuando no hay conflictos se debe a que los subordinados no pueden llevar la contraria a sus superiores. En un entorno así, los empleados tienen miedo de decir lo que piensan, por lo que se guardan sus ideas para si.

Esto puede causar una elevada rotación en el personal, por que los empleados se acaban cansando de que su opinión nunca se tomo en cuenta. La gente se siente no valorada si no puede participar ni aportar sus ideas.

Por norma general, los conflictos cognitivos suelen tener consecuencias positivas. Sin embargo, sino se gestionan adecuadamente y se acentúan demasiado sus consecuencias pueden ser perjudiciales.

Provocar desacuerdos intencionadamente, o formar un equipo de personas de opiniones contundentes y de carácter fuerte, puede tener repercusiones negativas.

La presencia de un número controlado de conflictos cognitivos hace posible un fructífero intercambio de opiniones y crea oportunidad de crecimiento y aprendizaje para todos.

Debe procurar sin embargo, que las discusiones no sustituyan a las acciones, es decir, que la teoría no sustituya a la práctica.

Salirse con la suya no es siempre necesariamente bueno. Puede ganar la batalla, pero quizá pierda la guerra.

Del mismo modo, ceder siempre no es lo mejor ni para usted ni para la empresa.

Un líder puede encontrar las soluciones que beneficien a todos, esta es una habilidad muy valiosa. Le ayuda a mantener buenas relaciones en el trabajo y le permite crear un clima de confianza y respeto mutuo, mantener la autoestima de todas las partes implicadas en la negociación.

Puede elegir eludir el conflicto si cree que el problema es absolutamente trivial; si no puede influir en el resultado; o si cree que cualquier beneficio que pueda aportar la discusión va a quedar anulado por el daño que va a provocar la discusión en sí.

Si la relación es importante puede acceder a los deseos de la otra persona, incluso aunque estos sean poco razonables, con el fin de satisfacerle y evitar cualquier conflicto.

Puede utilizar la agresividad como técnica de negociación si su máxima prioridad es resolver el conflicto a su manera y conseguir el resultado que usted quiere.

Lo aconsejable es la colaboración que es cuando las relaciones son extremadamente importantes tanto la relación con la persona como los resultados que se quieren obtener.

La colaboración requiere creatividad y la voluntad de encontrar una solución ganador-ganador³⁵

A menudo, cuando las partes colaboran, encuentran soluciones que no habrían considerado nunca antes.

Las personas utilizan varias estrategias de negociación para enfrentarse a los conflictos. La elección de la estrategia más adecuada depende generalmente de las circunstancias y de la relación que se tiene con la otra persona del equipo.

“nada sorprende más al hombre que el sentido común y la franqueza³⁶”

La finalidad de la colaboración en una negociación es encontrar una solución que satisfaga a todas las partes.

Para ello, es necesario que las partes se comuniquen de forma asertiva, es decir, de manera franca y directa; que muestren empatía por los demás y que sean creativas a la hora de encontrar soluciones.

Un ejemplo sería:

Los chefs no se pusieron de acuerdo sobre quien debía quedarse con la naranja, así que llegaron a un compromiso. Uno de los chefs tomó un enorme cuchillo de cocina y partió la naranja en dos. Con su media naranja en mano, los chefs fueron cada uno a preparar su platillo.

³⁵ Los siete hábitos de la gente altamente efectiva- Stephen R. Covey

³⁶ Ralph Waldo Emerson http://www.quotationspage.com/quotes/Ralph_Waldo_Emerson/1

Uno de los chefs exprimió su media naranja y vertió el jugo en la salsa especial que estaba preparando.

No había bastante jugo y el aroma quedaba un poco insípido, pero tuvo que conformarse con eso.

El otro ralló la cascara de su media naranja y la espolvoreó sobre su famoso pastel de canela. Le hubiera gustado que le diera más color, pero tuvo que conformarse con eso.

Ambos platos sufrieron consecuencias del compromiso alcanzado. Los chefs se centraron en el objetivo que querían, no en porque lo querían. Si hubieran estudiado conjuntamente las necesidades de cada uno se habrían dado cuenta de que se podían satisfacer las de ambos.

Uno solo necesitaba el jugo y el otro la cáscara.

Los obstáculos con los que tropieza un equipo son como globos, hay que tratarlos con cuidado y vigilar que no exploten.

Uno de los problemas más habituales con los que se enfrenta un líder de equipo es seleccionar a los miembros del equipo.

Es importante seleccionar correctamente a las personas que integran el equipo. Esta decisión puede marcar para siempre el éxito o el fracaso del equipo. Disponer de las personas adecuadas es más importante de lo que parece. Puede que haya conflictos entre las diferentes personalidades del equipo, pero lo fundamental es que todos compartan la misma pasión por el equipo y que trabajen como tal.

Para elegir un equipo se debe evaluar el trabajo que se va a realizar, revisar la estructura del equipo, explicar cuales son los proyectos clave, encontrar formas de reestructurar las actividades en curso, diseñar un programa de formación para el equipo y definir la función que ejercerá el nuevo miembro.

En primer lugar se debe analizar el trabajo que se tiene que llevar a cabo y determinar cuantas personas nuevas necesitará en su equipo para realizar las distintas tareas.

Luego revise la estructura de su equipo. Determinar exactamente donde van a encajar los nuevos miembros, o si es que no se necesitan nuevos miembros.

Si se necesitan personas se tendrán que explicar cuales son sus responsabilidades, en qué consiste el proyecto, cuál es su función y qué se espera de ellas.

Se debe encontrar formas de reestructurar las actividades y tareas en curso. Puede redistribuir las tareas en función de las habilidades y el talento de cada uno de los miembros.

El equipo debe pasar por unos programas de formación.

A menudo a los líderes de equipo, les resulta difícil una persona que su rendimiento es deficiente.

El miedo a los enfrentamientos va erosionando la confianza que tienen en el líder los miembros que desempeñan bien su trabajo. Hace que las relaciones se deterioren y que el líder del equipo pierda credibilidad.

Antes de decirle a la persona que su rendimiento es deficiente, intente entender algunas de las razones que puedan motivar este bajo desempeño.

Quizás el miembro del equipo no quiera realizar esa tarea, no sea capaz de llevarla a cabo o tope con algún obstáculo que le impiden llevarla a cabo.

No eluda los problemas de rendimiento. Si lo hace, el equipo ignorará el problema y la carga de trabajo caerá, como siempre, en aquellas que si trabajan como es debido.

Esto puede dar lugar a resentimientos en el equipo.

Abordar los problemas de rendimiento es muy positivo para mantener alta la moral del equipo.

Debe utilizar el feedback para conseguir que su equipo este siempre centrado en lo que es mejor para la empresa.

Las recompensas y el reconocimiento son importantes dentro de un equipo.

Pueden organizar celebraciones frecuentemente, celebrar los pequeños logros no solo los grandes; celebrar cosas a menudo sirve para absorber energía más compleja en el futuro, mantiene la moral alta y el trabajo en equipo es más divertido.

Los momentos difíciles son más fáciles de superar.

Como líder de equipo debe comprender que el dinero que cobra la gente por trabajar, no es lo único que les motiva en el lugar de trabajo.

Lo que motiva a los empleados es que se reconozca y valore su trabajo.

Hay pasos que se pueden dar como líder para ampliar las capacidades de un equipo que se encuentra en su fase de madurez.

- Desarrolle el rendimiento individual.

- mejore las habilidades del equipo

- Fomente el liderazgo interno

- analice la necesidad de cambio

- Desafíe los procesos del equipo.

El liderazgo de equipos es una función en constante evolución. Los equipos no son fáciles de gestionar, pero su valor y su potencial son indiscutibles.

La mayoría de los equipos “se quedan estancados” en algún momento. Y ahí es donde el líder tiene que intervenir y marcar la diferencia. El líder de equipo puede ser el elemento decisivo entre el éxito o el fracaso.

En un equipo maduro, los miembros del equipo saben como ocuparse solos de la mayoría de las tareas.

Llegando a ese punto, su función como líder de equipo es potenciar el rendimiento individual de cada miembro.

Debe asignar a los miembros tareas que impliquen cierto grado de responsabilidades para ayudarles a mejorar sus habilidades técnicas y de equipo.

Analizar los programas de formación y determinar si los miembros están desempeñando la función para la que fueron formados. Si no es así, debe asignarles la función adecuada.

Esto ayudará a mejorar el rendimiento individual, perfeccionando las habilidades técnicas y de equipo necesarias.

De este modo, podrá asignar a cada miembro una función acorde con sus habilidades.

Fije objetivos teniendo la capacidad de dicho miembro.

Asigne a los miembros del equipo algo más de esfuerzo y energía por su parte. Esto desafía a los miembros del equipo a dar lo mejor de sí mismo.

El líder de equipo es el encargado de mejorar las habilidades de los miembros del equipo.

Observe las habilidades que poseen los miembros de forma natural y las que les faltan. Así podrán ayudar a crecer a todos los miembros del equipo proporcionando feedback y medidas de formación tanto formal como informal.

Ayude a los miembros de su equipo a tener más confianza en sí mismos asignándoles tareas de responsabilidad. Por ejemplo, los miembros se pueden turnar como moderadores de las reuniones de equipo.

Como líder, debe ayudar a su equipo a pensar “más allá de lo evidente” cuando se enfrentan a los retos.

Los equipos de alto rendimiento, los miembros empujan todos juntos, se ayudan los unos a los otros, reconocen y complementan fuerzas fortalezas y debilidades, y comparten la convicción de que son responsables de los demás.

No todos los equipos tienen el mismo nivel de funcionamiento. De madurez o desarrollo. Pero los equipos de alto rendimiento comparten algunos atributos. Los que se pueden conseguir mediante la formación de equipos. A continuación se exponen tres atributos comunes de los equipos de alto rendimiento.

-Define con claridad el centro de atención y los objetivos.

-Compromiso

-Liderazgo estratégico.

Cuando un equipo trabaja esta forma, genera sinergia la energía del grupo se canaliza hacia un propósito común, logrando así lo que nadie podría conseguir en solitario. El verdadero trabajo de equipo es resolver problemas en un ambiente en el que se comparta el conocimiento.

Necesitas en tu equipo gente que se comprometa realmente, verdadera y profundamente con el objetivo y los colegas del equipo.

Para esto se necesita sensibilidad, respeto y honestidad.

Algo que puede ayudar es eliminar el temor e infundir confianza y premiar las contribuciones individuales.

"El líder superior consigue que las cosas se hagan con muy poco esfuerzo. Imparte las instrucciones no a través de muchas palabras, sino de acciones. Informa sobre todo, interfiere en casi nada"³⁷

Necesitas llevar a tu gente hacia la interdependencia, ejercitar un liderazgo con colaboración y participación.

La interdependencia es una forma de trabajar que realmente vincula a los miembros del equipo. Se minimiza así las debilidades y se realizan los puntos fuertes.

Liderazgo participativo se consigue mediante la influencia y dando ejemplo, hay veces que es más fácil ser autoritario y mandar a la gente, decir lo que debe hacer, pero este enfoque no forma un equipo de alto rendimiento, afianza la dependencia en tí en lugar de la interdependencia de todos los miembros del equipo.

Se debe sugerir en vez de dar órdenes recomendar en lugar delegar. Eso hará que la gente comienza compartir ideas y conocimientos en el equipo y también contigo. También hay que demostrar activamente el propio compromiso, en palabras y en acciones.

El trabajo en equipo es de mucha exigencia, no sólo en tiempos sino también en energías.

Sus compensaciones son la confianza, la creatividad, y la disposición de recursos. La mirada chispeante del equipo lo transmite todo. Aun cuando trabajen mucho están encantados con lo que hacen.

³⁷ Lao tse. El libro del tao

Capítulo 3
Como un líder
debe desarrollar
y practicar las herramientas

Cómo un líder debe desarrollar y practicar las herramientas

Todos llevamos un líder dentro, pero hay que ayudarlo a salir. Formarlo es un entrenamiento que dura años y comienza con el mismo nacimiento.

Los buenos líderes llegan a serlo mediante el esfuerzo personal; van adquiriendo un conjunto de cualidades y atributos, no sólo para saber mandar y tener el poder, sino para motivar, entusiasmar, dirigir a la gente. Ser líder es liberar todo el potencial de la gente, pero antes hay que liberar el propio.

La mejor forma como una persona se convierte en líder es sencillamente comportándose como tal; es decir, teniendo un proyecto, luchando todos los días por alcanzarlo, comprometiéndose y viviéndolo con responsabilidad.

“Para ser un buen gobernante es condición necesaria ser buena persona.”¹

El líder debe ser íntegro, forjarse en todos los valores; una persona que sea honesta, que hable con la verdad, genera confianza en su entorno, la gente cree en él y con firmeza lo siguen. Una persona que engaña o que no es honesta, difícilmente será seguida; necesitará mentir para convencer a las personas, pero una vez que se cae en el error de la manipulación y ésta es descubierta, difícilmente las personas volverán a creer.

Sólo las instituciones con verdadero compromiso en sus valores en todos sus procesos, sobreviven y crecen. De sus **valores** depende que las empresas funcionen bien.

“El ser humano no se comporta racionalmente a menos que posea las virtudes morales: prudencia, justicia, fortaleza templanza.”²

Para caminar derechos hacia el ideal propuesto, necesitamos **límites**: esto es saber qué podemos hacer y que no, qué es válido esperar de nosotros mismos y de los demás, y lo que no. Sin límites y disciplina caemos en la peor tiranía, en el caos. La **disciplina** más rica viene del interior. Es la manifestación de una voluntad fuerte y libre.

¹ Aristóteles <http://quotationsbook.com/author/253/>

² Aristóteles <http://quotes.maxabout.com/authors/a/aristotle.aspx>

El peor enemigo del hombre es el propio hombre. Por eso, la máxima conquista a la que debe aspirar un ser humano es a la conquista de sí mismo: impulsos, instintos, caprichos, talentos.... Para dirigirlos hacia el fin, el ideal, la meta. Sólo teniendo el **dominio sobre sí mismo** se permanece fiel a sus principios y convicciones.

La **autoestima** es uno de los ingredientes más importantes en la formación de un líder, el ser por encima del tener, hacer y poder. El líder debe creer en él, conocer sus capacidades, conocerse a si mismo, respetarse y amarse. Se debe estar en buena condición física, lleno de vigor y salud. Se requiere mucha energía y buena salud para ser líder. El deporte, la alimentación sana, el cuidado de la salud, la ausencia de vicios pueden mejorar tu calidad de vida y evitar enfermedades.

“El corazón tiene razones que la razón ignora”³

Un líder debe creer en sus decisiones, estar seguro de las opciones que tiene y cómo enfrentar los problemas. El líder debe aprender a **dominar sus temores y a manejar sus emociones**. Tiene que saber dominar su cuerpo y sus impulsos. Solo si se sabe dirigir a si mismo, seguro que podrá dirigir a los demás. El verdadero auto-respeto proviene del dominio de si mismo.

“Aquel que ha de gobernar a los demás, primero deberá ser maestro de sí mismo”⁴

El líder es una persona que no teme correr riesgos; no tiene miedo de fracasar. Cuando uno decide y se arriesga es consiente de que puede acertar o equivocarse, que no hay conquista sin riesgo de fracaso, y que la única forma de saberlo es enfrentar ambas posibilidades buscando sólo el éxito, e intentarlo tantas veces sean necesarias hasta llegar a él.

La **confianza** es algo que se pierde con facilidad y que no es tan sencillo ganarse; las personas tardan mucho tiempo en lograr conquistar los corazones de los demás; a través de la comunicación es como se logra; una persona que habla con la verdad y que los hechos lo respaldan, es seguida.

Cuando uno sabe expresar sus ideas a los demás con claridad, mostrar el objetivo, dirigir a los demás, entenderlos y comprender sus necesidades, se evitan muchos problemas. La **comunicación** es la clave para que un líder tenga éxito o

³ Blas Pascal http://www.frasedehoy.com/call.php?file=autor_mostrar&autor_id=33

⁴ Philip Massinger <http://www.worldofquotes.com/author/Philip-Massinger/1/index.html>

no con las personas que lo escuchan. Todos sabemos hablar, pero muy pocos comunican. Para comunicar hay que escuchar a la persona que nos dice su mensaje, para saber que es lo que requiere.

Hay muchos medios de comunicación; son formas para demostrar lo que sentimos, pensamos o queremos.

Muchas veces no se necesitan palabras para saber si una persona es honesta; solo con observarla nos damos cuenta, el cuerpo nos habla, podemos saber cuando alguien está enojado o nervioso solo con verlo, no se necesita nada más que poner atención; muchas veces hasta el tono de voz de una persona nos demuestra si está contenta o triste.

Como líder, las personas se acercan, para pedir ayuda; cuando se escucha con atención a los demás se puede conocer el porqué de sus acciones, prevenir un error o falla, mejorar las desventajas y poner en marcha un plan de acción.

La comunicación abre puertas que se creían cerradas, te da un panorama más amplio. Muchas veces se cree que se conocen todas las respuestas, pero cuando uno intercambia información, te das cuenta de lo mucho que puedes aprender de los demás. Las personas nos enseñan otra forma de ver las cosas, solo hay que **saber escuchar, estar atentos** a esos pequeños destellos de luz que comparten con nosotros.

Como líder conocerás a muchas personas todos los días; es básico **saber transmitir** un mensaje que cautive la atención de todos. Palabras que demuestren sabiduría y que enseñen a los demás el camino a seguir.

La comunicación es básica en cualquier medio: desde pedir información o aclarar datos, hasta decir cómo se harán las cosas. Si no se le da la importancia que tiene y se deja a la ligera, se pueden tener malos entendidos, conflictos por no decir las cosas con **claridad**. A veces lo más sencillo lo podemos complicar por no dar un mensaje claro, por usar palabras de más o inapropiadas.

“Por la palabra, el hombre es superior al animal; por el silencio, se hace superior a sí mismo”.⁵

La mejor manera de convertirte en un buen conversador es siendo un **buen oyente**. Por el contrario, el líder que sólo habla de sí mismo, de lo que a él le interesa, termina por cansar y aburrir. La gente generalmente se aleja.

⁵ Paul Masson <http://www.frasesypensamientos.com.ar/autor/paul-masson.html>

Alienta a hablar, a los demás; en particular a tus colaboradores. No los interrumpas. Las personas no siempre se sienten en libertad para decir lo que realmente quieren decir, pero cuando tienen la oportunidad de abrirse porque se sienten escuchados, con frecuencia dicen sus problemas y en este proceso perciben con claridad la solución.

Si cuando quieres dialogar o pretendes cambiar la actitud de una persona te muestras descortés e irrespetuoso; si interrumpes y exteriorizas reacciones, esto hace que surja una discusión. La mayoría de las discusiones surgen por querer cambiar al otro, sus ideas, actitudes y valores. El líder debe saber que para enfrentar una discusión necesita practicar la **empatía**, reducir la tensión escuchando.

Aclara los términos, entiende bien el problema, porque muchos conflictos y discusiones provienen de malos entendidos. A un líder se le califica por lo que dice y por la manera en que lo dice; por lo que hace y por el modo en que lo hace o parece hacer.

Para convencer o mover a los demás, hay que ser entusiasta y estar convencido de lo que se habla y propone. Para ello, **convéncete tú** antes de querer convencer a los otros. La energía entonces se magnifica, se torna contagiosa.

Las emociones es otra de las herramientas a desarrollar. Para eso hay que conocernos, saber lo que sentimos, ser honestos con nosotros; si tuvimos un mal día cambiarlo a positivo; es decir, si nos enojamos contagiaremos al grupo o si uno del grupo esta apático contaminará con su emoción a los que estén bajos de tono emocional. Un líder debe **saber estar en entusiasmo** para que el negativismo de los demás no lo contamine.

Las **emociones** es algo que nos acompaña las 24 horas del día y que debemos dominar, para tener el control de nosotros mismos, que no tan fácilmente nos hagan sentir mal, por un comentario que cambie nuestro estado de animo.

Que nos gane la depresión por tener un día pesado o por que no salieron las cosas como esperábamos. Hay que aprender a manejar nuestros estados de ánimo, para no herir a nadie con palabras que sean como cuchillos filosos.

“El árabe ya lo dijo tu palabra piensa bien, palabra y piedra lanzada no se puede recoger.”⁶

⁶ Rosario Castellanos Apuntes en clase con el Dr. Salvador Cuevas.

Como líder no dejas de ser **persona**. Muchas personas son líderes precisamente por su personalidad, por su carácter amable, por su temperamento compresivo, por su riqueza de emociones bien controladas.

Cultiva emociones y sentimientos positivos. El líder sabe que si las emociones son frecuentes y repetitivas tienen dos efectos: cuando son positivas (alegría, optimismo, gratitud, generosidad), forman un estado de ánimo, un carácter y hasta una personalidad positiva y optimista. Por el contrario, cuando son negativos (ansiedad, crónica, depresión...), acarrear reacciones corporales que se manifiestan primero en síntomas y luego, con el paso del tiempo, tal vez en enfermedades físicas.

“Todo conocimiento comienza por los sentimientos”⁷

Los sentimientos descontrolados arrasan toda racionalidad, aplastan la razón. Cuanto más intenso es el sentimiento y la emoción, más dominante se vuelve la parte emocional y más ineficaz la racional. Por el contrario, la madurez emocional, además de refrenar los impulsos, capacita para interpretar los sentimientos positivos del otro y manejar las relaciones humanas de manera positiva; es decir, para manejar inteligentemente la vida emocional.

A la hora de tomar decisiones y actuar, los sentimientos cuentan tanto como el pensamiento y a menudo más. Lo ideal es que operen en gran armonía y proporción de equilibrio.

Las **emociones** y los **sentimientos** ocupan un lugar muy importante en la vida de la persona. Como líder debes alimentar más sentimientos positivos que negativos.

Evita los sentimientos corrosivos y tóxicos que destruyen tu personalidad y las relaciones interpersonales.

El líder carismático se diferencia del resto de las personas por la pasión con que vive cada día, porque toma riesgos personales, maneja habilidades no convencionales y, cuanto mayor sea el riesgo, mayor es la confianza que desarrolla.

Hacer más en menos tiempo y con menos esfuerzo: este es el ideal del **aprovechamiento del tiempo**.

⁷ Leonardo Da Vinci

<http://frases.astalaweb.com/resultados.asp?opcion=Autor&texto=Leonardo%20da%20Vinci&paginaabsoluta=2>

“Es imposible escapar de la responsabilidad del día de mañana evadiendo el día de hoy”⁸

Cuando una persona está haciendo una cosa pero pensando en otra, realmente no puede concentrarse en ninguna de las actividades. El **vivir el presente**, el aquí y el ahora nos lleva directamente a la concentración. A prestar atención solo a una idea u objetivo.

Así mismo, la productividad de un líder la reflejará aplicando convenientemente todas sus actividades, dándole **prioridad** a lo importante, a los objetivos. Saber lo que quieres en la vida, ir en la dirección correcta, tener una visión clara... **así** siempre estarás motivado; cuando conoces la meta motivas a los demás a que te acompañen a ella. El secreto de la auto motivación es que la raíz del líder sea fuerte; para sostener a los demás y guiarlos hay que tener el objetivo claro, la confianza de que se puede alcanzar. Ser paciente, perseverante, no darse por vencido si las personas no reaccionan como se espera, aplaudir sus primeros pasos, cuando se caigan levantarlos, impulsarlos a lograr sus sueños.

Lo más difícil de lograr en un líder es que sus seguidores quieran hacer las cosas, no tengan que hacerlas por que no les queda más remedio, sea por miedo o por interés.

El verdadero líder convence con su visión, persuade con su ejemplo y sus valores. Nunca impone. Simplemente contagia, atrae. Y éste es el mejor sistema para que lo sigan, y lo hagan de corazón.

Cuando a la gente le agrada un ideal, consigue que funcione aun cuando falten algunos detalles o haya fallos en el sistema. Para conseguirlo, el ideal no debe estar en conflicto con los objetivos personales de aquel a quien se pretende persuadir. Al contrario, debe ser comprendido con **claridad** en todos sus aspectos y no debe obstruirse su inspección, con el fin de eliminar sospechas sobre posibles elementos ocultos.

En un liderazgo exitoso, la visión tiene que ser **compartida**: se trata de hacer el camino todos juntos, sin excluir a nadie. Para lograr una visión así se necesita sinceridad, principios y valores, audacia e integridad.

“No hay ningún viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige”⁹

⁸ Abraham Lincoln <http://www.topicsites.com/abraham-lincoln/quotes.htm>

⁹ Arthur Schopenhauer <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=901&page=2>

La motivación es querer hacer las cosas, mientras que la capacidad es poder hacerlas. El líder necesita de ambas. Necesita **ser capaz y estar motivado**.

Nadie puede obligar a otro a motivarse. Son los privilegios o misterios de la libertad. Pero sí se puede hacer algo para ayudar a otra persona a moverse: puede presentarle una motivación por el valor de lo que la acción representa para sí mismo.

Cuando se toma a una persona de la mano y se le ayuda a desarrollar sus capacidades estaremos aplicando las destrezas de **coaching**, método que está funcionando exitosamente hoy en día. A las personas se les entrena para que saquen y exploten lo mejor de ellas, lo que nace en su interior. La mayoría no conoce lo que es capaz de hacer, a veces tienen miedo de saberlo, se limitan.

El coaching es la herramienta que nos ayuda para formar un equipo. Un equipo es la familia en la empresa, con los que compartes una meta, una visión clara hacia dónde ir. Todos juntos deben trabajar como uno solo, sin perder su individualidad. No siempre es fácil que todos trabajen unidos, son hilos que se van formando a través de la **confianza**.

Cuando se tiene personas a las que apoyar, es necesario trabajar con ellas con optimismo y ayudándoles a conocer su potencial, su fuerza interior, lo que pueden llegar hacer. La mayoría de las personas no conocen de lo que son capaces de hacer por la influencia de sus padres, porque tienen baja autoestima, porque son tímidos. Porque tienen miedo de salir de lo conocido, de ver más allá. Pero cuando se les ayuda a conocerse a si mismos, pueden darnos grandes sorpresas.

Solo hay que enseñarles el camino, hacer que confíen en nosotros para que cambiemos su destino. Las personas necesitan seguridad, creer en algo, tener una base sólida. Todos necesitamos saber que se nos respeta y que se valora nuestro trabajo. Cuando te concentras más en aplaudir los éxitos y dejas de lado los errores que cometan, llegan a mayores objetivos.

El **valorar** el esfuerzo de una persona y reconocer de lo que es capaz de hacer, crea un ambiente más agradable para trabajar; desarrollas armonía, confianza, entusiasmo en el equipo de trabajo; las personas se sienten felices de trabajar en donde todos son respetados.

La mayoría de las personas se fijan en lo negativo, en señalar los errores, en los castigos, en lo que no hacen bien, y cuando todo marcha bien nadie dice nada.

Solo se escuchan comentarios negativos que minan nuestra confianza y el desarrollo de la persona, cuando lo que hay que hacer es ser mas **positivos** aplaudiendo los logros y avances de los demás, de esa forma se sienten motivados y con ganas de seguir adelante, dando lo mejor de ellos.

Qué pasa cuando se te dice que no tienes la capacidad de hacer las cosas: tu confianza baja, te sientes incapaz, te enojas contigo mismo y en muchos casos deja las cosas a medias y lo dejas de intentar. Pero en cambio, si crees en ti, en que si lo vuelves a intentar seguro llegarás a la meta, llegarás. **El secreto es cómo veas las circunstancias de tu vida: como oportunidades o como problemas.**

Todo buen desempeño necesita metas claras, para saber hacia donde dirigir ese potencial; si las personas no saben qué es lo que les piden que hagan, no importa cuánto se les motive. Incluso Alicia, la del país de las maravillas, aprendió eso. Cuando llegó a una bifurcación en el camino, se topó con el Gato de Cheshire y le preguntó: "¿Qué camino debo tomar?" "¿Para dónde vas?", quiso saber el gato. "No lo sé", contestó Alicia. "Entonces no importa", dijo rápidamente el gato. Una vez que las metas están claras se debe observar el desempeño.

Liderar con equipos es el reto más grande que te puedes poner actualmente. Todas las herramientas antes mencionadas se ponen en práctica cuando trabajas con un equipo.

La confianza del equipo se incrementa cuando todos cumplen con los acuerdos tomados. La **formalidad** es también un requisito indispensable de la confianza: la gente tiene que sentir que puede contar con los demás. Se mantiene cuando todos son honestos y francos, con las mismas metas e intenciones; saben que, aunque cometan errores y asuman riesgos, sus colegas los aceptarán.

El principal beneficio de un equipo bien integrado es que **todas las energías individuales se concentran hacia la visión y el objetivo común**. Otras ventajas destacadas de un buen equipo: mayor conocimiento de uno mismo, tanto de las cualidades como de los defectos; mejor rendimiento y resultados; problemas mejor planteados; resultados y decisiones más eficaces; oportunidad para que cada integrante pueda participar de manera plena en aquello que contribuye.

Capítulo 4

Conclusiones

Conclusión

En esta parte final de la tesis, es tiempo de recapitular y extraer ciertas conclusiones primordiales, a modo de corolario, acerca de nuestro tema del liderazgo y sus diversas implicaciones y aspectos.

Así, comenzaremos diciendo que conocerse es uno de los mas grandes retos que tiene un líder como persona; saber de lo que es capaz de hacer y ofrecer, desarrollar sus capacidades, adquirir una serie de habilidades y herramientas para ser el mejor.

El éxito de un líder depende de los resultados de su equipo, que los integrantes lleguen a las metas, objetivos; y que lo hagan cuidadosamente, no sólo eficazmente.

Los líderes exitosos saben como crear un equipo leal, entusiasta y motivado. La fuerza del líder consiste en inspirar, enseñar, apoyar a su gente. Un líder dirige con el ejemplo. Es alguien que sabe manejar las situaciones del entorno para sacar lo mejor de ellas y mostrar el camino a otros. Resuelve problemas, es tenaz, organiza, busca la excelencia en cualquier área de su vida.

Para quien aspira a ser líder, actualmente se encuentra mucha información de liderazgo, hay libros, dvd`s , documentales... Sólo se necesita querer serlo y aceptar el compromiso de capacitarse para ser el mejor líder posible. Ello implica que el aspirante sea integro, que sea congruente en su decir, en su hacer y en su operar, precisamente porque está formado en todas las dimensiones de su persona, y con ellas se desenvuelve en todas las áreas de su vida.

Esta decisión lleva a cambios internos y externos, superficiales y de fondo, de forma de pensar y de actitudes, además de hábitos y costumbres.

El secreto del éxito de un líder radica en que se comprenda la necesidad de la formación y se ponga uno manos a la obra con un plan bien diseñado. La formación integral es el requisito indispensable para la creación y supervivencia del liderazgo.

Una persona que aspire a tener gran ascendencia e influencia sobre amplios grupos de personas, o sobre sociedades enteras, ha de adquirir necesariamente algunos compromisos -simultáneos- profundos.

Primero, conocerse a sí mismo tanto como sea posible y resolverse internamente, sanando los bloqueos y condicionamientos de su psicología. Y ciertamente, quien se conoce bien a sí mismo, conoce mucho mejor a sus semejantes, y a la sociedad donde todos se desenvuelven; lo cual es obviamente una cuestión de capital importancia para el propósito de ser líder.

Segundo, aprender, desarrollar y saber aplicar eficazmente las pautas, técnicas y dinámicas que estudie y practique el aspirante en el ámbito de su formación para el liderazgo, la cual formación es multidisciplinar y en avance o reciclaje constante.

Y **tercero**, tomar conciencia de que el papel o rol de liderar un grupo, un colectivo o una sociedad, no supone sólo una mayor atribución de poder, sino que también implica proporcionalmente un aumento de la propia responsabilidad sobre las palabras, actitudes y actos que se van a expresar y desarrollar en el ejercicio del liderazgo. Únicamente cuando el poder es empleado de manera armónica, positiva, constructiva y saludable, es cuando va acompañado de autoridad, de sabiduría; de lo contrario, es la inconsciencia quien domina. Tanto en un caso como en otro, los frutos manifestarán la verdadera talla, calidad e integridad del líder.

Ya no es posible a estas alturas, basar la excelencia de un líder en su maquinal, fría e insensata eficacia; así como resulta igualmente inadmisibles venerar a quienes así actúan, cumpliendo tajantemente el maquiavélico adagio de “el fin justifica los medios”.

En un mundo cada vez más globalizado, donde la interrelación entre todas las sociedades y organismos es cada vez más evidente, dramáticamente palpable, hay valores esenciales que deben prevalecer por encima de intereses particulares espurios y de gran potencial dañino. Y si estos valores fundamentales -esenciales para el armónico desarrollo y sanidad de la vida humana- no son conocidos o no están integrados por los aspirantes, la puerta del liderazgo debiera permanecer siempre cerrada para ellos; de modo que solamente los individuos de probada integridad y evolucionada consciencia (que siempre van unidas al servicio desinteresado de la sociedad) pudiesen franquearla.

Bibliografía

Bibliografía.

El Príncipe, Nicolás Maquiavelo, Ed Clásicos Selección, 1999.

Napoleón Bonaparte: una biografía íntima. Cronin, Vincent Ed Santiago: Zeta (2007).

Hitler: Una biografía, Fest, Joachim, Ed. Planeta, Barcelona, 2005

Administración de recursos humanos, Chiavenato, Idalberto, Editorial McGraw-Hill. Julio 1994

Valores y Educación, Orteaga Minguez y Gil., Ed. Ariel Educación, Barcelona, 1996.

Desarrollo de una Cultura de la Calidad. Humberto Cantú Delgado 2007 Ed. McGraw Hill Trabajo en equipo.

Los Siete Hábitos de La Gente Altamente Efectiva, Stephen R. Covey, Paidós Mexicana, México 1996.

Aumente su Autoestima - Dr. Lair Ribeiro Ed. Urano

Apuntes en clase con el Dr. Salvador Cuevas.

El gran juego –Carlos Martín Pérez

How to choose your people Ruth Minshull

Awaken the giant within, Anthony Robbins

Autoestima Evaluación mejora, Matthew Mckay y Patrick Fanning Ed Martinez roca 1991.

Primero lo Primero Stephen R. Covey, Paidós Mexicana, México 1996.

La Comunicación Eficaz, de Lair Ribeiro. Ed. Urano 2001

El poder de la palabra hablada, Alex Dey.

Los cuatro acuerdos Dr. Miguel Ruiz, Ed. Urano 1998.

Body talk at work, Judy Piatkus. Ed Oniro

La inteligencia Emocional, Daniel Goleman , Ed. Vergara.

Tus zonas erróneas, Wayne W. Dyer , Ed. Grijalbo

El monje que vendió su Ferrari, Robin S. Sharma Plaza & Janes ,Editores S.A. 2002.

Revista Yo conócete/entiéndete/supérate, Junio 2005.

Como usar el tiempo con eficacia y productividad, Turla P. Hwkins K., Deusto, Bilbao, 1992.

Whale done! The power of positive Relationships, Ken Blanchard, grupo editorial Norma, 2002.

Leadership: Dotraits Matter The Academy of Management Executive 5 num 2, 1991.

Filmoteca

Jerry Mcguire Dirigida por Cameron Crowe.

Duelo de Titanes Dirigida por. Boaz Yakin

Take the lead Directed by Liz Friedlander

Peaceful Warrior Directed by Victor Salva

En Busca de la Felicidad, dirigida por Gabriele Muccino

Patch Adams dirigida por Tom Shadyac

Cadena de Favores dirigida por Mimi Leder