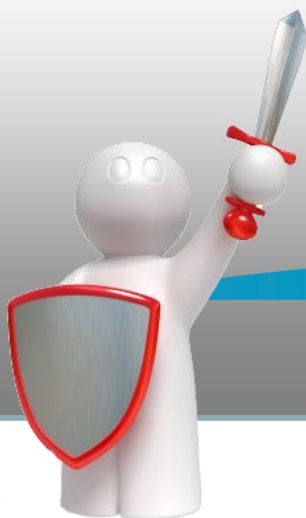




Liderazgo e influencia

Manual de formación



DESCARGO DE RESPONSABILIDAD:

Los materiales proporcionados en este curso, incluidos pero no limitados a texto, imágenes, audio, vídeo y cualquier otro contenido, están protegidos por las disposiciones de las Leyes y Tratados Internacionales sobre Derechos de Autor, así como por las leyes de derechos de autor aplicables de los países en los que se accede o se utiliza este curso. Los materiales del curso son propiedad intelectual de los creadores del contenido, instructores o titulares de los derechos de autor, y todos los derechos están reservados.

Ninguna parte de estos materiales puede ser copiada, reproducida, distribuida, transmitida, difundida, mostrada o utilizada de cualquier otra forma sin el permiso expreso por escrito del propietario de los derechos de autor Top Social Power® (AVERTICA® Consulting Group, SL). Cualquier uso, reproducción o distribución no autorizados de estos materiales puede violar las leyes de derechos de autor y acarrear consecuencias legales, incluidas, entre otras, sanciones civiles y penales. Al acceder o utilizar este curso, reconoces y aceptas cumplir todas las leyes de

ÍNDICE

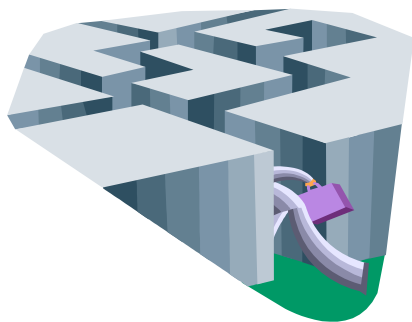
Módulo Uno: Primeros pasos	6
<i>Objetivos del taller</i>	<i>7</i>
<i>Plan de Acción.....</i>	<i>8</i>
<i>Formulario de evaluación</i>	<i>9</i>
<i>Revisión previa a la tarea</i>	<i>10</i>
<i>Pre-Test.....</i>	<i>11</i>
Módulo Dos: La Evolución del Liderazgo	15
<i>Definir el liderazgo</i>	<i>15</i>
<i>Características de un líder</i>	<i>15</i>
<i>Principios de liderazgo.....</i>	<i>16</i>
<i>Breve historia del liderazgo</i>	<i>17</i>
<i>Tres teorías del liderazgo.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>19</i>
<i>Módulo Dos: Preguntas de repaso.....</i>	<i>20</i>
Módulo Tres: Liderazgo situacional.....	22
<i>Liderazgo situacional: Contando</i>	<i>22</i>
<i>Liderazgo situacional: Vender.....</i>	<i>23</i>
<i>Liderazgo situacional: Participar</i>	<i>24</i>
<i>Liderazgo situacional: Delegar</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>24</i>
<i>Módulo Tres: Preguntas de repaso.....</i>	<i>26</i>
Módulo 4: Un inventario personal	29
<i>Introducción a Kouzes y Posner</i>	<i>29</i>
<i>Un inventario personal</i>	<i>30</i>

<i>Crear un Plan de Acción.....</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>31</i>
<i>Módulo 4: Preguntas de repaso.....</i>	<i>33</i>
Módulo 5: Modelar el camino	36
<i>Determinar tu camino.....</i>	<i>36</i>
<i>Ser un modelo inspirador.....</i>	<i>37</i>
<i>Influir en las perspectivas de los demás</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>38</i>
<i>Módulo 5: Preguntas de repaso.....</i>	<i>39</i>
Módulo Seis: Inspirar una visión compartida.....	42
<i>Elegir tu visión.....</i>	<i>42</i>
<i>Comunicar tu visión</i>	<i>43</i>
<i>Identificar el beneficio para los demás.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>43</i>
<i>Módulo Seis: Preguntas de repaso</i>	<i>45</i>
Módulo Siete: Impugnar el proceso	47
<i>Piensa fuera de la caja.....</i>	<i>47</i>
<i>Desarrollar tu innovador interior</i>	<i>48</i>
<i>Ver posibilidades de mejora</i>	<i>48</i>
<i>Cabildeo para el cambio</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>49</i>
<i>Módulo Siete: Preguntas de repaso.....</i>	<i>50</i>
Módulo Ocho: Permitir que otros actúen	53
<i>Fomentar el crecimiento de los demás.....</i>	<i>53</i>
<i>Crear respeto mutuo.....</i>	<i>54</i>
<i>La importancia de la confianza.....</i>	<i>54</i>

<i>Ilustración práctica</i>	<i>54</i>
<i>Módulo Ocho: Preguntas de repaso</i>	<i>56</i>
Módulo Nueve: Animar el corazón	58
<i>Compartir recompensas.....</i>	<i>58</i>
<i>Celebrar los logros</i>	<i>59</i>
<i>Hacer que la celebración forme parte de tu cultura.....</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>59</i>
<i>Módulo Nueve: Preguntas de repaso</i>	<i>61</i>
Módulo Diez: Habilidades básicas para influir	63
<i>El arte de la persuasión.....</i>	<i>63</i>
<i>Los principios de la influencia</i>	<i>64</i>
<i>Crear un impacto</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>65</i>
<i>Módulo Diez: Preguntas de repaso.....</i>	<i>66</i>
Módulo Once: Fijar objetivos.....	68
<i>Establecer objetivos SMART</i>	<i>68</i>
<i>Crear un plan a largo plazo.....</i>	<i>69</i>
<i>Crear un sistema de apoyo</i>	<i>69</i>
<i>Ilustración práctica</i>	<i>70</i>
<i>Módulo Once: Preguntas de repaso</i>	<i>71</i>
Módulo Doce: Conclusión.....	73
<i>Palabras de los Sabios</i>	<i>73</i>
<i>Lección aprendida.....</i>	<i>73</i>
Anexo	75
<i>Ficha 1.....</i>	<i>75</i>
<i>Ficha 2.....</i>	<i>76</i>

<i>Evaluación posterior</i>	<i>77</i>
<i>Lista de lecturas recomendadas</i>	<i>81</i>

Módulo Uno: Primeros pasos



¡Bienvenido al taller de Liderazgo e Influencia! Dicen que los líderes nacen, no se hacen. Si bien es cierto que algunas personas nacen líderes, algunos líderes nacen en medio de la adversidad. A menudo, personas sencillas que nunca han tenido un papel de liderazgo se levantan y toman la iniciativa cuando una situación que les preocupa lo requiere. Un ejemplo sencillo es la paternidad. Cuando llega un hijo, muchos padres descubren capacidades de liderazgo que no sabían que existían para guiar y proteger a sus

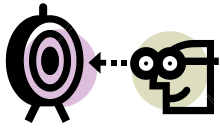
vástagos. Hay innumerables historias de guerra de simples soldados y marineros que superaron un reto por sí solos en el fragor de la batalla.

Está claro que el potencial de liderazgo existe dentro de cada uno de nosotros. Ese potencial puede ser desencadenado por acontecimientos externos, o puede aprenderse explorándonos a nosotros mismos desde dentro. Esta formación adopta este último enfoque. Una vez que aprendas las técnicas del verdadero liderazgo, podrás adquirir la confianza necesaria para tomar las riendas. Cuanta más experiencia tengas actuando como un auténtico líder, más fácil te resultará. Nunca es fácil asumir el liderazgo, ya que tendrás que tomar decisiones y enfrentarte a retos, pero puede llegar a ser natural y gratificante.

El liderazgo no consiste en decir a los demás lo que tienen que hacer. El liderazgo es inspirar a los demás para que hagan lo que hay que hacer. Muchas personas de todo el mundo que ocupan puestos de liderazgo no son líderes. Los dictadores se llaman a sí mismos líderes, pero no lo son: son tiranos. Ha habido muchos presidentes de Estados Unidos, pero pocos eran auténticos líderes. Los auténticos líderes adoptan una postura y motivan a otros para que se unan a ellos en un noble propósito. Uno de esos líderes fue Abraham Lincoln, que acabó con la esclavitud en Estados Unidos. Otro fue John F. Kennedy, que inspiró a una nación para ir a la luna en una década, y así fue. El general Patton tenía un estilo de liderazgo completamente distinto, pero no por ello menos eficaz. ¿Qué es lo que hace a un líder y qué separa a los buenos de los grandes? Este taller explorará diferentes teorías de liderazgo y examinará qué hace que un líder sea un gran líder.

La influencia es sutil, pero increíblemente poderosa. Puedes ordenar a alguien que haga una tarea, pero no puedes ordenarle que lo haga lo mejor posible. Simplemente no funciona y suele tener el efecto contrario. Puedes influir en las personas para que den lo mejor de sí mismas dándoles un ejemplo fuerte y motivador, además de un refuerzo positivo. El liderazgo se ocupa de las tareas, mientras que la influencia se ocupa de las actitudes y la conciencia. La influencia es el alma del liderazgo.

Objetivos del taller



La investigación ha demostrado sistemáticamente que cuando se asocian objetivos claros al aprendizaje, éste se produce con mayor facilidad y rapidez. Con esto en mente, repasemos nuestros objetivos para hoy.

Al final de este taller, los participantes serán capaces de:

- Define "liderazgo"
- Explica la Teoría del Gran Hombre
- Explicar la Teoría de los Rasgos
- Comprender el Liderazgo Transformacional
- Comprender a las personas que diriges y cómo adaptar tus estilos de liderazgo
- Explicar dirigir dirigiendo
- Explicar el liderazgo por Coaching
- Explicar liderando Participando
- Explicar dirigir Delegando
- Kouzes y Posner
- Haz un inventario personal
- Crea un plan de acción
- Establece objetivos personales

Plan de acción

MÓDULO	OBJETIVO	¿ESPECÍFICOS?	¿MENSURABLE?	¿POSIBLE?	¿ES RELEVANTE?	¿TIEMPO?	PRÓXIMOS PASOS
UNA							
DOS							
TRES							
CUATRO							
CINCO							
SEIS							
SIETE							
OCHO							
NUEVE							
DIEZ							
ONCE							
DOCE							

Formulario de evaluación

Título del taller:

Fecha:

Instructor del Taller:

Por favor, valora los siguientes puntos en una escala del uno al diez, siendo uno pésimo, cinco aceptable y diez perfecto.

SALA TALLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
INSTALACIONES DEL TALLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
CONOCIMIENTOS DEL INSTRUCTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										
INTERACTIVIDAD DEL TALLER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Observaciones:</i>										

¿Recomendarías este curso a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?

Revisión previa a la tarea

El objetivo de la Preasignación es que los participantes reflexionen sobre su conjunto actual de habilidades de Liderazgo e Influencia. También encontrarás un folleto sobre la Preasignación en la carpeta de Actividades.



Enumera algunas habilidades o cualidades que consideres que conforman a un buen líder.

El debate sobre si los líderes nacen o se hacen existe desde hace mucho tiempo, ¿cuál es tu opinión al respecto?

Pre-Test

- 1.) ¿Cuál de estas afirmaciones sobre la evolución del liderazgo es cierta?
 - a) Mientras ha habido líderes, ha sido imposible determinar cómo y por qué tuvieron éxito
 - b) El propio liderazgo ha evolucionado, y nuestra comprensión del mismo también
 - c) Es importante comprender por qué pueden ser eficaces estilos de liderazgo muy diferentes
 - d) Es importante comprender que no todo el mundo lleva dentro un potencial de liderazgo
- 2.) ¿Cuál es la marca de un verdadero líder?
 - a) El cargo desempeñado
 - b) El título
 - c) Cuántas personas hay que dirigir
 - d) Cuánta gente está dispuesta a seguirlos
- 3.) ¿Cuál de ellas es la clave del desarrollo práctico del liderazgo en el modelo Hersey-Blanchard?
 - a) Los atributos
 - b) Los estilos
 - c) Los seguidores
 - d) Todas las anteriores
- 4.) ¿A quién consideran los expertos en comunicación que es fundamental adaptar tu mensaje?
 - a) Partes interesadas
 - b) Comunidad
 - c) Destinatarios
 - d) Equipo de ventas
- 5.) ¿Cómo se llama el libro publicado en 2002 y escrito por James Kouzes y Barry Posner?
 - a) Cómo el liderazgo cambió mi vida y cambiará también la tuya
 - b) El Inventario de Liderazgo.
 - c) El reto del liderazgo
 - d) El líder que delega: El objetivo final

6.) ¿Qué pidieron James Kouzes y Barry Posner a miles de personas?

- a) Les retaron a asumir un papel de liderazgo durante dos meses y a documentar sus experiencias
- b) Les pidieron que clasificaran una lista de características asociadas al liderazgo, incluidas las siete cualidades principales que les motivaban a seguir de buen grado
- c) Les dijeron que se grabaran en reuniones de liderazgo y a partir de ahí, denotaron cuáles eran las siete principales cualidades de la motivación
- d) Les pidieron que siguieran un inventario de liderazgo para clasificar sus cualidades y cómo afectaban a su vida laboral cotidiana

7.) ¿Cuál de estas afirmaciones es cierta sobre modelar el camino como líder?

- a) Un verdadero líder asume la culpa, y luego aborda cómo corregir los problemas que surgieron
- b) Los mejores seguidores son ejemplos de lo que quieren que sean sus líderes
- c) Puedes liderar desde la retaguardia y enviar a tus tropas a tomar el relevo y afrontar los retos
- d) Si algo sale mal, un verdadero líder culpa a sus seguidores, sobre todo si de hecho fallaron

8.) Una vez elegido tu modelo de conducta, ¿qué debes hacer?

- a) Estate dispuesto a escuchar las críticas, pero ten en cuenta también la fuente
- b) Imagina tu legado
- c) Determina cómo vas a lograr tus objetivos
- d) Estudia qué cualidades les hicieron triunfar

9.) ¿Cuál es la clave del verdadero liderazgo?

- a) Escondido en tu oficina
- b) Inspirar una visión compartida entre tu personal
- c) No ver a tu personal con regularidad
- d) Desvincularte de tu visión

10.) Antes de poder transmitir una visión, ¿qué debes hacer primero?

- a) Elige un modelo de conducta
- b) Desarrolla tu visión
- c) Imagina tu legado como líder
- d) Escribe tu visión

- 11.) ¿Qué ley rige en la mayoría de los grandes grupos?
- a) Derecho del juicio comparativo
 - b) Derecho de la sociología
 - c) Ley de la inercia
 - d) Ley de Boyle
- 12.) ¿Qué puede definirse como modelo o estructura establecida?
- a) Paradigma
 - b) Lluvia de ideas
 - c) Estereotipo
 - d) Paragon
- 13.) ¿Cuál es el objetivo último del modelo de Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard?
- a) Saber que todos los miembros y todos los equipos son iguales
 - b) Desarrollar a tu personal hasta el punto en que puedas delegar tareas sin mucha supervisión
 - c) Ser un líder eficaz utilizando un estilo de amistad basado en los individuos o grupos que dirige
 - d) Desarrollar un estilo de liderazgo y utilizarlo siempre
- 14.) ¿Cuál es un buen consejo a la hora de capacitar a otros para actuar?
- a) Debes permitir que los demás actúen acudiendo primero a ti en busca de consejo
 - b) No puedes reprender a alguien por esforzarse pero cometer un error honesto.
 - c) El objetivo de un líder es capacitar a los demás para trabajar mediante la microgestión
 - d) Debes permitir los buenos hábitos compensando los malos hábitos de los demás o pasándolos por alto
- 15.) ¿Cuál fue uno de los peores acontecimientos en el trabajo?
- a) Liderazgo en el lugar de trabajo
 - b) La creación del correo electrónico y el uso de la tecnología
 - c) Plazos y prácticas de gestión del tiempo
 - d) La creación del término "Recursos Humanos"

16.) ¿Cómo se llamaba antes el término Recursos Humanos?

- a) Departamento de Personal
- b) Departamentos de Ventas y Contabilidad
- c) Cuentas facturables
- d) Departamento de Relaciones Humanas

17.) Como líder, ¿cuándo se te reconoce el mérito?

- a) Todo el tiempo
- b) Sólo cuando tu plan acabe teniendo éxito
- c) Siempre que tus seguidores tengan éxito
- d) Siempre que ahorres tiempo y dinero a la empresa

18.) ¿Quién fue en la historia un maestro del arte de la persuasión?

- a) Descartes
- b) Sócrates
- c) Aristóteles
- d) Platón

19.) ¿Qué es una visión sin objetivos concretos y específicos?

- a) Un legado comprometido e importante
- b) Un plan para el futuro
- c) Sólo un deseo o una esperanza
- d) Un sistema para ganar adeptos

20.) ¿Qué significa la "A" del acrónimo SMART?

- a) Realización
- b) Alcanzable
- c) Alcanzable
- d) Aplicable

*Define el éxito en tus propios términos,
alcánzalo con tus propias reglas y construye
una vida de la que te sientas orgulloso de
vivir.*

Anna Suenen

Módulo Dos: La Evolución del Liderazgo



Desde que ha habido líderes, ha habido quienes han intentado determinar cómo y por qué tenían éxito. El liderazgo en sí no ha evolucionado, pero sí nuestra comprensión del mismo. Es importante comprender por qué pueden ser eficaces estilos de liderazgo muy diferentes, por qué las mismas técnicas de liderazgo no funcionan en todas las situaciones y qué estilo de liderazgo se adapta mejor a tu personalidad. Todo el mundo lleva dentro un potencial de liderazgo, pero comprender estos conceptos te ayudará a maximizar tu

capacidad de liderazgo.

Definir el liderazgo



En pocas palabras, el "liderazgo" se define como "la capacidad de dirigir". Por desgracia, esto no es muy útil. Una definición mejor procede del Diccionario de Negocios online BNET *"La capacidad de establecer una dirección e influir y alinear a otros hacia un objetivo común, motivándoles y comprometiéndoles a actuar y haciéndoles responsables de su actuación"*. Aunque esto es más descriptivo, no es sustancial. No nos dice lo que es realmente el liderazgo, sino lo que *hace*.

Características de un líder

La marca de un verdadero líder no es un cargo o un título que ostente, sino cuánta gente está dispuesta a seguirle. La Universidad de Santa Clara y el grupo de Tom Peters esbozan las siguientes características del liderazgo:

- Honesto
- Competente



- Previsiones
- Inspirando
- Inteligente
- Una mente justa
- Amplia mentalidad
- Valiente
- Directamente
- Imaginativo

Principios de liderazgo

El Ejército de Estados Unidos ofrece 11 Principios de Liderazgo:

- Ser competente táctica y técnicamente
- Conócete a ti mismo y busca la superación personal
- Conoce a tus soldados y vela por su bienestar
- Mantén informados a tus soldados
- Da ejemplo
- Asegurarse de que se comprende, supervisa y realiza la tarea
- Entrena a tus soldados como un equipo
- Tomar decisiones acertadas y oportunas
- Desarrolla el sentido de la responsabilidad en tus subordinados
- Emplea tu unidad de acuerdo con sus capacidades
- Busca la responsabilidad y asume la responsabilidad de tus actos

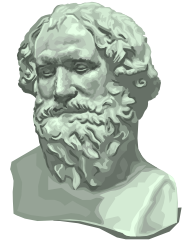


Te darás cuenta de que ninguna de las anteriores te dice realmente *cómo dirigir de forma práctica*. No abordan qué hacer o decir en una situación determinada. Esto se debe a que no existe una fórmula real para ser un líder. El liderazgo debe venir de dentro y se basa en tu personalidad. En esta formación, aprenderás a desarrollar tus capacidades innatas de liderazgo y a adquirir la confianza necesaria para ser un verdadero líder.

Breve historia del liderazgo

Líderes históricos

A lo largo de los siglos, ha habido líderes. Somos animales sociales que se unen, pero buscamos el orden frente al caos de la vida. Buscamos organizarnos para llevar a cabo tareas como sociedad que no podemos realizar individualmente. Como resultado, alguien acaba inevitablemente al mando.



Los líderes del pasado han pertenecido generalmente a una de estas tres categorías: Políticos, Militares o Religiosos.

- Política: Hacia 1790 a.C., el gobernante babilonio Hammurabi creó las leyes codificadas, que unificaron su imperio en lo que se consideraba un orden justo, ya que todas las personas estaban sujetas a las mismas reglas.
- Militar: Sun Tzu fue un general militar de China del 500 a.C. Escribió el Arte de la Guerra y, aunque fue un gran líder militar, su libro trata en realidad de cómo *no* utilizar los ejércitos salvo como último recurso, centrándose más en sabias políticas y estrategias políticas para evitar la guerra.
- Religiosos: Puede decirse que los líderes religiosos han tenido el mayor impacto en sus sociedades, con resultados que duran siglos.

Líderes modernos

Con el auge de la revolución industrial, surgió un nuevo tipo de líder: El económico. Los llamados Capitanes de la Industria descubrieron que podían construir un imperio basado en la tecnología moderna en lugar de en las espadas. Barones del petróleo, magnates del ferrocarril y propietarios de fábricas construyeron grandes fortunas sin el beneficio de los ejércitos; a menudo fue a expensas de las personas a las que empleaban. Esto dio lugar a líderes sindicales y a diversos movimientos destinados a promover la justicia allí donde se consideraba que existían abusos.

La Revolución Industrial también aumentó el número de Líderes Científicos, ya que ahora los científicos tenían fácil acceso a una amplia gama de nuevos materiales para su trabajo. La Psiquiatría y la Psicología cobraron importancia con los estudios sobre el lugar de trabajo, en relación con la mejora de la productividad y el efecto sobre la mano de obra.

Los estudios han demostrado sistemáticamente que los trabajadores son más productivos cuando están en un "ambiente de trabajo positivo". La actitud y la influencia del jefe son un factor importante en esta productividad. Si los empleados sienten que se les escucha, se les respeta y se les trata con justicia, son más felices en su trabajo y rinden más que los que sienten que se les falta al respeto y no se les aprecia. ¿Qué tipo de entorno laboral preferirías?

Tres teorías del liderazgo

La teoría del gran hombre

La Teoría del Gran Hombre se abandonó en favor de las teorías de la ciencia del comportamiento. Es fácil sentirse inspirado por historias de grandes hombres y mujeres que hicieron grandes cosas en sus vidas. Alejandro Magno conquistó el mundo conocido. Gengis Kan arrasó después la mayor parte de él. Abraham Lincoln liberó a los esclavos. Harriet Tubman salvó a cientos de la esclavitud en el Ferrocarril Subterráneo. La Madre Teresa ayudó y consoló en Calcuta a miles de personas abandonadas por la sociedad. La teoría dice que estas personas hicieron grandes cosas porque simplemente eran grandes personas determinadas por el destino y cumpliendo su destino.



La teoría de los rasgos

Se ha dicho a menudo: *"Los grandes líderes nacen, no se hacen"*. La Teoría de los Rasgos se toma este dicho al pie de la letra. Si tienes la capacidad de liderar, has nacido con ella, sin posibilidad de aprender esas habilidades. Esta teoría amplía la Teoría del Gran Hombre definiendo lo que hace "grandes" a los grandes líderes.

Hoy en día, reconocemos que el verdadero liderazgo parece proceder de una combinación de ambas teorías... y más. Como hemos visto, hay una gran variedad de cualidades de liderazgo. Todo el mundo tiene alguna habilidad en al menos una o más de estas áreas. Esto significa que, en las circunstancias adecuadas, cualquiera puede ascender a un puesto de liderazgo y tener éxito basándose en el estilo de liderazgo que mejor se adapte a su personalidad, si sabe utilizar esa capacidad para abordar adecuadamente la situación que se le presenta. De hecho, otras habilidades de liderazgo pueden aprenderse, desarrollarse y dominarse.

Liderazgo transformacional

En 1978, James MacGregor Burns introdujo la idea del liderazgo transformacional mientras investigaba a los líderes políticos. Burns teorizó que el "liderazgo transformacional" es en realidad un proceso en el que los líderes interactúan con sus seguidores y se inspiran mutuamente para avanzar juntos. Sus características y comportamientos demostraron las diferencias entre "gestión" y "liderazgo". Las personas y las organizaciones se transforman gracias al estilo de liderazgo y a las habilidades del líder, que es capaz de transmitir una visión y guiar la transformación.

Bernard M. Bass, en 1985, amplió la teoría del liderazgo transformacional de Burns desplazando el centro de atención hacia los seguidores. No importan tanto los rasgos individuales y la visión del líder como su capacidad para influir en los sentimientos, actitudes y compromiso de sus seguidores. Si las

personas sienten que pueden confiar en un líder (o mejor aún, si admiran a un líder capaz de estimular un sentimiento de lealtad y respeto) irán más allá de lo que se esperaba de ellas en un principio, y lo harán con alegría. Como resultado, aumentan la productividad y la unidad. Un líder carismático y motivador transforma a los seguidores.

Resumen

A través de todos los estudios, hemos visto que hay una variedad de atributos y habilidades asociados al liderazgo, y que éstos varían de un líder a otro. Algunos líderes son grandes oradores, otros grandes escritores. Algunos líderes son muy silenciosos, pero la fuerza de su lógica o de su pasión se impone. La diferencia entre un buen líder y un gran líder es, en parte, el número de habilidades de liderazgo que han desarrollado. La otra parte es su capacidad para aplicar adecuadamente esas habilidades a los que le siguen. Abordaremos estas cuestiones en la siguiente sección.

Ilustración práctica



Julie y Mindy habían trabajado codo con codo durante más de cinco años. Charlaban entre proyectos y comían juntas. Cuando la empresa se reestructuró, Julie pasó a ocupar un puesto directivo y Mindy se convirtió en su subordinada. A Mindy le parecía injusto que ahora tuviera que recibir instrucciones de Julie y su actitud negativa hacía que el departamento perdiera productividad. Julie comprendió que le llevaría tiempo volver a ganarse el respeto de Mindy. Mantenía una actitud positiva cuando trabajaba con Mindy y siempre la mantenía informada de las cosas que eran relevantes para su trabajo. Asignó a Mindy tareas que sabía que podía realizar y le dio la retroalimentación adecuada cuando entregó el trabajo. Julie asumía la responsabilidad de sus decisiones y no culpaba a los demás cuando las cosas iban mal. Con el tiempo, se ganó el respeto de Mindy y la productividad del departamento se disparó.

Módulo 2: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de estas afirmaciones sobre la evolución del liderazgo es cierta?
 - a) Mientras ha habido líderes, ha sido imposible determinar cómo y por qué tuvieron éxito
 - b) El propio liderazgo ha evolucionado, y nuestra comprensión del mismo también
 - c) Es importante comprender por qué pueden ser eficaces estilos de liderazgo muy diferentes
 - d) Es importante comprender que no todo el mundo lleva dentro un potencial de liderazgo
- 2.) ¿Cuál es la marca de un verdadero líder?
 - a) El cargo desempeñado
 - b) El título ostentado
 - c) Cuántas personas hay que dirigir
 - d) Cuánta gente está dispuesta a seguirlos
- 3.) ¿Cuál de estas no es una característica de un líder esbozada por la Universidad de Santa Clara y el grupo de Tom Peters?
 - a) Honesto
 - b) Imaginativo
 - c) Directamente
 - d) Mente cerrada
- 4.) ¿Cuál de estos es un principio de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos?
 - a) Asegurarse de que se comprende, supervisa y realiza la tarea
 - b) Busca mejorar a los demás, no a ti mismo
 - c) Mantén informados a tus superiores
 - d) Busca la responsabilidad y asume la responsabilidad de las acciones de los demás
- 5.) ¿Por qué los principios de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos no abordan qué hacer o decir en una situación determinada?
 - a) Habría demasiadas variables. La lista sería demasiado larga y complicada
 - b) Porque existe una fórmula real para ser un líder que se enseña en los rangos superiores
 - c) El liderazgo no se puede enseñar. Sólo puede aprenderse a través de la experiencia personal
 - d) El liderazgo debe venir de dentro y se basa en tu personalidad

- 6.) ¿A cuál de estas categorías han pertenecido normalmente los líderes en el pasado?
- a) Policía
 - b) Religión
 - c) Familia
 - d) Sistema escolar
- 7.) ¿Cuál de estas afirmaciones no es cierta sobre el líder militar Sun Tzu?
- a) Escribió el Arte de la Guerra
 - b) Su libro trata de cómo utilizar los ejércitos por cualquier medio necesario
 - c) Fue un gran líder militar
 - d) Su libro se centra más en políticas y estrategias políticas sensatas para evitar la guerra
- 8.) Con el auge de la Revolución Industrial, ¿qué nuevo tipo de líder surgió?
- a) Económico
 - b) Militar
 - c) Política
 - d) Familia
- 9.) ¿Qué teoría toma al pie de la letra la frase "Los grandes hombres nacen, no se hacen"?
- a) La teoría del gran hombre
 - b) La teoría generacional
 - c) La teoría de los rasgos
 - d) Teoría del Principio de Liderazgo
- 10.) ¿Cuál es la diferencia entre un buen líder y un gran líder?
- a) La cantidad de influencia política que tienen
 - b) Capacidad de redacción
 - c) Pensamiento táctico militar
 - d) El número de habilidades de liderazgo que han desarrollado

Módulo Tres: Liderazgo situacional



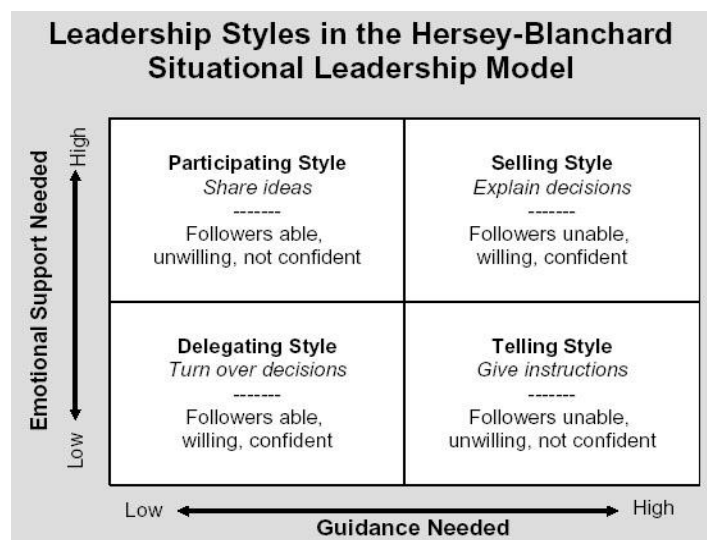
Ahora llegamos a las tuercas y tornillos del liderazgo. La investigación definitiva sobre el estilo de liderazgo procede de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, que expresaron en su Modelo de Liderazgo Situacional. El modelo Hersey-Blanchard aborda la clave del desarrollo práctico del liderazgo: los atributos y estilos de los *seguidores*.

No todo el mundo está en el mismo nivel intelectual, de madurez, de cumplimiento o de motivación. A cada persona le motivan cosas distintas, y esto debe tenerse en cuenta si se quiere ser un gran líder. Los expertos en comunicación consideran fundamental adaptar tu mensaje a tu "público objetivo". Es a los seguidores a quienes quieres motivar e influir, y no puedes hacerlo si no sabes a quién intentas motivar o influir.

El modelo de Liderazgo Situacional aborda cuatro tipos de estilos de liderazgo, basados en el seguidor:

- Contando
- Vender
- Participantes
- Delegar

El objetivo es desarrollar seguidores hasta el nivel de Delegado, como se ve a continuación:



Liderazgo situacional: Contando



Decir es el nivel más bajo del estilo de liderazgo. La mayoría de los nuevos empleados requieren instrucciones directas, por lo que se denomina estilo "Decir" o "Dirigir". El seguidor, o empleado, se caracteriza por una baja competencia y un alto compromiso, siendo incapaz de cumplir, con posibles sentimientos de inseguridad.

El líder debe centrarse mucho en las tareas, más que en la relación con el empleado, ya que ésta aún no existe.

Cuando un empleado no puede hacer el trabajo porque no sabe, el líder debe dedicar mucho más tiempo a trabajar con él, ofreciéndole instrucciones claras y un seguimiento regular. El líder debe ser alentador y motivador, alabando los resultados positivos y corrigiendo los resultados menos positivos. La idea es motivar al empleado para que alcance el siguiente nivel de capacidad.

Esta es una etapa muy dirigida por el líder.

Liderazgo situacional: Vender



La venta se dirige al empleado que ha desarrollado cierta competencia con un compromiso mejorado. El empleado aún no está convencido, pero está abierto a cooperar y motivarse.

El líder debe seguir centrándose mucho en las tareas y esto sigue requiriendo gran parte de su tiempo, pero ahora también debe centrarse en desarrollar una relación con el empleado. Hay que basarse en la confianza que se ha empezado a desarrollar y en el ánimo que se ha demostrado. El líder debe dedicar más tiempo a escuchar y ofrecer consejo, programando al empleado para que reciba formación adicional si la situación lo requiere.

El objetivo es implicar al empleado para que pueda pasar al siguiente nivel. Hay menos "decir" y más "sugerir", lo que lleva a animar más, actuando como un entrenador. Es el reconocimiento de que han progresado y les motiva a progresar aún más.

Esta es una etapa muy dirigida por el líder.

Liderazgo situacional: Participar



Participar se dirige al empleado que ahora es competente en el trabajo, pero sigue siendo algo inconsistente y aún no está totalmente comprometido. Puede que el empleado no coopere o realice el menor trabajo posible, a pesar de su competencia en las tareas.

El líder debe participar y apoyar a su empleado. El líder ya no necesita dar instrucciones detalladas y hacer un seguimiento tan a menudo, pero sí debe seguir trabajando con el empleado para asegurarse de que el trabajo se realiza al nivel requerido.

El empleado es ahora muy competente, pero aún no está convencido de su capacidad o no está plenamente comprometido para dar lo mejor de sí mismo y sobresalir. El líder debe centrarse ahora menos en las tareas asignadas y más en la relación entre el empleado, el líder y el grupo.

Se trata de una etapa muy orientada a los seguidores y a las relaciones.

Liderazgo situacional: Delegar



Delegar es el objetivo final: un empleado que se sienta plenamente capacitado y lo bastante competente para coger la pelota y correr con ella, con una supervisión mínima. El empleado es muy competente, está muy comprometido, motivado y capacitado.

El líder puede delegar tareas en el empleado y observar con un seguimiento mínimo, sabiendo que se conseguirán resultados aceptables o incluso excelentes. La atención se centra poco en las tareas y poco en las relaciones. No es necesario felicitar al empleado por cada tarea, aunque hay que elogiar continuamente el rendimiento sobresaliente según convenga.

Esta es una etapa muy orientada a los seguidores.

Ilustración práctica



Jackie se sintió frustrada con los miembros de su plantilla. Le dijo a su jefe: "Siento que estoy dando el 120%. Estoy agotada".

Paulette frunció un poco el ceño. "Cada vez que oigo eso, pienso que tal vez trabajas tanto porque haces el trabajo de otros miembros del personal".

Jackie admitió: "Doy mucha información detallada y hago un seguimiento de mis empleados con mucha frecuencia, para asegurarme de que todo va perfectamente".

Paulette fue sincera con ella. "Aunque es estupendo que seas tan atento, quizá tu personal se sienta microgestionado. Aunque tengas miedo de que algo salga mal, si das un paso atrás y dejas que realicen las tareas por su cuenta, puede que a la larga veas mejores resultados."

Jackie siguió el consejo de Paulette. Cuando confió en sus empleados, las cosas fueron mucho mejor.

Módulo Tres: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de ellas es la clave del desarrollo práctico del liderazgo en el modelo Hersey-Blanchard?
 - a) Los atributos
 - b) Los estilos
 - c) Los seguidores
 - d) Todas las anteriores
- 2.) ¿A quién consideran los expertos en comunicación que es fundamental adaptar tu mensaje?
 - a) Partes interesadas
 - b) Comunidad
 - c) Destinatarios
 - d) Equipo de ventas
- 3.) ¿Qué modelo aborda cuatro tipos de estilos de liderazgo?
 - a) El modelo de confianza
 - b) El modelo de liderazgo situacional
 - c) El modelo del líder motivacional
 - d) El modelo de liderazgo autoritario
- 4.) En el Modelo de Liderazgo Situacional, ¿hasta qué nivel hay que desarrollar a los empleados?
 - a) El nivel de delegación
 - b) El nivel de venta
 - c) El Nivel Participante
 - d) El nivel revelador
- 5.) ¿Cuál es el nivel más bajo del estilo de liderazgo?
 - a) El nivel de delegación
 - b) El nivel de venta
 - c) El Nivel Participante
 - d) El nivel revelador

6.) ¿Cuáles son las características del empleado de un Líder Contador?

- a) El trabajador tiene baja competencia y alto compromiso, siendo incapaz de cumplir, con posibles sentimientos de inseguridad
- b) El empleado puede no cooperar o realizar el menor trabajo posible, a pesar de su competencia en las tareas
- c) El empleado aún no está convencido, pero está abierto a cooperar y motivado
- d) El empleado es muy competente, está muy comprometido, motivado y capacitado

7.) ¿Cuál de estas afirmaciones es cierta sobre un Líder Vendedor?

- a) El empleado de un líder vendedor está convencido y abierto a cooperar y motivarse
- b) El líder todavía debe centrarse mucho en las tareas y esto todavía requiere gran parte del tiempo del líder, pero el enfoque ahora también incluye el desarrollo de una relación con el empleado
- c) El empleado debe dedicar más tiempo a escuchar y ofrecer consejo, programando al líder para recibir formación adicional si la situación lo requiere
- d) El objetivo es comprometer al líder para que pueda desarrollarse hasta el siguiente nivel

8.) ¿En qué debe centrarse más un líder participante?

- a) Sobre las tareas asignadas
- b) Sobre conseguir la "aceptación" del empleado desde el principio
- c) Sobre la relación entre el empleado, el líder y el grupo.
- d) Sobre cómo convertir al empleado en líder

9.) ¿Cuál es el objetivo último del líder que delega?

- a) Complementar al empleado en cada tarea, ya que hay que elogiar continuamente el rendimiento sobresaliente
- b) Un empleado que se siente plenamente capacitado y lo suficientemente competente como para coger la pelota y correr con ella, con una supervisión mínima.
- c) Delegar tareas en el empleado con la máxima supervisión, por razones de responsabilidad
- d) Un empleado que requiere altos niveles de supervisión y asignación de tareas

10.) ¿Cuáles son las etapas impulsadas por los seguidores?

- a) Delegar y participar
- b) Vender y contar
- c) Contar y participar

d) Delegar y vender

Siempre he hecho algo para lo que no estaba preparado. Creo que así es como creces.

Melissa Mayer

Módulo 4: Inventario personal



En 2002, Jossey Bass publicó un libro de James Kouzes y Barry Posner titulado *El reto del liderazgo* (Copyright © 2000-2012 de John Wiley & Sons Canada, Ltd, o empresas relacionadas. Todos los derechos reservados). Basándose en el modelo Hersey-Blanchard y en otros modelos de liderazgo transformacional, llegaron al meollo de qué habilidades necesita el líder para estimular dicha transformación. ¿Qué habilidades son capaces de influir en los seguidores y hacer que acepten la visión del líder como propia?

Una introducción a Kouzes y Posner



James Kouzes y Barry Posner pidieron a miles de personas que clasificaran una lista de características asociadas al liderazgo, incluidas las siete principales cualidades que les motivaban a seguirlo de buen grado. Realizaron esta encuesta a más de 75.000 personas durante un período de 20 años.

En su libro *El reto del liderazgo* (Copyright © 2000-2012 de John Wiley & Sons Canada, Ltd, o empresas relacionadas. Todos los derechos reservados.) los autores identificaron cinco habilidades cruciales para el éxito del liderazgo:

- **Modela el camino:** Debes predicar con el ejemplo. No puedes llegar al trabajo 10 minutos tarde todos los días si quieres que tus empleados lleguen a tiempo.
- **Inspira una visión compartida:** Si captas la imaginación, inspirarás el pensamiento creativo y aumentarás la lealtad. La visión no tiene por qué ser grandiosa, pero debe comunicarse eficazmente para que los demás la adopten como propia.
- **Desafía el proceso:** No sigas haciendo algo sólo porque "siempre lo hemos hecho así". Las situaciones cambian, y a veces una política o procedimiento nunca funcionó bien desde el principio. Piensa con originalidad.

- **Capacita a los demás para actuar:** Capacita de verdad a las personas para que actúen por su cuenta dentro de su nivel de autoridad. El afamado hotel Ritz-Carlton faculta a todos los empleados de todos los niveles permitiéndoles gastar hasta 2.000 \$ en satisfacer a cualquier huésped.
- **Anima el corazón:** Una actitud positiva es contagiosa. Si el líder parece apasionado o entusiasmado con la visión, los demás también se contagiarán de ese entusiasmo.

Un inventario personal



Los resultados del estudio Kouzes/Posner, con la cualidad más importante en primer lugar:

- | | |
|---------------------|-----------------|
| • Honesto | • Cooperativa |
| • Previsiones | • Determinado |
| • Competente | • Imaginativo |
| • Inspirando | • Ambicioso |
| • Inteligente | • Valiente |
| • Una mente justa | • Cuidando |
| • Amplia mentalidad | • Madura |
| • Apoyo | • Leal |
| • Directamente | • Autocontrol |
| • Fiable | • Independiente |

Crear un Plan de Acción

Ahora que entiendes los distintos conceptos, es hora de planificar cómo ponerlos en práctica incorporándolos a tu vida.



Establece objetivos de liderazgo: En el liderazgo, como en la vida, nunca llegarás al final de tu aprendizaje, pero querrás dar prioridad a las cualidades que quieres desarrollar.

Aborda los Objetivos: Determina cómo vas a lograr tus objetivos. ¿Crees que necesitas aprender más sobre el trabajo en equipo para poder dirigir mejor un equipo? Apúntate a un deporte de equipo. ¿Quieres comunicarte mejor? Toma clases de escritura creativa o únete a Toastmasters y adquiere experiencia hablando en público. Los Toastmasters también son estupendos si eres tímido y quieres sentirte más cómodo en situaciones sociales.

Busca inspiración: Infórmate sobre diversos líderes, incluido su enfoque para afrontar los retos. Lee libros e investiga en Internet o en bibliotecas.

Elige un modelo de conducta: Basándote en tu investigación, elige un modelo de conducta que se ajuste a tu personalidad. Podrías elegir un líder dinámico como Teddy Roosevelt, o un líder intelectual como Albert Schweitzer o Albert Einstein. Lee varias biografías y busca vídeos sobre su vida.

Busca experiencia: Asume un papel de liderazgo en un grupo social o club. Adquiere experiencia trabajando con personas a muchos niveles.

Crea una Declaración de Misión Personal: Imagina tu legado. ¿Cómo quieres que te recuerden? ¿Qué quieres que la gente piense de ti? ¿Qué tipo de líder estás decidido a ser? Escribe una declaración que defina en quién te convertirás.

Ilustración práctica



Yolanda no estaba segura de por qué la moral de sus empleados estaba por los suelos. Ella había marcado el camino. Había comunicado su visión compartida. Yolanda había hecho cambios y fomentado un lugar de trabajo donde se recompensaba el ingenio. Trabajó sin duda para que los demás pudieran actuar, para que sus empleados ejercieran su autoridad. Sólo cuando volvió a su manual de formación sobre Liderazgo se dio cuenta de lo que se había estado perdiendo.

Yolanda entró en la sala de reuniones con una actitud nueva, más positiva. Empezó mostrando entusiasmo y pasión por sus tareas. Se aseguró de sonreír durante la reunión y, aunque por supuesto tenía que ser una figura de autoridad, cuando era realista, encontraba formas de elogiar sinceramente a

los demás para demostrarles que se apreciaba su trabajo. Estaba claro que el manual tenía razón. Una actitud positiva es contagiosa".

Módulo 4: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cómo se llama el libro publicado en 2002 y escrito por James Kouzes y Barry Posner?
 - a) Cómo el liderazgo cambió mi vida y cambiará también la tuya
 - b) El Inventario de Liderazgo.
 - c) El reto del liderazgo
 - d) El líder que delega: El objetivo final
- 2.) ¿Qué pidieron James Kouzes y Barry Posner a miles de personas?
 - a) Les retaron a asumir un papel de liderazgo durante dos meses y a documentar sus experiencias
 - b) Les pidieron que clasificaran una lista de características asociadas al liderazgo, incluidas las siete cualidades principales que les motivaban a seguir de buen grado
 - c) Les dijeron que se grabaran en reuniones de liderazgo y a partir de ahí, denotaron cuáles eran las siete principales cualidades de la motivación
 - d) Les pidieron que siguieran un inventario de liderazgo para clasificar sus cualidades y cómo afectaban a su vida laboral cotidiana
- 3.) ¿Cuál de estas es una de las habilidades de Kouzes y Posner que son cruciales para el éxito del liderazgo?
 - a) Permitir que otros actúen
 - b) Marca el camino
 - c) Hacer cumplir el proceso
 - d) Fomenta la imaginación
- 4.) ¿Qué significa la habilidad de Kouzes y Posner "Modelar el camino"?
 - a) Si captas la imaginación, inspirarás el pensamiento creativo y aumentarás la fidelidad
 - b) Debes predicar con el ejemplo
 - c) Capacitar realmente a las personas para que actúen por sí mismas dentro de su nivel de autoridad
 - d) Una actitud positiva es contagiosa

- 5.) ¿Qué habilidad significa "Piensa fuera de la caja"?
- a) Guía el camino
 - b) Desafía el proceso
 - c) Permitir que otros actúen
 - d) Inspirar una visión compartida
- 6.) ¿Cuál de estas afirmaciones es cierta sobre "Inspirar una visión compartida"?
- a) No puedes llegar al trabajo 10 minutos tarde todos los días si quieres que tus empleados lleguen a tiempo
 - b) Las situaciones cambian, y a veces una política o procedimiento nunca funcionó bien en un principio
 - c) Si el líder parece apasionado o entusiasmado con la visión, los demás también captarán el entusiasmo
 - d) Si captas la imaginación, inspirarás el pensamiento creativo y aumentarás la fidelidad
- 7.) En los resultados del estudio de Kouzes/Posner, ¿cuál es la cualidad más importante de un líder?
- a) Independiente
 - b) Apoyo
 - c) Honesto
 - d) Determinado
- 8.) ¿Cuál de estos es el primer paso para crear un plan de acción?
- a) Busca experiencia
 - b) Establecer objetivos de liderazgo
 - c) Elige un modelo de conducta
 - d) Crea una declaración de misión personal
- 9.) ¿Cuál de ellas es una forma de buscar inspiración?
- a) Imaginar tu legado
 - b) Elige un modelo que se ajuste a tu personalidad
 - c) Lee libros e investiga en Internet o en bibliotecas.
 - d) Determina cómo vas a lograr tus objetivos

10.) ¿Cuál de estas no es una pregunta que te harías antes de preparar una declaración de misión?

- a) ¿Quieres comunicarte mejor?
- b) ¿Cómo quieres que te recuerden?
- c) ¿Qué quieres que la gente piense de ti?
- d) ¿Qué tipo de líder estás decidido a ser?

Algunos miran las cosas que son y se preguntan por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y pregunto ¿por qué no?

George Bernard Shaw

Módulo 5: Modelar el camino



Recuerda que los mejores líderes son ejemplos de lo que quieren que sean sus seguidores. George Washington cabalgó a la batalla con sus tropas. No puedes liderar desde la retaguardia, y enviar a tus tropas a tomar el relevo y afrontar los retos mientras tú permaneces en una torre de marfil eliminará cualquier posibilidad de respeto.

Por definición, un líder está al *frente*, justo delante, dispuesto a asumir la responsabilidad si algo sale mal. Si algo sale mal, un verdadero líder nunca culpa a sus seguidores, aunque de hecho hayan fallado. Un verdadero líder asume la culpa, y luego aborda

cómo corregir los problemas que surgieron.

Determinar tu camino



Una vez que hayas elegido tu modelo a seguir, estudia qué cualidades hicieron que tuvieran éxito. Infórmate sobre los retos a los que se enfrentaron y cómo los superaron. Infórmate sobre las ideas y filosofías que les impulsaron y les hicieron triunfar. Vuelve a estudiar el modelo de Hersey-Blanchard y observa cómo las distintas situaciones exigían distintos estilos de liderazgo.

Puesto que no hay ningún líder en la historia que no haya tenido fracasos, presta especial atención a cómo se enfrenta tu héroe a la adversidad. George Washington estuvo a punto de perder la Revolución Americana por grandes vacilaciones en su liderazgo y, de hecho, perdió Nueva York a manos del general británico William Howe, pero aprendió de sus errores y el resto, como suele decirse, es historia.

Ser un modelo inspirador



El liderazgo no es ni para los tímidos ni para los arrogantes. La confianza en uno mismo suele resentirse o malinterpretarse como arrogancia. Las personas que carecen de confianza en sí mismas suelen sentirse intimidadas por un verdadero líder. Esto nunca debería frenarte. Si eres honesto, íntegro y tratas a todos con justicia, los demás lo verán. Estate dispuesto a escuchar las críticas, pero ten en cuenta también la fuente. Si tienes demasiado miedo de lo que los demás puedan

decir de ti, o ignoras las quejas legítimas insistiendo en que te respeten sólo por tu cargo, perderás el respeto y la cooperación de tus seguidores y compañeros.

El presidente Theodore Roosevelt lo dijo mejor:

"No es el crítico quien cuenta; no es el hombre que señala cómo tropieza el hombre fuerte, o dónde podría haberlo hecho mejor el hacedor de hazañas. El mérito pertenece al hombre que está realmente en la arena, cuyo rostro está manchado por el polvo, el sudor y la sangre, que se esfuerza valientemente; que yerra y se queda corto una y otra vez; porque no hay esfuerzo sin error y defectos; pero que realmente se esfuerza por hacer la hazaña; que conoce el gran entusiasmo, la gran devoción, que se gasta en una causa digna, que en el mejor de los casos conoce al final el triunfo de un logro elevado y que en el peor, si fracasa, al menos fracasa mientras se atreve enormemente. De modo que su lugar nunca estará con esas almas frías y tímidas que no conocen ni la victoria ni la derrota".

Influir en las perspectivas de los demás



Habrás oído que la percepción es la realidad. Debes presentar siempre una actitud honesta, atenta y dedicada para inspirar a los demás. Para inspirar lealtad, debes tener un historial de honradez e imparcialidad. Si alguno de tus empleados se siente agraviado, por el motivo que sea, debes abordar la cuestión de inmediato. La gente habla, y un problema ignorado es un problema que crece.

Lo creas o no, la influencia más poderosa que puedes tener, a menudo consiste en no intentar influir en alguien. Cuando las personas creen que estás abierto a sus sugerencias y creen que han sido escuchadas, trabajarán con más ahínco aunque no estén de acuerdo con los métodos o los objetivos. Ése es el poder de la escucha. El simple hecho de escuchar a los demás hace que se sientan capacitados, aunque no aceptes sus sugerencias. Si un empleado cree que no tiene sentido hablar contigo, no lo hará; se desvinculará de tu visión y seguirá tus indicaciones a regañadientes.

Si te ven haciendo un esfuerzo adicional, es más probable que tus empleados hagan lo mismo. Si te escondes en tu despacho y la gente nunca te ve, te percibirán como fuera de onda, desinformado, desinteresado y, por tanto, indigno de liderar. Muchos ejecutivos de éxito se esfuerzan por que sus empleados les vean todos los días. Si hay que elogiar a un empleado por algo, se hace públicamente, a

menudo en medio de su lugar de trabajo mientras está rodeado de sus compañeros. Esto transmite un poderoso mensaje a todos.

Ilustración práctica



Últimamente, a Justin le costaba ser líder. Las cosas le parecían monótonas y rancias, y se preguntaba por qué había querido ser líder. Se sentó a hablar con el líder de otro grupo de empleados para volver a centrarse.

Amy escuchó a Justin y luego le preguntó: "En el pasado, cuando soñabas con convertirte en líder, ¿qué otros líderes te inspiraron?".

Justin se lo pensó un momento y luego dijo: "Siempre me ha inspirado Martin Luther King Jr. Era poderoso y pacífico al mismo tiempo. Era valiente y defendía sus creencias".

Amy sonrió. "¿Cómo puedes utilizar su ejemplo para inspirar e influir en tus empleados?"

Esto hizo pensar a Justin, y antes de que se diera cuenta, tenía una lista de ideas sobre cómo podía revitalizar a su personal y a sí mismo.

Módulo 5: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál de estas afirmaciones es cierta sobre modelar el camino como líder?
 - a) Un verdadero líder asume la culpa, y luego aborda cómo corregir los problemas que surgieron
 - b) Los mejores seguidores son ejemplos de lo que quieren que sean sus líderes
 - c) Puedes liderar desde la retaguardia y enviar a tus tropas a tomar el relevo y afrontar los retos
 - d) Si algo sale mal, un verdadero líder culpa a sus seguidores, sobre todo si de hecho fallaron
- 2.) Una vez elegido tu modelo de conducta, ¿qué debes hacer?
 - a) Estate dispuesto a escuchar las críticas, pero ten en cuenta también la fuente
 - b) Imagina tu legado
 - c) Determina cómo vas a lograr tus objetivos
 - d) Estudia qué cualidades les hicieron triunfar
- 3.) ¿Por qué deberías prestar especial atención a cómo tu héroe se enfrenta a la adversidad?
 - a) Porque puedes conocer las ideas y filosofías que les impulsaron y les hicieron triunfar
 - b) Porque no hay líder en la historia que no haya tenido fracasos
 - c) Puesto que es la mejor manera de ver cómo diferentes situaciones exigían diferentes estilos de liderazgo
 - d) Puesto que tu propio personal buscará los errores que puedas cometer
- 4.) ¿Para quién no es el liderazgo?
 - a) El confiado y seguro de sí mismo
 - b) El audaz y el emprendedor
 - c) El tímido o el arrogante
 - d) Los que tienen honradez e integridad

- 5.) ¿Cuál de estos consejos no es útil para ser un modelo inspirador?
- a) Sé un líder arrogante. La gente lo verá como alguien poderoso
 - b) Estate dispuesto a escuchar las críticas, pero ten en cuenta también la fuente
 - c) No tengas demasiado miedo de lo que los demás puedan decir de ti
 - d) Las personas que carecen de confianza en sí mismas suelen sentirse intimidadas por un verdadero líder. No dejes que este tipo de gente te frene
- 6.) ¿Quién dijo: "No es el crítico quien cuenta; no el hombre que señala cómo tropieza el hombre fuerte, o dónde podría haberlo hecho mejor el realizador de las hazañas. El mérito es del hombre que está realmente en la arena, cuyo rostro está marcado por el polvo, el sudor y la sangre, que se esfuerza valientemente"?
- a) George Washington
 - b) Teodoro Roosevelt
 - c) William Howe
 - d) Hershey-Blanchard
- 7.) ¿Qué tipo de actitud debes tener siempre para inspirar a los demás?
- a) Autónomo, exigente, arrogante
 - b) Ruidoso, bullicioso, huidizo
 - c) Callada, tímida, de voz suave.
 - d) Honesto, atento, dedicado
- 8.) Si alguno de tus empleados se siente agraviado, ¿qué tienes que hacer?
- a) Ignora el problema
 - b) Contenerse, ya que actuar con rapidez se malinterpretará como arrogancia
 - c) Busca consejo en tus mentores
 - d) Aborda el problema inmediatamente
- 9.) Lo creas o no, ¿cuál es la mejor influencia que puedes tener?
- a) Utilizar la escritura y los discursos para persuadir a los demás
 - b) Una gran compañía de seguidores
 - c) No intentar influir en alguien
 - d) No dirigir a alguien

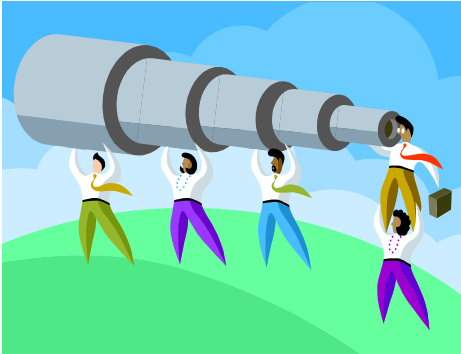
10.) ¿Qué hace que los demás se sientan capacitados?

- a) Escucharles
- b) Tener un líder al mando
- c) Recibir un cumplido en privado
- d) Desvincularse de tu personal

Supongo que el liderazgo en una época significaba músculos; pero hoy significa llevarse bien con la gente.

Mohandas K. Gandhi

Módulo Seis: Inspirar una visión compartida



La clave del verdadero liderazgo es inspirar una visión compartida entre tus seguidores. Sin embargo, antes de poder transmitir una visión, tienes que desarrollarla. Debes ser claro en tu visión, vivirla antes de que los demás puedan verla y modelarla a partir de tu comportamiento.

Elegir tu visión



¿Qué quieres conseguir y qué tienes que hacer para lograrlo? Determina objetivos alcanzables y céntrate en ellos. El rey Arturo buscó el Santo Grial. Lewis y Clark cartografiaron gran parte de Estados Unidos. La NASA nos llevó a la Luna. ¿Cuál es tu visión?

Tu visión proporcionará un sentido de dirección para ti y tus seguidores. En el ejército, la atención se centra en "la misión". Sea cual sea la misión, todos se dedican a ella. Deja que tu visión sea como un faro en una colina, que guía a los barcos hacia la seguridad y los previene de las rocas.

Comunicar tu visión



La comunicación es algo más que las palabras que dices o los memorandos que escribes. Recuerda que las acciones hablan más alto que las palabras. Aprovecha cualquier oportunidad para comunicar tu visión con palabras y hechos. Una de las mejores formas de comunicar una visión es resumirla en una simple frase.

Coloca tu eslogan, frase clave y declaración de misión en lugares destacados.

Cuando envíes correos electrónicos, ponlo entre comillas debajo de tu firma. Celebra reuniones de vez en cuando o entrega "Premios al Visionario" a personas que ejemplifiquen tu visión. Sobre todo, predica con el ejemplo.

Identificar el beneficio para los demás



Responde a la pregunta "¿Qué gano yo?" como si fueras uno de tus propios empleados. Puede que la respuesta no siempre sea obvia. Ciertamente, las primas y los premios al rendimiento funcionan, pero la mayoría de los empleados disfrutan formando parte de una organización más grande y exitosa. A todo el mundo le gusta un ganador. Cuando el equipo local gana en el estadio, pensarías que los aficionados de la grada son los jugadores por la forma en que comparten la victoria y la emoción.

Somos criaturas sociales a las que les gusta sentir que pertenecen a algo. Ansiamos la aceptación. Si consigues que tus empleados acepten tu visión como propia, y les entusiasma formar parte de ella, a menudo destacarán más allá de lo que tú (o ellos) creían posible. Asegúrate de recompensar la lealtad y el rendimiento por encima del deber.

Ilustración práctica



Bruce hablaba con pasión de la visión de su empresa. Creía en su producto y quería que sus empleados sintieran el mismo entusiasmo. Había estado devanándose los sesos para encontrar la forma de inculcar esto a sus empleados. Un día, le llegó la respuesta.

Consiguió papel bonito e imprimió certificados. También compró pequeños premios, como caramelos, material de oficina de colores brillantes y billetes de lotería. Esperó a que Sean, uno de sus empleados más recientes, utilizara su propio entusiasmo y pasión para conseguir un nuevo cliente.

anunció Bruce a la oficina. "Me gustaría dedicar un momento a felicitar a Sean por su nuevo cliente. Ha aprovechado su entusiasmo por nuestro producto para contratarlos. Me gustaría concederle este Premio al Visionario por ejemplificar nuestra visión".

Bruce siguió entregando estos premios, inspirando a sus empleados para que se entusiasmaran con su visión.

Módulo Seis: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál es la clave del verdadero liderazgo?
 - a) Escondido en tu oficina
 - b) Inspirar una visión compartida entre tu personal
 - c) No ver a tu personal con regularidad
 - d) Desengancharte de tu visión
- 2.) Antes de poder transmitir una visión, ¿qué debes hacer primero?
 - a) Elige un modelo de conducta
 - b) Desarrolla tu visión
 - c) Imagina tu legado como líder
 - d) Escribe tu visión
- 3.) ¿Qué pregunta puedes hacerte para elegir tu visión?
 - a) ¿Qué gano yo?
 - b) ¿Por qué las cosas son como son?
 - c) ¿Qué quieres conseguir y qué tienes que hacer para lograrlo?
 - d) ¿Qué es lo más importante en mi vida?
- 4.) ¿Cuál de estos es un ejemplo de una visión que tenía un objetivo alcanzable?
 - a) El Rey Arturo buscó el Santo Grial
 - b) Lewis y Clark cartografiaron gran parte de Estados Unidos
 - c) La NASA nos llevó a la Luna
 - d) Todas las anteriores
- 5.) ¿Qué aportará tu visión a ti y a tus empleados?
 - a) Una fuente monetaria
 - b) Una sensación de logro
 - c) Una serie de ideas
 - d) Sentido de la orientación

- 6.) ¿Cuál de estas analogías describe mejor lo que debe ser una visión?
- a) Como la tortuga y la liebre, sé como la tortuga. Lento y constante
 - b) Sé como un faro sobre una colina, que guía a los barcos hacia un lugar seguro y los previene de las rocas.
 - c) Ser como un coche, capaz de realizar cosas a una velocidad increíble
 - d) Como los militares, haz que tus empleados se inscriban y se comprometan a un tiempo de servicio decidido
- 7.) ¿Qué deberías aprovechar cada oportunidad para hacer?
- a) Comunica tu visión con palabras y hechos
 - b) Ganar más seguidores
 - c) Reevalúa la lealtad de tus empleados
 - d) Haz que tus palabras hablen más alto que tus acciones
- 8.) ¿Cuál es una de las mejores formas de comunicar una visión?
- a) Repetición verbal
 - b) Resume la visión en una frase sencilla.
 - c) Publicar folletos con largos párrafos explicando tu visión
 - d) Haz que tus empleados reciten la visión a diario
- 9.) ¿Qué les gusta a la mayoría de los empleados?
- a) Críticas constructivas dadas a intervalos regulares
 - b) Trabajo duro y poca implicación por tu parte en la consecución de la visión
 - c) Formar parte de una organización más grande y exitosa
 - d) Dándote su lealtad
- 10.) Si consigues que tus empleados acepten tu visión como propia, y les entusiasma formar parte de ella, ¿qué es lo más probable que hagan?
- a) Superar lo que tú (o ellos) creías posible
 - b) Querer primas y premios al rendimiento por validación
 - c) Hazte la pregunta "¿Qué hay para mí?".
 - d) Ansía la aceptación

Liderazgo: el arte de conseguir que otra persona haga algo que tú quieres que se haga porque él quiere hacerlo.

Dwight D. Eisenhower

Módulo Siete: Cuestionar el proceso



Con demasiada frecuencia, nos aferramos a lo que nos resulta familiar, aunque sepamos que lo que nos aferramos es inadecuado. La mayoría de los grandes grupos se rigen por la ley de la inercia: si cuesta esfuerzo cambiar algo, nada cambiará. Como líder, debes buscar oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.

Sin embargo, no hay recompensa sin riesgo, así que debes estar dispuesto a experimentar, asumir riesgos y aprender de los errores. Haz preguntas, aunque temas las respuestas. Empieza con la pregunta: "¿Por qué?". ¿Por qué las cosas son como son? ¿Por

qué hacemos las cosas como las hacemos?

Piensa fuera de la caja



Un *paradigma* es un modelo o estructura establecidos. A veces funcionan bastante bien, pero a menudo son inadecuados o incluso contraproducentes. A veces es necesario "pensar fuera de la caja" y romper el paradigma. No tengas miedo de hacer la pregunta "¿Por qué?". Haz preguntas a tus empleados, clientes y antiguos dirigentes. Las respuestas y las ideas pueden encontrarse en los lugares menos probables. A menudo, las personas de menor rango de una organización pueden decirte exactamente qué va mal, porque lo ven a diario desde sus puntos de vista.

Desarrollar tu innovador interior



La innovación es algo más que la simple mejora de un proceso o procedimiento; es una reorientación o reestructuración total basada en los objetivos y la investigación establecidos. Aunque puede ser útil adaptar un procedimiento o tarea anticuados a las normas actuales, a menudo el procedimiento en sí es el problema, no la forma en que se aplica. Los innovadores hacen ingeniería inversa de las políticas y los procedimientos basándose en la nueva visión y los nuevos objetivos, trabajando desde el objetivo hacia atrás, en lugar de desde el status quo mirando hacia delante.

Sin duda, no todas las estrategias innovadoras serán viables o rentables. Requerir una red y una infraestructura informáticas totalmente nuevas, por ejemplo, puede costar cientos de miles de dólares y producir poca mejora de la eficacia con respecto a la antigua. Sin embargo, si no empiezas a pensar "fuera de la caja", te perderás muchas soluciones valiosas que pueden funcionar y funcionarán.

Ten en cuenta que el cambio nunca debe hacerse simplemente por el cambio. El cambio puede ser emocionante, pero también puede ser desconcertante y difícil para los empleados. El cambio constante provoca frustración. Además, si parece que cambias demasiadas cosas con demasiada frecuencia, perderás el respeto, ya que tus empleados percibirán que no sabes realmente lo que haces, así que asegúrate de planificar cuidadosamente tus innovaciones. Debe haber pruebas sólidas de que es probable que una nueva forma de hacer las cosas funcione antes de que inviertas dinero y el tiempo de todos.

Concéntrate en los objetivos y estate dispuesto a romper las reglas si es necesario. Sólo asegúrate de que realmente es necesario romperlas y de que no rompes algo que debe seguir funcionando. Con la investigación y la planificación adecuadas, ¡puedes atreverte a ser audaz!

Viendo posibilidades de mejora



Una visión fuerte no se presta a la mediocridad. Un impulso hacia la excelencia siempre busca la mejora. Si aceptas el 95% de eficacia como objetivo, la eficacia bajará inevitablemente al 90%. Si eso se considera "suficientemente bueno", será difícil mantenerlo por encima del 85% y así sucesivamente. Una visión es un objetivo por el que se lucha.

Los objetivos no deben ser poco realistas o inalcanzables, o la gente simplemente dejará de intentarlo, desanimándose y desmoralizándose en el proceso. Si el 95% de las personas no alcanzan un nivel, es probable que ese nivel sea demasiado alto y deba cambiarse. Por otra parte, el listón no debe ponerse tan bajo que se requiera poco o ningún esfuerzo para alcanzarlo.

Basándote en tu visión, fija objetivos elevados que sean alcanzables pero con cierto grado de dificultad, y recompensa a quienes los cumplan. Si un gran número de personas cumplen el objetivo, súbelo. Si sólo lo alcanzan unos pocos, bájalo un poco.

Investiga los posibles cuellos de botella que puedan estar ahogando el progreso y resuélvelos. Habla con tu personal sobre las posibles soluciones. Es mucho más probable que las personas que realmente hacen el trabajo puedan decirte por qué tienen dificultades para realizar una tarea que sus supervisores.

Cabildeo para el cambio



Para presionar a favor del cambio, necesitas influir en la gente y entusiasmarla con tu visión. Puede que tengas que persuadir a un jefe reacio o luchar contra una cultura corporativa que no entiende lo que intentas hacer. En ese caso, tienes que demostrar por qué es necesario el cambio que solicitas.

Investiga y entra siempre en una reunión estando preparado. Estudia la situación y presenta todas tus conclusiones en un breve informe, preferiblemente con tablas o gráficos sencillos. Dales algo que puedan entender fácilmente. Ten preparados los detalles por si te hacen una pregunta, pero no sobrecargues a la gente con datos. Muestra lo más claramente posible cómo tu plan promoverá un cambio positivo.

Puede que quieras revolucionar un cambio cultural. Tal vez seas el director de una tienda y la gente esté desmotivada. Puede que necesites provocar el cambio lentamente, en lugar de con un gran gesto dramático. Por otra parte, puede que necesites sacudir las cosas a lo grande. Sea cual sea la situación, puedes presionar con éxito para conseguir el cambio si atacas el problema con un plan, un razonamiento sólido y un entusiasmo contagioso.

Ilustración práctica



David entró en el despacho de su representante. Kaitlyn le dio la bienvenida y ambos se sentaron. David preguntó: "Me preguntaba por qué querías verme. Espero que no te pase nada".

Kaitlyn dijo: "En absoluto. Las cosas van de maravilla. Has cumplido tus objetivos de ventas para este trimestre y, en conjunto, estamos cumpliendo los objetivos que nos fijamos."

David asintió, sin entender por qué le habían llamado a su despacho.

dijo Kaitlyn. "El mejor momento para planificar el futuro es cuando las cosas van bien; necesitamos planificar nuestro siguiente paso. Ahora que hemos cumplido este objetivo, tenemos que retarnos con otro. Os he convocado hoy aquí para que nos ayudéis a fijar un objetivo mensurable y alcanzable para nuestro equipo."

David estaba más que encantado de colaborar y dar su opinión. Esto ayudó a Kaitlyn a entablar una relación con su empleado, y desafiar al equipo con otro objetivo también sirvió de ejemplo para su personal.

Módulo Siete: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué ley rige en la mayoría de los grandes grupos?
 - a) Derecho del juicio comparativo
 - b) Derecho de la sociología
 - c) Ley de la inercia
 - d) Ley de Boyle
- 2.) ¿Qué puede definirse como modelo o estructura establecida?
 - a) Paradigma
 - b) Lluvia de ideas
 - c) Estereotipo
 - d) Paragon
- 3.) ¿Cuál de estos no es un buen consejo sobre "pensar fuera de la caja"?
 - a) Haz preguntas a tus empleados, clientes, antiguos dirigentes
 - b) No tengas miedo de hacer la pregunta "¿Por qué?".
 - c) A menudo, las personas de menor rango de una organización no pueden decirte exactamente qué es lo que va mal porque no lo ven a diario desde su posición ventajosa
 - d) A veces es necesario "pensar fuera de la caja" y romper el paradigma
- 4.) ¿Cuál de estas es la mejor definición de innovación?
 - a) Una mejora de un proceso o procedimiento
 - b) Un acontecimiento o acción anterior que se considera un ejemplo o guía a tener en cuenta en circunstancias posteriores similares.
 - c) Facultad o acción de formar ideas nuevas, o imágenes o conceptos de objetos externos no presentes a los sentidos.
 - d) Una reorientación o reestructuración total basada en objetivos declarados e investigación

- 5.) ¿Cuál de estos es un consejo útil sobre el uso de la innovación?
- a) Debe haber pruebas sólidas de que es probable que una nueva forma de hacer las cosas funcione antes de invertir dinero y el tiempo de todos
 - b) Sin duda, todas las estrategias innovadoras serán viables o rentables
 - c) A menudo hay que cambiar, sólo por cambiar
 - d) Mantente centrado en los objetivos y no estés dispuesto a romper las normas si es necesario romperlas
- 6.) ¿Qué busca siempre el impulso hacia la excelencia?
- a) Innovación
 - b) Mejora
 - c) Imaginación
 - d) Inmunidad
- 7.) ¿Cuándo dejará la gente de intentarlo por completo?
- a) Cuando su líder es honesto, abierto y está dispuesto a escuchar sus ideas
 - b) Cuando tus empleados se consideran "suficientemente buenos".
 - c) Cuando empieza la innovación
 - d) Cuando los objetivos son poco realistas o inalcanzables
- 8.) Si sólo unos pocos miembros del personal alcanzan el objetivo que te has fijado, ¿qué debes hacer?
- a) Eleva el objetivo
 - b) Esfuérzate por conseguir más
 - c) Frenar el progreso
 - d) Baja un poco el objetivo
- 9.) Para presionar a favor del cambio, ¿qué tienes que hacer?
- a) Habla con tu personal sobre posibles soluciones.
 - b) Influir en las personas y entusiasmarlas con tu visión
 - c) Establece objetivos elevados que sean alcanzables pero con cierto grado de dificultad
 - d) Investiga los posibles cuellos de botella que puedan estar frenando el progreso
- 10.) ¿Cuál de estos no es un buen consejo para presionar con éxito a favor del cambio?
- a) Provocar el cambio con un gran gesto dramático, en lugar de hacerlo lentamente.
 - b) Investiga y entra siempre en una reunión estando preparado

- c) Muestra lo más claramente posible cómo tu plan producirá un cambio positivo
- d) Ataca el problema con un plan, un razonamiento sólido y un entusiasmo contagioso

El único hombre que no comete errores es el que nunca hace nada.

Teodoro Roosevelt

Módulo Ocho: Permitir que otros actúen



Como ya hemos dicho, no puedes hacer el trabajo de tus empleados por ellos. Además, si haces su trabajo, ¿para qué les pagas? Tú tienes que hacer tu propio trabajo. Éste es el objetivo último del modelo de Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard: desarrollar a tu personal hasta el punto de que pueda delegar tareas sin mucha supervisión.

Para ser un verdadero líder, debes permitir que los demás actúen con responsabilidad y no fomentar los malos hábitos de trabajo compensándolos o pasándolos por alto. Al mismo tiempo, no puedes reprender a un empleado por esforzarse, pero cometer un error honesto. El objetivo de un líder es capacitar a los demás. Tu éxito dependerá de la medida en que sepas animar al personal.

Fomentar el crecimiento de los demás



Una actitud positiva es esencial para animar. A nadie le gusta fracasar y muchos se lo toman como algo muy personal. Aunque el fracaso nunca debe recompensarse, una actitud comprensiva y una perspectiva positiva pueden hacer maravillas. Un niño sólo aprende a andar cayéndose muchas veces. La atención no se centra en la caída, sino en levantarse. El objetivo es caminar... y luego correr.

Reunirse con un empleado cara a cara es importante para la motivación positiva. También en este caso debes utilizar el poder de la escucha. Evita culpar a alguien cuando algo vaya mal y céntrate en la razón del fracaso. Puede que te enteres de que alguien necesita más formación, más confianza en sí mismo o más libertad. Puede que te enteres de que alguien no tiene las herramientas necesarias para tener éxito. Nunca lo sabrás si no preguntas y escuchas, o peor aún, si reprendes a alguien por un fracaso.

Si alguien se muestra voluntariamente desafiante, no dudes en ser severo y decidido. Adopta medidas disciplinarias si es necesario y documenta la conversación. Si permites que alguien se muestre desafiante o perezoso por una preocupación equivocada por sus sentimientos, estarás cometiendo una gran injusticia contra el resto de los que trabajan duro. En la mayoría de los casos, la gente realmente quiere hacer un buen trabajo y se siente orgullosa cuando supera un reto.

Crear respeto mutuo



Nunca serás digno de respeto si no das respeto. El respeto debe darse a todo el mundo a todos los niveles, a menos que hagan algo deliberadamente para perder ese respeto.

También tienes que fomentar el respeto de otras formas. Sé visible para tu personal. Muéstrales que estás disponible e interesado en saber todo sobre lo que hacen. Desarrolla y demuestra tus conocimientos sobre la organización y los detalles del producto, servicio u operación. Si se percibe que sabes y puedes responder a las preguntas, no sólo te ganarás el respeto, sino que motivarás a los demás para que también aprendan.

La importancia de la confianza



El respeto conduce inevitablemente a la confianza. Haz lo que dices y di lo que quieres decir. Promete menos y cumple más para ayudar a gestionar las expectativas. Si te encargan una tarea que sabes que te llevará una hora, di que "deberías" tenerla hecha en dos horas. Nunca sabes cuándo recibirás una llamada telefónica que te robe tiempo o cuándo puede surgir una emergencia. Si lo terminas en menos de dos horas, serás percibido como un héroe. Si no, puedes llamar y disculparte diciendo que será "un poco más tarde" sin mucho problema porque dijiste que *debías tenerlo* hecho. No prometiste *que lo tendrías* hecho. Si la gente siente que puede contar contigo, confiará en ti.

Haz saber también a la gente que no les estás pidiendo que hagan nada que no harías tú mismo, o que no has hecho. Trabaja duro y que te vean trabajar duro. Si llegas pronto y ves a otros que también llegan pronto, pásate por allí y menciona simplemente ese hecho de forma positiva. Una simple palabra de reconocimiento te ayudará mucho a ganarte el respeto. Sin respeto, nunca tendrás lealtad y sin lealtad, no puedes confiar. Sin confianza y respeto mutuos, no podréis lograr grandes cosas.

Recuerda: aunque tu gente tiene que poder confiar en ti, tú también tienes que confiar en ellos.

Ilustración práctica



Adam se esforzó por ganarse el respeto de su personal desde el principio. Volvió de comer y saludó a Catherine. Se detuvo junto a su cubículo y le preguntó: "¿Cómo van las cosas?".

Catherine suspiró y dijo: "He estado intentando ser innovadora en el lanzamiento de este próximo producto, como dijiste, pero me cuesta mucho encontrar un nuevo ángulo".

Adam dijo: "¿Es el mismo que debe estar listo para el fin de semana?".

"Sí. ¿Crees que podrías ayudarme con una lluvia de ideas?".

Adam asignó a otro miembro del personal para colaborar con Catherine, que sabía que destacaba por sus ideas frescas y su innovación. Como mostraba respeto a su personal, confiaban en él lo suficiente como para hacerle saber cómo iban los proyectos; bien o mal. El problema se abordó de forma rápida y eficaz.

Módulo Ocho: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál es el objetivo último del modelo de Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard?
 - a) Saber que todos los miembros y todos los equipos son iguales
 - b) Desarrollar a tu personal hasta el punto en que puedas delegar tareas sin mucha supervisión
 - c) Ser un líder eficaz utilizando un estilo de amistad basado en los individuos o grupos que dirige
 - d) Desarrollar un estilo de liderazgo y utilizarlo siempre
- 2.) ¿Qué es un buen consejo cuando se capacita a otros para actuar?
 - a) Debes permitir que los demás actúen acudiendo primero a ti en busca de consejo
 - b) No puedes reprender a alguien por esforzarse pero cometer un error honesto.
 - c) El objetivo de un líder es capacitar a los demás para trabajar mediante la microgestión
 - d) Debes permitir los buenos hábitos compensando los malos hábitos de los demás o pasándolos por alto
- 3.) ¿Qué es esencial para animar?
 - a) Una actitud positiva
 - b) Una política de tolerancia cero para los errores
 - c) Una ética de trabajo perfecta y exigir lo mismo de los demás
 - d) Una actitud de perdón por todos los errores
- 4.) ¿Qué es lo que podrías aprender de tu empleado en las reuniones individuales?
 - a) Que necesitan más libertad
 - b) Que necesitan más formación
 - c) Que necesitan más confianza en sí mismos
 - d) Todas las anteriores
- 5.) ¿Cuándo es el momento adecuado para ser severo y decidido?
 - a) Cuando alguien cuestiona tus prácticas
 - b) Cuando alguien es voluntariamente desafiante
 - c) Cuando alguien comete un error
 - d) Todas las anteriores

- 6.) Si permites que alguien sea desafiante o perezoso por una preocupación equivocada por sus sentimientos, ¿cuál será la consecuencia?
- a) Esa persona apreciará tu naturaleza amable y cambiará sus comportamientos
 - b) Desarrollarás una relación segura y de confianza con tu empleado
 - c) Estarás cometiendo una gran injusticia contra los demás que están trabajando duro
 - d) Tu personal tomará represalias y se cuestionará tu comportamiento como líder
- 7.) ¿Qué es lo que normalmente debería darse a todos los niveles?
- a) La misma retribución monetaria
 - b) Respeta
 - c) Listas de tareas
 - d) Declaración de trabajo
- 8.) ¿Cuál de estas no es una forma de fomentar el respeto entre tus empleados?
- a) No los busques. Deja que ellos te busquen a ti
 - b) Sé visible para tu personal
 - c) Muéstrales que estás disponible e interesado en saber todo sobre lo que hacen
 - d) Desarrolla y demuestra tus conocimientos sobre la organización y los detalles del producto, servicio u operación
- 9.) ¿Qué puede ayudar a gestionar las expectativas en materia de confianza?
- a) Prometer con frecuencia, para parecer digno de confianza
 - b) No hacer nunca una promesa, para no decepcionar a nadie
 - c) Prometer demasiado y cumplir poco
 - d) Prometer menos y cumplir más de lo prometido
- 10.) ¿Qué ayuda mucho a ganarse el respeto?
- a) Llegar lo antes posible
 - b) Una simple palabra de reconocimiento
 - c) Exceso de cumplidos
 - d) No levantar nunca la voz a un empleado

Un buen objetivo es como un ejercicio extenuante: te hace estirarte.

Mary Kay Ash

Módulo Nueve: Animar el corazón



Uno de los peores desarrollos en el lugar de trabajo fue la creación del término "Recursos Humanos". Antes conocido como "Departamento de Personal", se centraba en tratar a las personas como *personas*. En un momento en que la industria se centraba supuestamente en hacer más humano el lugar de trabajo para aumentar la satisfacción laboral y la productividad, dio un gran paso atrás.

Nadie quiere ser considerado un "recurso humano". Un recurso es algo que utilizas mientras es funcional. Cuando su vida útil expira o ya no es tan eficaz como antes, lo tiras sin pensarlo. Sería algo glorioso

que se abolieran todos los departamentos de Recursos Humanos y resurgiera el nombre de Personal.

Los empleados no son robots. Los seres humanos tienen intelecto y emociones. No tratar con ellos a esos niveles acabará siendo contraproducente. No se puede programar la lealtad.

Compartir recompensas



Si tu personal va a compartir el trabajo, asegúrate de que comparte las recompensas. Si vas a obtener una bonificación por una tarea realizada con éxito, comparte al menos una parte con tu personal. Más de un empleado se ha sentido traicionado por la dirección cuando el jefe recibe una gran prima y los que hacen todo el trabajo no reciben nada. No hace falta que les des la

mitad ni que lo repartas todo entre tus empleados, pero al menos deberías darles una fiesta, ofrecerles un almuerzo gratis o regalarles a todos un par de entradas de cine o un billete de lotería. Haz algo para demostrar que no han trabajado duro sólo para que tú te lleves todo el mérito.

Celebrar los logros



Establece objetivos e hitos tanto personales como de equipo. Nada motiva más a alguien que el reconocimiento público. Aunque algunos puedan parecer algo avergonzados por una exhibición pública, por dentro están orgullosos de haber sido reconocidos. No se ha registrado ningún estudio en el que un empleado que haya sido homenajeado en público diga que no quiere que vuelva a ocurrir. Celebra también los hitos del equipo. Rompe la rutina de la jornada laboral, da un merecido descanso y motiva a la gente a trabajar más cuando vuelve al trabajo renovada.

Hacer que la celebración forme parte de tu cultura



No hace falta que decores la oficina cada día ni que organices concentraciones matutinas, pero el lugar de trabajo nunca debe ser temido por los empleados. La gente pasa la mayor parte de su vida despierta en el trabajo, con bastante menos tiempo para la familia, los amigos y las actividades que preferiría estar haciendo. Por definición, vienen a "trabajar" y tienes que pagarles por estar allí. La gente tiene que sentirse motivada por algo más que un sueldo.

Asegúrate de tener un entorno acogedor en el que la gente se sienta respetada. Celebra las ocasiones especiales para romper la rutina, pero no conviertas la propia celebración en la rutina o no se hará ningún trabajo.

Ilustración práctica



El equipo de Eric trabajó todo el trimestre, a veces hasta altas horas de la noche, para cumplir todas sus métricas y objetivos. Los supervisores de Eric lo vieron, y le recompensaron con una prima por un trabajo bien hecho como líder. Eric estaba orgulloso de sí mismo, pero estaba igualmente orgulloso de su personal. Aunque no era necesario repartir la prima entre todos sus empleados, se le ocurrió una forma de recompensarles por su duro trabajo.

Eric reunió a su equipo y dijo: "Me gustaría anunciar que este trimestre no sólo hemos cumplido nuestros objetivos, ¡sino que los hemos superado! Como todos hemos hecho un trabajo tan fantástico, el viernes voy a encargar un catering a nuestro sitio favorito. No traigáis la comida de casa. Traed vuestro apetito".

Eric se aseguró de no planificar nada urgente o importante ese día para que sus empleados pudieran celebrarlo y disfrutar de un trabajo bien hecho.

Módulo Nueve: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Cuál ha sido uno de los peores acontecimientos en el trabajo?
 - a) Liderazgo en el lugar de trabajo
 - b) La creación del correo electrónico y el uso de la tecnología
 - c) Plazos y prácticas de gestión del tiempo
 - d) La creación del término "Recursos Humanos"
- 2.) ¿Cómo se llamaba antes el término Recursos Humanos?
 - a) Departamento de Personal
 - b) Departamentos de Ventas y Contabilidad
 - c) Cuentas facturables
 - d) Departamento de Relaciones Humanas
- 3.) ¿Qué hará en última instancia el no tratar a los trabajadores en los niveles del intelecto y la emoción?
 - a) Fidelidad al programa
 - b) Aumentar la satisfacción en el trabajo
 - c) Backfire
 - d) Fomentar la lealtad
- 4.) Si tu personal va a compartir el trabajo, ¿qué más debe compartir?
 - a) La productividad
 - b) Los plazos
 - c) Las recompensas
 - d) Las nóminas
- 5.) Si obtienes una bonificación por una tarea realizada con éxito, ¿cuál de estas no es una buena forma de compartir esa bonificación con tu personal?
 - a) Una fiesta
 - b) Un almuerzo gratis
 - c) Regala a cada uno un par de entradas de cine o un billete de lotería
 - d) Da a todos la mitad de tu prima

6.) ¿Cuál es la mejor manera de motivar a alguien?

- a) Dinero
- b) Muchos cumplidos
- c) Reconocimiento público
- d) Darles espacio para trabajar

7.) ¿Cuál es el beneficio de celebrar los hitos del equipo?

- a) Ayuda a solidificar las rutinas del día
- b) Motiva a las personas a trabajar más cuando vuelven al trabajo renovadas
- c) Les da un día libre en el trabajo
- d) Todas las anteriores

8.) ¿Cómo quieres que se sientan nunca los empleados en su lugar de trabajo?

- a) Nunca querrás que teman el lugar de trabajo
- b) Nunca querrás que sientan estrés en el trabajo
- c) Nunca querrás que se frustren en el trabajo
- d) Nunca querrías que experimentaran conflictos en el lugar de trabajo

9.) ¿Dónde pasa la gente la mayor parte de su vida despierta?

- a) En familia
- b) Con los amigos
- c) En el trabajo
- d) Hacer cosas que les gusten

10.) ¿Qué forma hay de hacer que la celebración forme parte de la cultura del trabajo?

- a) Haz que la propia celebración sea la rutina
- b) Tener un entorno acogedor en el que las personas se sientan respetadas
- c) Decora la oficina cada día
- d) Hacer concentraciones matinales

El país está lleno de buenos entrenadores. Lo que hace falta para ganar es un puñado de jugadores interesados.

Don Cornell

Módulo Diez: Habilidades básicas para influir



Los mejores líderes son capaces de influir en los demás para que hagan algo y permitir que piensen que todo ha sido idea suya. No te preocupes por atribuirte el mérito de todo lo bueno que ocurra bajo tu supervisión. Como líder, te llevas el mérito siempre que tu personal tiene éxito porque tú creaste el entorno que permitió su éxito.

El arte de la persuasión

Aristóteles fue un maestro del arte de la persuasión, y expone su pensamiento en su obra Retórica, donde identifica tres factores importantes: ethos, pathos y logos.



- **El ethos** (credibilidad) persuade a la gente utilizando el carácter. Si eres respetuoso y honesto, es más probable que la gente te siga por tu carácter. Tu carácter convence al seguidor de que eres alguien a quien merece la pena escuchar en busca de consejo.
- **El pathos** (emocional) persuade a la gente apelando a sus emociones. Por ejemplo, cuando un político quiere conseguir apoyo para un proyecto de ley, inevitablemente se argumenta: "¡es por los niños!". Los bebés, perritos y gatitos abundan en la publicidad por una razón. Aunque un coche no es ni macho ni hembra, a veces se les llama "sexys" en los anuncios de coches. El pathos te permite vincularte a desencadenantes emocionales que captarán la atención de una persona y conseguirán su apoyo, pero se puede abusar fácilmente de él, lo que conduce a una pérdida de ethos, como se ha descrito anteriormente.

- **Logos** (lógico) significa persuadir apelando al intelecto de una persona. Éste era el favorito de Aristóteles y su fuerte, pero no todo el mundo reacciona a nivel racional.

De los tres, Ethos siempre debe ir primero. Lo ideal es apelar al Pathos, respaldar tus argumentos con el Logos y no perder nunca el Ethos. El presidente Bill Clinton apeló a la gente utilizando el Pathos, diciendo a menudo: "Siento tu dolor", pero se plantearon serias dudas sobre su Ethos, y a menudo no respaldaba sus apelaciones con el Logos. No cabe duda de que tuvo éxito, pero tampoco cabe duda de que no tuvo todo el éxito que podría haber tenido.

Los principios de la influencia

El doctor Robert B. Cialdini dijo una vez: "Es a través del proceso de influencia como generamos y gestionamos el cambio". En sus estudios, esbozó cinco principios universales de influencia, que son útiles y eficaces en una amplia gama de circunstancias.



Reciprocidad: La gente está más dispuesta a hacer algo por ti si tú ya has hecho algo por ellos primero. Las parejas casadas hacen esto todo el tiempo, cediendo en pequeñas cosas para poder pedir esa gran salida nocturna o la oportunidad de ver el partido más tarde.

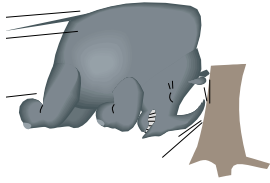
Compromiso: No puedes conseguir que la gente se comprometa contigo o con tu visión si no ven tu compromiso. Una vez que des un ejemplo sólido y coherente, sentirán que tienen que hacer lo mismo.

Autoridad: Si la gente cree que sabes de lo que hablas y acepta tu experiencia, es mucho más probable que te sigan. A pesar del grito rebelde "Cuestiona a la autoridad", cuando la gente necesita ayuda con algo, buscará una figura de autoridad. Si pones a un hombre con corbata junto a otro con vaqueros y una camiseta raída, la gente invariablemente pedirá primero consejo sobre un tema técnico al hombre de la corbata, simplemente porque *parece* una autoridad.

Validación social: Por muy independientes que nos guste considerarnos, nos encanta formar parte de una multitud. Siempre formará parte de nosotros, ese deseo de la edad escolar de ser aceptados, sin importar cuántas veces nos digan nuestros padres: "Si todo el mundo saltara de un acantilado, ¿te unirías a ellos?". La gente siempre se subirá a un carro si a sus amigos les gusta el grupo.

La amistad: La gente escucha a sus amigos. Si te conocen y les caes bien, es mucho más probable que te apoyen. Una personalidad agradable puede compensar multitud de fracasos. Más de un líder ha sido abandonado a la primera señal de problemas porque no era muy querido.

Crear impacto



Como ya se ha dicho, la comunicación se consigue con algo más que palabras. Cuantas más de las anteriores habilidades de liderazgo desarrolles, mayor será tu impacto. Además, cuanto mayor sea el impacto, mayor será el cambio positivo que puedas crear.

El impacto lo crean una serie de factores intangibles:

- Un porte seguro, templado por un trato amable
- Un fuerte sentido de la justicia, templado por la misericordia
- Un intelecto fuerte, templado por la voluntad de aprender
- Un fuerte sentido de la emoción, moderado por el autocontrol
- Una gran capacidad de comunicación, atemperada por la capacidad de escuchar
- Una fuerte insistencia en seguir las normas, atemperada por la flexibilidad
- Un fuerte compromiso con la innovación, atemperado por la realidad de la situación
- Un fuerte compromiso con tus seguidores, templado por la capacidad de liderar

Sobre todo: mantén un fuerte compromiso personal con tu visión.

Ilustración práctica



Sarah estaba nerviosa por ir a ver a su jefa, Robyn. Robyn era severa, estricta y siempre tenía un aire de autoridad. Sarah llamó suavemente a la puerta de Robyn y fue invitada a entrar.

Tras una pequeña charla, Sarah fue al grano. "Robyn, el motivo por el que he venido a verte hoy es que creo que a nuestro cliente le convendría celebrar nuestra próxima reunión en un lugar más informal. Sé que la norma es que vayamos a oficinas de negocios, hoteles y otros lugares profesionales; sin embargo, veo que a este cliente en concreto le convendría más un sitio informal y acogedor para cenar. Creo que influiría positivamente en la venta".

Robyn escuchó y luego dijo: "Parece que lo has pensado mucho. Sigue adelante con la idea, Sarah".

Ella se sorprendió. "¿De verdad? Gracias".

Aunque Robyn era una figura de autoridad estricta por naturaleza, también sabía cuándo ser flexible.

Módulo Diez: Preguntas de repaso

- 1.) Como líder, ¿cuándo se te reconoce el mérito?
 - a) Todo el tiempo
 - b) Sólo cuando tu plan acabe teniendo éxito
 - c) Siempre que tu personal tenga éxito
 - d) Siempre que ahorres tiempo y dinero a la empresa
- 2.) ¿Quién fue en la historia un maestro del arte de la persuasión?
 - a) Descartes
 - b) Sócrates
 - c) Aristóteles
 - d) Platón
- 3.) ¿Cuál de ellos no es uno de los tres factores importantes en el arte de la persuasión?
 - a) Ethos
 - b) Logos
 - c) Pathos
 - d) Mythos
- 4.) ¿Cuál de los tres factores importantes representa la "credibilidad"?
 - a) Ethos
 - b) Logos
 - c) Pathos
 - d) Mythos
- 5.) ¿Cuál de los tres factores importantes persuade a las personas apelando a su intelecto?
 - a) Ethos
 - b) Logos
 - c) Pathos
 - d) Mythos

- 6.) ¿Quién dijo "Es a través del proceso de influencia como generamos y gestionamos el cambio"?
- a) Aristóteles
 - b) Platón
 - c) Hersey-Blanchard
 - d) Doctor Robert B. Cialdini
- 7.) Si quieres que la gente se comprometa contigo y con tu visión, ¿qué necesitan ver?
- a) Tu validación
 - b) Tu gratitud
 - c) Tu compromiso
 - d) Tu reciprocidad
- 8.) Cuando la gente necesita ayuda, ¿a quién suele acudir?
- a) Un compañero de trabajo
 - b) Sus empleados de nivel inferior
 - c) Sus amigos
 - d) Una figura de autoridad
- 9.) ¿Qué puede compensar una multitud de fracasos?
- a) Una personalidad agradable
 - b) Reciprocidad
 - c) Compromiso
 - d) Validación social
- 10.) ¿Cuál de estos no es un factor intangible que crea impacto?
- a) Un fuerte sentido de la justicia, templado por la misericordia
 - b) Un fuerte compromiso con la innovación, atemperado por la creatividad
 - c) Un fuerte sentido de la emoción, moderado por el autocontrol
 - d) Una fuerte insistencia en seguir las normas, atemperada por la flexibilidad

Los buenos planes dan forma a las buenas decisiones. Por eso una buena planificación ayuda a hacer realidad los sueños esquivos.

Lester R. Bittel

Módulo Once: Fijar objetivos



Una visión sin objetivos específicos no es más que un deseo o una esperanza. Sin objetivos concretos, ¿cómo sabrás si tu visión se está cumpliendo? Una visión necesita una hoja de ruta del proyecto con hitos, pero ¿cómo determinas cuáles son esos objetivos? Primero hablaremos de los objetivos en sí, y luego de cómo determinar cuáles deben ser tus objetivos y cómo apoyarlos.

Establecer objetivos SMART

Los objetivos SMART son:

- **Específicos:** La visión en sí es general, mientras que los objetivos son metas concretas que hay que alcanzar. Los objetivos específicos responden a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo de la forma más específica posible.
- **Mensurables:** Los objetivos deben ser mensurables en términos de progreso y consecución. Deben ser objeto de seguimiento en función de la cantidad de tiempo o dinero invertido, o de los resultados obtenidos, según proceda.
- **Alcanzable:** Un objetivo que no puede alcanzarse no es un objetivo, es un ideal. Si sabes que necesitas cierta infraestructura para lograr tu visión, debes dividir tus objetivos en pasos alcanzables que puedas supervisar a medida que cada paso se pone en marcha.
- **Realista:** Un objetivo puede ser alcanzable, pero no con los recursos de que dispones. En ese caso, necesitas otros objetivos para llegar al nivel en que el objetivo alcanzable se convierta en realista. Un objetivo puede ser posible, pero necesitas a las personas adecuadas con el tiempo y el apoyo adecuados para hacerlo realidad.



- **Temporalizados:** Todos los objetivos deben cumplirse en un plazo determinado. Los plazos pueden incumplirse, pero sin un calendario, no habrá sensación de urgencia ni razón para no dejarlo para "más tarde".

Cada objetivo debe conducir al "siguiente paso" del plan general hasta alcanzar la visión final.

Crear un plan a largo plazo



También llamado Planificación Estratégica, el plan a largo plazo es la hoja de ruta que te guía hacia la realización final de tu visión. Como se ha comentado en el módulo anterior Un objetivo puede ser posible, pero no alcanzable o realista... ahora. Puede que te falte una persona de calidad para un puesto clave, puede que carezcas de fondos o de tiempo para alcanzar los objetivos de más alto nivel, por lo que hay que planificar objetivos escalones de más bajo nivel.

Si tu objetivo es unificar una red informática moderna en toda tu organización, pero sólo tienes unos pocos ordenadores anticuados e impresoras compartidas antiguas, tu objetivo final será posible y alcanzable, pero no realista. Si no tienes dinero para el nuevo equipo y no cuentas con un informático fuerte en plantilla, tu objetivo será inalcanzable. Si necesitas que todo esté hecho en una semana, tu objetivo no puede ser oportuno, ya que te llevará mucho más tiempo. Sin embargo, los objetivos intermedios pueden hacer que tu objetivo final sea realista, alcanzable y oportuno.

Puede que primero quieras aumentar tus ingresos mediante un incremento de las ventas, una recaudación de fondos, un préstamo empresarial a largo plazo o por otros medios. Puedes marcarte el objetivo de contratar a un gurú de las redes por un coste razonable que analice tus sistemas actuales y determine lo que hay que actualizar según la tecnología de redes moderna. Ese análisis te proporcionará la información necesaria para establecer nuevos objetivos de compra, configuración e implementación del equipo, y luego añadir la infraestructura para conectarlo todo en red. Al final, el objetivo que parecía imposible se hará realidad, según tu visión original.

Crear un sistema de apoyo



Una vez establecidos tus objetivos, necesitas una forma de garantizar que se ponen en marcha. Hay que asignar tareas y establecer documentación para apoyar y seguir el progreso. Un diagrama de Gantt, un tipo de diagrama de barras que ilustra el calendario de un proyecto, es una forma estupenda de hacer un seguimiento de los hitos a lo largo de un periodo de tiempo. Debes establecer las herramientas necesarias para realizar un seguimiento del progreso o desarrollo, según proceda. Éstas podrían incluir una simple lista de comprobación para algunas tareas y complicados sistemas avanzados de seguimiento informático para otras.

El seguimiento y la supervisión son las claves para alcanzar todos los objetivos.

Ilustración práctica



Sophie presentó sus objetivos a Thomas, el líder, y le dijo: "¿Qué te parece el plan que hemos trazado?".

Thomas dijo: "Creo que tu objetivo de actualizar nuestra tecnología es específico, medible, alcanzable y oportuno. Sin embargo, lo único poco realista del objetivo es cuánto va a costar".

Sophie dijo: "Esperaba que pudieras ayudarme a pensar en formas de conseguir los ingresos".

Thomas asintió. "En el pasado, hemos intentado nuevas formas de aumentar las ventas para pagar los equipos que necesitábamos, o pedir un préstamo empresarial. Pero dado el plazo, creo que nuestra mejor apuesta es una recaudación de fondos".

Incluyeron la idea de la recaudación de fondos en el objetivo final, asegurándose una vez más de que el objetivo era SMART: específico, medible, alcanzable, realista y programado.

Módulo Once: Preguntas de repaso

- 1.) ¿Qué es una visión sin objetivos concretos y específicos?
 - a) Un legado comprometido e importante
 - b) Un plan para el futuro
 - c) Sólo un deseo o una esperanza
 - d) Un sistema para ganar adeptos
- 2.) ¿Qué significa la "A" del acrónimo SMART?
 - a) Realización
 - b) Alcanzable
 - c) Alcanzable
 - d) Aplicable
- 3.) ¿Qué responde a las preguntas de "quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo"?
 - a) Objetivos específicos
 - b) Objetivos mensurables
 - c) Objetivos aplicables
 - d) Objetivos cronometrados
- 4.) ¿Cómo se puede hacer un seguimiento de los objetivos mensurables?
 - a) Según el tiempo dedicado
 - b) Según la cantidad de dinero gastada
 - c) Según los resultados obtenidos
 - d) Todas las anteriores
- 5.) Aunque un objetivo sea posible, ¿qué necesitas para que sea realista?
 - a) Un grupo de empleados dedicados que obedecerán tu autoridad pase lo que pase
 - b) Objetivos medibles en el tiempo y en su consecución
 - c) Las personas adecuadas con el tiempo y el apoyo adecuados para hacerlo realidad
 - d) La financiación por las partes interesadas

- 6.) ¿A qué debe conducir cada objetivo?
- a) Siempre con éxito
 - b) El siguiente paso en el plan general hasta alcanzar la visión final
 - c) Dedicación y compromiso de tus empleados
 - d) Un objetivo más grande e importante
- 7.) ¿Cuál es la hoja de ruta que te guía hacia la realización final de tu visión?
- a) Un objetivo alcanzable
 - b) Un objetivo medible
 - c) Un plan a corto plazo
 - d) Planificación estratégica
- 8.) ¿Qué puede hacer que tu objetivo final sea realista, alcanzable y oportuno?
- a) Seguidores
 - b) Alta dirección
 - c) Planificación estratégica
 - d) Objetivos intermedios
- 9.) ¿Qué herramienta es una buena forma de hacer un seguimiento de los hitos a lo largo de un periodo de tiempo?
- a) Un gráfico RACI
 - b) Un diagrama de Gantt
 - c) Una pizarra electrónica
 - d) Un rotafolio
- 10.) ¿Cuál es la clave para alcanzar todos los objetivos?
- a) Seguimiento y supervisión
 - b) Delega y cúbrete lo más a menudo posible
 - c) Oportuno y alcanzable
 - d) Cumplir los plazos

Una obra bien empezada está a medio terminar.

Módulo Doce: Conclusión



Para ser un líder, primero debes verte a ti mismo como un líder. Basándote en lo que has aprendido hasta ahora, ya sabes qué cualidades son importantes en un líder y las has priorizado según se aplican a ti. Sin embargo, la experiencia es el mejor maestro, y no hay sustituto. Si alguna vez tuviste un jefe que te enfureció y te hizo querer dejar el trabajo, ya sabes lo que no debes hacer. Si alguna vez tuviste un padre, profesor, entrenador o supervisor que te inspiró, tienes un buen ejemplo a seguir.

Palabras de los Sabios

- **Tucídides:** Los más valientes son, sin duda, aquellos que tienen la visión más clara de lo que tienen ante sí, tanto de la gloria como del peligro, y, a pesar de ello, salen a su encuentro.
- **Woodrow Wilson:** El oído del líder debe resonar con las voces del pueblo.
- **Theodore Roosevelt:** El mejor ejecutivo es el que tiene el suficiente sentido común para elegir hombres buenos que hagan lo que él quiere que se haga, y autocontrol para no entrometerse con ellos mientras lo hacen.

Lección aprendida

- Define "liderazgo"
- Explica la Teoría del Gran Hombre
- Explicar la Teoría de los Rasgos
- Comprender el Liderazgo Transformacional
- Comprender a las personas que diriges y cómo adaptar tus estilos de liderazgo
- Explicar dirigir dirigiendo
- Explicar el liderazgo por Coaching

- Explicar liderando Participando
- Explicar dirigir Delegando
- Kouzes y Posner
- Haz un inventario personal
- Crea un plan de acción
- Establece objetivos personales

Anexo

Ficha 1

Tarjeta de gol

Líder al que emular: _____

Rasgos de liderazgo a desarrollar:

1.) _____

2.) _____

3.) _____

4.) _____

5.) _____

Ficha 2

Inventor Personal_y

(siendo 1 poca importancia y 10 mucha importancia)

Calidad	Clasificación de la autoevaluación (1 - 10)	¿5 o menos? (marca)	¿Por encima de 5? (marca)
Honesto			
Inspirando			
Amplia mentalidad			
Fiable			
Imaginativo			
Cuidando			
Autocontrol			
Previsiones			
Inteligente			
Apoyo			
Cooperativa			
Ambicioso			
Madura			
Independiente			
Competente			
Una mente justa			
Directamente			
Determinado			
Valiente			
Leal			
	TOTALES:		

Evaluación posterior

- 1.) ¿Qué teoría toma al pie de la letra la frase "Los grandes hombres nacen, no se hacen"?
 - a) La teoría del gran hombre
 - b) La teoría generacional
 - c) La teoría de los rasgos
 - d) Teoría del Principio de Liderazgo
- 2.) ¿Cuál es la diferencia entre un buen líder y un gran líder?
 - a) La cantidad de influencia política que tienen
 - b) Capacidad de redacción
 - c) Pensamiento táctico militar
 - d) El número de habilidades de liderazgo que han desarrollado
- 3.) ¿Cuál es el objetivo último del líder que delega?
 - a) Complementar al empleado en cada tarea, ya que hay que elogiar continuamente el rendimiento sobresaliente
 - b) Un empleado que se siente plenamente capacitado y lo suficientemente competente como para coger la pelota y correr con ella, con una supervisión mínima.
 - c) Delegar tareas en el empleado con la máxima supervisión, por razones de responsabilidad
 - d) Un empleado que requiere altos niveles de supervisión y asignación de tareas
- 4.) ¿Cuáles son las etapas impulsadas por los seguidores?
 - a) Delegar y participar
 - b) Vender y contar
 - c) Contar y participar
 - d) Delegar y vender
- 5.) ¿Cuál de ellas es una forma de buscar inspiración?
 - a) Imaginar tu legado
 - b) Elige un modelo que se ajuste a tu personalidad
 - c) Lee libros e investiga en Internet o en bibliotecas.
 - d) Determina cómo vas a lograr tus objetivos

- 6.) ¿Cuál de estas no es una pregunta que te harías antes de preparar una declaración de misión?
- a) ¿Quieres comunicarte mejor?
 - b) ¿Cómo quieres que te recuerden?
 - c) ¿Qué quieres que la gente piense de ti?
 - d) ¿Qué tipo de líder estás decidido a ser?
- 7.) Lo creas o no, ¿cuál es la mejor influencia que puedes tener?
- a) Utilizar la escritura y los discursos para persuadir a los demás
 - b) Una gran compañía de seguidores
 - c) No intentar influir en alguien
 - d) No dirigir a alguien
- 8.) ¿Qué hace que los demás se sientan capacitados?
- a) Escucharles
 - b) Tener un líder al mando
 - c) Recibir un cumplido en privado
 - d) Desvincularse de tu personal
- 9.) ¿Qué les gusta a la mayoría de los empleados?
- a) Críticas constructivas dadas a intervalos regulares
 - b) Trabajo duro y poca implicación por tu parte en la consecución de la visión
 - c) Formar parte de una organización más grande y exitosa
 - d) Dándote su lealtad
- 10.) Si consigues que tus empleados acepten tu visión como propia, y les entusiasma formar parte de ella, ¿qué es lo más probable que hagan?
- a) Superar lo que tú (o ellos) creías posible
 - b) Querer primas y premios al rendimiento por validación
 - c) Hazte la pregunta "¿Qué hay para mí?".
 - d) Ansía la aceptación

11.) Para presionar a favor del cambio, ¿qué tienes que hacer?

- a) Habla con tu personal sobre posibles soluciones.
- b) Influir en las personas y entusiasmarlas con tu visión
- c) Establece objetivos elevados que sean alcanzables pero con cierto grado de dificultad
- d) Investiga los posibles cuellos de botella que puedan estar frenando el progreso

12.) ¿Cuál de estos no es un buen consejo para presionar con éxito a favor del cambio?

- a) Provocar el cambio con un gran gesto dramático, en lugar de hacerlo lentamente.
- b) Investiga y entra siempre en una reunión estando preparado
- c) Muestra lo más claramente posible cómo tu plan producirá un cambio positivo
- d) Ataca el problema con un plan, un razonamiento sólido y un entusiasmo contagioso

13.) ¿Qué puede ayudar a gestionar las expectativas en materia de confianza?

- a) Prometer con frecuencia, para parecer digno de confianza
- b) No hacer nunca una promesa, para no decepcionar a nadie
- c) Prometer demasiado y cumplir poco
- d) Prometer menos y cumplir más de lo prometido

14.) ¿Qué es lo que más ayuda a ganarse el respeto?

- a) Llegar lo antes posible
- b) Una simple palabra de reconocimiento
- c) Exceso de cumplidos
- d) No levantar nunca la voz a un empleado

15.) ¿Dónde pasa la gente la mayor parte de su vida despierta?

- a) En familia
- b) Con los amigos
- c) En el trabajo
- d) Hacer cosas que les gusten

16.) ¿Qué forma hay de hacer que la celebración forme parte de la cultura del trabajo?

- a) Haz que la propia celebración sea la rutina
- b) Tener un entorno acogedor en el que las personas se sientan respetadas
- c) Decora la oficina cada día
- d) Hacer concentraciones matinales

17.) ¿Qué puede compensar una multitud de fracasos?

- a) Una personalidad agradable
- b) Reciprocidad
- c) Compromiso
- d) Validación social

18.) ¿Cuál de estos no es un factor intangible que crea impacto?

- a) Un fuerte sentido de la justicia, templado por la misericordia
- b) Un fuerte compromiso con la innovación, atemperado por la creatividad
- c) Un fuerte sentido de la emoción, moderado por el autocontrol
- d) Una fuerte insistencia en seguir las normas, atemperada por la flexibilidad

19.) ¿Qué herramienta es una buena forma de hacer un seguimiento de los hitos a lo largo de un periodo de tiempo?

- a) Un gráfico RACI
- b) Un diagrama de Gantt
- c) Una pizarra electrónica
- d) Un rotafolio

20.) ¿Cuál es la clave para alcanzar todos los objetivos?

- a) Seguimiento y supervisión
- b) Delega y cúbrete lo más a menudo posible
- c) Oportuno y alcanzable
- d) Cumplir los plazos

Lista de lecturas recomendadas

Stephen Eggleston Sobre cómo hablar en público, © 1995-2005,
<http://www.smartalek.com/resume/spkrsum.html>

Susan M. Heathfield, Tu Guía de Recursos Humanos. <http://humanresources.about.com/>

Stephen Lieb, "Principios del aprendizaje de adultos", artículo publicado en VISION, otoño de 1991,
South Mountain Community College

Morton C. Orman, M.D., Cómo vencer el miedo a hablar en público, © 1996-2002, M. C. Orman, MD, FLP

James M. Kouzes, Barry Z. Posner El reto del liderazgo: Cómo hacer que ocurran cosas extraordinarias en
las organizaciones, 5ª edición