

# **Líderes Juveniles 3**

## **Manual del participante**

Secretaría Nacional de Acción Juvenil  
Partido Acción Nacional  
Comité Ejecutivo Nacional  
Av. Coyoacán No. 1546  
Colonia del Valle  
Delegación Benito Juárez  
03100 México, D.F.  
Julio de 2006

## **Presentación**

En Acción Juvenil, estamos convencidos de la importancia de la formación para lograr los objetivos que el PAN nos ha encomendado. Nuestro Reglamento establece que la misión fundamental de Acción Juvenil, es aumentar la penetración y aceptación de Acción Nacional en la juventud mexicana para propiciar el ingreso y militancia de jóvenes dispuestos a capacitarse y participar políticamente dentro de nuestros cuadros partidistas. El esfuerzo que hacemos en conjunto con la Secretaría Nacional de Formación y Doctrina del CEN del PAN es, sin duda, la mejor inversión para el futuro del Partido; con estas acciones contribuimos a garantizar el relevo generacional del PAN e impulsamos la profesionalización de los futuros candidatos, funcionarios públicos y dirigentes de Acción Nacional.

Nos hemos preocupado por preparar estructuras fuertes, capaces de afrontar los retos que la transición y la nueva configuración política de nuestro país nos plantea. Sabemos que lo más importante de nuestro partido son las personas que lo integramos. Es por eso que hoy, más que nunca, debemos de volver a mirar a nuestra gente, de centrar la formación en la persona y por lo tanto en el desarrollo humano.

Ocupar una dirigencia implica la responsabilidad de guiar a nuestro prójimo hacia la consecución del bien común, pero para poder guiar a los demás debemos de saber hacia dónde vamos individual y colectivamente.

Este curso Líderes Juveniles 3 es el fruto de una búsqueda por seguir formando liderazgos jóvenes que cuenten con las competencias necesarias para cumplir con la misión de Acción Juvenil. Es el resultado de nuestra apuesta por el desarrollo humano.

### **La democracia participativa se sustenta en un aprendizaje activo.**

La democracia participativa descansa en ciudadanos que han desarrollado habilidades y actitudes para colaborar, aportar ideas, ofrecer soluciones, tener iniciativas, resolver problemas, ser tolerantes, etcétera. Por supuesto que también esto es deseable en todo miembro del Partido, en cualquiera de sus ámbitos de acción. El trabajo de formación sin duda, puede contribuir a ello, si empleamos metodologías que permitan un aprendizaje activo y participativo.

Esto se propicia con el manejo, de la técnica del taller. El taller permite a los participantes mostrar su sentido de colaboración, discutir, aportar ideas y construir sus conocimientos a partir de experiencias y necesidades propias.

**Recordemos:**

- Cuando escucho, olvido.
- Lo que escucho y veo, lo recuerdo un poco.
- Lo que veo, escucho, pregunto y hasta lo discuto con los demás, lo comprendo.
- Lo que veo, escucho, discuto y hago, me permite adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.
- Lo que escucho, veo, discuto, hago y participo en diferentes maneras, me permite adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y asumir nuevas actitudes o transformarlas.

**Objetivos del taller**

Una tarea imperiosa de la formación política es pasar del aprendizaje tradicional pasivo al aprendizaje activo, participativo.

Este taller busca formar a personas capaces de liderar grupos de trabajo a través del desarrollo de la empatía y de otras competencias y habilidades que les permitan conducir equipos a metas comunes.

Buscamos que los jóvenes del PAN, después de este taller:

- Revisen y realicen su plan de vida.
- Que tomen conciencia de su vocación política como una vocación de servicio.
- Que descubran que el liderazgo es desarrollable y tracen su propia ruta para alcanzarlo.
- Que adquieran las herramientas para hacer más efectivo su liderazgo.
- Que puedan trabajar en equipo y tomen conciencia de la importancia de la construcción de los mismos.

Queremos agradecer a todas las personas que colaboraron en la realización de este curso.

*“Dar a la patria, esperanza presente”*  
Secretaría Nacional de Acción Juvenil

## Índice

I ¿Qué es el liderazgo humanista? .....	5
II ¿Qué competencias constituyen un liderazgo humanista? .....	12
III Los líderes no nacen, se hacen.....	25
IV Guía práctica para desarrollar el liderazgo.....	28
V Trabajo en equipo.....	46
VI Negociación.....	54
Bibliografía.....	58

# I. ¿Qué es el liderazgo humanista?

"Los grandes líderes son las personas que nos mueven primordialmente a través de la creación de un entorno emocional positivo."

Daniel Goleman

## I. ¿Qué es el liderazgo humanista?

Existen muchas tesis y corrientes acerca del liderazgo, con una abundancia de definiciones, que nos obligan a encontrar la definición en la esencia de éste. Cada vez más teóricos concluyen que el liderazgo no se sostiene en un grupo de cualidades adquiridas en el nacimiento, ni en copiar modelos que limitan o intentan rediseñar a las personas. El liderazgo se basa en la capacidad de transmitir confianza a los demás.

**El liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con pasión y entusiasmo en la consecución de objetivos encaminados a lograr el bien común.**

A lo largo de la historia y de las culturas en todo el mundo, el líder es aquel al que los demás buscan por seguridad y claridad cuando se enfrentan a situaciones de incertidumbre o amenaza, o cuando hay una tarea que realizar. El líder actúa como guía emocional del grupo. Sus efectos van más allá de un simple “trabajo bien hecho”: los seguidores buscan en el líder un apoyo emocional (esto es empatía). Cuando los líderes guían las emociones positivamente, hacen que las personas saquen lo mejor de sí mismos.

Es importante mencionar que líder es aquel que decide serlo; el liderazgo se basa en el servicio que uno presta a los demás para llevar a buen término los objetivos de una comunidad humana. El liderazgo se fundamenta en la decisión racional de una persona por servir a los demás. Más que una cualidad metafísica, el liderazgo se basa en la *decisión de ejercerse*.

*“Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema”. “... un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.*

*Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Annie McKee. “El líder resonante”. Ed. Plaza y Janés. 2002.*

**Ejercicio práctico:** Lee las Parábolas de Liderazgo y los Estilos de Liderazgo, los cuales se encuentran en los anexos. Reflexiona en equipo qué aprendizaje contiene cada una.

## **Anexo 1**

### **Estilos de liderazgo**

No existen estilos de liderazgo puro; todos los estilos se utilizan según las circunstancias. Los mejores líderes tienen la capacidad de utilizar diferentes estilos en los momentos apropiados.

#### **Visionario**

- Mueve a la gente hacia un sueño compartido.
- Su entorno lo impacta positivamente.
- Es apropiado cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se requiere una dirección clara.

#### **Acompañante**

- Conecta lo que la gente quiere con las metas de la organización.
- Tiene un impacto positivo en su ambiente.
- Es apropiado para desarrollar las habilidades de los subordinados mediante la construcción de competencias de largo plazo.

#### **Afiliativo**

- Crea armonía conectando a la gente entre sí.
- Tiene un impacto positivo en su entorno.
- Es apropiado para cerrar heridas en el equipo, motiva en tiempos de estrés y fortalece las relaciones entre ellos.

#### **Democrático**

- Valora el aporte de la gente y logra el compromiso a través de la participación de todos.
- Tiene un impacto positivo.
- Es apropiado para construir consenso o para conseguir valor agregado de los subordinados.

#### **Pone el paso**

- Establece metas emocionantes y retadoras.
- Se deja ejecutar poco porque es negativo en el ambiente.
- Es útil para obtener resultados de calidad en un equipo motivado y competente.

#### **Autoritario**

- Suaviza los miedos porque da una dirección clara en una emergencia.
- Es negativo en el ambiente.
- Se utiliza en una crisis o cuando hay problemas con los subordinados.

## Anexo 2

### Parábolas de liderazgo

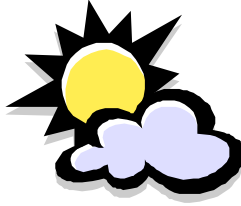


#### Parábola 1. El sonido del bosque

Un príncipe fue enviado con un gran maestro para aprender las bases de un buen gobernante. El maestro lo mandó a vivir por un año al bosque, pidiéndole que cuando regresara le relatara cómo es el sonido del mismo. Al regresar, describió el canto de los pájaros, el crujido de las hojas y el silbido del viento; el maestro lo envió nuevamente al bosque a ver qué más podía escuchar.

Una mañana, mientras el príncipe estaba escuchando atentamente, comenzó a distinguir unos débiles sonidos, sonidos que nunca antes había oído. Un sentimiento de iluminación lo llenó y cuando regresó al templo le dijo a su maestro que al poner más atención, había escuchado lo inaudible: el sonido de las flores al abrirse, del sol calentando la tierra y el sonido del pasto bebiéndose el rocío de la mañana. El maestro movió su cabeza con aprobación y dijo *“escuchar lo inaudible es una disciplina necesaria para un buen gobernante, ya que sólo cuando un gobernante ha aprendido a escuchar los corazones de las personas, sus sentimientos incomunicados, los dolores no expresados y las quejas no reveladas, su miedo y sus anhelos, puede esperar inspirar confianza en su gente, entender cuando algo está mal y alcanzar entender y resolver las verdaderas necesidades de sus ciudadanos”*.





## Parábola 2. Fuego y Agua

Un gobernante que no había tenido mayor éxito al gobernar a su pueblo, fue a las montañas en busca de la sabiduría de un gran maestro. Al llegar encontró al maestro Mu-Sun sentado pacíficamente mirando hacia el valle. Después de explicarle al sabio sus problemas, esperó ansiosamente la respuesta. El maestro sonrió suavemente y le indicó que lo siguiera; caminaron hasta un caudaloso río, y después de meditar en la orilla, el maestro encendió una fogata y se sentó a observar las llamas. Con la llegada del amanecer, cuando las llamas finalizaron su danza, Mu-Sun señaló el río. Entonces por primera vez habló: “¿Entiendes ahora por qué eres incapaz de mantener la grandeza de tu pueblo?” “No, gran maestro, no comprendo” contestó el gobernante. “Piensa en el fuego: ardía frente a nosotros fuerte y poderoso, sus llamas se elevaban impetuosa y orgullosamente; ninguna bestia salvaje podría haber desafiado su poderosa fuerza. Con facilidad hubiera doblegado todo cuanto se cruzara en su camino”.

“Por el contrario, piensa en el río. Ésta comienza como un delgado hilo que fluye buscando su curso en los lugares menos elevados y llenando en su camino grietas y hendiduras. Así de humilde es su naturaleza. Cuando escuchamos el agua apenas podemos oírla. Cuando la tocamos apenas podemos sentirla; así de gentil es su naturaleza. Sin embargo, ¿qué queda después de la poderosa fogata? Sólo un puñado de cenizas. El fuego es tan fuerte que no sólo destruye a lo que se le interpone, sino que cae presa de su propia fuerza y se consume. No pasa así con la calma del río que fluye cada vez más grande, más profundo, más poderoso, proveyendo en su viaje vida y sustancia a todo cuanto le rodea”.

“Como es en la naturaleza, es con los gobernantes. Es el agua y no el fuego lo que envuelve todo; el agua es la fuente de vida. Asimismo, *no son los gobernantes poderosos y autoritarios sino los gobernantes con humildad y con profunda fuerza interior los que capturan los corazones de la gente, siendo fuente de prosperidad para sus pueblos*”.



### **Parábola 3. La lección del arroyo**

Un rey se encontraba en su palacio en compañía de su hijo, quien pronto tomaría a su cargo una división del ejército. De repente, un mensajero llegó con noticias sobre la batalla que se estaba librando entre el ejército del rey, al mando del general Li, y un pequeño ejército enemigo, a cargo del general Su.

El mensajero traía buenas noticias de parte del general Li: el enemigo era superado cuatro veces a uno y contaba con suficiente armamento y alimentos. Li aseguraba la victoria del ejército de casa. Sin embargo, el rey puso cara de preocupación y envió de inmediato refuerzos al campo de batalla. Entonces dijo a su hijo: “otra división de nuestro ejército esta a punto de caer”. “No entiendo padre, la división del general Li es mucho más poderosa que la de su oponente y tú estás convencido de que la victoria no será nuestra?”, preguntó el príncipe. El rey no contestó; llevó a su hijo a un gran lago, en el que arrojó un pequeño papel al agua, el cual se mantuvo flotando en el mismo punto, debido a la tranquilidad del mismo.

Después de observar el estático papel por un tiempo, el heredero preguntó su significado. Nuevamente el general sin responder llevó a su hijo a un arroyo donde arrojó otro pequeño pedazo de papel. Esta vez, debido al caudal del mismo, el papel navegó rápidamente en el agua y desapareció. El rey se volvió entonces a su hijo y le preguntó: “¿Ahora si entiendes por qué el regimiento del general Su va a ganar esta batalla? Nuestro regimiento es como el lago, que cuenta con mucho armamento y permanece tranquilo. Pero el general Li asume tan arrogantemente la victoria que ya no lucha y se ha posicionado en la retaguardia”.

Cuatro días después regresaba a casa derrotado el ejército del general Li.

**Parábola 4.****La sabiduría de la montaña**

Un maestro vivía junto a un grupo de discípulos en un templo situado en lo alto de una montaña. Entre los discípulos se encontraba Lao Li, quien después de veinte años de enseñanzas y meditación no había alcanzado la luz de la sabiduría. Su desesperación lo llevó a decidir abandonar el templo, resignado al destino que le esperaba.

Lao Li fue a comunicarle la decisión a su maestro y éste se ofreció a acompañarlo en su viaje. Antes de descender, el maestro le preguntó qué era lo que observaba desde al altura del templo. “Veo el sol comenzando a aparecer por el horizonte, montañas, un lago y un pueblo”, respondió el discípulo. Tras varias horas de camino, al llegar a las faldas de la montaña, el maestro nuevamente le preguntó que ahora qué era lo que veía: “Veo patos, vacas y unos niños jugando en un riachuelo”, respondió, al tiempo que continuaron caminando en silencio.

Al llegar a las puertas del pueblo, el maestro le preguntó lo que había aprendido. Ante el silencio de su discípulo, el maestro dijo: “El camino a la iluminación es como el camino para bajar la montaña. Le llega sólo a los que se dan cuenta que lo que uno ve desde lo alto de la montaña no es lo mismo que uno observa desde abajo. Esta sabiduría es la que abre nuestras mentes para mejorar, eliminando prejuicios y enseñándonos a respetar lo que no podemos ver. Lo que no puedes ver puede ser visto desde otro punto de la montaña. Sin esta sabiduría, cerramos nuestras mentes a todo lo que no podemos ver desde la posición en la que estamos, limitando nuestra capacidad de crecer y mejorar”.

Lao Li sintió como el sol se elevaba dentro de su corazón y regresó al templo, donde permaneció hasta su muerte formando parte de los iluminados.

## II. ¿Qué competencias constituyen un liderazgo humanista?

*“Todos los grandes líderes tienen una característica en común: su disposición de inequívocamente confrontar las mayores angustias de su gente en su tiempo. Esto, y no mucho más, es la esencia del liderazgo”.*

John Kenneth Galbraith

## I. ¿Qué competencias constituyen un liderazgo humanista?

Un liderazgo humanista se fundamenta en cuatro tipos de habilidades, dos de índole personal y dos de índole social:

**Habilidades personales:** Estas capacidades determinan qué tan bien nos manejamos nosotros mismos. “Antes de gobernar a los demás debemos saber gobernarnos a nosotros mismos”<sup>1</sup>.

- **Autoconocimiento**

- Conocer nuestras propias emociones y reconocer su impacto; utilizar el “sexto sentido” para guiar nuestras decisiones.
- Conocer nuestras debilidades y fortalezas.
- Reconocer nuestro propio valor y capacidad (autoestima).
- Confianza en sí mismo.

- **Autocontrol**

- Que nuestras emociones e impulsos estén bajo control.
- Ser honestos, transparentes e íntegros; ser confiables.
- Flexibilidad en adaptarnos a situaciones cambiantes y vencer obstáculos.
- Saber mejorar nuestro desempeño para lograr niveles superiores de excelencia.
- Estar prestos para actuar y aprovechar oportunidades.
- Ver el lado positivo de las cosas.

**Habilidades sociales:** Estas capacidades determinan qué tan bien manejamos nuestras relaciones con los demás.

- **Conciencia social**

- Ser empáticos; ponerse en los zapatos del otro, entender sus emociones, perspectiva e interesarse por sus preocupaciones.
- En una organización, entender cómo funciona ésta.
- Buscar servir a los demás.

---

<sup>1</sup> Golleman, Daniel, El Líder resonante crea más.

- **Manejo de relaciones**

- Guiar y motivar hacia una visión.
- Ser persuasivo.
- Ayudar a los demás a sacar lo mejor de ellos mediante la retroalimentación y la orientación.
- Ser catalizador del cambio; iniciar y guiar hacia una nueva dirección.
- Resolución de desacuerdos.
- Cultivar y mantener una red de relaciones.
- Cooperación y trabajo en equipo.

A continuación explicamos todas las competencias que se pueden enmarcar dentro de cada uno de estos grupos y sus características que nos ayudan a conocer donde tenemos que trabajar.

## **1. Autoconocimiento**

### **Conciencia emocional: reconocer nuestras emociones y sus efectos**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Saben qué emociones están sintiendo y porqué.
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos.

### **Valoración adecuada de sí mismo**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades.
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo.
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

## **Confianza en sí mismo**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y tienen presencia.
- Pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.
- Son emprendedoras y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

## **2. Autocontrol**

La capacidad de controlar los estados, impulsos y recursos internos. Es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.

### **Autocontrol**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Controlan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas.
- Son equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos.
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

### **Confiabilidad**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Actúan ética e irreprochablemente.
- Su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás.
- Son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás.
- Adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares.

### **Integridad**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Cumplen sus compromisos y sus promesas.
- Se responsabilizan de sus objetivos.
- Son organizados y cuidadosos en su trabajo.

## **Innovación**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Buscan siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes.
- Aportan soluciones originales a los problemas.
- Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su decisión.

## **Adaptación**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Manejan adecuadamente múltiples demandas, reorganizan con presteza las prioridades y se adaptan rápidamente a los cambios.
- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

## **Compromiso**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la institución u organización en la que desempeñan su actividad.
- Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada.
- Recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo.

## **Iniciativa**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Están dispuestas a aprovechar las oportunidades.
- Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
- No dudan en saltarse las rutinas habituales cuando es preciso para llevar a cabo el trabajo.

## **Optimismo**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten.
- Operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso.
- Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables que a fallos personales.



### 3. Conciencia Social

Empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de otro. Es una habilidad básica que nos permite cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.

#### Empatía

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Permanecen atentas a las señales emocionales y saben percibirlas.
- Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás.
- Ayudan al prójimo en base a la comprensión de sus necesidades y sentimientos.
- Saben escuchar a los demás.

#### El desarrollo de los demás

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Saben reconocer y apoyar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los otros.
- Proporcionan un *feed-back* útil e identifican las necesidades para el desarrollo de los demás.
- Tutelan a los demás, dedican parte de su tiempo a la formación y la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de los demás.

### 4. Manejo de relaciones

Capacidad para manejar nuestras relaciones con los demás para inducir respuestas deseables; interactuar fluidamente; persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo. Es una habilidad básica que nos permite movilizar adecuadamente las emociones de los demás.

#### Influencia

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Son muy persuasivas.
- Recurren a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio.
- Utilizan estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás.
- Presentan adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones.

## **Comunicación**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Saben dar y recibir, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje.
- Abordan abiertamente las cuestiones difíciles.
- Escuchan bien, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas en compartir la información de que disponen.
- Alientan la comunicación sincera y permanecen abiertas tanto a las buenas noticias como a las malas.

## **Manejo de conflictos**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Manejan a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- Reconocen los posibles conflictos, sacan a la luz los desacuerdos y fomentan la desescalada de la tensión.
- Facilitan el debate y la discusión abierta.
- Buscan el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

## **Orientación hacia una visión**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos.
- Son capaces de guiar a los demás en el cumplimiento de sus tareas.
- Lideran con el ejemplo.

## **Catalizador del cambio**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras.
- Desafían el *status quo* y reconocen la necesidad del cambio.
- Promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo.
- Modelan el cambio de los demás.

## **Establecer vínculos**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Cultivan y mantienen amplias redes informales.
- Crean relaciones mutuamente provechosas.
- Crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno.
- Están concientes que se relacionan con personas y nunca las utilizan

### **Colaboración y cooperación**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Equilibran la atención en la tarea y la atención a las relaciones interpersonales.
- Colaboran y comparten planes, información y recursos.
- Promueven un clima de amistad y cooperación.
- Buscan y alientan las oportunidades de colaboración.

### **Capacidades de equipo**

Las personas que han desarrollado esta competencia:

- Fomentan cualidades grupales como el respeto mutuo, la disponibilidad y la cooperación.
- Despiertan la participación y el entusiasmo.
- Consolidan la identidad grupal, el espíritu de cuerpo y el compromiso.
- Se preocupan por el grupo y su reputación, y comparten los méritos.

## Anexo 3

### Cuestionario Perfil personal

No resulta fácil generalmente llegar a un conocimiento exacto de sí mismo. No te preocupes pues hay pocas personas que lo logran, por falta de tiempo, por no aplicar un método adecuado, por un concepto equivocado de sí mismo, etc.

Para facilitar tu propio “análisis”, te presentamos un cuestionario. No es un test, sino simplemente una serie de cuestiones que te ayudarán a definir tu perfil personal. Por favor, contéstalo con sinceridad.

#### I. Aspecto personal

- Sueles causar buena impresión a los demás con tu aspecto personal:  
Si    No
- Cuidas con interés especial tu aspecto físico:  
Si    No

#### II. Habilidades de comunicación

- Te resulta fácil relacionarte con los demás:  
Si    No
- Tienes suficientes dotes de persuasión para “vender” tus ideas:  
Si    No
- Te consideras un buen negociador:  
Si    No

#### III. Estabilidad emocional

- Controlas tus emociones:  
Si    No
- Tu humor es estable:  
Si    No
- Te consideras capaz de superar adecuadamente la frustración:  
Si    No
- Tienes confianza en ti mismo:  
Si    No

#### IV. Responsabilidad

- Te gusta asumir responsabilidades:  
Si    No
- Te entregas de lleno a tu trabajo:  
Si    No

## **V. Dinamismo**

- Te gusta estar ocupado u ocupada:

Si No

- Te sientes más cómodo en tareas que no requieran mucha actividad:

Si No

## **VI. Iniciativa y creatividad**

- Realizas siempre tu trabajo sin plantearte nunca que puedes mejorar su realización:

Si No

- Te gusta perfeccionar tu trabajo y buscar nuevas soluciones a los problemas planteados:

Si No

- Prefieres plantearte nuevos retos a que te lo den todo hecho:

## **VII. Toma de decisiones**

- Reflexionas con cuidado antes de tomar una decisión importante:

Si No

- Te paralizas ante los problemas sin saber qué hacer:

Si No

- En tu entorno (familia, amistades, estudio...) suelen ser decisivas tus intervenciones:

Si No

## **VIII. Inteligencia práctica**

- Te ves con capacidad para llevar a cabo proyectos que consideras viables:

Si No

- Sueles distinguir claramente lo accesorio de lo importante en los temas que se te presentan:

Si No

- Eres capaz de transmitir tus ideas con claridad a otras personas:

## **IX. Capacidad de organización**

- Te consideras ordenado u ordenada:

Si No

- Te gusta organizar actividades:

Si No

## **X. Capacidad de trabajo en equipo**

- Te consideras con capacidad para dirigir un grupo:

Si No

- Prefieres trabajar en equipo más que “a tu aire”:

## Anexo 4. Auto evaluación

### ¿Qué tal manejo mis emociones?

#### Desarrollo

1. Lee una a una todas las escalas y en cada una indica la posición que más se ajusta a tu conducta cuando estás en momentos buenos (señala una «B») y cuando estás en momentos malos (señala una «M»).

2. Después de completar todas las escalas, selecciona las tres o cuatro que representan los tipos de conducta que más desearías poder variar. Encima de esas escalas dibuja una flecha indicando la dirección del cambio deseado y hasta qué punto.

1. Capacidad para escuchar comprensivamente a los demás.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

2. Capacidad para influir en las demás personas.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

3. Asumir y desarrollar de manera constructiva las ideas apuntadas por otras personas.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

4. Confianza en los demás.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

5. Disposición para discutir mis sentimientos o emociones.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

6. Tendencia a dejarse influir por los demás.

---

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

8. Tendencia a establecer relaciones personales íntimas con personas de la clase.

0	1	2	3	4	5	6	7
Baja							Alta

9. Reacción ante los comentarios que se hacen de mi conducta en un grupo.

0	1	2	3	4	5	6	7
Reacciono						Los acepto bien	

10. Percepción de los sentimientos ajenos.

0	1	2	3	4	5	6	7
No me preocupan						Muy al tanto de ellos	

11. Grado de comprensión de mis motivos de actuación de los demás.

0	1	2	3	4	5	6	7
Mínimo							Máximo

12. Reacción ante los conflictos en un grupo.

0	1	2	3	4	5	6	7
Los tolero muy mal						Los tolero muy bien	

13. Reacción ante las expresiones de afecto.

0	1	2	3	4	5	6	7
Me disgustan						Me agradan	

14. Reacción ante las opiniones opuestas a las mías.

0	1	2	3	4	5	6	7
No las tolero					las tolero muy bien		

## III. Los líderes no nacen, se hacen.

"Los grandes líderes «se hacen» en la medida en que van adquiriendo, a lo largo de su vida y de su carrera profesional, las competencias que aumentan su eficacia".

Daniel Golleman



### III. Los líderes no nacen, se hacen

Hemos visto las competencias que debe tener un líder, si las volviéramos a repasar una por una, nos daríamos cuenta que todas estas competencias son comportamientos y el comportamiento es materia de elección, son actitudes que no dependen de niveles de inteligencia o de alguna característica física de las personas.

Ésta es una pregunta muy común: ¿Hay gente que nace con ciertos niveles de empatía, o ésta se aprende? La respuesta es ambos. Lo cierto es que todos podemos aprender a mejorar, sin importar de dónde se comienza. Y lo mejor de todo es que las habilidades del líder no sólo se pueden aprender, sino que pueden perdurar por siempre.

Estos rasgos de carácter se desarrollan en la mayoría de los casos a una edad temprana y se vuelven comportamientos habituales. Estos rasgos van evolucionando y llegan a mayores niveles o se quedan estancados. El reto del líder consiste en identificar los rasgos en los que necesita mejorar y trabajar en ellos

El reto al que nos enfrentamos es que la paradoja de la luna de miel: ¿Qué pasa cuando se acaba la “luna de miel”? Es decir, ¿cómo hacer que no se olviden las habilidades recién aprendidas? Los expertos en recursos humanos han dado vueltas sobre esto por décadas. Han visto una y otra vez que la gente sale entusiasmada de diversas capacitaciones y, con el tiempo, sus buenas intenciones se atrofian.

Cuando se trata de habilidades de liderazgo que duren, la motivación y cómo se siente la persona importa muchísimo. LA GENTE APRENDE LO QUE QUIERE APRENDER. Si el desarrollo del liderazgo sigue los principios básicos correctos, el mejoramiento puede durar.

De la misma manera que las aves usan dos alas para volar, las dos alas del líder son la cabeza y el corazón. El líder no sólo necesita ciertos aspectos de la inteligencia humana; requiere también ejecutar y guiar hacia una visión mediante la motivación, inspiración, escucha y persuasión a sus seguidores.

Los sistemas neuronales responsables del intelecto (cabeza) y de las emociones (corazón), están separados pero interconectados. Vivimos una cultura que privilegia el intelecto; sin embargo, en realidad el poder de las emociones es más fuerte que el poder del intelecto. El gatillo que dispara las emociones es la amígdala, una estructura del cerebro que analiza momento a momento lo que nos pasa, siempre alerta a una emergencia. Como si fuese un radar de emergencias, la amígdala puede comandar otras partes del cerebro, incluyendo los centros racionales, para actuar inmediatamente si percibe alguna amenaza.

Afortunadamente, esos impulsos emocionales siguen diversos circuitos que van desde la amígdala hasta el área prefrontal del cerebro, justo atrás de la frente, la cual es el

área ejecutiva del cerebro. El área prefrontal recibe y analiza la información de todas partes del cerebro y toma una decisión de qué hacer. El área prefrontal puede, en términos políticos, vetar un impulso emocional y asegurar que la respuesta sea más efectiva.

Los líderes necesitan saber dónde pueden mejorar sus habilidades. Es importante mencionar que los líderes viejos pueden aprender nuevas habilidades; pueden hacer, incluso, cambios significantes en su vida, en sus equipos y en sus organizaciones. Lo importante es aprender a hacerlo. La mayoría de los programas de liderazgo se enfocan a la parte racional de nuestro cerebro, la cual aprende mediante lecturas, conocimiento de conceptos, etcétera.

Por otra parte, el lado emocional del cerebro aprende de manera más lenta, particularmente cuando se trata de adquirir hábitos nuevos. Reeducar nuestra parte emocional del cerebro, entonces, requiere un modelo de aprendizaje diferente: necesita mucha experiencia y mucha práctica.

Hay quienes piensan que los adultos ya no pueden aprender. Investigaciones recientes demuestran que los cerebros humanos pueden crear tejido neuronal nuevo inclusive en la edad adulta. En cualquier etapa de la vida, los tejidos neuronales utilizados frecuentemente se fortalecen, mientras que los que no se debilitan.

Es cierto que mientras más joven inicia uno a especializarse en las habilidades de liderazgo es más fácil aprenderlas; lo cierto es que también los adultos pueden aprender, pero necesitan mucha más motivación.

No olvidemos que el desarrollo del liderazgo, no se da en un curso de dos días, ni siquiera en un programa universitario de cuatro años. Si bien ambos pueden contribuir a ello, la mayor parte de las complejas habilidades surgen a lo largo de décadas, motivo por el cuál, debemos de "aprender durante toda la vida":

Si decides trabajar en tu liderazgo, debes prepararte y hacerlo metódicamente, y no desilusionarte por que no ves resultados inmediatos.

## **IV. Guía práctica para desarrollar el liderazgo**

"Si tengo fe en que soy capaz de realizar tal obra, adquiriré en consecuencia la capacidad de realizarla, aún si no poseía esa capacidad al comenzar. Esto significa que la proyección optimista de nuestras posibilidades aumenta dramáticamente a las mencionadas posibilidades y capacidades".

Mahatma Gandhi

## IV. Guía práctica para desarrollar el liderazgo

### 1. *Mi yo ideal: aquí inicia el cambio*

Lo primero para desarrollar tu liderazgo es idear cómo quieres ser; cómo te visualizas como líder. Cuando te conectas con tus sueños es cuando eres capaz de sacar la pasión, la energía y el entusiasmo por la propia vida. En los líderes, esa pasión deriva en entusiasmo contagiado a aquellos a quienes lideran. La clave se encuentra en descubrir el *yo ideal*, la persona que quieres ser, lo que quieres en tu vida y en tu trabajo.

Para empezar realmente a desarrollar tu liderazgo, primero te tienes que enamorar con fuerza de tu *yo ideal*. Esto se debe a que la gente, cuando realmente decide cambiar, debe luchar contra décadas de patrones de conducta archivados en el cerebro.

Hay que recordar que la mayoría de la gente, luego de experimentar el sentimiento inicial de emoción por llegar a su futuro ideal, al ver que no concreta su sueño pierde ese sentimiento porque todavía no viven ese futuro ideal. Por eso es importante recordar las técnicas de aprendizaje del cerebro.

### **Ejercicio: Al Final de mi vida**

Una vez que el capacitador ha terminado la reflexión, piensa y contesta las siguientes preguntas:

**Me sentiré en plenitud conmigo el día de mi muerte si he logrado dar:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Me sentiré en plenitud el día de mi muerte si he logrado hacer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Me sentiré en plenitud conmigo mismo el día de mi muerte si me he dejado recibir de la vida o de los demás:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Quiero ser recordado como:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Sueños**

Permite soñar durante un tiempo y escribe tus sueños o fantasías. No limites tu imaginación. En esta parte vale la pena dejar salir todo sueño que surja. ¿Qué me encantaría que se diera en mi vida en cada área: física, afectiva, social, espiritual, profesional?

**Sueños que me gustaría lograr en mí área física (relacionados con mi cuerpo y con mis bienes):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sueños que me gustaría lograr en mi área afectiva (amistades, afectos, amor, familia, sensibilidad, etcétera):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sueños que me gustaría lograr en el área social:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sueños en el área espiritual (ética, valores, ideales, congruencia, religión, trascendencia, amor al prójimo, servicio a los demás, etcétera):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Sueños del área profesional (educación, capacitación, carrera, ocupación, intereses, idiomas, estatus, metas de trabajo):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Misión Personal (Vocación)**

Después de analizar los sueños de las distintas áreas, tienes que encontrar y describir una síntesis de la responsabilidad más importante con la que quieres comprometerte; qué es lo más importante que deseas lograr en tu vida personal, social y profesional.

La misión debe contener la respuesta a:  
¿Cuál es mi propósito fundamental en la vida?  
¿Para qué existo?  
¿Qué le da sentido a mi vida y trabajo?

La misión contiene cuatro elementos fundamentales a descubrir:

- a) Lo que quiero lograr, mis metas fundamentales a largo plazo. Los resultados finales que deseo conseguir, sin señalar tiempos ni mediciones. Lo que deseo hacer de mi mismo y de mi entorno. Por lo que quiero entregar mi vida y mi esfuerzo.
- b) ¿Para qué? ¿Con qué finalidad quiero lograr mis metas? ¿Qué e va dar sentido último a esos logros? ¿Qué trascendencia tiene lograr mis metas?
- c) Los valores más importantes para mí (4 o 5 a lo mucho) que deben matizar e infundir logros que deseo alcanzar.
- d) ¿Hacia quién o quiénes siento mayor responsabilidad?

Redacta finalmente un párrafo integrando los cuatro elementos anteriores.

Misión personal:

---

---

---

---

---

---

---



## **2. Mi yo real. ¿Eres una rana hirviendo?**

Luego de ver tu ideal, lo siguiente es reconocer dónde estás parado. Es importante tener presente dos cosas: cómo te ves a ti mismo y cómo te ven los demás.

Cuando dejas caer una rana al agua hirviendo, instintivamente la rana saltará para salir. Pero si echas una rana en un recipiente con agua fría y la calientas poco a poco, la rana no se dará cuenta que el agua se está calentando, hasta que muera totalmente cocida.

Así les pasa a algunos líderes que, bajo la rutina, permiten día a día que las pequeñas comodidades se conviertan en hábitos, permitiendo la inercia.

Muchas cosas conspiran para que no veamos nuestro yo real. La propia psicología humana nos “falsea” información que pervierte nuestra percepción de nosotros mismos.

Daniel Goleman lo define como autoengaño: “al peligro de poseer una exagerada visión de nuestras capacidades y quizá una cierta ignorancia de nuestros defectos y excesos”. Parece un riesgo entre personas que han destacado sensiblemente en alguna actividad, porque algunos podrían acabar pensando que son buenos para casi todo. Hablando concretamente de los directivos, el haber tenido algún éxito importante presume, pero no asegura necesariamente, éxitos posteriores.

Autoengañarse (como consecuencia de éxitos anteriores) puede llevar a las personas a disfunciones como las siguientes: incapacidad para reconocer errores, arrogancia, sed de poder, rechazo a las críticas, narcisismo, persecución de objetivos poco realistas, huida hacia arriba, jactancia, juicio a las personas en términos de blanco/negro, necesidad de parecer perfecto o hábito de trabajo compulsivo.

La mejor forma de corregir distorsiones en la propia percepción, sería recibir retroalimentación correctiva de la gente que nos rodea. Existe el método de *Retroalimentación de 360°*, que fundamentalmente consiste en preguntarle a la gente que te rodea –padres, hermanos, pareja, jefes y subordinados- cómo te ven y qué sugerencias te harían para mejorar tus aspectos negativos. Si el líder sabe lo que necesita mejorar, sabrá dónde enfocar su atención.

**¿Dónde estoy parado?**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_
- g) \_\_\_\_\_
- h) \_\_\_\_\_
- i) \_\_\_\_\_
- j) \_\_\_\_\_
- k) \_\_\_\_\_
- l) \_\_\_\_\_

**Inventario de fuerzas, potencialidades y habilidades:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Cosas que me gustaría aprender o seguirme capacitando:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cosas que quiero dejar de hacer; ya no realizarlas o sufrirlas:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **3. Una agenda de aprendizaje**

Una agenda de aprendizaje se centra en la posibilidad de cambiar aquellas cosas que, eventualmente, nos llevarán a un mejor desempeño en el trabajo o en la vida. Algunos tips:

- Las metas se construyen en las fortalezas de uno, no en las debilidades. El objetivo es potenciar nuestros aspectos positivos y reducir nuestros aspectos negativos; no tiene caso hacerlo al revés.
- Las metas las decide uno mismo, nadie más. Para sacar la pasión y motivación que uno necesita para crecer, se requiere que sean las metas que tú te estableciste; no las que otros te imponen.
- ¿Qué piensas del futuro? No hay modelos correctos para pensar en el futuro, es un proceso personal. Hay quienes establecen metas con plazos fijos, y quienes solamente tienen claro el rumbo que le darán a su vida.
- Los planes deben ser realizables. El peor error en esta agenda es fijarte metas que no van contigo, con tu estilo de vida, con tu ritmo.
- ¿Cuál es tu estilo de aprendizaje? Es necesario que sepas cuál es tu forma de aprender. Fundamentalmente se trata de 4 estilos:
  - *Experiencia directa*. Consiste en una experiencia que permite ver y sentir en qué consiste el nuevo conocimiento.
  - *Reflexión*. Pensar y analizar las experiencias propias y ajenas.
  - *Modelos contruidos*. Tener una teoría que explique lo que observamos.
  - *Ensayo y error*. Tratar de lograr cosas con mejores métodos en cada ocasión.

### **Ejercicio. Objetivos de vida**

Ya revisaste tus sueños, ahora selecciona los que crees que puedes y quieres realmente realizar; conviértelos en objetivos que incluyan una acción específica y tiempos de inicio y de terminación.

### **Ejemplos de objetivos**

- Dedicar más tiempo a estar con mi familia este año.
- Ahorrar el dinero suficiente para poder ir de vacaciones a Europa el año que viene.
- Aprender más sobre economía y tomar un curso antes de tres meses.
- Aprender a hablar francés en un año.
- Dormir más tiempo los sábados y domingos.
- Hacer ejercicio y estar inscrito en un gimnasio la semana que entra.

### **Claridad de objetivos**

Uno de los requisitos más importantes para elaborar un plan de vida y de desarrollo de liderazgo, es un autoanálisis respecto de la claridad y conocimiento conciente de los objetivos que pretendo lograr y la motivación que tengo para alcanzarlos.

### **Jerarquización de objetivos**

A partir de los sueños anteriores, selecciona en orden de importancia los objetivos más valiosos y/o prioritarios para ti. Estos objetivos debes de ubicarlos en cada una de las áreas de contacto que hemos usado anteriormente.

## **4. Reconfigurar el cerebro**

Como hemos visto, el aprendizaje emocional requiere de mucha práctica, experimentación y motivación. Una vez que tenemos nuestra agenda de aprendizaje, hay que ir una y otra vez sobre nuestras fortalezas y seguir un mismo patrón:

- 1) Ser autoconciente de tus malos hábitos,
- 2) concientemente practicar una mejor forma de hacerlo,
- 3) y repetir ese nuevo comportamiento cada vez que puedas. El cambio tarda meses, ya que la parte emocional de nuestro cerebro aprende mediante la repetición y la práctica.

Para especializarte en una nueva habilidad, necesitas cambiar la opción “por default” de tu cerebro, mediante la ruptura con hábitos viejos y la repetición de los nuevos. Es por esto que la experimentación cada vez con mejores alternativas es crucial: La nueva forma de pensar, de sentir o de actuar se siente artificial la primera vez. En el nivel neurológico, estamos forzando al cerebro que “camine” por una ladera casi no recorrida.

## 5. El poder de las relaciones

Todos aquellos que han hecho grandes cambios en su liderazgo, reconocen el valor de las relaciones que les rodean. Nuestras relaciones nos ofrecen un contexto en el que entendemos mejor nuestro progreso y reconocemos la utilidad de lo que aprendemos. Los grupos positivos ayudan a la gente a hacer cambios positivos.

Los líderes continuamente se sienten inseguros, como si todo mundo los observara, motivo por el cual difícilmente toman el riesgo de explorar nuevos hábitos. Hay que decirlo: el liderazgo es intrínsecamente estresante. Cuando la gente se estresa, dejan de sentirse seguros de practicar sin inhibiciones nuevas formas de hacer las cosas. Por tal motivo, el aprendizaje del liderazgo funciona mejor en ambientes donde la gente se siente segura –que no tan relajada que pierda la motivación-.

Es importante compartir nuestros objetivos con personas que nos puedan ayudar e impulsar a lograrlos.

### Para recordar:

#### Modelo para desarrollar mi liderazgo

1. Mi yo ideal: ¿Quién quiero ser?
2. Mi yo real: ¿Quién soy?
  - a. Reconocer mis fortalezas: ¿Qué aspectos concuerdan con mi yo ideal?
  - b. Reconocer mis debilidades: ¿Qué aspectos difieren de mi yo ideal?
3. Mi agenda de aprendizaje: Construir sobre mis fortalezas y reducir mis debilidades
4. Experimentar un nuevo comportamiento, pensamientos y emociones:
 

Practicar comportamientos nuevos, construyendo nuevos tejidos neuronales
5. Desarrollar relaciones confiables que me ayuden, apoyen y motiven cada paso en el proceso.

**Anexo 5. Plan de vida**

**Mi vida en relación conmigo mismo**

Objetivos

Fecha

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Estrategias para lograr estos objetivos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Mi vida deseada en relación con mi familia:**

Objetivos

Fecha

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



**Estrategias para lograr estos objetivos:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mi vida deseada en relación con mi trabajo:**

Objetivos

Fecha

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**Estrategias para lograr estos objetivos:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mi vida deseada en relación con mi prójimo:**

Objetivos

Fecha

_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Estrategias para lograr estos objetivos:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mis objetivos de desarrollo de competencias de liderazgo:**

Objetivos

Fecha

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Estrategias para lograr estos objetivos:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Anexo 6. Síntesis del Plan de vida**

<b>Quién soy</b>	<b>Quien quiero llegar a ser</b>
<b>Mis fuerzas</b>	<b>Mis debilidades</b>
<b>Las competencias que debo desarrollar</b>	<b>Lo que debo aprender académicamente</b>
<b>Objetivos y Estrategias</b>	
<b>Conmigo mismo</b>	<b>Con mi familia</b>
<b>Con mi trabajo</b>	<b>Con mi prójimo</b>

## V. Trabajo en Equipo

“En North Carolina me enseñaron algo en lo que creo fervientemente: si los objetivos se conciben y logran como equipo, las carreras individuales destacarán por sí mismas”.

Michael Jordan

## V. Trabajo en Equipo

### ¿Qué diferencia un grupo de un equipo?

Un grupo es un conjunto de personas unidas por un vínculo de cualquier índole, un grupo pueden ser las personas que se encuentran en un lugar determinado al mismo tiempo, o que comparten la misma edad o preferencias musicales.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar y que actúan ordenadamente para lograr un fin común. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Es un concepto de trabajo relacional.

El ejemplo perfecto de un equipo que funciona es una orquesta, cada quien aporta su talento para lograr el objetivo final que es ejecutar una pieza, la orquesta no funciona si cualquiera de sus miembros falla, todos necesitan de todos.

### Proceso de Formación de Equipos

Los equipos tienen un proceso de formación antes de llegar a la madurez. Inician con la afiliación, después el poder, realización y finalmente madurez.

La afiliación se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos. En esta etapa deberán formularse políticas para normar la actuación del grupo, los miembros deberán designar un líder-moderador para el mejor desempeño del grupo. Los integrantes establecerán fronteras y objetivos.

En la etapa de poder se va formado ese espíritu de grupo, necesario para amalgamar el equipo. Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos.

La confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes. En esta etapa deberá quedar acordado quién será el líder. Éste a su vez deberá motivar y facilitar la integración del equipo.

La etapa de realización es en la que se llega a la productividad. Productividad es tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para esta etapa el equipo ya

está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas. En esta etapa el líder del equipo, facilita los procesos y ayuda a la toma de decisiones de grupo. El líder apoya las opiniones y motiva a los miembros a mejorar la solución a la que se ha llegado. El líder ayuda también a trazar el plan de acción relativo a la solución del problema. En esta etapa el líder lograra la completa integración de los miembros y resaltará las cualidades de cada uno. Los integrantes deberán crear un mecanismo para toma de decisiones en grupo. Se trazarán planes de trabajo para las acciones acordadas.

Finalmente la madurez es la etapa donde los miembros actúan de manera interdependiente. Cada miembro actúa de manera individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo. Los miembros responden automáticamente a los problemas.

### **La motivación**

Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, supino de *motere*, que significa mover. O sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad y el ver reconocidos los méritos propios.

La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio emocional con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

Sin embargo ambos esquemas de motivación deben estar presentes, tanto el individual como el del equipo.

Existen algunos factores que pueden ayudar a motivar al equipo:

- Proyectos a la altura de las expectativas creadas: proyectos exigentes, que supongan un auténtico desafío.
- No se puede reunir un grupo de personas, ilusionarlas, y luego encomendarles un trabajo gris, anodino, etcétera. No se pueden defraudar las expectativas creadas.
- Autonomía: darle al equipo la oportunidad de organizarse, de planificar su trabajo, de tomar sus decisiones.

- También resulta muy motivador para el equipo el ir alcanzando metas parciales, aunque sean pequeñas.
- Reconocimiento individual y grupal.

## **Manejo de Conflictos**

En todos los equipos tarde o temprano surgen conflictos personales que se derivan de la diferencia de carácter de los miembros, la tensión que genera el trabajo, las dificultades, etcétera.

El problema se presenta cuando este conflicto termina generando un enfrentamiento grave entre dos o más miembros del equipo. Esta situación origina que el rendimiento del equipo se resienta de inmediato. Es imposible coordinar y avanzar en un proyecto cuando dentro del equipo hay enfrentamientos.

Todos los miembros del equipo, pero especialmente su líder, están obligados a velar porque exista una buena armonía, un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

Algunas recomendaciones para evitar conflictos son:

- Fomentar la comunicación, el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.
- Conocer de cerca a la gente, qué piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, tratar de conseguir que se encuentren a gusto.
- Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que le puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor, intentar ver qué puede haber detrás.
- Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldos injustificables, etcétera.
- Evitar “agravios comparativos”: alabanzas del jefe dirigidas siempre a los mismos miembros, cierto trato preferencial a parte del equipo (compartir con ellos más información que con el resto, quedar habitualmente con ellos a comer sin contar con el resto del equipo, tener reuniones informales sin avisar a los demás, etcétera).

**Cuando surge el conflicto la acción debe ser:**

1. Inicialmente dar un margen prudencial a los miembros enfrentados para que ellos mismos resuelvan sus diferencias.

2. Si el asunto sigue sin resolverse es necesario intervenir. Se debe hablar con las personas implicadas y exigirles resuelvan sus diferencias.
3. Si el conflicto persiste, hay que tomar cartas en el asunto, informándose previamente con detalle de lo sucedido y adoptando a continuación la decisión que estime oportuna.



## **VI. Negociación**

“En la vida los bloques de granito se hunden; los corchos siguen flotando”.

Auguste Renoir

## VI. Negociación

Comenzaremos diciendo que no es negociar, ya que existen muchas concepciones equivocadas acerca del tema. Negociar no es aplastar a la otra parte, no es ser más listo que nuestros contrincantes, ni tampoco es mentir y manipular. Derrotar a la otra parte ocasiona que haya un derrotado y por lo tanto un enemigo.

¿Entonces qué es negociar? Bueno podríamos definir la negociación como el arte de resolver conflictos comunes entre dos o más partes de la manera más beneficiosa posible para todos los involucrados.

Negociamos por alguna de las siguientes razones:

- Carecemos del poder para dejarse de consideraciones e imponerse.
- No quieren aparecer como un dictador.
- La colaboración de otras personas es necesaria para llegar a buen fin, y una persona en particular disfruta del mismo poder y de opiniones tan sólidas como las de las otras.
- Queremos ser democráticos.
- Se busca dar un buen ejemplo.
- Se quiere acumular credibilidad personal o legitimidad para el futuro.
- Sabemos que, para conseguir lo que quieren, van a tener que desprenderse de algo.

Cada persona tiene sus propias razones y es importante conocer las *verdaderas razones* que llevan a las personas a negociar.

Existen situaciones en las que la negociación constituye la manera más apropiada de solucionar un problema y es importante ser capaz de reconocerlas, a fin de poder tomar la decisión de no negociar o de interrumpir una negociación en los demás casos.

Fisher y Ury en sus trabajos "Si de Acuerdo" o "Supere el No" enfatizan en la necesidad de trabajar para construir la posibilidad de llegar a un acuerdo, considerado como la finalidad principal de todo proceso de negociación.

### ¿Cómo negociar?

Cualquier método de negociación debe basarse en 3 criterios:

- Conducir a un acuerdo justo
- Ser eficientes
- Mejorar o no deteriorar la relación entre las partes

Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos con equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

Reglas básicas para la negociación:

- **Personas.**- Separa a las personas del problema.
  - **Intereses.**- Concéntrate en los intereses no en las posiciones.
  - **Opciones.**- Genera una variedad de posibilidades antes de decidirte a actuar.
  - **Criterios.**- Insiste en que el resultado se basa en un criterio objetivo
- 
- **Personas:** Primero que nada, hay que tener en cuenta que con quien vamos a negociar es con personas que, al igual que nosotros, tienen sentimientos y emociones, así como diferente procedencia y puntos de vista. Una relación de trabajo en la que a lo largo del tiempo se construye con confianza, comprensión, respeto y amistad, conduce a que cada nueva negociación sea más fácil y eficaz. Para tratar con las personas debemos tener en cuenta 3 puntos: percepción, emoción y comunicación. El mejor momento para solucionar el problema es antes de que este se presente; si los negociadores se perciben como adversarios en un enfrentamiento, difícilmente separarán su relación con la parte sustancial del problema.
  - **Intereses:** Para que la solución sea prudente, debemos conciliar los intereses, no las posiciones. La conciliación de los intereses es efectiva porque existen generalmente varias posiciones que podrán satisfacer un interés.
  - **Opciones:** Debemos generar opciones de mutuo beneficio. Una opción frecuentemente puede constituir la diferencia entre un obstáculo y un acuerdo. Los obstáculos pueden ser: juicios prematuros, búsqueda de una sola respuesta y la creencia de que la solución del problema “es problema de ellos”.
  - **Criterios:** Es poco probable que una negociación sea eficaz o amistosa, si nosotros, al igual que la otra parte, imponemos nuestra voluntad. Mientras más criterios de equidad apliquemos, será más probable que se logre un acuerdo final exitoso. Es mucho más fácil tratar con las personas cuando ambas están discutiendo criterios objetivos para solucionar el problema, que cuando tratamos de obligar a la otra a retroceder o a ceder. Los criterios deben ser independientes de la voluntad de las partes, además de legítimos y prácticos

## Bibliografía

1. Beltri, Francesc: Aprender a negociar, Paidos.
2. Blanchard, Bowles, et al, ¡Choca esos cinco! Debolsillo.
3. Casares, David, et al, Planeación de vida y carrera. 2º edición, Limusa
4. Covey, Stephen, Siete hábitos de la gente altamente efectiva. Paidos.
5. Covey, Stephen, El octavo hábito. Paidos.
6. Cria, Clara, Las negociaciones nuestras de cada día. Paidos.
7. Decaro, Julio, La cara humana de la negociación, McGraw-Hill.
8. Donnelly, James , Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 8ª Edición Mc Graw Hill.
9. Gibson James, Las Organizaciones. 8ª Edición Mc Graw Hill.
10. Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional
11. Goleman Danie,l La Inteligencia Emocional en la Empresa. Planeta.
12. Goleman Daniel, Et al El Líder resonante crea más. Planeta.
13. Hunter, James. La paradoja. Empresa Activa.
14. Jordan, Michael, Mi filosofía del triunfo, Selector.