



**LIDERAZGO EFICAZ:
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

Introducción:

Todas las personas tiene potencial de liderazgo. Muchas veces el la modestia, la falta de confianza o de experiencia lo que inhibe a una persona de asumir el liderazgo. Es posible adquirir la capacidad de liderazgo por medio de la capacitación y el esfuerzo. Muchas veces este proceso comienza cuando las personas descubren que poseen las cualidades y el poder que por lo general se asocia con el liderazgo. Por lo que el ejercicio del poder recién encontrado produce mayores logros y una sensación de Auto satisfacción.

Así mismo los lideres potenciales necesitan reconocer que junto con la función viene la responsabilidad. Nunca es fácil asumir esta y un liderazgo eficaz requiere de grandes esfuerzos. Esto significa presión, tensión y retos, pero también una inmensa satisfacción cuando se logra con éxito una tarea. Un seguidor capacitado sabe contribuir al éxito de su líder, en tanto que un buen líder actúa en nombre de sus seguidores. Luego entonces para un liderazgo exitoso son esenciales siete facetas: Desarrollo de conciencia, Comprensión de personal, Poder y Autoridad, Comunicación, Toma de Decisiones, Creación de una Visión y Asunción de responsabilidades de las cuales es objeto de este libro.

Desarrollo de conciencia:

El primer paso para un liderazgo exitoso consiste en desarrollar la Auto conciencia. Los líderes requieren tomarse tiempo para reflexionar en las fortalezas individuales de su propia conducta. El hecho de que las personas conozcan sus limitaciones es de gran valor. Esta es la base del aprendizaje de los líderes sobre la forma de estirar su capacidad con nuevas habilidades, conocimientos y experiencias. Ello proporciona una base para mejorar el desempeño, así como para lograr la confianza y comprensión de otras personas, dentro de esta parte se abarcan 4 aspectos del desarrollo de la Auto conciencia. Estos son:

- 1.-Aspectos Básicos del Liderazgo,
- 2.-Auto - Evaluación,
- 3.-Seguir al Líder y
- 4.- Desarrollo Personal.

1.-Aspectos Básicos del Liderazgo:

Existen tres creencias comunes del Liderazgo:

*Los líderes nacen para esa función,

*Existen ciertas cualidades que hacen a un líder, como ambición, carisma, confianza, iniciativa, independencia, creatividad, sentido de responsabilidad, entre otras y

*las situaciones crean líderes, que surgen para afrontar las necesidades de un grupo, tiempo o lugar específico. Al concluir una tarea, tales líderes se retiran de su papel.

Es por ello que el éxito del liderazgo depende del desarrollo de una relación positiva entre los líderes y sus seguidores. Los mejores líderes valoran a sus seguidores y lo demuestran en sus actitudes.

Los líderes saben que el resto se gana. Es la actitud de los líderes hacia sus seguidores lo que inspira la lealtad. Los seguidores son importantes porque, sin ellos, el líder solo existe en la imaginación del líder en ciernes.

Por lo que la tarea del liderazgo, consiste en enfocar la atención hacia un propósito común, guiar los eventos y organizar la actividad. La creación de un sentido compartido de propósitos y la conciencia de la importancia de la tarea inspira la cooperación entre colegas.

2.-Auto - Evaluación:

La evaluación de uno mismo es una fuente de información sobre la eficacia en el liderazgo es la retroalimentación de otras personas. Descubrir el impacto de la conducta de liderazgo sobre los colegas es un ejercicio verdaderamente valioso. ¿Cómo puede un líder determinar que comentarios son útiles y cuales no lo son? Una respuesta sería que los líderes evalúan primero su propio desempeño, por lo que una imagen sólida de si mismo, objetivos claros para el desarrollo personal y estándares de alto desempeño permiten al líder juzgar si los comentarios son útiles, apropiados, o bien señalan la necesidad de un cambio en la conducta. Al reconocer la diferencia entre "quien soy ahora" y "quien quiero ser", los líderes podrán desarrollar un plan de acción que les permita alcanzar las metas de su desarrollo personal.

3.-Seguir al Líder:

El primer reto consiste en preguntar: "¿Dirijo de tal manera que tendría deseos de seguirse a si mismo?" El análisis de este desempeño específico permite evaluar la habilidad del liderazgo. Este proceso es muy sencillo enumerar cinco características positivas y negativas de las conductas reales y actuales del liderazgo. Estas características deberán de venir de inmediato a la mente. Menos de diez demuestra una fuerte necesidad de desarrollar una mayor conciencia de si mismo. Es posible continuar con la evaluación al considerar a continuación las opiniones y creencias de los compañeros lo que permite ver el mundo desde una perspectiva distinta.

4.- Desarrollo Personal:

Todo mundo tiene una personalidad única, constituida por una mezcla de cualidades como valor, paciencia, ambición, honestidad, entre otras. Mientras más se reconozcan las cualidades, será más fácil que el líder trabaje con confianza sobre las mismas. Con esta información, un líder podrá decir que necesita desarrollar y, así, mejorar el desempeño futuro.

Un líder se beneficia al examinar su constitución personal para determinar la fuente específica de la dificultad: Conducta Positiva, Conductas Negativas, mejorar la conducta y plan de acción.

Comprender a las personas:

Para un liderazgo exitoso consiste en comprender a las personas. Esto atenúa la importancia de reconocer las diferencias de las personas en términos de impulsos, sueños, y ambiciones. Los líderes deberán cuidarse de la convicción de que en

realidad todos son los mismos. No los son y no es democrático insistir en ello. Los temas relevantes son:

- 1.- Motivación,
- 2.- Recompensas y valores y
- 3.- Inspiración.

1.- Motivación:

La tarea de un líder era motivar a los demás por medio del ejemplo. Por lo que la fortaleza, determinación y confianza siguen siendo características valiosas del liderazgo. El pensamiento actual sobre esta tema sugiere que las personas poseen la motivación para satisfacer las necesidades en diferentes ocasiones. Maslow propuso una jerarquía de necesidades con cinco diferentes niveles A medida que las personas satisfacen todas las necesidades de cada uno de estos niveles, reciben la motivación natural para progresar y satisfacer las del nivel siguiente.

Esta básica comprensión del impacto de las necesidades sobre la motivación y el desempeño es vital para un liderazgo eficaz. Es la clave para saber jugar con las fortalezas de los colegas y ayudarlos a superar sus debilidades. La motivación nunca es uniforme en todo el equipo. Un líder exhorta a los miembros de equipo a desear lograr una visión al reconocer el punto fundamental de cada persona y construir con esa base. Los discursos inspiradores a todo el equipo y la amenazas de castigo por el otro tiene solo influencia temporal en el desempeño. Aquellas medidas genéricas, útiles para todos en el largo plazo se enfocan en las preocupaciones y asuntos que impulsan a cada colega en particular. La satisfacción de estas necesidades contribuyen de manera directa a una mejora en el desempeño del grupo.

Pensar en una persona con quien se trabaja. ¿De que tipo son las necesidades que discute con mayor frecuencia? Si lo hace con facilidad y naturalidad, es probable que las necesidades estén satisfechas en el nivel que se discute, así como en el inmediato inferior. Si lo hacen con carencia de comprensión, es probable que su atención se oriente mas a satisfacer las necesidades del nivel inferior. Tratar de esta manera las preocupaciones del personal revela respeto por sus necesidades y supone un aumento en la motivación.

2.- Recompensas y valores:

Las personas durante sus vidas conforman diferentes patrones de conducta que aseguran su sobrevivencia. Por ejemplo, algunos bebés lloran, gritan y exigen comida y otras cosas esenciales. Otros ríen, barbotan y encantan a sus parientes para que les den lo que necesitan. Un tercer grupo simplemente aprende que están por sí solos y que deben esperar el mínimo estricto de otras personas. Si bien el comportamiento real cambia con la madurez, los patrones fundamentales permanecen inmutables.

Cada una de estas orientaciones están tan profundamente grabadas en el interior, por lo que los líderes no solo deberán de estar conscientes de la naturaleza de su propio patrón personal sino que además deberán de exhortar a los colegas a ser más conscientes de sí mismos, en particular cuando su conducta afecta a otras personas.

3.- Inspiración:

Una sensación de comprensión compartida proporciona la base de relación sólida. La tarea del líder es crear lazos de respeto mutuo entre él y sus seguidores. Sin embargo, hoy en día aun existen líderes que creen en la necesidad de mantenerse separados de sus seguidores. Creen que necesitan una mística que se base en ser diferentes, más brillantes o mejores que los demás. Y lo consideran una fuente de poder.

Como resultado hoy un día se exige a los líderes que administren el personal y a la información con mayor flexibilidad y habilidad que antes.

Desde siempre el liderazgo exitoso ha dependido de las habilidades de comunicación, tanto de escucha como de expresión. Hoy en día existe una necesidad adicional de utilizar estas habilidades para desarrollar relaciones interdependientes dentro del grupo, y entre los líderes y seguidores. Los mejores líderes de nuestra historia muestran una consciente evidencia al respecto.

Estas figuras reconocieron que su autoridad y poder surgían de sus seguidores. El respeto que dieron a sus colegas los llevo a recibir lealtad y compromiso. Por lo que una importante fuente de inspiración es la creación de relaciones positivas y de respeto mutuo.

Poder y Autoridad:

Para un liderazgo exitoso se centra en la importancia de comprender los aspectos de poder y autoridad. Cuando las personas aceptan la responsabilidad del liderazgo, también asumen el reto de utilizar el poder de manera inteligente y para el beneficio de todo el grupo. Los temas que contribuyen al adecuado ejercicio del poder y la autoridad son:

1.- Administración de Poder,

- 2.- Estilos de Liderazgo,
- 3.- Adaptación a los Eventos y
- 4.- Delegación

1.- Administración de Poder:

Por si solo el titulo líder no crea el liderazgo. Ya se ha sugerido que debe de haber también una relación positiva con las personas que a quien se dirige. La discusión, la retroalimentación y el debate son fundamentales, de modo que un líder pueda aprender de los demás miembros del grupo. Si se reprimen, ignoran o desalientan los diferentes puntos de vista dentro del grupo, es señal de un líder débil y temeroso que debe de ocultarse detrás de un papel a fin de controlar el grupo.

Cuando los líderes preguntan, o piden retroalimentación, comentario y consejos a sus colegas, ¿socavan o debilitan su propia autoridad? En forma absoluta la respuesta en no. De manera potencial, todo líder puede ser socavar, manipulado o incluso derrocado. Con mayor frecuencia, estos temores son resultado de una falta de deseo de permitir el debate, no de una apertura de motivarlo. La confianza, la curiosidad y tolerancia son cualidades de un líder fuerte. Un interés genuino por escuchar a los colegas y una invitación directa de debatir sobre los puntos fundamentales es señal de un líder poderoso y confiado, no de uno débil. Existen cuatro tipo de poder, estos son: Otorgado, Experiencia, Carismático y de Información. Todos ellos contribuyen a un liderazgo exitoso.

Poder Otorgado este tipo de poder depende de una función organizacional específica y reconocida formalmente. Quienes tiene este poder cuentan con el en virtud de un nombramiento oficial que les permite actuar en nombre de la organización.

Poder por la experiencia Este tipo de poder depende de los talentos, habilidades y experiencia personales de quienes los poseen. Estas personas detentan el poder sin importar su función oficial dentro de la organización. Los líderes eficaces identifican mejor a quienes tiene el poder de la experiencia, por que su contribución al grupo es con frecuencia tan importante como la de aquellos en posiciones con poder otorgado.

Poder de Carisma Quien tiene el poder de carisma posee tanto un don como una maldición. Con frecuencia son los "comodín" de la organización. Es seguro que un líder carismático puede inspirar a sus compañeros a desear entregar su mejor

esfuerzo, al menos durante un tiempo. Por tanto estos líderes tienen la tentación de depender de esta fuente de poder como base exclusiva de influencia. Esto no es tan inteligente.

El poder de la Información Este tipo de poder se maneja mejor al compartir la responsabilidad de almacenar la información. Así, la organización evita depender de una sola persona y de sistemas electrónicos sin dependientes entre sí como fuente de información.

Integración cuando los líderes se basan en más de una fuente de poder, fortalecen su posición. Ejercer la autoridad e influir en los resultados es más fácil cuando la fuente de poder de la persona es evidente y se reconoce de inmediato.

2.- Estilos de Liderazgo:

El poder y la autoridad se expresan por medio de liderazgo. Existen tres estilos básicos. Estos son:

Democrático,

Autocrático y

Permisivo.

Democrático:

Existen líderes que se sienten frustrados todo el tiempo, debido a que están rodeados por seres inferiores carentes de inteligencia en lugar de serlo por personas iguales a ellos. Aun así contratan a nuevas personas, estas, de manera gradual, revelan sus debilidades. En realidad, tales líderes se encuentran en serios problemas. Cuando todo el mundo empieza a verse mal. Es tiempo de que mejore el observador, no los observados.

Autocrático:

Muchas veces este tipo de estilo de liderazgo parece ser más benéfico en casos de controversia. Las personas confundidas suspiran por un jefe fuerte, un líder que les diga que tiene que hacer. Aun así, la investigación es contundente respecto a los grupos con un solo líder que dicte órdenes, ya que tienen una productividad

más baja y un desempeño menor, así como mayor descontento que aquellos que son dirigidos en forma democrática.

Cuando los líderes son demasiado temerosos, soberbios o engreídos para abrir una discusión entre sus compañeros, en realidad socavan su propia autoridad. Han perdido la oportunidad de demostrar su confianza, criterio y deseo de aprender.

Permisiva:

Con frecuencia, el estilo permisivo es un intento de democracia. Muchas veces, la persona que ejerce este estilo de liderazgo tiene buenas intenciones para otros, cuyo trabajo requiere coordinación, apoyo activo y dirección.

Con frecuencia, el líder permisivo no se da cuenta de que brinda guía y actúa como caballero andante, defensor del grupo, es parte del trabajo de ser líder. Si bien es frecuente que a las personas les gusten estos líderes “agradables”, hombres y mujeres por igual, también los describe como débiles, sin carácter e incompetentes, lamentando el día en que comenzaron a trabajar para ellos.

3.- Adaptación a los Eventos:

Los líderes eficaces son flexibles cuando deciden el estilo de liderazgo que se ajusta mejor al grupo en un momento determinado. Lo determinan al considerar la etapa de desarrollo del grupo. El desarrollo de los grupos pasa por cuatro etapas:

La Primer Etapa comienza cuando el grupo se forma por primera vez. En este punto, el papel del líder deberá ser directivo, de modo que el proyecto comience a caminar. Una vez que los miembros del grupo conozcan sus asignaciones y tengan instrucciones claras, el líder los exhorta a conocerse mejor entre sí. Esto permite crear relaciones sólidas en el grupo y es *La Segunda Etapa* en el desarrollo del mismo.

En *La Tercera Etapa*, el líder acentúa en la importancia de los miembros que comparten la responsabilidad y discuten las necesidades del proyecto. Así, desarrollan en forma gradual una conciencia de su interdependencia. En *La Cuarta Etapa*, el líder funciona de nuevo como guía y entrenador de los miembros, que comienza a dirigir el proyecto por sí solo. Crecieron y se convirtieron en un grupo maduro.

Este modelo de cuatro etapas es muy útil para decidir el estilo óptimo de liderazgo para un grupo, es importante resaltar que el uso exitoso de este modelo depende de la capacidad de líder de valorar la etapa de desarrollo del grupo.

4.- Delegación:

El aspecto de la madurez del grupo se resuelve en parte si los líderes también aprenden las habilidad delegación. Este proceso se divide en cuatro etapas. Estas son:

- 1.- *Definir la tarea,*
- 2.- *Expresar la razón de su importancia,*
- 3.- *Explicar cualesquiera expectativas y*
- 4.- *Evaluar y discutir los resultados.*

1.- Definir la tarea:

Este paso es tan obvio que muchas de las veces se le presta poca atención. En vez de eso simplemente se entrega una asignación a alguien, pidiéndole que la maneje. Los líderes que deseen garantizar resultados más confiables se toman tiempo para discutir la tarea con cierto grado de detalle. Asimismo, le piden a la persona que revise los puntos fundamentales de la asignación, a fin de descubrir preguntas.

Esto resalta cualesquiera vacío en la comprensión de la persona e invita a los comentarios y las nuevas ideas para completar la tarea con éxito. Este enfoque es ideal para crear una delegación de autoridad, es decir, exhortar a los colegas a compartir responsabilidades por el cumplimiento y el éxito de la tarea. Invitar a la discusión sobre la tarea cuando esta se asigna por primera vez promueve el surgimiento del interés de las otras personas y estimula el compromiso.

2.- Expresar la razón de su importancia:

Presentar por que es importante hace que los adultos se desempeñen a su máximo rendimiento cuando perciben la relevancia de los que hacen. Necesitan un contexto más grande, en el cual colocar una tarea o proyecto. Esto también contribuye a su sensación de delegación de autoridad. Cuando conocen el significado de la tarea que se les pidió realizar, pueden tomar mejores decisiones sobre su cumplimiento y reducir los errores.

3.- Explicar cualesquiera expectativas:

Si las personas no saben lo que se esperas de ellos, es imposible que satisfagan sus expectativas del líder. Al delegar, es esencial explicar cuando se les evaluara, y sobre que base. Asimismo, las personas necesitan conocer por adelantado cualesquiera limitaciones que se impongan en su autoridad para cumplir con la tarea. Los líderes que dicen otorgar plena autoridad a quien efectúe la tarea no deberán sorprenderse si se acepte su oferta.

4.- Evaluar y discutir los resultados:

Este paso se basa en el anterior. Cuando se explican por adelantado las expectativas, entonces los colegas tiene un objetivo claro de desempeño sobre el cual trabajar. Cuando el líder revela los criterios de desempeño solo después de la conclusión de la tarea, provoca rencores y decepciones innecesarios. Asimismo, es virtualmente imposible cumplir con objetivos invisibles o secretos.

Comunicación

Todo el trabajo e intercambio social depende de la comunicación. Es el medio para compartir las ideas, sentimientos y recursos. Cuando se interrumpe la comunicación, de inmediato surgen los desacuerdos y las faltas de comprensión. Se supone que los que hablan el mismo idioma solo requieren de tiempo, esfuerzo y sinceridad para comunicarse con éxito. Esta visión optimista ignora el impacto de las emociones, la motivación, la inteligencia, la asunción de riesgos y la competencia; entre muchos otros aspectos. Por esta razón la comunicación es ele cuarto paso para un liderazgo exitoso e incluye los siguientes temas esenciales:

- 1.- *Escuchar y Hablar,*
- 2.- *Habilidades Sociales y*
- 3.- *Crear Comprensión.*

1.- Escuchar y Hablar:

La comunicación se basa en dar y recibir información. En su forma mas sencilla, consiste en dos actividades: escuchar y hablar. De hecho, ambas requieren una conducta muy compleja y se basan en toda una vida de experiencias de cada persona.

Escuchar

Requiere que un líder este consciente de tres características: sesgos, señales visuales y sonidos vocales.

Sesgos. El punto de vista de cualquier persona supone cierto sesgo, aun la persona no esta del todo consciente del mismo. El sesgo se refiere a pensar algo a favor o en contra de una persona, evento o idea. Refleja la capacidad de aun persona para comprender e interpretar correctamente lo que ve y escucha.

Signos visuales. Un signo visual es un lenguaje corporal. Existen muchos seminarios y libros que ofrecen interpretaciones de los gestos y signos de mas uso común. Muchas veces estos representan un esfuerzo sincero para mejorar la comprensión y la comunicación. Las personas interpretan el significado del lenguaje corporal de acuerdo a su propia comprensión.

Sonidos vocales. Escuchar el sonido y tono de voz de un interlocutor aumenta la comprensión. A veces existen mensajes ocultos que es posible captar con una escucha cuidadosa. Por ejemplo los oradores indican su estado emocional, así como la actitud hacia el publico, por medio de la voz. A veces e mas importante escuchar estos sutiles mensajes que el contenido real de lo que se dice. Si el tono de voz del interlocutor contrasta con el mensaje que se dijo, entonces quien escucha deberá de pedir una explicación. Si bien esto requiere de tacto, contribuye a mejorar la comprensión.

Hablar

Desde la conversación social más intrascendente hasta el intercambio más difícil, hablar supone presentar los pensamientos en forma ordenada y lógica. Si bien se da por sentada gran parte de la capacidad de hablar, el éxito depende de la preparación. En muchos casos, tal preparación se logra con tal rapidez, que el hablar ocurre de manera simultanea con lo que alguien planea que ha de decir. Los mejores oradores utilizan técnicas en virtud de las cuales escucharlos se convierte en una experiencia sencilla y positiva.

Entre estas técnicas incluyen los encabezados, el ritmo y los resúmenes.

Encabezados. Estos señalan las ideas principales de una historia, los oradores pueden resaltar sus pensamientos fundamentales en la oración inicial. Comienzan por establecer con claridad de lo que desean discutir y después expanden esta idea inicial.

Ritmo. Los buenos oradores atienden a las necesidades e su publico. El ritmo se refiere s la capacidad de dejar de hablar e invitar a los escuchas a comentar. Un enfoque alterno sugiere que el orador haga una pausa después de presentar cada encabezado. Entonces el escucha responde u ofrece un nuevo encabezado.

Asimismo, el ritmo se refiere a la habilidad del orador para generar interés al aumentar y disminuir la velocidad con que se entrega el mensaje.

Resúmenes. Se trata de un enfoque reiterativo que no es del todo apropiada para una conversación cotidiana, pero que resalta la importancia de resumir las ideas fundamentales.

2.- Habilidades Sociales

Escuchar y hablar forman las bases de la comunicación. Ambas contribuyen en igual medida a desarrollar el intercambio social de información. La comunicación social es:

Dirigida hacia un objetivo,

Coherente,

Apropiada a la situación,

Controlada y

Susceptible de ser aprendida.

Dirigida hacia un objetivo.

Cuando existen objetivos claros para el intercambio de ideas e información, es mucho más fácil reconocer cuando la comunicación esta completa. La discusión es mucho más satisfactoria cuando los participantes desean lograr algo por medio de la comunicación, pues después trabaja para alcanzarlo.

Coherente.

Esto se refiere a una conducta que logra una impresión única, consistentes y global, así como la claridad y lógica del mensaje.

Apropiada a la situación.

La comunicación social coordina palabra, conducta y tiempo de modo que la presentación de información concuerde con las necesidades de la situación. Esto

significa elegir el método correcto, como el teléfono, nota manuscrita, medios electrónicos, o una conversación cara a cara.

Controlada.

Esta habilidad social se refiere mas bien a la autodisciplina del líder en lugar de la capacidad de este de disciplinar a los demás. A veces los líderes toman decisiones que benefician al grupo en vez de reflejar su preferencia personal.

Susceptible de ser aprendida.

La capacidad de aprender es una habilidad social fundamental. Por desgracia, la mayoría de las conductas de comunicación se aprenden por absorción y se copian en lugar de hacerlo con una opción conciente. La voz, gestos y movimientos de un orador son el resultado final de una vida de condicionamientos. Los líderes se sirven así mismos de sus colegas cuando evalúan a sus propias habilidades de comunicación hacia el aprendizaje de qué y cómo pueden mejorar.

3.- Crear comprensión.

Es responsabilidad del líder abrir el debate, invitar a las personas a contribuir y dirigir la discusión de modo que surja una comprensión común dentro del grupo. Esta aumenta la sensación de propósito del grupo y contribuye al sentido de unidad.

Abrir una discusión que abarca aspectos difíciles ofrece un reto enorme. Algunos líderes se dan por vencidos a la primera señal de disonancia o de confusión y entonces empiezan a dar órdenes y a silenciar la discusión con base al miedo de perder el control.

Cuando los líderes se comprometen a crear una comprensión, muestran esta escucha atenta y minuciosa y establecen un tono de discusión tolerante dentro del grupo. Estos líderes no solo se benefician de las de sus colegas, sino que así mismo fomentan la lealtad y el compromiso del grupo.

La tarea fundamental consiste en lograr un equilibrio entre la contribución creativa y la opinión libre para todos, en donde la voz más fuerte es la que se escucha más. Evitar la anarquía sin dejar de impulsar el debate requiere que un líder establezca y siga reglas básicas para su discusión.

El líder asume el papel de moderador de la discusión. El objetivo es fomentar un libre intercambio entre todos y evitar la dominación de unos pocos.

Las habilidades de discusión incluyen:

Asesoría,

Parafrasis y

Intervención.

Asesoría.

Una tarea esencial es establecer el propósito de la discusión desde el principio. Si se trata de un debate abierto, entonces no se debe permitir que una sola persona mantenga la conversación. Para evitar esto, desde el principio el líder deberá anunciar que se deberán tomar turnos para hablar y esperar hasta que se les de la palabra.

A medida que continúa la discusión, el líder detecta a las personas de un grupo que desean hablar. Se las da a respetar este sistema de hablar incluso hasta en las reuniones más informales.

Paráfrasis.

Si la discusión se aparta del punto principal, la paráfrasis le permite al líder llevarla de regreso al buen camino.

Si los líderes captan con rapidez la digresión, evitan los sentimientos de frustración para sí mismos y puedan reafirmar con mayor facilidad el tema principal sin mostrar abstención alguna.

Intervención.

Cuando dos o más participantes se enzarzan en una disputa, requieren de hacer una pausa y retroceder desde sus posiciones. Esto debe de hacerse de tal manera que puedan obtener una nueva perspectiva. Con frecuencia, es útil perder a los participantes que hablen del mismo tema. Si una nueva voz toma esta oportunidad para hacer surgir un tema diferente, el líder deberá insistir con amabilidad en apagarse al punto de conversación.

La tarea del líder es distraer la atención de los participantes en disputa y enfocarse en los puntos que hicieron surgir esta. El siguiente paso es invitar al resto del grupo a discutir los puntos en controversia para encontrar una solución.

Toma de Decisiones.

El cuarto paso para un liderazgo exitoso es la toma de decisiones. Si un líder lo hace solo o dentro de un grupo es esencial que los seguidores vean que actúa con confianza en nombre de ellos. Las habilidades de toma de decisión mejoran si se enfocan en los siguientes puntos. Estos son:

¿Cuáles son las prioridades?

Establecer objetivos claros y

Un enfoque sistematico.

¿Cuáles son las prioridades?

Con frecuencia, se pide a los líderes tomar varias decisiones al mismo tiempo. Debido a que no es posible prestar plena atención a todas ellas en forma simultánea, es preciso coordinar y dirigir la información con una considerable habilidad. Así mismo existen distracciones adicionales, porque muchas de sus decisiones tienen un impacto imprevisto en otro aspecto. Quienes toman las decisiones deberán determinar el alcance de la interdependencia entre la diversidad de aspectos aun cuando calculan el grado de importancia. Esto requiere identificar las prioridades y tomar primero las decisiones sobre los aspectos más apremiantes. Esto exige disciplina, debido a que muchas decisiones requieren de atención inmediata y no obstante carecen de una verdadera urgencia o de importancia en un largo plazo.

Las prioridades tienen dos características: urgencia e importancia. La tarea del líder es identificar y actuar en consecuencia.

El proceso de adquirir estas habilidades comienza al saber reconocer las prioridades. Solo entonces pueden los líderes administrar el impacto sobre los aspectos correlacionados.

Es posible que surja confusión debido a que ciertas tareas son urgentes y aun así solo poseen relevancia a corto plazo.

El establecimiento de prioridades comienza al examinar todas las decisiones que en ese momento se exigen que tomen en ese momento el líder o el grupo.

Establecer objetivos claros.

La identificación de prioridades permite a los líderes enfocarse primero en las decisiones urgentes e importantes. El resultado exitoso de estas decisiones dependen entonces de establecer los objetivos adecuados.

Quizás esto parezca obvio, porque, por sí sola, la prioridad parece establecer la meta. Por desgracia, es frecuente que, al principio, los objetivos y el proceso de toma de decisiones sean demasiado vagos y genéricos para brindar una dirección suficiente.

Los objetivos dan dirección al proceso de toma de decisiones. Aun así, la necesidad de alcanzar un resultado específico también debe equilibrarse en una actitud flexible.

El primer objetivo es el mas general. Se trata de un enfoque util al principio de un proceso de toma de desiciones. Establese en terminos generales el resultado final deseado, de modo que los participantes puedan generar varias opciones. Despues, estas pueden examinarse de manera individual.

El segundo objetivo es el mas especifico, porque incluye una medicion exacta de la reduccion en quejas. Debera de eliminarse cualquier opcion que no cumpla con este criterio. Cuando se incluye una cantida especifica o un detalle preciso en el proceso de toma de desiciones, deberan de haber una solucion solida.

El tercer objetivo es muy especifico. Limita a la toma de desiciones a las opciones que cumplen estos diversos criterios precisos. En ete tipo de objetivos sirve a quienes toma la desiocion y que ya determinaron lo que necesitan hacer. El siguiente paso consiste en generar opciones a fin de desidir la forma de lograrlo.

Un enfoque sistematico.

Existen siempre riezos en la toma de desiciones. El mas obvio es elegir la opcion incorrecta. Las fuerzas ocultas y las circunstancias imprevistas pueden socavar a la mejor de las intenciones.

Prueba de opciones: un metodo para una toma racional de desiciones comienza con un analisis minucioso de todas las opciones disponibles. Este proceso revela los meritos relativos de cada curso de accion propuesto. Despues de definir un objetivo, es decir, el resultado final deseado de la discusion, el siguiente paso es discutir los requerimientos primarios de cualquiera requerimientos secundarios.

Creación de una Visión.

La vision es la luz distante que da direccion a cualquier esfuerzo. Cuando es clara y brillante, atrae la atencion y estimula la curiosidad y el interes. Aun si los detalles son vagos o indefinidos, sirven como recordatorio de que existen mas en la vida que lo rutinario y lo ordinario. Los lideres que ofrecen una vision a los compañeros inspiran almenos a una accion tan determinada como los que prometen dinero, condision e influencia.

Cuando los lideres expresan la vision de manera que tocan los sentimientos de los seguidores, invitan a un compromiso solido. La vision proporciona proposito comun que lleva a una opcion unida. Crear una vision es el sexto paso de un liderazgo exitoso para el desarrollo y para lo cual es crucial.

Los temas que contribuyen a comprender estos aspectos son los siguientes:

Vision y proposito,

La imagen global y

Enmarcar y volver a enmarcar.

Vision y proposito.

En general los visionarios no son el tipo mas comodas de personas para convivir. En particular, si sus ideas difieren en forma dramatica de la perseccion convencional, se les tacha como chiflados, fanaticos o raros. Muchas veces los pensamientos extremos son demaciado diferentes para gozar de una aceptacion general. A veces, el visionario determinado contribuye a esta vision negativa al comportarse en forma poco usual.

Aun asi, es la vision, no la conducta del visionario, lo que transforma a un gerente o administrador ordinario en un lider. La vision faculta a las personas y les da la confianza tan convincente inspiradora para todos los compañeros.

Como alternativa a esto, los gerentes y administradores presentan ideas, propuestas, memorandas y sugerencias.

Pueden demandar, insistir, dirigir, convencer y aun exhortar a los colegas a cooperar. Dependiendo del grado de poder e influencia, tambien es posible asegurarles el éxito. Si bien una direccion eficaz merece elogio y recompensa, no se trata de un liderazgo.

Los lideres tiene vision; asumen riezos, persentan sueños, exploran posibilidades y en general invitan a sus colegas en un viaje a lo desconocido. Los gerentes tienen informes, analizan datos y piden a sus colegas se reúnan con ellos en el salon de conferencia. Aun cuando los lideres se funden perfectamente con su entorno organizacional, siempre existe algo un poco diferente en ellos. Si se examina de cerca ese “algo”, muchas veces es la vision.

Esta actividad comienza el proceso de desarrollar un sentido personal de la vision. Cada vez que las persona elevan su atencion de los aspectos rutinario, se abren a nuevas posibilidades. La capacidad de tener una vision, de imaginar algo nuevo y mejor, de soñar, puede adquirirse con la practica. El esfuerzo necesario vale la pena porque la vision es un ingrediente esencial de liderazgo.

El liderazgo requiere de un alto grado de compromiso personal y la perdida de gran parte de las opciones personales. El glamoor de presentar una vision no suaviza el golpe si se rechaza o si no se comprende bien en terminos generales.

La imagen global.

Con frecuencia , el valor frente a la advercidad depende de saber que las dificultades a la larga terminaran.

El “pensamiento global” les permite alcanzar esto con credibilidad. Ello se refiere a la capacidad de cambiar los detalles de una situacion inmediata para ver como estas se ajustan dentro de la imagen mas grande.

Asi como, los lideres obtienen una perspectiva fresca y con frecuencia encuentran nuevas soluciones a los problemas irritantes.

Enmarcar y volver a enmarcar.

En el diccionario, enmarcar se define como un orden o sistema establecido a la manera de que algo debe construirse, organizarse o formarse. Tambien se trata de un termino que se utiliza para describir los habitos mentales que desarrollan las persona para percibir einterpretar el mundo. Este tema se toco debido a que los marcos rigidos de referencia contribuyen a la creacion de un pensamiento sesgado.

Cada persona “enmarca” el mundo de una manera unica, de modo que dos persona que atestiguan el mismo evento podran interpretarlo en forma diferente. Los marcos se basan en los valores antecedentes y comprencion personal. Como cualquier otro habito es posible cambiar los marcos; esto, no obstante, requiere esfuerzo y compromiso.

Cambiar la perspectiva de esta manera es saludable, creativo y lleva a ideas innovadoras. El proceso de dar un paso atrás in mente, alejarse de un marco a fin de mejorar se conoce como “volver a enmarcar”. Esto significa hacer una eleccion conciente para interpretar el mundo de una nueva manera.

Con base a las diferentes prioridades y marcos de referencia, cada persona interpreta lo que ve y escucha de una manera unica para el. El punto para que los lideres reconozcan esto sobre si mismos y acepten que la suya es solo una de las muchas interpretaciones posibles. Aquellos que no desean ver esto se limitan a si mismos y a su capacidad de liderazgo, si bien esto puede elogiarse como perceberancia, esta a un corto paso de distancia de hacer un pensamiento rigido.

Asunción de responsabilidades.

El septimo paso para el liderazgo exitoso, se basa en las habilidades, conocimientos y experiencia .Esto incluye el desarrollo y conciencia personales, las relaciones con los colegas y comprender la motivacion, el uso apropiado del poder, las habilidades de comunicación, la toma de desiciones, y la creacion de una vision.

Un mejor desempeño significa que los lideres deben de asumir la responsabilidad de un pensamiento sobre cada uno de los temas, asi como la de cambiar su conducta.

