

liderazgo **24**



Liderazgo - Lo que realmente importa **Factores de éxito para triunfar como líder**

Edición 2011

Ing. Andreas Weigelt

Liderazgo - Lo que realmente importa

Factores de éxito para triunfar como líder

Edición 2011

Ing. Andreas Weigelt

Información Legal

La información de este libro está **protegido por Copyright** y no se puede reimprimir, copiar, distribuir o publicar, tanto en papel como electrónicamente, sin el consentimiento expreso de Liderazgo24.com con todos los **Derechos Reservados**. Todo el contenido es una opinión expresa del autor, acumulado tras años de experiencia. Use la información por su propia cuenta y riesgo. El autor y editor, deniega cualquier litigio por cualquier pérdida ocurrida por el uso o mal uso de esta publicación. Está prohibido revender o compartir este libro. Para cualquier pregunta contactar a aw@liderazgo24.com.

CONTENIDO:

1	EL DILEMA DEL LIDERAZGO MODERNO	4
2	LOS SECRETOS PARA SER UN LÍDER MODERNO Y EXITOSO	6
3	¿SE PUEDE APRENDER “MANEJAR RELACIONES”?	7
3.1	LOS SECRETOS DE COMO SE MANEJAN LAS RELACIONES	7
3.2	FACTORES CRUCIALES QUE PUEDEN CAUSAR DISTURBIOS Y FRACASO	10
4	LIDERAR SISTÉMICAMENTE	14
4.1	VER LA TOTALIDAD	14
4.2	EL ICEBERG Y EL TRIÁNGULO MÁGICO	16
4.3	INSTRUCCIONES PARA LIDERAR SISTÉMICAMENTE	18
4.4	MEDIOS PARA LOGRAR EL FIN - LOS INSTRUMENTOS DEL LIDERAZGO SISTÉMICO	21
5	COMO DESARROLLAR UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO	22
6	INSTRUCCIONES PARA AUTO-ORGANIZACIÓN Y MANEJAR ESTRÉS	23
7	RESUMEN	27

1 El Dilema del Liderazgo Moderno

Estimada Lectora, Estimado Lector:

Liderazgo no es un juego de niños, las técnicas “Management by ...” pasaron de moda y líderes simplemente NO son obreros o artesanos sobre pagados. El liderazgo cambió en los últimos 10 años agravantemente. Antes el líder tomó todas las decisiones principales y dejó a los colaboradores la ejecución de las mismas.

Hoy los integrantes de un equipo quieren involucrarse, quieren opinar y crear más. Ser líder ahora es mucho mas agotador, pero también los resultados son mejores y más satisfactorios para todos los participantes y para la empresa. El líder moderno tiene que retroceder, soltar las cosas y delegar.

Sin embargo todavía es válido que el líder define el marco, transmite seguridad y da la orientación. Cuando faltan estos requisitos, el soltar las cosas puede ser muy peligroso y puede resultar en caos.

“¡Más estructuras, más reglas!” - este grito suena a menudo en las empresas. Sin embargo al mismo tiempo se exige: “¡Más auto-responsabilidad, más espacios para creación y desarrollo!”

¿Cómo hacerlo entonces? La respuesta es: ambas cosas son correcto e importante. **Liderazgo significa andar siempre en la cresta.**

RECOMENADCIÓN EXPERTA:

¡Cuando logras combinar autoridad con claridad y capacidad de imposición con orientación hacia el colaborador, estás caminando en el rumbo correcto! Por lo tanto el liderazgo cooperativo y autoritario se complementa.

Por eso nunca habrá la enseñanza perfecta para el liderazgo, demasiado variada es la vida en las empresas, demasiado variadas son las personalidades de los líderes y los colaboradores, demasiado variados son los entornos para la cooperación.

Pero eso no significa que liderazgo no se puede aprender, o que no hubiera comportamientos, principios y normas correctas o incorrectas. Sin duda algunos líderes realizan su trabajo mejor que otros.

Liderazgo exitoso no solamente se enmarca por ciertas recetas o listas de revisión (sin embargo son importantes, es decir indispensables), sino se mete también intensamente a los potenciales y recursos de los seres humanos que trabajan en la empresa y desarrolla a los mismos. Eso funciona lo mejor cuando el colaborador recibe aprecio en su lugar de trabajo y cuando sus intereses individuales se concuerdan lo más posible con los intereses de la organización.

¡Empecémosnos!

Ing. Andreas Weigelt

P.D.: En el libro me refiero a EL líder. ¡Por supuesto eso no quiere decir que solo hay líderes hombres: hay muchas mujeres con excelentes cualidades de liderazgo! Sin embargo por el uso común del término “líder” estoy usando la forma masculina.

2 Los Secretos para ser un líder moderno y exitoso

Las fórmulas “sagradas” para que seas un líder moderno y exitoso son:

Secreto 1:

Aprende a manejar relaciones
y a reconocer (y eliminar) disturbios.

Secreto 2:

Aprende a liderar sistémicamente
y a aplicar las herramientas adecuadas.

Secreto 3:

Aprende a desarrollar
un equipo de alto rendimiento.

Secreto 4:

Aprende a auto-organizarte
y a liderar bajo presión.

3 ¿Se puede aprender “Manejar Relaciones”?

Estamos hablando de un nuevo concepto para el desarrollo de líderes. Líderes exitosos son personajes únicos y inequívocos. El desarrollo de líderes debe ayudar a los líderes encontrar y optimizar su propio estilo de liderazgo, concientizar sus peculiaridades, debilidades y fortalezas y desarrollar un “olfato” para las personas y necesidades en las situaciones correspondientes.

El liderazgo es lo más exitoso cuando combina ambos: la dominación soberana de las tareas y un personaje que realmente logra mover los seres humanos en la organización.

3.1 Los Secretos de como se manejan las Relaciones

¡La clave está en una “Inteligencia Emocional” altamente desarrollada! Inteligencia emocional es un término muy popular. Sin embargo muchos lo interpretan mal, lo equivalen a sentimentalismo.

¿Qué significa la palabra clave de inteligencia emocional? ¿Se puede entrenar la inteligencia emocional?

Un ejemplo:

Pedro Sánchez es altamente inteligente, tiene una competencia técnica excelente y su trabajo siempre fue impecable.

Sería la nueva designación ideal para una vacante en posición de liderazgo en su empresa. Pero la gerencia general se decide por otro candidato. Sánchez está confundido, sobre todo porque la capacitación técnica del compañero no se compara para nada con la suya: “¿Por qué no conseguí yo la posición?” se está preguntado.

“Por falta de inteligencia emocional” diría el psicólogo norteamericano y autor del bestseller “Inteligencia Emocional” Daniel Goleman.

Pedro Sánchez es conocido en la empresa por su manera sónica hasta poco controlada. Solo pocos colaboradores confían en él.

Sin embargo, según Goleman, sobre todo los factores suaves son indispensables para el liderazgo exitoso. En su tesis a través de investigaciones en casi 200 consorcios internacionales comprueba que: En

la comparación de los líderes sobresalientes de los promedios, se podían atribuir a estas características que describe Goleman con el término inteligencia emocional.

Controlar emociones:

Inteligencia emocional no significa - como muchas veces se piensa - vivir sus sentimientos y emociones.

Más bien implica la habilidad manejar inteligentemente tanto sus propios sentimientos como los de los demás. Inteligencia emocional significa, que uno se conoce bien a si mismo, se puede auto-controlar y además trata astutamente con otros. Para el inteligente manejo de sentimientos cuentan sobre todo cinco habilidades:

1. Auto-percepción y Auto-reflexión:

La habilidad para reconocer el propio ánimo y emociones con todos sus efectos a otros seres humanos. Eso también implica una autovaloración realista: Personas auto reflejadas están conscientes de sus propias fuerzas y debilidades.

2. Autocontrol:

La habilidad para saber controlar impulsos y emociones o convertirlos en caminos positivos y productivos para la situación específica. Las personas con una alta inteligencia emocional evitan juicios precipitados y no se convierten en prisioneros de sus propios sentimientos, según el lema "Primero pensar y luego actuar".

3. Auto-motivación:

La habilidad para proseguir metas con energía y perseverancia. Las personas con una alta inteligencia emocional se caracterizan por un alto compromiso laboral. Tienen un fuerte afán para obtener el éxito y se ponen metas altas. En ello siempre son optimistas - también cuando fracasan con una tarea y sufren una derrota.

4. Empatía:

La habilidad para ponerse en el lugar de la vida afectiva de otros humanos. Las personas empáticas tratan a otros respetando sus sentimientos. Así crean confianza y producen una base para conversaciones sensibles.

5. Competencia social:

La habilidad para desarrollar y mantener relaciones y redes sociales. Según Goleman eso es la “coronación” de la inteligencia emocional. Por otra parte existen muchos malentendidos sobre esta habilidad. Muchos creen que las personas socialmente competentes son siempre amables con todo el mundo. En realidad se refiere a una amabilidad con un fin: se supone que por medio de ella se logra influenciar a personas en cierto modo. Por ejemplo cuando se trata de la aprobación de una nueva estrategia de marketing o cuando se busca el entusiasmo por un nuevo producto. Las personas sociablemente competentes, saben también como se pueden usar las relaciones para sus propias metas.

Reglas Claras:

- La inteligencia emocional trata de definir límites claros, no de ser el “softi”.
- Ejemplo: Un colaborador siempre llega tarde:
 - Reacción fácil, Ironía: “¿Otra vez no encontró la puerta?”
 - Persona con alta inteligencia emocional: “Me molesta que siempre llega tarde.”
- El entrenar la auto- percepción y la empatía normalmente son los primeros pasos en el desarrollo.
- Una pregunta central es: ¿Qué ocasiona el comportamiento de mi interlocutor en mí?
- Saber leer “huellas”: por medio de pequeñas señales se puede reconocer como se siente el otro, por ejemplo cambio de tono de voz.

Resumen: Las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional

Auto-percepción y Auto-reflexión:	Autoestima, buen juicio de si mismo, conoce propias fuerzas y debilidades, actitud autocrítica.
Auto-control:	Confiante, habilidad de adaptación, abierto hacia cambios
Auto-motivación:	Motivación, fuerte afán para éxito, actitud optimista hacia el propio rendimiento.
Empatía:	Habilidad para fomentar y desarrollar otras personas, orientación hacia cliente, sensibilidad intercultural.
Competencia social:	Habilidad para trabajar en equipo, comunicarse, manejar conflictos, saber convencer, entusiasmar a otros y realizar cambios

Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

3.2 Factores Cruciales que pueden causar Disturbios y Fracaso

Cuando vemos la complejidad de las tareas de liderazgo de hoy, muchas veces hay que organizar la cooperación entre diferentes países, departamentos y horarios. Y lamentablemente es un hecho que a menudo un líder tiene que tratar - y superar - con factores de disturbio en la cooperación, por ejemplo en la forma de condiciones des-motivadores del entorno.

¡Revisa bien los siguientes puntos! Los veo constantemente en situaciones reales de trabajo y casi siempre son la razón para un mal funcionamiento dentro de un equipo.

1. Problemas de Comunicación

Están hablando más que una persona a la vez. Los otros no pueden entender lo se ha dicho. Integrantes del equipo que no tienen tanta capacidad de imponerse, habilidades verbales y disposición para hablar no se deja hablar y dejan opinar. Se pierde información.

2. Problemas de Autoridad

Un miembro del equipo se escucha más, porque tiene un rango más alto en la jerarquía. El jefe siempre tiene razón, también cuando no entiende nada del problema. Una capacidad de imponerse socialmente, a veces hasta belleza y aspecto físico ocultan muchas veces una escasez de conocimiento, información y argumentos. Elementos ajenas ganan influencia y empeoran la decisión grupal.

3. Problemas de Relaciones

Resultan en ignorar información o argumentos. Problemas de relación - con un compañero - se proyectan en el nivel técnico. Según el moto interno y inconsciente: "Porque no me cae bien, voy a ignorar y subvalorar sus argumentos (los cuales tal vez no son tan malos), solo porque el los dice."

4. Decisiones

Porque no se ha pensado antes cuales decisiones son más importantes que otras, se toman acuerdos equivocados y deficientes. O las prioridades no son correctas: se dedica mucho tiempo para decisiones poco importantes, el cual falta luego para decisiones importantes.

5. Reglamento Interno

El equipo (o mejor dicho "grupo") aun no tiene una organización interna suficientemente desarrollada para poder trabajar sobre el problema, tarea o proyecto. Problemas de reglamento interno como son por ejemplo reuniones, reglas de discusión y opinar, la facultad

del líder, modo de tomar las decisiones, límites de tiempo, etc. afectan fundamentalmente al trabajo en equipo.

6. Decir opiniones fuera del consenso

El grupo no está dispuesto a nombrar opiniones que difieren del punto de vista general de la mayoría, y si se mencionan de todos modos, no están listos para tratarlas seriamente. A menudo se “borran” ideas geniales por se burla de ellas. El equipo entonces ya no tiene el valor para usar el potencial presente de fantasía y creatividad para encontrar soluciones de problemas extraordinarias.

7. El valor para tomar una decisión basada en probabilidades

Todos los argumentos y toda la información está sobre la mesa, sin embargo el grupo no encuentra el valor para tomar una decisión basada en probabilidades, porque no terminan de analizar. La mayoría de los problemas tiene buenos argumentos pro y contra. Naturalmente es lógico que decisiones casi siempre contienen riesgos que hay que aceptar.

8. Presión por tiempo, rendimiento y competencia

Existen problemas porque el grupo mismo se está presionando demasiado por cuestiones de tiempo, resultados o competencia, con el efecto que ya no sabe enfocarse a lo importante. Sobre todo con decisiones que implican un alto riesgo y efectos a largo plazo, pueden resultar problemas devastados.

9. La Relación entre roles “funcionales” y roles “humanos”

La Relación entre roles “funcionales” y roles “humanos” no está óptima. Muchas veces se enfoca en los roles para el cumplimiento de la tarea (= funciones) en vez de los roles necesarios para garantizar el equilibrio en un sentido humano en el equipo. Resultan frustraciones, la disposición para cooperar y lograr un éxito grupal baja.

10. Estilos de trabajo diferente

Hay dos estilos de trabajo extremos que pueden chocar o resultar no productivo si existe una sobre concentración en el equipo: los que trabajan “sistemático” (OJO: no es lo mismo que “sistémico”) y los que trabajan “pragmático”. Los primeros tratan de encontrar una solución lógica para un problema, los segundos son más juguetones e intuitivos. Pero muchos problemas solo se pueden resolver rápida y correctamente a través de la buena cooperación de los dos estilos.

11. Manejo de Conflictos

El grupo renuncia a cualquier confrontación con conflictos. Para no poner en peligro el buen clima en el grupo, se evita miedosamente argumentos, información u opiniones, los cuales tal vez podrían causar un conflicto. Pero conflictos pueden ser productivos para lograr una mejor decisión del grupo.

12. Poca exigencia o Demasiada exigencia

El grupo o distintos integrantes aceptaron una tarea, la cual no corresponde con sus conocimientos, intereses y habilidades. Tanto si la exigencia no es suficientemente alta, como lo contrario, cuando es demasiada alta, los integrantes reaccionan con denegación y alejamiento del proceso para encontrar una solución.

13. Identidad

El grupo aun no ha encontrado su identidad. Es decir el equipo no es suficientemente atractivo para los integrantes, para que se involucraran completamente y identificaran con las decisiones del equipo.

Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

4 Liderar sistémicamente

4.1 Ver la Totalidad

La perspectiva sistémica es abierta a las relaciones, comunicación, cambio, entorno y deja espacio para crecimiento personal, participación, responsabilidad, entusiasmo y confianza. Liderazgo sistémico facilita decisiones compartidas, las cuales solicitan los entornos complejos, dinámicos y críticos de hoy. Liderar sistémicamente significa liderar individualmente, tener un propio estilo flexible y poder adaptarlo en cualquier momento a las situaciones, a la organización y las personas, en vez de trabajar esquemáticamente con herramientas estándares.

RECOMENDACIÓN EXPERTA:

Cuando el liderazgo de un equipo de trabajo o la cooperación en el equipo no funciona, a menudo es la culpa de uno - o varios - de estos 13 factores de disturbio. Si el líder reconoce estos factores, puede volver a arrancar el intercambio de información, reforzar la toma de decisiones y regresarle a la cooperación la efectividad necesaria.

La vista sistémica amplía el enfoque de la persona o el problema hacia el contexto entero y no se concentra tanto en factores distintos, más bien se enfoca en lo que está pasando entre los diferentes factores y actores. Por medio de preguntar enfocada y sistémicamente y a través de escuchar atentamente se puede “leer” el mapa interno de una persona o de una organización entera. Aparte de preguntar y escuchar, observar es un requisito básico para actuación sistémico. Hay que observar como otros perciben las cosas de su alrededor - y sobre todo, lo que no están viendo.

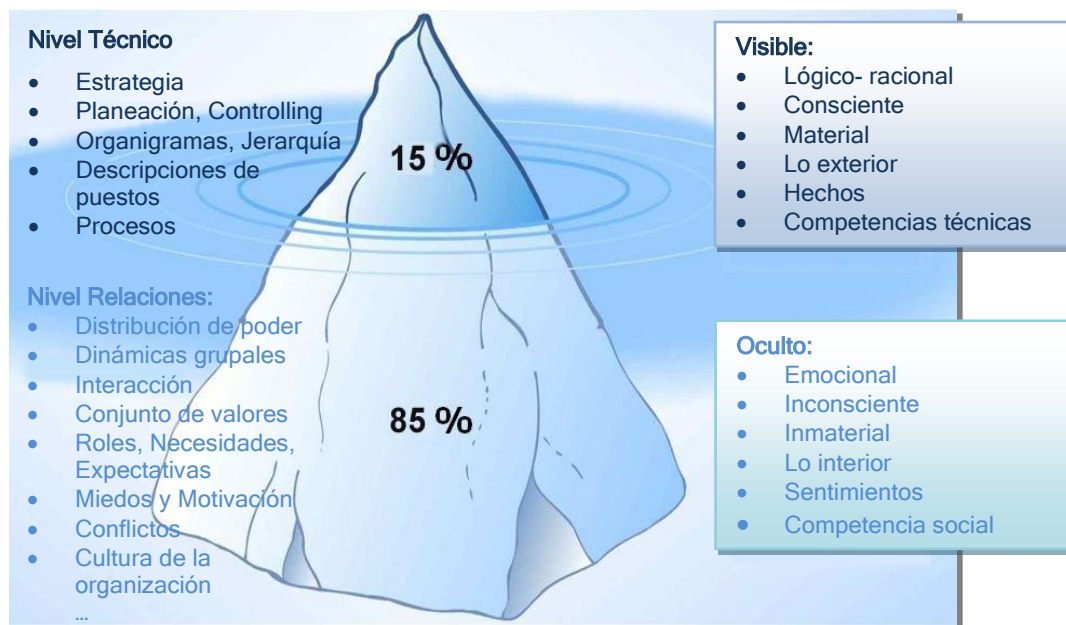
NOTA:

En el contexto de liderazgo, pensar “sistémicamente” significa simplemente: pensar en correlaciones y también observar sin valorar. Trabajar “sistémicamente” significa no siempre tener las respuestas listas, sino hacer preguntas:

- ¿Para qué sirve?
- ¿Cuál es la razón?
- ¿Qué sentido tiene?
- ¿Qué depende de ello?
- ¿En cuales diferentes niveles se llevan a cabo ciertos procesos y dinámicas?
- ¿Cuáles correlaciones existen?

4.2 El Iceberg y el Triángulo Mágico

El liderazgo sistémico está viendo el conjunto de las cosas, también eso, lo que no llama la atención a la primera vista. Otros planteamientos contemplan a menudo solo procesos, problemas y resultados evidentes y medibles, según un principio sencillo de causa y efecto. Suponen que la conducta humana y decisiones humanas se realizan consciente y racionalmente y que son directamente dirigibles. Para ellos el éxito de liderazgo y de la organización depende de hechos, estructuras, descripciones de puestos, de la dominación de herramientas de liderazgo, metas, estrategias y política de la empresa.



El Principio "Iceberg"

Estos puntos son necesarios, sin embargo con ello solo se está viendo una pequeña parte de la realidad. Es que una organización es como un "Iceberg": Aquella parte, la que se ve por encima de la superficie del agua, es solamente la parte más pequeña del todo. La mayoría se encuentra a escondidas debajo de la superficie. Ahí están trabajando enormes fuerzas, las cuales no hay que subestimar y que están determinando el rumbo del

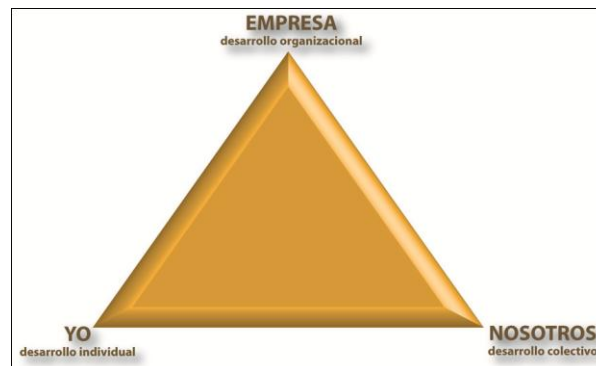
iceberg. Estas fuerzas son inconscientes, irracionales e informales. Estructuras de poder y influencia, dinámicas grupales, sentimientos, relaciones, necesidades individuales, convicciones, valores y culturas pertenecen a ellas.

RECOMENDACIÓN EXPERTA:

El principio “Iceberg” es primordial para el éxito como líder.

Si el líder no reconoce esta parte oculta, o si la subestima en cuestiones de su tamaño e importancia, puede naufragar rápidamente aunque tenga la competencia y los conocimientos técnicos.

El Triángulo Mágico:



En el centro de un buen liderazgo se coloca entonces la gestión de relaciones. Por ello liderazgo siempre se lleva a cabo dentro de un campo de tensión de tres polos: la personalidad del líder, el “Yo”, los colaboradores y la organización. Estos tres polos son el marco para el arte del liderazgo exitoso.

4.3 Instrucciones para liderar sistémicamente

Mis experiencias y mis observaciones en cientos de cursos vivenciales con líderes, te puedo decir que las enseñanzas del “Iceberg” y las consecuencias que podemos deducir del “Triángulo Mágico” son absolutamente verdaderas y casi siempre deciden sobre éxito o fracaso.

Aquí te junté las instrucciones más importantes para desarrollar y ajustar tus habilidades de liderazgo según la situación.

1. Liderar significa conocerse a sí mismo:

Sobre todo líderes bloquean rápidamente si se trata de auto-análisis. Piensan que ya son perfectos o más bien tienen miedo de enfrentarse con sus debilidades. ¡No vas a avanzar si no estás listo para auto-crítica!

- Escucha retroalimentación (Acuérdate de las tres “E” para recibir retroalimentación: Escuchar, Escuchar, Escuchar)
- Se disciplinado contigo mismo (por ejemplo: Si tu llegas tarde, tus colaboradores tampoco van a llegar puntuales.)
- Sé auténtico (No trates de actuar como el “Motivador”, vas a terminar como payaso)
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

2. Liderar significa comunicar:

Relaciones basan en comunicación, sin comunicación en alguna forma no existirá ninguna relación. Para que personas con diferentes habilidades y competencias puedan cooperar, se requiere de una estructura de comunicación bien pensada y creciente, aparte de una cultura de responsabilidad individual y bilateral.

- Comunica en todos los niveles
- Lidera por medio del diálogo
- Escucha activamente
- Considera tu expresión corporal
- Crea redes de información
- Sé un “Jugador de equipo” en vez de un “Solista”

→ Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

3. Liderar significa soltar las cosas:

La mayoría de los líderes se ven en el rol del “realizador”, quien mueve y controla todo. Pero muchas veces estos líderes que hacen todo ellos mismos y a una velocidad enorme, que viven en un activismo constante para demostrar a ellos mismos y a los otros su indispensabilidad, tienen una gran cantidad de colaboradores des-motivados flotando en su estela.

- Delega: Quien delega tiene libres las manos y la cabeza
- Clasifica tus tareas en prioridades
- Formula tus propias metas “SMART”
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

4. Liderar significa aceptar contrastes:

Liderar no es un proceso lineal, sino una lucha constante por la mejor solución.

- Como líder necesitas poder vivir con contradicciones, por ejemplo:
 - Tratar a todos los colaboradores igual vs. Analizar la situación específica
 - Distancia vs. Cercanía
 - Especialización vs. Generalización
 - Mantener situación vs. Cambio
 - Competencia vs. Cooperación
 - Orientación hacia metas vs. Orientación hacia procesos
 - Orientación hacia incentivos vs. Orientación hacia valores
 - Orientación hacia uno mismo vs. Orientación hacia el grupo
- Usa conflictos como motor para el desarrollo (ve lo así: ¡Qué bueno que tenemos diferentes opiniones! Alguien se está preocupando, alguien está pensando.)
- Aprende a distinguir entre tareas de rutina y tareas para acercarte a tu visión (meta)
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

5. Liderar significa manejar cambios:

“Change Management” es un proceso donde las empresas y sus colaboradores desarrollan la habilidad de adaptarse a cambios imaginables

y a cambios imprevistos. En la situación ideal este proceso siempre está pasando, sin embargo en la realidad solo se da cuando hay impulsos desde afuera.

- Sé el impulsor para el cambio
- Promueve el cambio hacia arriba y hacia abajo
- Pero: Renueve en pasos controlables
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

6. Liderar significa crear sentido

El sentido de la vida es una vida con sentido. La ideología de un líder debe abarcar la preocupación por sus colaboradores, sus clientes, sus colegas, sus socios, sus superiores y por si mismo.

- Crea trabajo con sentido
- Celebra éxitos logrados junto con tus colaboradores
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

7. Liderar significa tener poder

Para decirlo directo e inequívocamente: también liderazgo sistémico basa en poder, pues sin poder no se puede justificar una posición líder, no se pueden imponer decisiones y no se puede realizar la creación de algo. Pero en el liderazgo moderno no se trata de orden y subordinación, control y castigo, sino se trata de poder de relaciones.

- Crea tu poder productivo a través de acceso a medios, información y apoyo
- Desarrolla tu “Inteligencia Emocional” para que obtengas poder por medio de movilizar a tus colaboradores.
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

8. Liderar significa dar orientación y tomar decisiones

Nuestro tiempo no deja elegir entre cambiarse o mantenerse, entre lo nuevo y lo viejo. El cambio sucederá, contigo o sin ti. Si tu no lo cambias, alguien más lo hará.

- Tienes que estar seguro de tus incertidumbres y usarlos y no ocultarlos (discútalos con tus colaboradores, eso creo confianza y no

tiene que ver nada con debilidad; pero OJO: no debes transmitir miedo o desconfianza)

- Determina tú mismo la velocidad para decisiones (un manager de Daimler una vez lo comentó así en una reflexión: “Hay tiempos para consultar con tu equipo, pero también hay tiempos para imponerse.”)
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

9. Liderar significa apasionar y querer a los seres humanos

Líderes sobresalientes “prenden” a otros seres humanos. Traspasan la pasión que traen dentro de ellos y prenden a los otros a través de sus palabras, acciones y entusiasmo.

- Alaba a tus colaboradores
- Muestra tu perseverancia y tu convicción de que la visión es correcta
- Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

4.4 Medios para lograr el fin - Los instrumentos del Liderazgo sistémico

1. La Plática con el Colaborador
2. Cultura de Retroalimentación
3. Coaching
4. Manejo de Conflictos
5. El Proceso de acordar Metas
6. Delegar

En mi paquete especial “Libros de Liderazgo 3X1” muestro una gran cantidad de métodos y herramientas de cómo lograr aplicar estos instrumentos - paso a paso, fácil para su aplicación directa en el trabajo.

Más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

5 Como desarrollar un Equipo de alto rendimiento

Un equipo es un grupo altamente desarrollado que funciona óptimamente.

Condiciones favorables para la formación de un equipo hay cuando:

- se tiene que superar una crisis o apuro común.
- se pelea (y vence) un oponente común.
- la identidad del equipo se expresa por símbolos llamativos.

Equipos exitosos se forman con la intención de lograr juntos una meta ambiciosa, y no con la meta de ser un equipo exitoso. Se caracterizan por un fuerte interés mutuo para desarrollo personal y éxito. Los diferentes miembros saben poner su desarrollo personal a disposición del equipo. En vez de un afán de sobresalir a costo de los demás, existe un alto grado de disciplina y responsabilidad para el logro del objetivo. Éxitos y fracasos son responsabilidad de todos y no de algunos individuos.

Importantes puntos clave para el desarrollo de un equipo (y lo que muchos líderes no saben) son:

- Las Etapas del Desarrollo de un Equipo de alto Rendimiento
- ¿Cómo apoyar al desarrollo del equipo?
- Cuestiones útiles para la formación de equipos
- Responsabilidades del líder del equipo
- Normas de un equipo
- Solucionar Problemas efectivamente - MIDPAC
- Motivar y dirigir

Estos y otros aspectos trato en mi paquete especial “Libros de Liderazgo 3X1”, más información: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

6 Instrucciones para Auto-Organización y Manejar Estrés

10 Recomendaciones para manejar estrés

Si quieres triunfar como líder necesitas saber liderar bajo presión, aquí 10 recomendaciones que deberías cumplir:

1. Auto-responsabilidad

¡Acepta la responsabilidad para ti mismo! Ve el estrés como un desafío y no te compadezcas a ti mismo secretamente. No te consideres capturado de tu destino. Dale la bienvenida al estrés, pues la vida y el alto rendimiento sin estrés no son posibles. La huida del estrés no significa la superación del mismo, sino lleva mas bien a nuevo estrés. No aceptes situaciones de estrés sin oponer resistencia, sino intenta cambiar activamente el dis-estrés (estrés negativo). La parte más grande de las situaciones de estrés que se perciben negativas, son producidas por uno mismo. ¡Pero también acepta para ciertos lapsos el desafiante estrés activo y creativo!

2. Autodeterminación

¡Cumple las metas que te has puesto tu mismo (hasta el grado que puedas)! Solo acepta retos que son desafiantes, satisfactorios y los cuáles sean de mérito para ti, la cuya realización significa una confirmación para ti. Entrena tus habilidades para auto-motivación, es decir, mantente capaz de expresar tus propias necesidades, deseos y sentimientos, sin de que te tengas que justificar siempre. No obstante revisa tus metas hasta ahora. Exigencias demasiadas altas y metas utópicas son constantes fuentes para reacciones de estrés. Trata de utilizar fracasos, crisis y conflictos para reflexionar. La satisfacción de necesidades materiales así como reconocimiento y estatus no pueden sustituir la auto realización.

3. Actuar conscientemente

¡Se convencido de lo que estás haciendo! Vive en el presente. Desarrolla una sensibilidad para el momento. Entrena tu habilidad para percibir las

cosas. Desfruta de tu vida sin tener una mala conciencia. Cuando vas a "pecar", entonces hazlo persuadido. Distribuya tu fuerza entre distintas actividades en la vida, no la concentres solamente unidireccional, por ejemplo al trabajo. Actúa conscientemente en el trabajo, en actividades sociales, en tu tiempo libre y en tu familia. Vive conscientemente, ama conscientemente, aprende conscientemente, sonríe conscientemente, sufre conscientemente.

4. Pensar positivamente

¡Ve también los lados positivos! Ve los lados positivos de crisis y de eventos negativos. No te perturbes ya antes de posibles situaciones de estrés, sino afronta a eventos amenazadores con metas lucrativas y eventos positivos. No contemples la vida como una cosa mayoritariamente seria y pesada, sino goza de ella lo más frecuentemente que puedas. Ríe también sobre ti mismo y desarrolla un sentido de humor.

5. Relajación consciente

¡Relajación consiente por medio de técnicas de relajamiento! Planea tiempos para tu relajación, mínimo 15 minutos diarios. Pausas, la hora de comida, fines de semana pero también vacaciones deberían ser tiempos sin estrés. Deberían servir para distanciarte de los problemas. Ello logras a través de ejercicios de relajación, pero también por medio de la conformación consciente de tu tiempo libre. Por ejemplo ejercicio, deportes, sauna o hobby. Es importante que te gusta tu tiempo libre y que libera tu cuerpo, tu psique y tu mente.

6. Tensión consiente

¡Tensión consiente por medio de un modo de vida activo! El opuesto de la relajación es la superación activa del estrés. La disminución corporal de la acumulación de las afecciones se logra a través de ejercicio sistemático. Escoge un deporte que te gusta y siempre se consciente de: Exigencias demasiado altas pueden causar el "dis-estrés" (estrés negativo). Vivir activamente también significa: evitar riesgos de salud por medio de nutrición sana, fumar menos, tomar menos alcohol y reducir los medicamentos (el abuso de).

7. Entorno positivo

¡Crea un entorno libre de estrés! Los efectos de un entorno lleno de estrés dependen en el trabajo sobre todo de las relaciones humanas dentro de la empresa, del estilo de liderazgo y del clima laboral. En la familia es parecido. Se puede contribuir a un entorno positivo, a través de manifestar mas confianza y simpatía a sus prójimos. Contempla problemas sociales también desde el punto de vista de los otros. Hablar menos, escuchar mas, observar mas y tolerar otras opiniones puede ayudar. Pero también se trata de articular tus propios derechos y necesidades y acordar zonas de respeto mutuo. Ten cuidado con la selección de tus contactos sociales y construye relaciones las cuales son productivos e inofensivos.

8. Organización de trabajo sin estrés

¡Actúa en vez de reaccionar! Estrés se forma sobre todo con la presión de tiempo. Mantén un volumen de trabajo bien equilibrado y desafiante. Si experimentas una presión de tiempo constante, deberías tratar de planear activamente, delegar cosas no tan importantes y considerar colchones de tiempo. Sobre cargos y crisis se equilibran con tiempos de relajación. Un escritorio lleno muestra un mal estilo de trabajo y obliga a ocuparse de los problemas en el tiempo libre. Colchones de tiempo son necesarios para realizar también pendientes importantes con calma. También tus compañeros y colaboradores pueden aportar para crear zonas "sin estrés".

9. Distancia y serenidad

¡Crea zonas donde puedes descansar y retirarte! Estrés también se produce muchas veces porque estás perdiendo la distancia necesaria hacía tareas, personas y ti mismo. Deberías tener el valor de retirarte una vez a la semana de las exigencias de trabajo, familia y tiempo libre. Las expectativas de ciertos roles pueden impedir que puedes desarrollarte a ti mismo. Reflexión y el re-encontrar a uno mismo son requisitos necesarios para manejar el estrés.

10. Alegría y momentos de éxito

¡Aprende a sentir alegría! Facilita experiencias positivas y alegría. Muchos ya no saben alegrarse y disfrutar las cosas de la vida diaria. Trata de encontrar alegría también en las cosas pequeñas y sabidas. Experiencias positivas aumentan la capacidad para aguantar estrés, trata de sentir alegría mínimo una vez al día.

En el libro “Métodos de Trabajo y Manejo de Tiempo” presento técnicas para la auto-organización: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

7 Resumen

Liderazgo significa crear un mundo al cuál los otros quieren pertenecer. Estoy convencido que los “factores suaves” van a ganar mucha importancia en el liderazgo, pues sus efectos son enormes para el éxito de las empresas.

Herramientas básicas siempre van a ser parte del equipamiento del buen líder y su aplicación constante e inteligente tiene que ser parte de la vida diaria.

Voy a terminar este libro con algunas tesis centrales:

- Liderazgo es un tema de siglos.
- El líder ideal no existe.
- Se puede aprender liderazgo, sin embargo hay que tener algunas habilidades - sobre todo iniciativa y empatía.
- Liderazgo es un proceso de aprendizaje constante.
- Liderazgo exige la integración de las necesidades individuales con los objetivos de la organización.
- Liderazgo es la combinación de Management y Leadership.
- Liderazgo significa amar a los seres humanos.
- Liderazgo es sobre todo la gestión de uno mismo y el manejo de relaciones.
- Liderazgo empieza con la propia persona.

Siguiente Paso: <http://www.liderazgo24.com/libros-liderazgo.html>

¡Que tengas mucho éxito!

Ing. Andreas Weigelt