

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Comercialización

Trabajo final de tesina.

Título

**Cómo desarrollar el liderazgo personal, para generar una visión compartida en el equipo de trabajo.**

Alumno: Nicolás Gabriel Gómez

Sede: Centro

Diciembre de 2018

## **Resumen.**

En un mundo desbordado por la tecnología, la aceleración y el capitalismo, pocas organizaciones son las que dan apoyo a un tipo de gestión basado en las personas y su desarrollo personal.

Este trabajo de tesina radica en la necesidad de fomentar la empatía y la confianza en los equipos de trabajo, permitiendo el desarrollo de nuevas oportunidades, tanto a nivel personal como profesional, por parte de los líderes actuales y futuros en las organizaciones del mañana.

Así, a través de diversas herramientas técnicas que se abordaran en las siguientes páginas, se pretende generar la motivación suficiente en el lector para que este, por sus propios medios, desee aplicar los conocimientos obtenidos y compartirlos con la sociedad. Desarrollando un liderazgo sostenible, bajo el concepto de generar una dirección de las organizaciones a través de la inteligencia, el compromiso y la transparencia, generando valor para sus integrantes y la sociedad, en pos de un futuro sólido.

## Índice

1. ¿Qué es un líder? .....	4
2. Tipos de liderazgo .....	6
1. Liderazgo Funcionalista .....	7
2. Liderazgo Situacional .....	8
3. ¿Quiénes pueden ser líderes? .....	11
3. Liderazgo Personal.....	12
1. Pero ¿Cómo hacemos todo esto?.....	12
2. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? .....	13
i. Sustancias Egoístas .....	14
1. Endorfinas .....	14
2. Dopamina .....	15
3. Nuestras metas deben ser tangibles.....	16
ii. Sustancias Altruistas .....	17
1. Serotonina .....	17
2. Oxitocina.....	19
3. La malvada C .....	20
4. Círculo de seguridad .....	22
1. + Control, - Estrés .....	25
5. Debemos comunicarnos, pero ¿Cómo?.....	27
1. ¿Cómo influir en los demás?.....	29
2. Contexto psicológico.....	30
3. Tipos de lenguaje .....	31
4. Como generar motivación.....	34
5. El método Socrático .....	36
6. Creer en nuestra visión personal .....	37
7. Equilibrio y éxito.....	38
1. El hábito de la proactividad.....	40
2. Comenzar con un fin en mente.....	42
3. Poner primero lo primero .....	42
4. Pensar en Ganar-Ganar .....	45
i. Gano-Pierdes .....	45
ii. Ganar-Ganar .....	46
iii. Gano-Pierdes .....	46
iv. Pierdo-Pierdes .....	46
v. Gano .....	46
vi. No hay trato.....	47
5. Buscar entender primero y luego ser entendido .....	47
6. Sinergizar .....	48
7. Afilar la sierra .....	49
8. Conclusión.....	51

## 1. Qué es un líder

Velarde (2018)<sup>1</sup> afirma: “jefe y líder no son sinónimos. Muchas son las actitudes que pueden marcar la diferencia entre un perfil y otro.

Un líder es una persona que encabeza y dirige un grupo, mientras que el jefe es la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o actividades.”

“Un buen líder posee una visión a largo plazo, es coherente en sus convicciones porque vive aquello que predica, crece y hace crecer a su gente, enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos. Las habilidades de un líder también se observan en la capacidad de autocontrol y la toma de decisiones eficientes en momentos de crisis. “ (Sotelo R., 2014)<sup>2</sup>

Aquí marcamos entonces la dicotomía entre un formato y otro:

Según el diccionario de la lengua española (2005)<sup>3</sup>: “**jefe** es la persona que manda o dirige a otras.” Por otro lado, según la misma academia (2005)<sup>4</sup>: “**líder** se define como una persona que va a la cabeza entre los de su clase, dentro de un mismo equipo.

Un líder difiere del jefe en el sentido que trabaja por y con el equipo. En tanto un jefe ejerce su poder sobre el equipo para que trabajen por él.

Siendo más aclarativo, “el **liderazgo** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de

---

1 Velarde, E. (24 de Agosto de 2018). Las diez diferencias entre un jefe y un líder. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-diferencias-jefe-lider-109952>

2 Sotelo R., B. (14 de Marzo de 2014). 5 pasos para convertirte en un líder en tu trabajo. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/98346/5-pasos-para-convertirte-en-un-lider-en-tu-trabajo>

3 Española, R. A. (2005). RAE. Obtenido de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=jefe>

4 Española, R. A. (2005). RAE - Lider. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=l%C3%ADder>

trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente.” (Wikiquote, 2017)<sup>5</sup>

En una perspectiva holística, el investigador italiano Daniele Trevisani (2016)<sup>6</sup> destaca: "El liderazgo puede surgir en un ser humano de uno o más de los factores de síntesis:

1. Altos niveles de potencia física, exhibición de la energía, la superioridad en vigor, capacidad de generar miedo, o la necesidad del grupo de miembros de un poderoso protector de grupo (Primal liderazgo)
2. Energías superiores mentales, las fuerzas de motivación superiores, perceptibles en la comunicación y comportamientos, la falta de miedo, coraje, determinación (Liderazgo psicoenergético)
3. Habilidades superiores en el manejo de la situación general (Macro-Liderazgo)
4. Habilidades superiores en tareas especializadas (micro-Liderazgo)
5. Mayor capacidad en la gestión de la ejecución de una tarea (Liderazgo de Proyecto)
6. Alto nivel de valores, la sabiduría y la espiritualidad (liderazgo Espiritual).

por lo que cualquier líder debe su liderazgo a partir de una mezcla única de uno o más de los factores mencionados ".

“En estos tiempos, para el cargo de jefatura, es fundamental poseer habilidades blandas que apunten al lado emocional, interpersonal y a desenvolverse de manera efectiva con las personas. Asumir el cargo de jefatura tiene grandes responsabilidades, como el ser guía para su equipo de trabajo, una motivación diaria para lograr los mejores resultados, y ser un ejemplo de perseverancia y energía.

---

<sup>5</sup> Wikiquote. (27 de marzo de 2017). Wikiquote Liderazgo. Obtenido de <https://es.wikiquote.org/wiki/Liderazgo>

<sup>6</sup> Trevisani, D. (2016). Communication Coaching for Leadership. En D. Trevisani. Ferrara: Medialab Research.

Tengamos en cuenta que un buen equipo de trabajo es el reflejo de un buen líder.” (Velarde, 2018)<sup>7</sup>

Entendamos, entonces, que, para llegar a estar a cargo de un equipo de personas, no basta con contar con estudios varios.

Esta guía es un camino por desarrollar; tiempo al tiempo.

## **2. Tipos de liderazgo**

Espero que, a este punto, el lector pueda comprender que es un Líder.

Una vez apreciado el concepto, trataremos de expresar, concretamente, los distintos tipos de líderes; cómo son; cómo se diferencian e impartiremos la duda en el lector de cuál de ellos pretende ser.

Definir un líder bajo leyes estrictas suena poco humano. Después de todo, cada persona es un mundo. ¿Verdad? Y líderes los hay por doquier, con distintos modos de operar.

Es cierto que existe el “liderazgo natural”, dado por las habilidades físico-técnicas por cuestiones hereditarias, culturales o distintivas particulares que posee un individuo frente a un grupo, posicionándolo en un estrato superior, permitiéndole ser el Alfa. Sin embargo, a lo largo de la historia se ha determinado que aptitudes fisiológicas o conocimientos adquiridos no bastan para saber liderar un grupo. Diferentes son las cualidades que se deben poseer para ser un líder eficaz.

Se pueden clasificar ciertos tipos de liderazgo bajo estándares o construcciones sociales. Cabe destacar que esto no indica que solo pueden existir los tipos de liderazgo debajo descritos, sino al contrario; puede existir un sinnúmero de tipos, clasificaciones, listas, o como se le quiera llamar, de tipos de líder o liderazgo. Esto se debe a los diversos sociólogos y sabios que han tratado el tema y exployado sus ideas.

---

<sup>7</sup> Velarde, E. (24 de Agosto de 2018). Las diez diferencias entre un jefe y un líder. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-diferencias-jefe-lider-109952>

## 2.1.Liderazgo Funcionalista

Hay dos grandes desarrollos en este tema, el primero corresponde a los modelos de liderazgo expuestos por Kurt Lewin en su *teoría del campo social*, en conjunto con R. Lippit y R. K. White entre 1938 y 1939. El psicólogo describe tres tipos de líderes en las organizaciones basándose en función de los objetivos, sean estos para con la organización, para el individuo o un mix de ambas. Lewin (1938-1939)<sup>8</sup> destaca, entonces, los líderes Autoritario, Democrático o Laissez-Faire.

El liderazgo autoritario se basa en una muestra de poder en base a la autoridad conferida por el puesto. Es el liderazgo más similar a la jefatura, ya que direcciona y toma decisiones unilateralmente. Tiende en un aumento de la capacidad operativa en una primera instancia, por parte del equipo, pero esta tiende a disminuir conforme pasa el tiempo, debido a la frustración que se origina en los empleados por no tener injerencia en ningún tipo de tarea.

El liderazgo democrático ofrece un sistema de gestión en el que las decisiones son “compartidas”, ya que permite la participación del equipo en las decisiones para el correcto desarrollo del trabajo. A través de este sistema, se genera entusiasmo en los subordinados, debido a la preponderancia de la comunicación y confianza impartida. La capacidad operativa, en un inicio, no es tan fuerte como en el sistema autoritario; sin embargo, tiende a crecer conforme pasa el tiempo, debido al aumento en la cantidad de tareas en las que el individuo tiene injerencia. Esto último se representa en confianza entre los compañeros y en sí mismo, fomentando un fuerte desarrollo personal.

Por último, el liderazgo al estilo Laissez-Faire responde a un sistema de “no intervención” por parte del líder a menos que urja la necesidad. Este tipo de liderazgo solo es oportuno en ciertos ámbitos de trabajo y bajo la condición de que los subordinados sean lo suficientemente experimentados para tomar la responsabilidad por sus tareas, compartan una comunicación fluida y la confianza y la motivación sean un denominador común.

---

<sup>8</sup> K. Lewin, R. L. (1938-1939). Teoría del campo social. Iowa.

Lamentablemente este tipo de liderazgo es el menos efectivo, demostrado mediante varios experimentos, ya que tiende a generar rivalidades entre compañeros y tiene una propensión natural a la desorganización en las tareas.

Por otro lado, como se comentaba previamente, diversas son las definiciones que se aplican a los tipos de liderazgo. Y, a partir de lo propuesto por Lewin (1938-1939), se distinguen algunos tipos “comunes” de encontrar en las organizaciones, tales como: Transaccional, Carismático o Transformacional. (Bellver, 2018)<sup>9</sup>

El modelo transaccional se desprende netamente del autoritario, permitiéndose transacciones (de ahí el nombre) de recompensas o castigos, según corresponda, por las tareas bien o mal realizadas, respectivamente. Es un tipo de liderazgo que suele verse en entornos militares.

El modelo de liderazgo carismático refiere a un líder que se especializa en compartir una visión con su equipo de trabajo, sin enfocarse tanto en la tarea a realizar. Una desventaja de este tipo de liderazgo es que suelen confiar más en si mismos que en su equipo, no permitiéndose delegar tareas trascendentales a sus auxiliares.

Por último, el modelo de liderazgo transformacional esta inmerso en el modelo democrático, especializándose en el desarrollo personal de los integrantes del equipo. Fomentando la creación de visiones compartidas en torno a los valores organizacionales, para guiar al grupo en la dirección propuesta por la compañía.

## **2.2.Liderazgo Situacional**

El segundo desarrollo en cuestiones de liderazgo que tomaremos para análisis es el liderazgo situacional, expuesto por Hersey y Blanchard (1969)<sup>10</sup>. Estos especialistas proponían un modelo de liderazgo basado función de la madurez de los colaboradores, donde, yendo de menor a mayor, en un principio se debe liderar ordenando, luego persuadiendo, más adelante participando y, finalmente, delegando a lo largo de la curva de vida o madurez del colaborador.

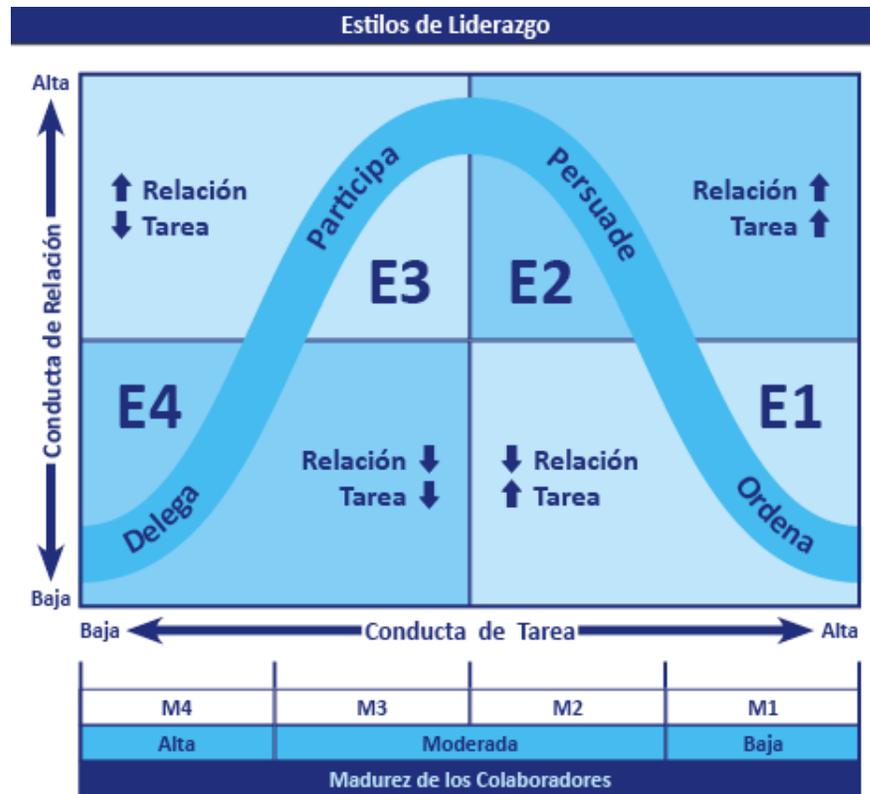
---

<sup>9</sup> Bellver, R. (2018). Tipos de Liderazgo. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/tipos-de-liderazgo/>

<sup>10</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Liderazgo Situacional. Training and Development Journal.

Esto a través de un sistema de gestión basado en la realidad situacional del entorno que el sujeto ocupa en el momento dado. En otras palabras: la capacidad de liderar no surge desde la cuna, sino que toma carácter según la autoridad conferida por la posición que se tiene en la cadena comunicacional o de mando.

De este modo, Hersey y Blanchard estructuraron el siguiente gráfico:



Siendo la curva que atraviesa el gráfico, el tipo de acción a ejecutar por el líder, el tipo de liderazgo a poner en práctica está dado en función de la Madurez del empleado (Hersey & Blanchard, 1969). Según el mismo, determinado por la Conducta en relación con las Tareas y la Conducta en correspondencia a la Relación impartida por el líder, se clasifica el tipo de acción a implementar.

Según los autores, Conducta de Tarea es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación unilateral explicando lo que cada subordinado debe hacer, así como también cuando, como y de que manera se deben cumplir las tareas. En tanto cuando se remite a Conducta de Relación es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación

bilateral, brindando su apoyo socio emocional, y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen por sí mismos comportamientos relacionados con la tarea. [...] Madurez refiere a la capacidad de fijar metas elevadas para alcanzables y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades y educación y/o experiencia en un individuo o un grupo. (Hersey & Blanchard, 1969) <sup>11</sup>

Viéndolo de un modo más didáctico, podemos decir que la curva del liderazgo ingresa por el cuadrante de madurez más bajo y avanza hacia la izquierda a medida que la madurez del subordinado por las tareas, específicas, aumenta. Esto remite a que cuando un empleado es nuevo en sus funciones, no posee experiencia y el líder ha de conducirlo mediante un estilo de “Orden”, especificando de manera concisa las tareas a realizar, como y cuando; sin dar mucha posibilidad a elaborar una relación estrecha, debido a que el subordinado podría tomarlo como que el supervisor es “blando”.

A medida que el empleado toma mayor experiencia en las tareas (mayor madurez), se debe aumentar, de manera gradual, la disposición por parte del líder de formar un vínculo (conducta de relación) apoyando al subalterno y brindándole respuestas positivas a medida que su capacidad de utilización de herramientas y organización del trabajo aumenta.

En el tercer cuadrante el empleado comienza a sentirse parte de la compañía y deja de precisar directrices concisas. Se debe empezar a disminuir la conducta relacionada a la tarea para con el empleado, dándole la posibilidad de desarrollarse por sus propios medios, atacando sus dudas con confianza en si mismo. Pero apoyándolo fuertemente en el nivel emocional, siendo un compañero que lo alienta a seguir adelante y a descubrirse capaz.

Finalmente, en el cuarto periodo del ciclo de vida de madurez, el empleado es capaz de organizar sus tareas por su cuenta, sin necesidad directa de un mando que lo soporte en dudas sobre tareas habituales (si siendo un apoyo enciclopédico sobre cuestiones puntuales) ni quien le remarque apoyo relacional, ya que este se siente confiado de su labor y a gusto. Cabe destacar que el aspecto relacional no se deja a un lado, no quiere decir que se deja de “prestar atención” a la persona a cargo, sino que la relación llegará a un nivel donde no hará falta dar

---

<sup>11</sup> Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Liderazgo Situacional. Training and Development Journal.

feedback positivo a cada acción que el subordinado cometa de manera correcta. Simplemente habrá un gran sentido de camaradería.

Cabe destacar, además, que todos los pasos del ciclo deben ser evolucionados con cautela, sin oponer cambios bruscos y permitiendo la adaptación del empleado a cada etapa de madurez.

De este modo, el gerente (líder) debe variar su estilo de liderazgo según su situación en el contexto con cada individuo en particular y con el grupo diferenciadamente. Ya que la suma de las partes no es igual al todo.

### **2.3.¿Quiénes pueden ser líderes?**

En contrapunto de lo visto hasta ahora, John C. Maxwell (2007)<sup>12</sup> apunta que todos somos líderes porque todos influimos en alguien. No todos pueden ser grandes líderes, pero todos pueden llegar a ser grandes líderes.

Esto radica en un sistema de evaluación situacional del entorno, donde cada uno de nosotros podemos desarrollar habilidades inhibidas en otro entorno por tener un líder bien posicionado. Lo cual no quiere decir que no podamos desarrollarnos como líderes en un nuevo grupo o equipo. No todos podemos ser líderes en los grupos que deseamos, pero con esfuerzo y dedicación, sin dudas, podremos hacer grandes proezas.

Ante toda esta información, le propongo al lector un breve ejercicio de visualización. Piense en sus círculos sociales, tanto familiares, de amistad o profesionales.

¿Qué clase de líderes puede usted encontrar en su día a día? ¿Cuál considera que el tipo de liderazgo aplicado para estas situaciones es el más eficiente? En caso de ser usted un líder en alguno de sus círculos ¿Dentro de que tipo se clasificaría? ¿Se considera una persona funcionalista o situacional? ¿Cree que podría modificar algún aspecto propio para mejorar la comunicación y el liderazgo en sus grupos?

---

<sup>12</sup> Maxwell, J. C. (2007). Desarrolle el Líder que está en usted. Nashville: Grupo Nelson.

En un vistazo rápido, sin profundizar demasiado, estos son los tipos de liderazgo más habituales en las organizaciones. Donde, por orden natural, debe haber quien brinde un rumbo certero, supervisión en las tareas a los menos experimentados y, claramente, enseñanza a estos últimos para que puedan crecer dentro de la compañía.

### **3. Liderazgo Personal**

Ahora, bien, imagine un guía con estas cualidades para su vida personal. Sería fantástico. ¿No es cierto?

Sería mentir, el decir que estos gurús no existen. Pero, de cualquier modo, tanto Robin S. Sharma, Tony Robbins, Bryan Tracy, Robert Kiyosaki y tantos otros, coinciden en que trabajar en el liderazgo personal es el camino para llevar la visión a la realidad, para desarrollarse en pos del éxito.

Estas personas son grandes mentores, reconocidos a nivel mundial en el ámbito de liderazgo, motivación y coaching. Sin embargo, luego de todo el apoyo y las herramientas que estos guías puedan brindar, todos hablan de como trabajar en uno mismo para cumplir metas, para estar mejor, para ser mejor. Ya que, procurando mantener una estabilidad personal, se puede proyectar las visiones de un mejor modo; proyectando visiones de un modo acertado, es más simple volcarlas a la realidad; traer una visión a la realidad es lograr el éxito personal (o, bien, profesional). Y, al fin de cuentas, es a la gente exitosa a quien nos da gusto seguir, porque nos inspira confianza, porque creemos que tienen las herramientas necesarias para ayudarnos a crecer como ellos, porque queremos ser igual de exitosos.

#### **3.1. Pero ¿Cómo hacemos todo esto?**

Poseer estabilidad personal no significa no poder desbalancearse, no permitirse un enojo, tristeza o ansiedad. Al contrario, significa poder estar en línea con este juego de emociones que nuestra mente propone. Inevitablemente surgirán emociones negativas en algún momento, bajo circunstancias provocadas por factores exógenos. Estas situaciones no son controlables y tampoco lo es nuestra mente, en algunos casos.

Nuestro cerebro existe, tal como es, con todas sus mutaciones evolutivas, para brindarnos supervivencia. Esa es la meta primitiva que llevamos auestas, *sobrevivir*, salir adelante de situaciones difíciles, llegar más lejos.

Fuimos diseñados para adaptarnos. Conforme a esto, fuimos desarrollando nuevas herramientas y habilidades para situarnos mejor frente a enemigos presentes en el entorno. En tiempos primitivos, los llamaríamos depredadores; hoy día estos enemigos podrían ser cualquier situación que nos perjudique a nivel emocional.

Maslow, un reconocido psicólogo humanista, propuso una escala de necesidades humanas referenciadas por estratos. Según la misma, a medida que satisfacemos las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos nuevas necesidades y deseos. Esto responde un poco a la motivación humana y por qué siempre aspiramos a más. (García, 2018)<sup>13</sup>

### **3.2.¿Por qué hacemos lo que hacemos?**

Respondiendo a la inquietud de por qué hacemos lo que hacemos, Simon Sinek (2015)<sup>14</sup> habla sobre una dependencia química en el organismo. Según Sinek (2015), una cuestión relacionada con la supervivencia es la felicidad, que es un complemento de la autorrealización de Maslow. Esta felicidad está dada por la capacidad que tenemos por cumplir nuestros deseos; y como llegar a ello es parte de un sistema de incentivos a nivel biológico.

Nuestros cuerpos emplean un sistema de sentimientos positivos y negativos (por ejemplo, felicidad, orgullo, alegría o ansiedad) para fomentar los comportamientos que aumentaran nuestra probabilidad de hacer cosas y colaborar.

Sinek (2015) enuncia 4 sustancias químicas que contribuyen a nuestros sentimientos positivos, a los que generaliza como “felicidad”: Endorfina, Dopamina, Serotonina y Oxitocina. Tanto si actúan individualmente o en conjunto, en pequeñas o grandes dosis, cada

---

<sup>13</sup> García, J. (2018). Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

<sup>14</sup> Sinek, S. (2015). Los líderes comen al final. En S. Sinek, Los líderes comen al final. Barcelona: Ediciones Urano.

vez que nos invade una sensación de felicidad o alegría, es probable que se deba a una o más de estas sustancias circulando por nuestras venas. Cada una de ellas contribuye a un propósito real y práctico: nuestra supervivencia.

Por naturaleza, somos seres sociables. Es lo que nos mantuvo vivo a lo largo de la historia y lo que nos promete un futuro más allá de lo imaginable. Debido a esto, debemos evaluar si las decisiones que tomemos generaran alegría o no, en nosotros o en el grupo donde nos desenvolvamos. Usualmente, los beneficios que nosotros podamos percibir no son tomados del mismo modo por otra persona, o por un grupo completo.

Algunos creen que debemos poner siempre por delante a los demás, que si no miramos por el grupo este no cuidará de nosotros. Otros creen que debemos ponernos siempre por delante del grupo, y que si no cuidamos primero de nosotros mismos no seremos de utilidad para nadie más. El hecho es que ambas afirmaciones son ciertas. (Sinek, 2015)

Lamentablemente, los conflictos de intereses no escapan a lo individual.

De los cuatro incentivos químicos que hay en nuestros cuerpos, Sinek (2015) los divide en dos subgrupos. En primera instancia se encuentran las endorfinas y la dopamina, trabajan para mantenernos con vida, en primera instancia. Ejecutan las acciones para satisfacer las necesidades de perseverar, encontrar comida, construir refugios, inventar herramientas, progresar y hacer cosas. A estas sustancias las denomina “sustancias egoístas”.

En segundo lugar, la serotonina y la oxitocina nos incentivan a ser cooperativos y desarrollar sentimientos de confianza y lealtad. A estas últimas dos, las clasifica como “sustancias altruistas”, ya que obran para vigorizar vínculos sociales, garantizando así la buena coordinación en equipo para una prolongación de la especie.

Analícemos esto con más detención:

### **3.2.1. Sustancias egoístas**

#### ***3.2.1.1. Endorfinas***

Según Sinek, las endorfinas tienen un propósito, y solo uno: enmascarar el sufrimiento físico. Y punto.

Cuando nos sentimos estresados o tenemos miedo, el cuerpo suelta estas sustancias para “enmascarar” el dolor, complementándolo con placer. Se dice que las endorfinas son el opiáceo natural del cuerpo.

Debido a esto es que nos hace “sentir bien” hacer ejercicio. Al hacer ejercicio, el cuerpo libera endorfinas y nos da una sensación de relajación y felicidad.

Esto es una respuesta natural a los tiempos primitivos, cuando se debía salir a cazar la cena y nuestros ancestros corrían kilómetros persiguiendo la presa, para luego volver a la tribu. Este desgaste de energía era contrarrestado con un shot de endorfinas.

Con la risa sucede lo mismo. Al reírnos en extremo, nuestros órganos se convulsionan. Eso genera dolor, pero no lo percibimos hasta luego de un tiempo. ¿Por qué? Por acción de las endorfinas que nos cubren del dolor generado previamente.

Durante los momentos de estrés o tensión, un poco de regocijo puede hacer maravillas para relajarnos, fomentemos la gracia en los entornos sociales.

Un detalle negativo de esta sustancia es que puede volverse adictiva. A causa de esto, muchas personas que acostumbran a hacer ejercicio sienten el anhelo de salir a correr o ir al gimnasio para relajarse, sobre todo luego de una situación estresante.

### ***3.2.1.2.Dopamina***

La felicidad que nos genera eliminar tareas de nuestras listas es una reacción a la dopamina. Es el motivo de la alegría por encontrar algo perdido o logramos nuestro cometido en algún punto de la vida. Nuestro cuerpo la genera como incentivo al trabajo. Si, por naturaleza nos gusta trabajar, aunque usted no lo crea.

Sinek lo ejemplifica del siguiente modo:

Esto remite a miles de años atrás donde, por ejemplo, si alguien veía un árbol repleto de fruta, su cuerpo liberaba dopamina para incentivarlo a mantenerse concentrado en

tratar de conseguir ese alimento. En la actualidad, esto sigue sucediendo; con otros objetivos, claro está. A medida que nos acercamos a nuestros objetivos, las evaluaciones nos dicen que estamos progresando y recibimos un subidón para incitarnos a continuar. Al final, cuando alcanzamos nuestra meta, esa sensación de “¡lo logré!” es una gran descarga de dopamina.

A mayor esfuerzo, mayor descarga dopaminérgica. Por eso nos agrada trabajar duro, si la meta se hace difícil el cuerpo nos lo reconoce. Este es el mismo motivo por el cual una tarea rápida y sencilla puede generar aburrimiento.

¡Se lo dije! Trabajar nos reconforta.

Piense en su último logro, visualice los últimos momentos, los más duros. Cada esfuerzo valió la pena, ¿Verdad? Esto también tiene que ver con una de las sustancias altruistas que veremos luego.

Este punto nos trae a cuenta algo que escuchamos mucho, pero tal vez no le damos tanta importancia. Pero ¡sí que la merece!

### ***3.2.1.3. Nuestras metas deben ser tangibles.***

Somos animales con una gran orientación visual. Pareciera que confiamos más en nuestros ojos que en cualquier otro sentido (Sinek, 2015).

¿Cuántas veces pidió pruebas visibles y concretas para confirmar un hecho? A veces, no basta con palabras, necesitamos algo más. Lo mismo sucede con nuestras metas, por tal motivo se suele escuchar decir “anota tus metas”. Darle un sentido físico, tangible, permite tener una mejor imagen mental.

Si tenemos un objetivo claro, llegar a él es más simple. Por efecto de la dopamina, claro está. La dopamina nos incentiva a seguir esforzándonos. Si podemos ver el avance de nuestro progreso y que distancia hay hasta la meta, es mucho más fácil que lleguemos a la línea final. No porque el camino sea fácil, sino porque nuestro cuerpo nos recompensa a cada paso.

Por este motivo, una declaración de visión empresarial debe ser algo que se pueda visualizar (visión-visualizar, suena lógico. ¿No?) Una buena declaración de este tipo explica, con términos concretos, como sería el mundo si todo lo que hiciéramos tuviese un éxito arrasador.

Lastimosamente, la dopamina, al igual que las endorfinas, es altamente adictiva. Al igual que puede ayudarnos a crecer, puede sabotarnos profundamente.

Algunas cosas que nos pueden generar una descarga de dopamina, además de la realización de una tarea, pueden ser la cocaína, el alcohol, la nicotina o los juegos de azar. Estos elementos (y tantos otros), que pueden causar una sensación embriagadora, fomentan adicción porque liberan dopamina en nuestro organismo. Y, por si fuese poco, tenemos un nuevo factor que puede marear nuestro sistema de recompensa a base de dopamina y está al alcance de cualquiera: los teléfonos inteligentes y las redes sociales. Cada notificación es una descarga de emoción para el cuerpo, cada “plop” y cada “ring” nos hicieron presos de la tecnología. Nos vimos envueltos en la necesidad, la adicción, de mantenernos en pleno contacto.

Como anhelamos esa descarga de sustancias químicas que nos hagan sentir bien, repetimos las conductas que sabemos que nos las proporcionan. Pero esa sensación de realización que puede brindar, esos sentimientos de felicidad y lealtad precisan un compromiso con otras personas para que sean perdurables. (Sinek, 2015)

### **3.2.2. Sustancias altruistas**

#### **3.2.2.1. Serotonina**

Es de público conocimiento que, trabajando en conjunto, con personas en las que confiamos, somos más productivos. Esto deviene de las sustancias altruistas.

Cuando cooperamos o trabajamos en equipo, la serotonina y la oxitocina nos reconfortan con sensaciones de seguridad, plenitud, pertenencia, confianza y lealtad. Pueden ayudar a cualquiera a convertirse en un líder inspirador, un seguidor fiel, un amigo íntimo, un socio de confianza o un creyente. (Sinek, 2015)

Cuando nos encontramos dentro de un *Circulo de Seguridad*, un término que trataremos más adelante, el estrés se reduce y aumenta la realización personal; aumenta nuestro deseo de servir a otros y se pone en altas nuestra disposición a confiar en que otros estarán ahí para cuidarnos las espaldas. Si trabajamos en entornos que nos dificultan obtener esos incentivos, se reduce nuestro deseo de ayudar a nuestros colegas o a la organización.

Si nuestros colegas no nos cuidan, nosotros no confiamos en ellos, por lo que tampoco los cuidamos. Es un Perder-Perder.

Teniendo una cultura participativa, nos sentimos a gusto. La confianza y la lealtad flotan en el aire. De modo contrario, en una organización que inhibe la liberación de estas sustancias altruistas, se genera un sabotaje interno. Es como depositar una bomba dentro nuestro, a nuestra carrera, nuestra felicidad y al éxito de la propia organización.

Trabajar para uno es esencial. No trabajar en equipo es contraproducente.

La serotonina nos anima a ser serviciales con aquellos de quienes somos directamente responsables. Esta sustancia neurotransmisora origina el sentimiento de orgullo. Nos inunda cuando otros nos respetan o nos hacen sentir a gusto. Nos hace sentir fuertes y confiados, como si pudiésemos hacer cualquier cosa.

Si no tuviésemos necesidad de recibir serotonina, no habría ceremonias de entrega de premios, programas de reconocimiento al trabajador, diplomas ni trofeos; no existirían los contadores de “Me gusta” o “Likes” en distintas redes sociales.

Sentir que nos valoran nos reconforta, nos hace bien, lo queremos, lo necesitamos.

Lo genial de la serotonina es que el sentimiento de orgullo no es propio, sino colectivo. Tomando como ejemplo un alumno que cruza el escenario para recibir el diploma final de su carrera. Piénselo lleno, rebozando de orgullo, lleno de fervor en sus venas. Sobre el mismo escenario, imagine a sus profesores orgullosos de lograr su cometido en formar profesionales y, del otro lado del escenario, vea a los padres del alumno, emocionados y orgullosos por ver el crecimiento y realización de su hijo. Si, todos ellos se sienten inundados de serotonina.

Cuanto más demos de nosotros para que otros tengan éxito, mayor será nuestro valor para el grupo y mayor el respeto que ofrecerán. Cuanto más respeto y reconocimiento nos manifiesten, mayor será nuestro estatus en el grupo y más incentivos tendremos para seguir aportando cosas a él. (Sinek, 2015)

Quienes más duro trabajen para ayudar a otros a tener éxito, serán considerados por el grupo como los líderes o los Alfas. Y ser el alfa, el miembro fuerte del grupo, el que lo sostiene, el que está dispuesto a sacrificar tiempo y energía para que otros ganen, es un prerrequisito para el liderazgo.

### ***3.2.2.2.Oxitocina***

La oxitocina nos brinda la sensación de amistad, amor o confianza profunda. Es la gratitud interna que tenemos cuando hacemos algo positivo por otros o alguien lo hace por nosotros.

¿Recuerda la última vez que ayudó a un ciego a cruzar la calle o a tomar el transporte público? Esa sensación es de la que le hablo.

La oxitocina nos hace sociales. Sin ella no habría empatía ni podríamos forjar vínculos sólidos de confianza y de amistad. (Sinek, 2015)

Hablamos de la dopamina, como una sustancia que brinda una gratificación inmediata, pero es simplemente eso. Inmediato; pasajero.

La oxitocina tiene un efecto duradero. Cuanto más tiempo compartamos con alguien, más dispuestos estaremos a hacernos vulnerables ante esa persona. La confianza ganada se transforma en oxitocina y bienestar para el organismo.

La persona que realiza el más pequeño acto de cortesía recibe una descarga de oxitocina; la persona que recibe el favor también, pero lo mejor es que alguien que sea testigo de esa muestra de generosidad también experimenta una descarga hormonal placentera. Piense en lo reconfortante que es ver o tener noción del buen acto ajeno. Ese es el poder de la oxitocina. Nos hace buenas personas. Cuantas más cosas buenas hacemos, más queremos hacer. (Sinek, 2015)

Según un estudio publicado en los Procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias de EE. UU. en 2011, las personas que afirman ser felices viven un 35% más que otras que lo son menos. Esto porque la oxitocina dispara nuestro sistema inmunológico, hace que sepamos resolver mejor los problemas y nos vuelve más resistentes a la propiedad adictiva de la dopamina. (Sinek, 2015)

### ***3.2.2.3. La malvada C***

Como todo buen comic, un superhéroe, como la oxitocina, debe tener su antítesis. En este caso sería el cortisol.

El cortisol es responsable del estrés y la ansiedad. Está diseñado para alertarnos de los peligros posibles y prepararnos para adoptar medidas extras para protegernos y así aumentar nuestras posibilidades de supervivencia. (Sinek, 2015)

Cuando sentimos una amenaza inminente, el cortisol nos inunda, el estrés toma el control y no nos permite concentrarnos en otra cosa que el miedo, la incertidumbre, el pánico o, en el mejor de los casos, analizar cual es el problema en cuestión. Todo esto hasta que la sensación de amenaza haya pasado.

Ante una amenaza real, si es detectada a tiempo, recibimos una descarga de adrenalina. La adrenalina aumenta la presión sanguínea, acelera el metabolismo y la cantidad de glucosa en sangre. En otras palabras, nos da la energía voraz para enfrentar el peligro o huir despavoridos. Ejemplo claro de esto último son las madres que accionan una fuerza sobrehumana para salvar a sus hijos en situaciones de peligro.

El lado positivo del cortisol es que no está diseñado para durar, a menos que vivamos en un estado de estrés constante. Pero, en condiciones normales, solo se activa por un periodo limitado, al detectar una posible amenaza. Al descubrirnos a salvo, la sensación debería tardar momentos en desaparecer. De modo contrario podríamos sufrir severos daños, ya que el estrés provoca una reconfiguración de nuestros sistemas internos y el vivir en un estado constante de miedo o ansiedad podría llevar a una falla enorme en estos sistemas.

Otro de los efectos adversos del cortisol es que desarticula la liberación de oxitocina, la hormona responsable de la empatía. Esto puede resultar en un problema vicioso ya

que, como animales sociales, sentimos estrés cuando percibimos que nos estamos solos. Y, al no generar la aptitud para comunicarnos con el entorno, podemos caer en un quiebre emocional. (Sinek, 2015)

El cortisol es una ayuda momentánea para sobrevivir. Parece tan mala como la kryptonita para Superman, pero en realidad puede darnos la pauta para salvarnos la vida en un corto plazo.

El problema real radica en cuando el cortisol se queda a vivir con nosotros. Esto generaría un grado de estrés constante. No se supone que debamos hacerlo amoldarnos a una situación así.

Si percibimos una amenaza dentro de la compañía, a la que no le encontramos solución, como se supone que nos concentremos en cosas ajenas a ella, y viceversa.

Al contrario que la oxitocina y la adrenalina, el cortisol logra hacer reaccionar severamente el metabolismo de la glucosa, aumentar la presión arterial, las respuestas inflamatorias y, a causa de la magnitud de energía acaparada por el análisis del posible peligro en el entorno, nuestros cuerpos desconectan las funciones no esenciales. Algunas de las funciones no esenciales para el organismo pueden ser la digestión, el crecimiento o, lamentablemente, el sistema inmunológico.

Si trabajamos en un entorno en el que la confianza es baja, las relaciones son débiles y el estrés y la ansiedad son habituales, nos volvemos mucho más vulnerables a las enfermedades. En otras palabras: mientras la oxitocina mejora nuestra salud, el cortisol la deteriora. (Sinek, 2015)

Si la cultura empresarial corresponde con valores que posibiliten la comunicación, la confianza y el desarrollo personal y los líderes optan por anteponer a sus empleados a las cifras, cuando realmente nos sentimos seguros en manos de otros, la oxitocina liberada en nuestro cuerpo puede invertir muchos de los efectos negativos que tiene trabajar en un entorno con mucho estrés, inundado de cortisol.

En otras palabras, trabajar muchas horas o no tener el trabajo “ideal” no es la causa masiva del estrés laboral. Lo que nos dificulta la comodidad laboral y el alcanzar el equilibrio entre

la vida personal y laboral es la cantidad de oxitocina y serotonina que se libera en nuestro torrente.

La serotonina aumenta nuestra confianza en nosotros mismos, y nos inspira a ayudar a quienes trabajan para nosotros y a hacer que nuestros jefes se enorgullezcan de nosotros. (Sinek, 2015) La oxitocina alivia el estrés, aumenta el interés que sentimos por nuestro trabajo y aumenta nuestra capacidad cognitiva, haciéndonos más capaces de resolver problemas complejos. Refuerza nuestro sistema inmunológico, reduce la tensión arterial, aumenta nuestra libido y reduce nuestros deseos intensos y nuestras adicciones. Y, lo mejor de todo, nos inspira a trabajar juntos.

Aquellos que no se sienten realmente a gusto con la cultura empresarial, quienes no acepten los valores dispuestos por la organización, no lograrán amoldarse nunca, con lo que sentirán que no encajan. Y esto atraerá una continua descarga de cortisol, perjudicando el compañerismo. La sensación de ser forasteros en el grupo puede llevarlos a tomar la decisión de marcharse en busca de un lugar en el que encajen mejor. Los otros, por el contrario, se sentirán seguros entre sus colegas. Sentirán que han encontrado un hogar. Por tanto, son los líderes quienes tienen el poder entre manos para crear un entorno saludable y ameno, en beneficio de sus subordinados y la organización en general.

A su vez, todos los integrantes de la organización deben trabajar como auto líderes de su propia gestión individual y profesional, para fomentar un equipo conectado como un sistema, de manera armoniosa. Donde cada posible amenaza pueda ser advertida a tiempo para dar, entre todos, con la solución al caso de la manera más pronta posible.

Una vez se han definido con claridad la cultura y los valores, todos aquellos que encajan en ese entorno tienen la responsabilidad de actuar como líderes, esforzarse en respaldar los valores y mantener sólido el Círculo de Seguridad.

#### **4. Círculo de seguridad**

Pero ¿Qué es un Círculo de Seguridad?

El Círculo de Seguridad es un lugar donde palabras como “yo”, “mío” y “mi” no figuran en el vocabulario. En su lugar se proponen las palabras “nosotros”, “junto” y “nuestro”. (Sinek, 2015)

Un círculo de seguridad es una banda protectora al grupo de personas bajo la dirección de un líder, donde cada persona tiene la capacidad para hacer cosas notables depende del grado de cohesión que exista entre ellas como equipo.

Como ya lo mencioné previamente, el mundo es un lugar lleno de peligros. Esto no es nada personal, es así como son las cosas. Tenemos amenazas contra nuestra supervivencia constantemente que no permiten ser controladas. Sin embargo, aquellas fuerzas que parten de lo interno si son pasibles de ser controladas.

Dentro de un grupo de trabajo sucede lo mismo, las amenazas externas suelen ser indetectables. Pero los factores internos son, en general, claramente previsibles. No estar atentos a esto es funesto. Aquello que sucede dentro del grupo es maleable y es responsabilidad de los líderes forjar culturas libres de peligros procedentes desde lo interno.

Si logramos que los integrantes de un equipo se sienta parte de un todo, si les ofrecemos una cultura solida basada en un conjunto claro de valores humanos y creencias, si les brindamos empatía y capacidad de toma de decisiones basada en la confianza; estaremos creando un Círculo de Seguridad. (Sinek, 2015)

Creando un círculo de seguridad, el grupo se siente más protegido ante amenazas internas, con lo cual no pierde tiempo analizando factores de peligro en la organización y puede enfocarse en resolver inconvenientes provenientes del exterior. Sin un Círculo de Seguridad, la gente se ve obligada a dedicar demasiado tiempo y energía a protegerse de los demás.

Los líderes tienen la potestad de seleccionar quien puede entrar al círculo y quien debe permanecer lejos del mismo. Son los lideres quienes tienen la responsabilidad de velar por la integridad del círculo de seguridad.

Piénselo de este modo: Aceptar a alguien dentro de la organización es como adoptar un hijo. Aquel nuevo ingresante deberá compartir la responsabilidad del cuidado del hogar (entorno) y de su familia (todos con los que convive). El estándar que establece un líder para permitir

el acceso, si se fundamenta en un conjunto claro de valores humanos, impacta significativamente en la sensación de pertenencia al grupo que tienen las personas, así como en su disposición de colaborar y contribuir al equipo.

Cuando una organización crece, los líderes de arriba deben confiar en que los estratos administrativos cuiden de aquellos sometidos a ellos. Pero cuando los burócratas procuran sobre todo protegerse a sí mismos, el progreso se ralentiza y toda la organización se vuelve más susceptible a las amenazas y las presiones externas. (Sinek, 2015)

Los líderes débiles son aquellos que sólo ofrecen los beneficios propios del Círculo de Seguridad a sus compañeros ejecutivos y veteranos, y a unos pocos elegidos más. Sin la protección de nuestros líderes, todos los que están fuera del círculo íntimo se ven obligados a trabajar solos o en pequeñas tribus para proteger y ampliar sus propios intereses. Así, los errores se ocultan en vez de exponerlos, se frena la transmisión de la información y la inquietud pronto sustituye todo sentido de cooperación y de seguridad.

Por otro lado, los líderes fuertes amplían el Círculo de Seguridad para incluir a todas las personas que trabajan para la organización. Cuando existen estándares nítidos para el acceso al Círculo y unos estratos de liderazgo competentes que pueden ampliar el perímetro del Círculo, la organización se vuelve más fuerte y está mejor equipada.

Darnos cuenta si estamos o no en un círculo de seguridad es bastante sencillo, es cuestión de percepción. Sentimos que nuestros colegas nos tienen en cuenta, y que nuestros superiores cuidan de nosotros. Sentimos un resguardo generalizado y nos da la sensación de querer hacer lo mismo, porque es un esfuerzo colectivo. Esto crea un entorno favorable a la comunicación eficaz. De este modo se fomenta la creatividad, la innovación y el desarrollo de soluciones rápidas y efectivas.

Si no hay un Círculo de Seguridad, prevalecen la paranoia, el cinismo y el egocentrismo. Es el mismo motivo por el que cerramos con llave la puerta por las noches. Sentirnos a salvo en el interior no sólo nos tranquiliza, sino que también es notable el impacto positivo que tiene esto sobre la organización. (Sinek, 2015)

Resulta curiosa la idea de decirle a la gente que se fíe de nosotros. No podemos ordenar a la gente que nos presente ideas geniales, no podemos exigir que cooperen. Tales cosas son siempre resultados, los resultados de sentirnos seguros y saber que las personas con las que trabajamos confían en nosotros. Cuando el Círculo de Seguridad es fuerte, compartimos ideas de forma natural, compartimos la información y también las cargas del estrés. Cada habilidad y fortaleza que tengamos se amplifica, para competir mejor y enfrentarse a los peligros del mundo exterior, así como hacer progresar los intereses de la organización de una manera muchísimo más eficaz.

Una cuestión importante en este punto es la comunicación basada en la confianza. Da lo mismo el lugar que ocupemos en la jerarquía, todos y cada uno de nosotros quiere sentir que los demás dentro del grupo le valoran, incluso los líderes. Por lo tanto, cuando nuestro jefe nos machaca y no sabemos el motivo, tenemos la misma responsabilidad que él de manifestar nuestra inquietud por su bienestar. Así es como se mantiene fuerte el Círculo de Seguridad.

#### **4.1.+ Control. – Estrés**

Solemos convencernos de que lo desconocido es peligroso, que estamos más seguros cómodos donde estamos. ¿Qué sentido tendría levantar la perdiz? ¿Para qué correr riesgos innecesarios? ¿Para qué cambiar?

Sin embargo, la realidad de lo desconocido encierra mucho más de lo que somos conscientes. Y por esa percepción, simple percepción, de estabilidad, pagamos un precio muy alto al permitirnos la reclusión.

Como se nombraba previamente, el estrés y la ansiedad en el trabajo tienen menos que ver con el trabajo que desempeñamos y más con una administración y un liderazgo endebles. Si nuestros líderes solo se fijan en sí mismos y en las ganancias esperadas, nuestro estrés se va por las nubes, perdemos lealtad y seguridad. Y el dinero y beneficios no son suficientes, a veces, para remediar la situación.

Según los estudios Whitehall, y contrario a nuestra frecuente idealización, el estrés de los trabajadores no está originado por un grado más elevado de responsabilidad ni por las presiones que suelen asociarse con el rango. Lo que genera el mayor grado de

estrés no son las exigencias del trabajo, sino el grado del control que los empleados creen que deben mantener durante todo el día. el esfuerzo exigido por un trabajo no resulta estresante de por sí; lo que estresa es el desequilibrio entre el esfuerzo que hacemos y la recompensa que sentimos que nos dan. Dicho de otra manera: menos control, más estrés. (Sinek, 2015)

Quienes están en posición de tomar decisiones por su cuenta, en lugar de esperar la aprobación, padecen menos estrés. Quienes sólo hacen lo que se les dice, obligados siempre a seguir las reglas, son quienes padecen más. Nuestros sentimientos de control, estrés y nuestra capacidad de rendir al máximo están directamente relacionados con el grado en que nos sentimos seguros en nuestras organizaciones.

Para sentirnos cómodos en nuestra organización, depende de nosotros que las cosas cambien. Si aguardamos que alguien más lo haga, esto quizás no pase nunca. No podemos esperar a que todo se solucione por accionar natural, deberemos apartar la mirada de nosotros mismos para prestar más atención a nuestros pares. Deberemos actuar con convicción y obrar como espartanos, comprendiendo que la fuerza del equipo no nace de la agudeza de nuestras lanzas, sino de la voluntad de ofrecer a otros la protección de nuestros escudos.

Entendamos que, al soportar una situación desagradable, es probable que nos perjudiquemos y a todo nuestro entorno. No perdamos de vista la cadena de consecuencias que trae como resultados esta postura. Señalar con el dedo no es la solución, colaborar para el cambio, sí. Podemos enderezar lo que está torcido. (Sinek, 2015)

Entonces, el liderazgo es un proceso de aprendizaje continuo; un poco similar a lo que hacemos en el día a día de nuestra vida. Se dice que todos los días se aprende algo nuevo, y una de las bases para el liderazgo es esa: Buscar como crecer todos los días. En esta clase de actividades, un día sin crecimiento personal es como un día perdido. Ya que, como hemos dicho, todas las situaciones que atravesamos nos sirven para ser mejores a futuro, sean estas positivas o negativas. Si recibimos comentarios positivos sobre una acción que llevamos a cabo, esto nos retroalimentará, generando una liberación de oxitocina y predisposición a hacerlo mejor. Por otro lado, si estamos en una situación estresante y el cortisol es el que no nos permite ver claridad, busquemos, mediante el análisis, los elementos que puedan ser

dañosos. Conseguir ubicar que es lo que nos hace mal hará que en el futuro podamos esquivarlo y llegar a la meta con mayor facilidad.

De este modo, deberemos saber tratar nuestro liderazgo a nivel personal, para lograr ser los alfas en nuestras tribus y lograr una mayor y mejor influencia en los integrantes de esta.

Toda motivación que tenemos es una función de nuestro deseo de repetir conductas que nos hacen sentir bien o evitar el estrés o el dolor. El objetivo del líder es encontrar el equilibrio en el sistema, para generar en cada individuo la necesidad de liderarse a sí mismo, en pos de una mejora continua del equipo. Buscamos, como líderes, conseguir una capacidad especial, basada en los valores que una buena cultura organizacional debe gozar. Valores como la comunicación eficaz, compromiso, iniciativa, flexibilidad, entusiasmo, creatividad, capacidad análisis, transparencia, responsabilidad, empatía y confianza. (Sinek, 2015) (Bornstein & Bornstein, 2018)<sup>15</sup>

## **5. Debemos comunicarnos, pero ¿Cómo?**

Dimos una anotación al tema de la comunicación, advirtiendo que es uno de los factores más importantes para tener en cuenta a la hora de liderar.

Se entiende por Comunicación al proceso dinámico y transaccional, mediante el cual un emisor transmite mensajes significativos a un receptor, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información que lo persuade, según convenga a sus propósitos, recibiendo luego una respuesta del receptor -por inversión de roles- que determinara una nueva faceta del mismo proceso. (Billorou, 1992)<sup>16</sup>

Pero aquí intervendremos y modificaremos al emisor y receptor, clasificándolos, no como entes aislados en un juego transaccional, sino como sujetos. Los sujetos son pasibles de poseer actitudes, comportamientos y códigos particulares. Dicho esto, podemos llegar a la conclusión de que cada sujeto, según el combo de actitudes, comportamientos y códigos que posea, emitirá y recibirá mensajes de diversos modos.

---

<sup>15</sup> Sinek, S. (2015). Los líderes comen al final. En S. Sinek, Los líderes comen al final. Barcelona: Ediciones Urano.

<sup>16</sup> Bornstein, A., & Bornstein, J. (2018). 22 cualidades que hacen a un gran líder. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/273183>

Por esto es fundamental aprender a comunicarse eficazmente (Billorou, 1992). Si queremos transmitir ideas o influencias a nuestro entorno de modo que nos sigan, debemos saber cómo emitir un correcto mensaje, con los códigos adecuados y atentos a las actitudes que posea el sujeto a quien nos dirigimos.

Sabemos que la comunicación es un elemento básico y vital para la supervivencia del ser humano. Luego de la búsqueda de refugio y comida, la necesidad de sociabilizar es la que buscamos satisfacer. Sin embargo, es la misma necesidad de sociabilizar (comunicarnos) la que nos ayuda, complementándonos en grupos, para la búsqueda de alimento y resguardo. Y es, a la vez, a través de la comunicación que los líderes transmiten ideas tratando de influir en los pensamientos, emociones o valores de los individuos de un grupo.

Sin embargo, para poder transmitir correctamente nuestras ideas, y más aún, viéndonos en la necesidad de influir en nuestro entorno; nos vemos envueltos en la necesidad de aprender a comunicarnos con nosotros mismos. Ya que no se puede transmitir una idea sin tener una idea clara en mente. A su vez, el autodescubrimiento es una cuestión inexorable para concebir la autorrealización, asunto que debe reinar en la lista de tareas para el líder contemporáneo.

La comunicación eficaz sólo es posible si se es capaz de conocer y gestionar tanto las emociones como los pensamientos propios para luego poder incidir en el de los colaboradores. No alcanza con la puesta en palabras para generar la repercusión esperada en ellos; sino que, para la efectividad de su rol, el líder depende de lo que piensa, siente, dice y del modo como lo hace. (Queruz C., 2017)<sup>17</sup>

En los procesos de comunicación entre las personas, sin dudas es el lenguaje la principal herramienta, pero no es la única. La manera en que decimos las cosas es, muchas veces, más importante que lo que decimos: el tono de la voz, los gestos, los silencios, dicen más que las palabras. Por esto es muy importante conocer las técnicas y herramientas que favorezcan una comunicación eficaz, ejercitando el olvidado arte de la escucha empática y comprendiendo que cada uno percibe las cosas de manera diferente y construye esa percepción según su propio modelo, a partir de la historia

---

<sup>17</sup> Queruz C., A. (2017). Comunicación efectiva y liderazgo. Obtenido de Comercio y Justicia: <https://comercioyjusticia.info/blog/opinion/comunicacion-efectiva-y-liderazgo/>

vivida. Esto que hace de cada uno de nosotros seres especiales, únicos e irrepetibles, con diversas maneras de pensar y actuar, es muy positivo para el desarrollo personal, de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. (Avellaneda, 2018)<sup>18</sup>

Aunque la empatía está en la mayoría de nosotros, dado que en gran medida está determinada biológicamente y nos permite la interconexión con los demás seres vivos, al igual que otros factores biológicos y hereditarios, se desarrollan a partir de las relaciones interpersonales y el entrenamiento de las habilidades comunicacionales produciendo efectos sobre los demás y sobre sí mismos.

Según Avellaneda (2018), La propensión a la interconexión con nuestro prójimo se denomina “inteligencia social” y es uno de los principales factores que diferencia a quien asume una posición de liderazgo en una situación determinada respecto de otros roles.

Una de las tareas principales en el ejercicio del liderazgo es de carácter emocional, ya que disipa las distorsiones cognitivas y emocionales que se producen en las relaciones interpersonales y canaliza las demandas e inquietudes del equipo de colaboradores en una dirección positiva. De allí que el líder, mediante sus expresiones, verbales y no verbales, se transforma en el principal gestor del clima emocional de un equipo, lo que se traduce en que los colaboradores acudan a él en busca de contacto emocional, de empatía, de comprensión y feedback continuo en la participación; lejos de la antigua y equivocada postura que equipara liderazgo con mando, control y comunicación unidireccional. (Axiomafv, 2018) (Eduvoz, 2014) (Ribeiro, 1994)<sup>19</sup>

### **5.1.¿Cómo influir en los demás?**

Lair Ribeiro (1994)<sup>20</sup> especifica que tenemos tres componentes para influir en los demás: la palabra, el tono de voz y el lenguaje corporal.

---

<sup>18</sup> Avellaneda, M. L. (2018). Comunicación Eficaz. Obtenido de Entre Ríos Gobierno: [https://www.entrerios.gov.ar/pac/userfiles/files/Material\\_Com\\_eficaz.pdf](https://www.entrerios.gov.ar/pac/userfiles/files/Material_Com_eficaz.pdf)

<sup>19</sup> Ribeiro, L. (1994). La comunicación eficaz. En L. Ribeiro, La comunicación eficaz. Barcelona: Ediciones Urano.

<sup>20</sup>Ribeiro, L. (1994). La comunicación eficaz. En L. Ribeiro, La comunicación eficaz. Barcelona: Ediciones Urano.

Aunque, la comunicación no sólo se establece con palabras. En realidad, la palabra representa apenas un 7 por ciento de la capacidad de influir en los demás. Para comunicarse correctamente usted necesita, antes de pronunciar cualquier palabra, formar una estructura que dé más poder a su comunicación. Según las investigaciones neurolingüísticas, el tono de voz y el lenguaje corporal, es decir, la postura de interlocutores, representan un 38 por ciento y un 55 por ciento de este poder, respectivamente. (Ribeiro, 1994)

Se suele desperdiciar energía constantemente debido a errores comunicativos. Esto produce pérdidas de tiempo, económicas y conflictos a nivel general, desde un pleito por un vuelto mal dado hasta una guerra.

Hay gente en el mundo que comprende esta realidad y se esfuerza constantemente en generar comunicación que transmita contenido y valor, de un modo eficaz, entendiendo al receptor y modificando sus formas para llegar a él del mejor modo posible.

## **5.2.Contexto Psicológico**

Para todos aquellos que quiere especializarse en como comunicarse con su entorno de manera eficaz, hay varios factores que revisaremos para poner en tela de juicio y que el lector opte por el o los que le susciten mejores augurios. Estos factores radican. Según Ribeiro (1994) en mayormente en el tono de voz y el lenguaje corporal. Sin embargo, hay una cuestión psicológica que queda fuera de términos porcentuales, ya que varían según cada individuo.

En este contexto psicológico se hay 4 factores clave que entran en juego: autoridad, confianza, consenso y compromiso.

La autoridad, dice Ribeiro (1994), es un factor que ayuda a crear un contexto favorable. Si usted demuestra profesionalidad, conocimiento sobre el tema, unos buenos antecedentes experiencia y credibilidad, logrará crear un aura de autoridad a su alrededor que le dará poder en cualquier petición que haga.

Hay que desmitificar un error común: la autoridad no se consigue a la fuerza. En realidad, es mucho más provechoso admitir un error o una debilidad que mostrarse poderoso en una figura autoritaria.

La confianza, basada en la sinceridad, el ser competente y la historia anterior (experiencia), debe ser reciproca en cualquier tipo de relación, ya sea afectiva, profesional o financiera. Si la confianza no puede ser total, compórtese con prudencia. Siendo prudente, cambiará su comportamiento en un sentido positivo y abrirá otra ventana al futuro. El universo sabe cómo retribuir buenas acciones. (Ribeiro, 1994)

El consenso es otro factor que influye en la creación de un contexto favorable, ya que somos animales sociales, y, por tanto, dependemos del consenso de los demás para ayudarnos a acertar en las decisiones que nos afectan a todos. Si usted quiere convertirse en un buen comunicador, en cualquier ambiente donde se encuentre, procure observar antes de hablar ¿Qué clase de conversación se produce en ese ambiente? ¿Cuál es el tipo de lenguaje que las personas utilizan? ¿Cómo son las creencias y los intereses de esas personas? Cuanto más sintonice su lenguaje con los demás, mejor se le recibirá. Tenga en cuenta que un grupo de personas constituye una entidad propia, diferente a la suma de cada una de ellas. Así, las actitudes del grupo son diferentes a las actitudes de los individuos que lo componen. En medio de una multitud, un individuo es capaz de hacer cosas que jamás haría solo.

Por último, el compromiso es el cuarto factor que influye en la creación de un contexto favorable para la comunicación. Debemos generar, de alguna manera sutil, que el interlocutor se sienta comprometido con nosotros, de modo que sienta una responsabilidad moral por interesarse en la comunicación.

Intente crear el contexto psicológico adecuado con el mayor número de estos principios en cada ocasión, ya que usados en conjunto tienen mucho más poder que la suma de cada uno individualmente.

### **5.3. Tipos de lenguaje**

Un buen comunicador debe dominar los tres tipos de lenguaje (visual, auditivo y cinestésico) para poder comunicarse con diferentes personas y atraer su atención. Ya que, cuando nos comunicamos, todo el cuerpo habla, desde las emociones hasta los movimientos, e identificar cual es el tipo de lenguaje dominante en el interlocutor es de suma importancia.

Al acto de estar en sintonía con alguien, se le llama *Rapport*. Esto se da cuando la conversación es amena y todo lo que sucede alrededor está en segundo plano,

permitiendo que el tiempo pase sin notarlo, ya que toda nuestra atención está dirigida a comunicarnos con esa persona.

Podemos generar un *Rapport* usando el mismo vocabulario y palabras de otra persona, coincidiendo con el canal predominante de su percepción. Si la persona tiene una mayor percepción visual, se le puede decir “¿Ves lo que te estoy diciendo?”. Si usa más el canal auditivo “¿Cómo te suena eso?” es una buena opción. Por otro lado, si el canal predilecto es el cinestésico (si mira hacia abajo y habla pausado), usted le puede decir “¿Cómo te sientes al respecto?”.

También, podemos establecer el *Rapport* con el significado de las palabras y la manera de pronunciarlas. Si la persona habla despacio, usted también hable lentamente (al menos durante los primeros cuatro minutos de conversación). Si la persona con quien se comunica habla rápido, usted hágalo más deprisa todavía. (Ribeiro, 1994)<sup>21</sup>

Uno de los elementos más importantes para tener en cuenta son las cuestiones fisiológicas. Tomar una postura corporal similar a la de la persona con la que estamos conversando tiene más poder que la palabra para lograr una comunicación eficaz. Hay que ser como un espejo. La razón por la cual nos damos cuenta de que hay una atmosfera favorable cuando dos personas se comunican, es que notamos una simetría corporal (de espejo) entre ellas. Invito al lector a realizar la experiencia: Cuando se sienta cómodo, en una conversación fluida, trate de imitar con cautela a su interlocutor y lleve la conversación a otro nivel.

Para finalizar, la voz es el último elemento de la comunicación que trataremos de describir. Ribeiro (1994) indica que algunos de los aspectos de la Voz que debemos tener en cuenta son: la articulación, la velocidad en el habla, las pausas y la entonación.

El primer requisito en la comunicación oral es tener la capacidad de ser entendido, para que esto suceda debemos tener una suficiente flexibilidad que nos permita vocalizar de manera correcta.

Pero ¿Cómo podemos conseguirlo?

---

<sup>21</sup> Ribeiro, L. (1994). La comunicación eficaz. En L. Ribeiro, La comunicación eficaz. Barcelona: Ediciones Urano.

Conviene recordar que hablar, al igual que caminar, es una función motora, por eso, para hacernos entender sin esfuerzo, debemos trabajar ejercicios de gimnasia de la mandíbula, los labios y lengua. Estos ejercicios se llaman logocinéticos y consisten en realizar movimientos como: abrir y cerrar la boca; sacar la lengua y llevarla hacia arriba y hacia abajo; sonreír y cerrar la boca; inflar los cachetes y desinflarlos. Si realizamos asiduamente este tipo de ejercicios, conseguiremos una articulación fluida y, en consecuencia, se nos entenderá mejor. (Eduvoz, 2014)<sup>22</sup>

Cada persona tiene su propia voz, hasta el punto que somos capaces de identificar a los demás simplemente escuchándolos y sin necesidad de ningún contacto visual.

Nuestra voz forma parte de nuestra personalidad.

A través de nuestra voz comunicamos emociones, actitudes y un grado de implicación personal. Con todo esto, generamos una imagen mental en los demás. Para manipularla, podemos trabajar en la tonalidad de voz que tengamos.

Las voces más graves transmitirán autoridad, confianza y respeto, mientras que aquellas más agudas comunicarán tranquilidad, entendimiento y cercanía.

Una voz más profunda, es decir, un tono de voz más bajo no sólo transmite una sensación de autoridad y de credibilidad, sino que también genera empatía, ya que da la sensación de que simpatizamos con lo que la otra persona siente, que nos preocupa y que tenemos un verdadero interés en su bienestar. (Axiomafv, 2018)

La velocidad en el habla juega, también, un papel muy importante. Es tan malo hablar muy rápido como hacerlo excesivamente despacio. Si hablamos a toda velocidad, atropellando las sílabas y las palabras, se nos entenderá mal, cometeremos errores de pronunciación y produciremos la sensación de estar nerviosos. Además, hablar demasiado a prisa impide respirar regularmente y acelera tanto nuestra mente como la de aquel que nos escucha; situación que terminará en estrés. No queremos esto, en especial si hablamos de hechos fácticos que requieren comprensión. Por el contrario, para estos casos hemos de hablar de modo más sosegado, generando un contexto más propicio para la asimilación de conceptos. Sin embargo, si hablamos muy lentamente, aburriremos y agotaremos la paciencia de quien este del otro lado.

---

<sup>22</sup> Eduvoz. (2014). Voz, la importancia de la voz en la comunicación. Obtenido de <http://www.eduvoz.com/voz-38-la-importancia-de-la-voz-en-la-comunicacion/>

Hemos de controlar la velocidad en el habla para mantener una correcta comunicación. Ateniéndonos al concepto de que “comunicar es la transmisión y asimilación correcta de información entre dos o más partes”.

Claro está que según la locación donde usted desempeñe el acto de la comunicación, el modo de habla en dicha cultura será distinto. Pensémoslo en función de las provincias argentinas y las tonadas propias de su cultura. Por ejemplo, la gente proveniente de San Juan o Catamarca suele hablar de modo lento o pausado. En cambio, personas con raíces mendocinas, misioneras o cordobesas, tienden a hablar de modo más rápido o fluido.

Al igual que en las cuestiones fisiológicas, en lo que respecta a la velocidad del habla, también debemos hacer lo posible para imitar al otro de manera sutil. Haciendo esto, lograremos generar una mejor conexión con el otro y, por tanto, generaremos empatía e interés.

Las pausas son necesarias por diversos motivos, el primero y más importante es la respiración, podemos respirar sin hablar, pero es imposible hacerlo al ejecutar vibraciones en nuestras cuerdas vocales. Las pausas restan monotonía al discurso, ayudan a captar la atención del oyente, recalcando la importancia de una frase o incitando su curiosidad por la siguiente. Para ser más persuasivo también es importante hacer pausas y no hablar de continuo.

En concreto, se debería respetar la tendencia natural de hacer 4 o 5 pausas por minuto al hablar. Sin embargo, hacer demasiadas pausas o demasiado largas, hace que la persona que habla parezca tener dificultades en ello, por lo tanto, resulta menos persuasivo, aunque no es tan grave como no hacer ninguna pausa. (Axiomafv, 2018)

Antes de decir algo importante, haz también una pausa. La expectación que crea el silencio genera atención y prepara para lo que vas a decir. Para conseguir un mayor efecto, al decirlo, es aconsejable bajar un poco el volumen de la voz y decirlo despacio, pronunciando bien cada sílaba. (Eduvoz, 2014)

#### **5.4. Como generar motivación.**

A pesar de todo esto, saber cómo pararse, como hablar o crear un entorno psicológico efectivo no alcanzan para comunicarse de manera eficiente.

El Dr. Ribeiro (1994) apunta que todos somos vendedores en cada momento de nuestra vida. Debemos saber vendernos, vender “nuestro producto” al igual que un vendedor en una tienda de retail. Debemos convencer al mundo compartiendo nuestros deseos como verdades universales, para que la gente quiera seguirnos. Haciendo énfasis lo positivo y dando cuenta de lo negativo para ganar confianza en la veracidad de nuestras afirmaciones.

Sabiendo como comunicarnos de manera efectiva, lograremos recibir el feedback necesario para crecer de modos inimaginados.

La comunicación que crea acción en común es aquella que mueve algo en el universo. El universo se mueve cuando algo nuevo se produce, y todo el mundo participa en este proceso de creación permanente. Mover es dar un motivo, es **motivar**, estimular, provocar interés y entusiasmo para que algo suceda.

No se puede motivar a una persona, es ella quien se motiva a sí misma. Lingüísticamente, se pueden crear situaciones en las que la otra persona se motive. Al motivarse a partir de mi estímulo, estará moviendo el universo conmigo.

¿Cómo crear, entonces, este tipo de situaciones? A través de la neurolingüística se puede saber cómo el cerebro humano procesa las informaciones del entorno y cómo podemos intervenir en este proceso.

Todos los actos humanos están motivados por dos razones: **evitar el sufrimiento** o **buscar placer**. Estos conceptos ya los hemos tratado páginas más arriba.

Todo lo que se hace se basa en un equilibrio entre estos dos motivos. Aproximadamente, un 60% de la gente se mueve de modo ES (evitar el sufrimiento), mientras un 40% se mueve de modo BP (búsqueda de placer). (Ribeiro, 1994)

Debemos tomar estos datos para empoderarnos de ellos, generando mayores posibilidades de comunicarnos de manera efectiva.

Para ponerlo en ejemplos, digamos que usted le hace la siguiente pregunta a alguien:

-Imagine que el dinero no representa ningún problema y que trabaja por otros motivos; para usted ¿Qué es lo más importante en el trabajo?

Seguramente, una respuesta de un sujeto con personalidad que busca evitar el sufrimiento (ES) le describirá lo que procura evitar (el aburrimiento o la soledad, por ejemplo). En cambio, una persona que se motiva buscando placer (BP) responderá que trabaja para obtener una satisfacción personal, adquirir nuevos conocimientos o contribuir a la sociedad, etc.

De este modo, podríamos conducir la conversación en el sentido que la mente de esa persona funcione mejor.

A una persona ES podríamos decirle “llevaremos a cabo un proyecto juntos, pero primero quiero advertirle los perjuicios que podríamos sufrir nosotros y la empresa, en caso que el proyecto fracase...” (poniendo énfasis en lo que hay que evitar).

A una persona BP le diríamos “llevaremos a cabo un proyecto juntos. Si este tiene éxito, nosotros y la empresa, podríamos obtener los siguientes beneficios...” (poniendo énfasis en lo que se debe obtener).

### **5.5.El método socrático.**

En este sentido Ribeiro (1994) marca que, para obtener resultados con estas técnicas, lo más importante es prestar atención a su interlocutor. Saber con quién trata y conocer como procesa la información. Para ello, es fundamental hacer preguntas que lleven a resultados

En la antigua Grecia, Sócrates, preguntaba sin cesar, enseñando a través de sus preguntas. Descubrió que lo más importante no es saber, sino preguntar.

No por nada los seres humanos tenemos dos oídos y solo una boca. Escuchar es más importante que hablar.

Quien controla una conversación no es quien habla, sino quien escucha (Ribeiro, 1994).

Preguntar “¿Cómo?” nos lleva al conocimiento, debido a que nos brinda los métodos del mundo. En tanto, la pregunta “¿Por qué?” solo nos lleva a indagaciones en cuestiones de

motivación. Si usted está motivado, pregunte cómo hacer sus sueños realidad, el porque ya debería saberlo. Y si aún no lo sabe, ¿Qué espera? Pregúnteselo a usted mismo, el tiempo corre.

Sabiendo utilizar todas las técnicas expuestas por Ribeiro y, aún más, utilizándolas en conjunto, el método socrático le hará la vida más sencilla. Todo se basa en saber escuchar, el saber empatizar para que la gente quiera responder.

## **6. Creer en nuestra visión personal**

Volviendo al plano del liderazgo, comunicarse eficazmente es crear la convicción en los demás de que usted tiene la razón. Para que esto suceda el primero que debe creer en usted, es usted mismo.

Una aseveración que propone Ribeiro (1994) es que el lenguaje crea realidad. Y uno de los actos lingüísticos más poderosos para crearla es la afirmación (el acto de afirmar). Una afirmación o declaración, cuando la pronuncia alguien que tiene autoridad para hacerla, crea una realidad en el momento que es expresada.

Atento a esto, quien tiene mayor autoridad sobre la vida de una persona, es esa persona en sí misma. En función de eso, nosotros tenemos el poder de crear realidad en base al poder que nos otorguemos. Ya que una afirmación carente de poder y de veracidad no conquista ni al mas crédulo. Debemos convencernos de nuestra meta, visualizarla en su paso a paso y deseársela con vigor. Debemos solicitar al mundo que nuestra visión se haga realidad, porque así es como la realidad se presenta. Es la verdad que nosotros nos proponemos y como tal, es la verdad que el mundo debe aceptar.

Cabe aclarar que a pesar de toda la fuerza de voluntad que se aplique a la visión, si no nos esmeramos en trabajar por ella, toda la fuerza se desvanecerá por la falta de ímpetu.

La mayor parte de los seres humanos tiene la ilusión de que el universo funciona de la siguiente manera: Tener-Hacer-Ser. Mucha gente de este estilo, tratan de crear realidad con frases como “Si tuviera dinero, haría lo que hace la gente rica y entonces sería rico”. En realidad, es exactamente lo opuesto: Ser-Hacer-Tener. “Soy una

persona prospera, hago lo que la gente rica hace y tengo lo que la gente rica tiene”.  
(Ribeiro, 1994)

Esta técnica de visualización que el Dr. Ribeiro (1994) propone, es una de las más utilizadas por gente exitosa alrededor del globo. La idea de afirmar en formato condicional cancela la idea de una afirmación. Al tener una visión clara y proclamarla con convicción, generamos actitud en nosotros y en nuestro entorno para que todo conspira a nuestro favor y podamos conseguirla.

Esto remite a otro testimonio de Ribeiro (1994):

Todo lo que ocurre en el universo físico ha ocurrido antes en su mente. Toda evaluación que usted hace sobre su persona es una predicción o un pronóstico de su comportamiento que usted realiza para sí mismo. Esto genera un accionar interno que lleva del pensamiento a un sentimiento que genera en su cerebro (estado mental) y que, a su vez, genera un comportamiento. Lo cual funciona en ambos sentidos. Es decir, su comportamiento genera sentimientos que generan sentimientos. Por tanto, usted puede cambiar a partir de su comportamiento (tomando actitudes más positivas, tratando de hacer las cosas que se creía incapaz de hacer) o a partir de su pensamiento, ya que el dueño de esa voz interior es usted.

## **7. Equilibrio y éxito.**

En su libro, Stephen Covey (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, 2003)<sup>23</sup> nos presenta métodos, no solo para lograr una comunicación eficaz, sino relaciones efectivas. Esto a través de un liderazgo propio que genere sinergias para lograr un equilibrio a nivel personal y organizacional.

Estos hábitos no corresponden solo a un grupo selecto de personas. Al contrario, están dispuestas al mundo para ser adoptados, para gestionar su vida de manera eficaz y para aportar bienestar a la sociedad.

---

<sup>23</sup> Covey, S. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Buenos Aires: Paidós 41.

Las personas con hábitos de efectividad son trascendentales para la elaboración de equipos de gestión competentes. De manera que, se debe trabajar en estos hábitos a nivel personal para consagrar un método de trabajo eficaz.

Covey (2003) especifica que para comprender y naturalizar los siete hábitos, a fin de generar un bienestar personal y en la organización, debemos analizar, comprender y modificar algunos paradigmas que llevamos arraigados.

Un paradigma es la manera de comprender el mundo que nos generamos a lo largo del tiempo, en base a la cultura absorbida. Es un modelo mental, un mapa en el que proyectamos como creemos que funcionan las cosas. Desde la premisa que “el mapa no es el territorio” podemos decir que un paradigma, o un modelo mental, es una construcción subjetiva de diversos hechos o situaciones. Al ser subjetivo, carece de veracidad; con lo cual los paradigmas tienden a ser modificados a medida que uno absorbe nuevos conocimientos o transita nuevas experiencias.

Según Covey (2003) y para nuestros fines, podemos definir el *hábito* como una intersección de *conocimiento*, *capacidad* y *deseo*. El conocimiento es el paradigma teórico, el *qué hacer* y el *por qué*, la capacidad es el *cómo hacer*. Y el deseo es la motivación, el *querer hacer*. Para convertir algo en un hábito de nuestra vida, necesitamos esos tres elementos.

Estos hábitos que nos presenta S. Covey no tienen una real eficiencia trabajando por separado. Aplicándolos en conjunto es cuando en realidad explota su potencial.

A pesar de esto, se comprende que el hecho de remover un hábito e instaurar uno nuevo en su lugar está atado a una transformación personal y este proceso lleva tiempo.

Se aconseja, trabajar los puntos dispuestos a continuación uno por uno, y no intentar furtivamente a experimentar varios hábitos a la vez, ya que, en líneas generales, dará como resultado una experiencia nefasta e incluso negativa.

En los primeros puntos que Covey dispone se trata de desarraigar la dependencia personal con el mundo externo. Intenta exhibir el autodescubrimiento y autodominio para ser dueños de uno mismo.

Los hábitos 1, 2 y 3 son para las victorias privadas. *Las victorias privadas preceden a las públicas*. No se puede invertir ese proceso, así como no se puede recoger una cosecha antes de la siembra. Es de adentro hacia afuera (Covey, 2003). Cuando uno se vuelve verdaderamente independiente, posee ya una base para la interdependencia efectiva. Posee un carácter de base a partir del cual se puede obrar con más efectividad sobre las victorias públicas, más orientadas hacia la personalidad, el trabajo de equipo, la cooperación y la comunicación, de los hábitos 4, 5 y 6.

El último hábito, el número 7, es el reflejo del crecimiento continuo, es el trabajar para sí, fomentando el desarrollo eterno. Como los pasos de abandono de hábitos en adictos, el último es el que completa el ciclo y hace efectivo todo el proceso.

Los 7 hábitos, en cuestión, son los siguientes:

1. **El hábito de la proactividad**
2. **Comenzar con un fin en mente**
3. **Poner primero lo primero**
4. **Pensar en Ganar-Ganar**
5. **Buscar entender primero y luego ser entendido**
6. **Sinergizar**
7. **Afilan la sierra**

Para describirlos en mayor profundidad:

### **7.1.El hábito de la proactividad.**

Ser proactivo consiste en tomar las riendas de nuestra vida. No aguardar que el cambio nos llegue, como por arte de magia, sino estar dispuestos a modificar nuestro entorno con fuerza de mano propia.

Nuestra naturaleza nos permite ser reactivos al cambio, somos flexibles a situaciones límite. Por que aguardar un extremo, teniendo la capacidad de mutar bajo el simple análisis, prueba y error? La decisión de movernos o quedarnos quietos recae en nosotros y en nadie más. Tenemos las herramientas para hacer lo que se nos proponga en mente. ¡Utilicémoslas!

Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico. Si el tiempo es bueno, se sienten bien. Si no lo es, afecta a sus actitudes y su comportamiento. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. (Covey, 2003)

Citando a Gandhi “Ellos no pueden quitarnos nuestro respeto por nosotros mismos si nosotros no se lo damos”.

Claramente esto no es tarea fácil, pero es el primer paso para una vida llena de éxito, basada en el equilibrio y los logros constantes.

No se puede llegar a la meta sin dar inicio a la carrera. El primer paso depende de uno mismo.

Covey habla de un círculo de preocupación, en el que encierra todos los elementos que son de amplia preocupación, pero dejando fuera aquellos de los que no tiene control alguno. Por ejemplo, preocuparse por la salud, los hijos, problemas laborales, deuda externa, guerras nacionales, ataques terroristas. ¡ALTO!

¿Guerras, terroristas, deuda? ¿Acaso usted tiene injerencia en estas cuestiones?

Todas las cuestiones que escapan a la capacidad de aplicación o ningún compromiso, si bien pueden formar parte de sus preocupaciones generales, no son aquellas a las que deba darle real importancia inmediata. Para aquellas a las que sí, agrúpelas en su círculo de influencia. Ahí es donde debe centrar sus energías, donde más oportunidades de desarrollo tiene.

Otra manera de enfocar energía en ser proactivo es no fijar metas en condicionales (“me gustaría ser...”, “cuando tenga una casa propia voy a ...”). No espere a las cosas que no tiene para empezar a actuar. En contrapartida, piense en aquellas cosas que puede hacer hoy para tener los condicionales en el mañana (“voy a ahorrar más para comprar esa casa”, “voy a pasar mas tiempo con mis hijos”).

La mira del individuo proactivo está en enfocarse en sí mismo, antes de mirar hacia afuera.

Al estudiar los otros seis hábitos, el lector comprobará que cada uno de ellos depende del desarrollo de los músculos proactivos. En todos los casos, es uno mismo quien tiene la responsabilidad de actuar. Si espera que los demás actúen sobre usted, actuarán sobre usted. Y las consecuencias en cuanto al desarrollo y las oportunidades dependen de que se siga una u otra ruta.

## **7.2. Comenzar con un fin en mente.**

Tener un fin en mente significa tener una meta clara. Visualizar que es lo que se desea es un paso inicial para formular los pasos del ¿Cómo lo consigo?, teniendo en cuenta las variables tiempo-espacio donde uno se encuentra actualmente.

Mucha gente trabaja por lograr cosas que realmente no le llenan. ¿Ha escuchado hablar a algún profesional decir que le gustaría tener otro tipo de vida? Los casos son infinitos. ¿A qué se debe esto?, se supone que este tipo de personas es exitosa, consigue sus metas a diario. La realidad es que consagran metas vacías. Quizás a un multimillonario le valga más pasarse de viaje conociendo gente mientras lo llevan de un país a otro haciendo “dedo” que manejando su compañía. Pero está tan inmerso en su ciclo vicioso que no logra ver la salida.

Nuestra vida puede cambiar drásticamente con solo saber que es lo que deseamos, con solo preguntárnoslo. Teniendo una idea a futuro de que deseamos, sabremos como actuar en función de conseguirlo.

Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada paso que demos no hará más que acercarnos antes al lugar erróneo (Covey, 2003)

Empezar con un fin en mente remite al principio de que Todas las cosas se crean dos veces. Primero en la mente y luego en la realidad. No perdamos tiempo ni dinero en cuestiones que no nos llenan.

Podremos tener desvíos en el camino, no todas las rutas estarán disponibles para ser transitadas, pero siempre encontraremos una ruta alternativa que nos devuelva al camino, si nuestro foco sigue presente en ir hacia el mismo lugar.

Enfoquémonos en nuestra meta prima.

## **7.3. Poner primero lo primero**

Solo teniendo en claro el primer y segundo habito es que el tercero comenzara a tener efecto. Después de todo, sin empezar a preocuparse por uno mismo, no se sabrá que es lo que se desea. Sin tener una visión clara de que se desea, no se podrá gestionar de manera correcta el plan de acción para llegar a ella.

“La persona de éxito tiene el hábito de hacer las cosas que a quienes fracasan no les gusta hacer. No necesariamente le gusta hacerlas. Pero su disgusto está subordinado a la fuerza de sus propósitos”. (Covey, 2003)

Este hábito está relacionado con la vida y su administración. El tiempo es un recurso muypreciado y no renovable. Perderlo queriendo construir el techo de una casa, sin tener cimientos, solo hará tener que construirlo devuelta más adelante.

Hay dos factores que definen la naturaleza de la administración humana: *urgente e importante*.

Urgente significa que se necesita una atención inmediata, “¡Ahora!”. Las materias urgentes son, por lo general, muy visibles. Nos presionan: reclaman acción. A menudo, complacen a otros. Solemos tenerlas ante nuestras propias narices y suelen ser agradables, fáciles, divertidas. Pero ¡con la misma frecuencia carecen de importancia!

La importancia, por otra parte, tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.

Ante las materias urgentes, reaccionamos. Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados buscamos en nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.

Si elaboramos una matriz donde cruzamos los conceptos urgente/no urgente e importante/no importante obtendremos cuatro cuadrantes. El cuadrante I representa

### *Matriz de la administración del tiempo*

	Urgente	No Urgente
<b>I</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); color: red; font-weight: bold; margin-right: 5px;">Importante</div> <div> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis</li> <li>• Problemas apremiantes</li> <li>• Proyectos cuyas fechas vencen</li> </ul> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;"><b>II</b></div> <div> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevención, actividades de CP</li> <li>• Construir relaciones</li> <li>• Reconocer nuevas oportunidades</li> <li>• Planificación, recreación</li> </ul> </div> </div>
<b>III</b>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); color: red; font-weight: bold; margin-right: 5px;">No Importante</div> <div> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones, algunas llamadas</li> <li>• Correos, algunos informes</li> <li>• Algunas reuniones</li> <li>• Cuestiones inmediatas, acuciantes</li> <li>• Actividades populares</li> </ul> </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin-right: 5px;"><b>IV</b></div> <div> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trivialidades, ajetreo inútil</li> <li>• Algunas cartas</li> <li>• Algunas llamadas telefónicas</li> <li>• Pérdidas de tiempo</li> <li>• Actividades agradables</li> </ul> </div> </div>

todo lo que es urgente e importante. Tiene que ver con asuntos que reclaman atención inmediata. Todos experimentamos en nuestras vidas algunas actividades del cuadrante I. Pero el cuadrante I agota y consume a muchas personas. Son administradores de crisis, personas orientadas hacia los problemas, gente que trabaja al borde de los plazos.

Algunas personas se ven, literalmente, acribilladas por problemas todo el día, todos los días. El único alivio que tienen consiste en huir hacia las actividades no importantes ni urgentes del cuadrante IV. De modo que, en su matriz total, el 90 % del tiempo está en el cuadrante I y la mayor parte del restante 10 % en el IV; a los cuadrantes II y III solo les prestan una atención mínima. Así viven las personas que administran su vida sobre la base de las crisis.

Hay otras personas que dedican mucho tiempo al cuadrante III: urgente, pero no importante. Continuamente reaccionan ante las cosas urgentes, suponiendo que también son importantes. Pero la realidad es que la urgencia de esas cuestiones se basa a menudo en las prioridades y expectativas de otros. Quienes dedican su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes III y IV llevan vidas básicamente irresponsables.

Las personas efectivas permanecen fuera de los cuadrantes III y IV porque, urgentes o no, no son importantes. También reducen el cuadrante I y pasan más tiempo en el II. El cuadrante II es el corazón de la administración personal efectiva. Trata de las cosas que **no son urgentes, pero sí importantes:** por ejemplo, construir relaciones, la planificación de largo alcance, el ejercicio físico, el mantenimiento preventivo, la preparación, la formación... Es decir, todas esas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes. Las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades. Alimentan las oportunidades y dejan morir de inanición a los problemas. Piensan preventivamente.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva pertenecen todos al cuadrante II. Todos abordan cosas de importancia fundamental que, si se emprenden de modo regular, determinan en nuestra vida una extraordinaria diferencia positiva. Nuestra efectividad avanza a pasos agigantados cuando las realizamos. Hágase con frecuencia esta pregunta: **¿qué puedo hacer en mi vida personal y profesional que, de hacerlo regularmente, representaría una tremenda diferencia positiva en mi vida?**

#### **7.4.Pensar en Ganar-Ganar.**

En toda interacción humana existen seis paradigmas:

- Ganar/Ganar
- Gano/Pierdes
- Pierdo/Ganas
- Pierdo/Pierdes
- Gano
- Ganar/Ganar o No hay trato.

De estas filosofías, ¿cuál es la más efectiva? La respuesta es “Depende”.  
(Covey, 2003)

##### **7.4.1. Gano-Pierdes**

Si ganamos un partido de fútbol, ello significa que el otro equipo ha perdido. Pero no pretenderemos establecer una situación Gano-Pierdes cuando se necesita la cooperación de personas o grupos para alcanzar el máximo éxito posible.

Sin duda, hay un lugar para el pensamiento del tipo Gano-Pierdes en situaciones verdaderamente competitivas y de baja confianza.

Competir con la pareja no es saludable, es hasta un tanto ridículo. Si no están ganando los dos miembros de la pareja, no está ganando ninguno.

La mayoría de los resultados a los que uno aspira dependen de la cooperación con otros. Y la mentalidad de Gano-Pierdes no conduce a esa cooperación.

#### **7.4.2. Ganar-Ganar**

Remite a beneficios mutuos. Todas las partes salen beneficiadas.

Ganar-Ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo.

Mucha gente vive con una mentalidad polarizada: Blanco/Negro, Rico/Pobre, Ganar/Perder, Fuerte/Débil, etc. Esto se basa en el poder en los beneficios a obtener. Ganar-Ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros, y que siempre existe una tercera alternativa.

No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito *mejor*, de un camino superior.

#### **7.4.3. Gano-Pierdes**

En este tipo de situaciones, se da la apariencia de ganar en primera instancia, pero la relación queda afectada por el dolor o la molestia generada en la contraparte. De modo que, a final de cuentas, genera una derrota.

Si, por ejemplo, yo soy un proveedor de su empresa y gano en mis propios términos en una negociación particular, tal vez consiga lo que quiero en ese momento. Pero ¿volverá usted a recurrir a mí? Mi “gano” a corto plazo será en realidad un “pierdo” a largo si no le retengo a usted como cliente. De modo que un Gano-Pierdes interdependiente es en realidad un **Pierdo-Pierdes** a largo plazo.

#### **7.4.4. Pierdo-Pierdes**

Algunas personas se concentran tanto en un enemigo, les obsesiona tanto la conducta de otra persona, que se vuelven ciegas a todo, salvo a su deseo de que esa persona pierda, incluso aunque ello implique que pierdan las dos. Pierdo-Pierdes es la filosofía del conflicto, la filosofía de la guerra.

#### **7.4.5. Gano**

En este perfil, solo se buscan beneficios propios. No existe un sentido de confrontación. Solo se asegura su propio fin y bajo esta visión nunca habrá una relación productiva.

#### **7.4.6. No hay trato**

Por último, cuando se tiene presente la opción del **No hay trato**, se puede decir con honestidad: “Solamente me interesa un acuerdo Ganar-Ganar. Trabajemos para conseguirlo pero, si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponernos de acuerdo”.

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a Ganar-Ganar es un intento insuficiente que afectará a la relación a largo plazo. El coste de ese efecto tiene que sopesarse cuidadosamente. Si uno no puede llegar a un verdadero acuerdo del tipo Ganar-Ganar, es preferible no pactar, optando por la variante del No hay trato.

#### **7.5. Buscar entender primero y luego ser entendido.**

Este habito busca modificar el paradigma que se suele dar cuando una persona “escucha” a otra, pero en realidad solo se prepara para dar su opinión.

Generalmente la escucha activa no es participante en la comunicación, en diversas relaciones.

Esto lleva a que muchas veces no se comprenda el foco al que apuntaba quien hablaba en primer instancia.

Para que nos respeten, primero debemos respetar.

Generalmente se “escucha” en uno de cuatro niveles:

Ignorar: consiste en no escuchar.

Fingir: “¡sí, sí, claro que sí!”

Escucha selectiva: donde solo se escuchan partes de la conversación.

Escuchar con atención: aquí nos centramos con énfasis en lo que nos están comunicando, pero solo en lo que se dice y no en la persona.

Escuchar con empatía: es el quinto escalón de los tipos de escucha. Muy pocos de nosotros logramos situarnos en este lugar. Implica apreciar a la otra parte y comprender lo que nos comenta, entendiendo como se siente.

Escuchar con empatía entra en el marco de referencia de la otra persona. Implica ver las cosas a través de ese marco, ver el mundo como lo ve esa persona, comprender su paradigma, comprender lo que siente.

En el campo de la motivación humana hay un hecho fundamental: *las necesidades satisfechas no motivan*. Solo motivan las necesidades insatisfechas. Inmediatamente después de la supervivencia física, viene, como mayor necesidad del ser humano, la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado, apreciado. Cuando uno escucha con empatía a otra persona, le proporciona aire psicológico. Y después de dejar satisfecha esa necesidad puede centrarse en influir o en resolver problemas.

Saber ser comprendido es la otra mitad del hábito 5, igualmente esencial para alcanzar soluciones Ganar-Ganar.

## **7.6.Sinergizar.**

Este hábito trata de complementarse con la sociedad, con las personas. Generando, de este modo, un impacto positivo en las relaciones que pueda tener. Siempre se llega a la cuenta de “el todo es más que la suma de sus partes”.

Este hábito consiste en quitar el foco del beneficio personal y llevarlo, nuevamente, al Ganar-Ganar. Donde dos o más partes salen beneficiadas y nadie sale perdiendo. La clave de la sinergia interpersonal es la sinergia intrapersonal, es decir, la sinergia interior de cada persona. El corazón de la sinergia intrapersonal está contenido en los principios de los hábitos 1, 2 y 3, que proporcionan una seguridad interior suficiente como para asumir los riesgos de ser abierto y vulnerable. Mediante la interiorización de esos principios, desarrollamos la mentalidad de abundancia de Ganar-Ganar y la autenticidad del hábito 5.

Después de haber experimentado una sinergia real, la gente no vuelve a ser la misma. Sabe que existe la posibilidad de experimentar en el futuro otra de estas aventuras que expanden la mente.

### 7.7. Afilar la sierra.

Suponga que se encuentra con alguien que trabaja febrilmente en el bosque, talando un árbol con una sierra.

—¿Qué está haciendo? —le pregunta.

—¿No lo ve? —responde él con impaciencia—. Estoy cortando este árbol.

—¡Se le ve exhausto! —exclama usted—. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja?

—Más de cinco horas, y estoy molido. Esto no es sencillo.

—¿Por qué no hace una pausa durante unos minutos y afila la sierra? —le pregunta—.

Estoy seguro de que cortaría mucho más rápido.

—No tengo tiempo para afilar la sierra —dice el hombre enfáticamente—. Estoy demasiado ocupado serrando.

Este hábito consiste en darse el tiempo para afilar la sierra. Con este hábito se concluye el ciclo, logrando desarrollar todos los hábitos.

Consiste en preservar el bien primo, nuestro cuerpo.

A través de este hábito podemos profundizar en conocimiento y herramientas para el beneficio personal y, a fin de cuentas, el beneficio de quienes nos rodean. En las tres dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual y la mental.

Este hábito aplica en 3 dimensiones:

La **dimensión física** supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. La renovación de la **dimensión espiritual** proporciona liderazgo a nuestra propia vida. Está altamente relacionada con el segundo hábito (comenzar con un fin en mente) y tiene en cada persona un carácter muy diferente. Por último, la educación (la educación continua, que sin cesar pule y amplía la mente) es una **renovación mental** vital. A veces implica la disciplina externa del aula o programas de estudio

sistematizados; pero no siempre tiene que ser así. Las personas proactivas pueden imaginar muchos modos de educarse. (Covey, 2003)

## 8. Conclusión.

Habiendo analizado todos estos conceptos que pueden ayudarnos a desarrollarnos como líderes, pero más importante aún, como personas.

¿Qué camino piensa que deba tomar?, ¿Cuál será el próximo paso que de en su camino del liderazgo?

Para tener un camino nítido, un objetivo, una misión y una visión clara de que hacer, tómese un momento para preguntarse: ¿Quién soy?, ¿Qué quiero hacer?, ¿Qué me detiene?, ¿Puedo modificarlo?, ¿Qué debo hacer para lograr hacer lo que quiero? Y, por último, accione por usted y su equipo. Sea proactivo.

En esta guía se analizaron conceptos como el liderazgo personal, liderazgo en grupos, la biología como parte de la búsqueda en la realización, como comunicarse de manera efectiva y qué hábitos se deben impartir para alcanzar el éxito de manera mas sencilla y aportando valor a la sociedad.

Mediante este escrito busca liberar la estructura formada por los mapas mentales a lo largo de la historia personal de cada uno, para brindar apertura a nuevos conocimientos; para otorgar al lector la oportunidad de redescubrirse y de ir en búsqueda de más, no atándose a lo conocido y permitiéndose innovar en su modo de mejorar la vida.

Se pretende, por lo tanto, comprender que un líder no es simplemente una persona que direcciona un equipo u organización. Un líder es quien se encarga de sacar lo mejor de uno, fomentando el desarrollo personal, atendiendo a las necesidades particulares de cada individuo, gestionando las herramientas que se presentan a su alcance y forzándose a acrecentar la calidad y cantidad de estas, con el fin de lograr el bienestar de aquellos a su cargo.

Es por esto que la visión del líder ha de ser clara. Ya que, de este modo, la visión podrá ser compartida con el equipo y llevada a la realidad de manera más eficiente.

El líder tiene la obligación de ser el engranaje principal en su equipo, pero ningún sistema funciona bien si uno de sus engranajes, por mas pequeño que sea, no cumple su función y

genera la retroalimentación necesaria. Como integrantes de un equipo, a pesar de no ser el Alfa de este, tenemos la responsabilidad de velar por el liderazgo personal para mantener fuerte el círculo de seguridad.

## Referencias Bibliográficas:

- Avellaneda, M. L. (2018). *Comunicacion Eficaz*. Obtenido de Entre Rios Gobierno: [https://www.entrerios.gov.ar/pac/userfiles/files/Material\\_Com\\_eficaz.pdf](https://www.entrerios.gov.ar/pac/userfiles/files/Material_Com_eficaz.pdf)
- Axiomafv. (2018). *¿Qué papel juega el tono de la voz en la comunicación oral?* Obtenido de <https://www.axiomafv.com/papel-juega-tono-voz-la-comunicacion-oral/>
- Bellver, R. (2018). *Tipos de Liderazgo*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/tipos-de-liderazgo/>
- Billorou, O. (1992). *Las comunicaciones de marketing integradas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bornstein, A., & Bornstein, J. (2018). *22 cualidades que hacen a un gran lider*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/273183>
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires: Paidós 41.
- Eduvoz. (2014). *Voz, la importancia de la voz en la comunicación*. Obtenido de <http://www.eduvoz.com/voz-38-la-importancia-de-la-voz-en-la-comunicacion/>
- Española, R. A. (2005). *RAE - Jefe*. Obtenido de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=jefe>
- Española, R. A. (2005). *RAE - Lider*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=1%C3%ADder>
- García, J. (2018). *Piramide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Liderazgo Situacional. *Training and Development Journal*.
- K. Lewin, R. L. (1938-1939). *Teoría del campo social*. Iowa.
- Maxwell, J. C. (2007). *Desarrolle el Lider que está en usted*. Nashville: Grupo Nelson.
- Queruz C., A. (2017). *Comunicacion efectiva y liderazgo*. Obtenido de Comercio y Justicia: <https://comercioyjusticia.info/blog/opinion/comunicacion-efectiva-y-liderazgo/>
- Ribeiro, L. (1994). La comunicación eficaz. En L. Ribeiro, *La comunicacion eficaz*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Sinek, S. (2015). Los lideres comen al final. En S. Sinek, *Los lideres comen al final*. Barcelon: Ediciones Urano.
- Sotelo R., B. (14 de Marzo de 2014). *5 pasos para convertirte en un líder en tu trabajo*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/98346/5-pasos-para-convertirte-en-un-lider-en-tu-trabajo>

Trevisani, D. (2016). *Communication Coaching for Leadership*. En D. Trevisani. Ferrara: Medialab Research.

Velarde, E. (24 de Agosto de 2018). *Las diez diferencias entre un jefe y un líder*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/diez-diferencias-jefe-lider-109952>

Wikiquote. (27 de marzo de 2017). *Wikiquote Liderazgo*. Obtenido de <https://es.wikiquote.org/wiki/Liderazgo>