

Tesis ONL-I, Octubre 2009

Por Miguel Angel Cervantes Almodóvar

SESIONES DE RECICLAJE DIRECTIVO (S.R.D.)

EL POR QUÉ FORMAR DIRECTIVOS.

Como dice **Luisa Orlando** (Dtra. Corporate de RR.HH. de Grupo SM): *“La formación es una palanca más en el desarrollo del profesional, pero no la única”*. Por lo tanto no sólo vamos a mover la palanca, vamos a facilitar la palanca que abrirá otras puertas y ventanas tapiadas, claveteadas. ¡Hay que dar luz al edificio!

Es necesario formar, reciclar a los Directivos en el nivel persona, eso enriquecerá al profesional facultando tanto la apertura como el desarrollo de habilidades directivas y el liderazgo. Una empresa mantiene y explota el talento, lo descubre, es su supervivencia y la semilla del éxito.

OBJETIVO DE LA TESIS

El Directivo es un profesional cuyo objetivo es la excelencia. Como dijo **Anabel Diaz Rocha** en su tesis **Excelencia humana en el trabajo en Equipo**: *“cuando una persona es excelente quiere decir que es un privilegiado como ser humano porque está en desarrollo constante”*. El objetivo de de la tesis es manifestar y hacer patente la humanidad del Directivo. Y a partir de ahí dar el salto al que nos impulsa **John Welwood** *“ser plenamente humano significa potenciar la capacidad de tender puentes entre la tierra y el cielo, entre la forma y el vacío, entre la materia y el espíritu”*. Cada cual desde su ámbito y en su entorno, consigo mismo y con los demás. Al Directivo se le suma a-demás, en su círculo más cercano, un personal, un equipo, una empresa unos clientes.

El Objetivo de las S.R.D. es entrar en la dimensión más humana, en la dimensión profunda de la persona y en colocarle ante las pistas de despegue, dotándole de herramientas para su vuelo, hacia la excelencia como Directivo. Díaz Rocha lo deja claro *“La excelencia personal se define como una manera de vivir, una actitud mental y un pensamiento inclinado a solucionar cualquier problema, la excelencia se refiere a ser cada vez mejor”*.

Vamos a lo humano del Directivo, a lo terrenal y espiritual que tiene todo ser humano, y entraremos en los aspectos profesionales y de liderazgo como cualidades esenciales del mismo. Uno aplica lo que es.



PREMISA

En el servicio de Consultoría que se desarrolla con la empresa que ha demandado información sobre este método y curso de Reciclaje para Directivos, hemos de dejar claro que en la primera sesión cuando se exponga la premisa con la que se diseña el curso, se hará una reflexión con cada individuo respecto a las intenciones con las que se enfrenta a las Sesiones.

El desarrollo de cada profesional parte de él mismo. Te pueden invitar a desarrollarte pero si no hay deseo personal, sueños, retos individuales que superar, en definitiva si no tienes un plan confeccionado por ti para tu crecimiento interior (persona) y crecimiento exterior (profesional) poco podemos hacer.

Podemos dar pie, mover. Como ejemplo de líder, el formador va a inspirar, dar la oportunidad a la espita que se encienda desde el sujeto, que va a formarse, y con él. Siempre que quiera, evidentemente. Mirando a los ojos de los que van a participar en la formación se les dice con contundencia: *No tienes que..., No estás obligado a..., pasemos de esa necesidad de hacer a ese placer de ser.*

¿CUÁLES SON TUS VALORES, TUS CUALIDADES, TU TALENTO, TU YO, TUS SOMBRAS?

La persona tiene conciencia de sí mismo  se siente uno mismo  tiene unas cualidades que le definen:

- ✓ **Energía:** voluntad, decisión, tenacidad...
- ✓ **Inteligencia:** comprensión, discernimiento...
- ✓ **Amor:** estados anímicos...
- ✓ **Felicidad:** vivimos, trabajamos para ser felices.

Las cualidades las podemos ver en lo que nos rodea, la naturaleza, el espacio...

Pretendemos facilitar que el Directivo vea sus capacidades:

- Identificación
- Compromiso
- Dedicación

- Ejemplo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Empatía

¿DE QUÉ NOS VAMOS A OCUPAR?

- 1. PERSONA**
- 2. PROFESIONAL**
- 3. LIDER**

METODOLOGIA DE LAS SESIONES

Todas las Sesiones comenzarán después de las presentaciones y saludos de rigor con un **espacio para la relajación**. Facilitaremos al Directivo una técnica muy sencilla de relajación (*técnica de las Cuarenta Respiraciones*), que después de probarla invitaremos a que la lleve consigo a donde quiera que vaya, es un regalo que desde el primer encuentro “se lleva puesto”. Es la iniciación al ejercicio de Meditación, que una vez explicada con naturalidad haremos que le sirva de instrumento óptimo para su tiempo de reflexión y toma de decisiones, inherente a su cargo. El objetivo es colocar en la dimensión de un “*tiempo para sí*” al directivo, un parón, un espacio, un oasis al margen de su dinámica empresarial. Con lo que conseguimos relajar y centrar la persona para el curso.

A continuación entraremos en el temario donde además de la parte teórica se producirá una dinámica e interrelación consigo mismo y con el resto de personas del curso. Se aplicarán ejercicios como la silla caliente, el espejo, musicales, visualización, manuales creativos...

Acabará la sesión con otra técnica de relajación, que en función de la tipología de los alumnos, el espacio, disposición y la disponibilidad (y lo acontecido en la Sesión), se decidirá por parte del formador cuál aplicar.

PROGRAMA DE LAS SESIONES

1ª Sesión: INTRODUCCIÓN: al Programa, metodología y primer acercamiento.

2ª Sesión: LA PERSONA: A) Creencias.

3ª Sesión: LA PERSONA: A) Pensamientos.

4ª Sesión: LA PERSONA: A) Sueños.

5ª Sesión: EL PROFESIONAL.

6ª Sesión: Doce cualidades del PROFESIONAL.

7ª Sesión: Siete hábitos par ser efectivo como P.Y P. (PERSONA Y PROFESIONAL).

8ª Sesión: EL LIDER.

9ª Sesión: EL LIDER: Pecados y Virtudes.

10ª Sesión: El liderazgo de nivel cinco.

TEMARIO DE LAS SESIONES DE RECICLAJE DIRECTIVO

La primera Sesión en la que nos metemos en el Temario del Curso propiamente, comienza con LA TECNICA DE LAS CUARENTA RESPIRACIONES. Explicamos que se practica inhalando y exhalando por la nariz, en cada exhalación se numera internamente, vaciándose totalmente. Avisamos que le vendrán pensamientos, sensaciones, emociones, pero que tan sólo los vea y se de cuenta volviendo a numerar la respiración. Si uno se despista y se da cuenta vuelve a las respiraciones. Se trata de respirar conscientemente. Al acabar abordamos el contenido del Curso.

1º PERSONA

Una persona lo que puede aportar a su profesionalidad y liderazgo es una actitud positiva, el optimismo, el saber que “todo es posible”.

Para ello es preciso conocerse, mirarse, oírse, ir al fondo de uno mismo. Amarse a uno mismo.

Vamos a tratar:

- *Autoestima*
- *Autenticidad*
- *Madurez*
- *Respeto*
- *Amor propio*
- *Simplicidad*
- *Humildad*
- *Plenitud*

Vamos a trabajar tres áreas de la persona:

A.- Las creencias

B.- Los pensamientos

C.- Los sueños

A.-CREENCIAS

Todo el trabajo que vamos a hacer es el descubrimiento de respuestas y preguntas a más respuestas y preguntas. Comenzaremos por:

- ¿En qué áreas sufres limitación?
- ¿Dónde, en qué piedra, has tropezado varias veces?
- ¿Qué no puedes hacer?
- ¿Por qué?

Ahora no estamos en una sesión de "coaching", estamos en una sesión con más Directivos, mejor dicho, con personas que van a contestar estas preguntas. Veremos que no somos tan diferentes. Nos daremos cuenta que es el cerebro quien cree que no puede. Si el de al lado ha podido ¿por qué o vas a poder tú? ¿Quién te limita? Algunos os planteasteis retos, muchos seguisteis el ejemplo de alguien. Estáis donde estáis ¿Qué pasó? ¿Qué creísteis? Recordad ¿Qué hicisteis?

Existen tres conceptos que convendría tener claros:

- Qué es la **fe**. (Pregunta que se invita a contestar a los asistentes y con la que construiremos la definición). La fe es una convicción profunda de que sucederá lo que se desea.
- Qué es la **certidumbre**. (misma operativa que con la fe). Es un conocimiento seguro y claro de alguna cosa.
- Qué es una **creencia**. (misma operativa que con los dos conceptos anteriores). Se puede definir como el firme asentimiento y conformidad con alguna cosa. Completo crédito que se le presta a un hecho o noticia como seguros o ciertos.

Todos estos conceptos tienen poco que ver con la realidad, son una interpretación de la misma.

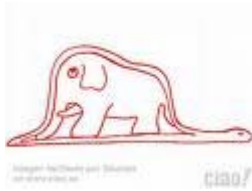
Antes de pasar a un hecho acontecido en la empresa, analicemos este ejemplo. Veamos este ejemplo:

PONER IMAGEN: SOMBRERO DE "EL PRINCIPITO"



- ¿qué ves o qué crees que es para ti? (Escuchamos a los asistentes)

PONER IMAGEN: SOMBRERO ELEFANTE DE EL PRINCIPITO



- *¿Te das cuenta?*
- *¿Te sientes amenazado por esas otras creencias?*
- *El pasado que ves lo estás construyendo ahora, de este momento.*

Investiguemos una experiencia propia: un hecho familiar o en la empresa, sabido o conocido por todos. (En este momento el Facilitador del curso, que en la Consultoría previa en la empresa en cuestión ha sacado a relucir una serie de acontecimientos acaecidos en la misma, para tenerlos en la recámara en el caso de que no surjan de forma espontánea, expuestos por los participantes, está atento a cada uno de los asistentes. Una vez puesto sobre la mesa permite hablar y anota con brevedad cada exposición).

**¿No ha sido interpretado de manera diferente por cada persona?*

El hecho es neutro, es nuestra interpretación, lo que creemos. Las creencias gobiernan nuestro cerebro, son como filtros de la concepción del mundo, y tienden a apoyarnos o sabotearnos. Todo lo que manifestamos es verdadero (o falso).

Hemos actuado ante ese hecho de forma distinta por lo que podemos concluir que “cambiando nuestras creencias modificamos nuestras acciones, y de ello se derivan cambios en nuestro destino”.

Este es el primer acercamiento del Directivo. Se le sugiere que para la próxima sesión traiga la canción o tema musical que piensa, forma parte de él. Desde el heavy al jazz pasando por clásica, desde el pop a los cantautores pasando por el rock.

(TECNICA DE AUDICION CONSCIENTE)

B.-PENSAMIENTOS

En esta nueva sesión, después del espacio para la relajación. Ponemos cada uno de los temas elegidos por los asistentes. Antes han escrito con brevedad lo que piensan, cada uno de ellos, de cada tema elegido. Después de la audición manifiestan lo que piensan, lo que ha producido en ellos, cada tema. Y luego se testea con lo escrito previamente por cada Directivo sobre su tema musical. Una vez superada esta fase pasamos al contenido sobre el que trabajar.

Hemos de tener clara una cuestión: el pensamiento crea acciones, configura el destino.

Veamos estos planteamientos:

- *¿Generalizas mucho? Pon ejemplos, piensa antes.*
- *¿Te das cuenta de tu loro interior, lo que dice, critica...?*
- *¿Tienes un espacio para el silencio interior?*

(Dejamos tiempo para pensar, y elaborar las contestaciones)

El lenguaje crea la realidad: procura decretar o afirmar en positivo. (Aquí nos meteríamos en un curso de P.N.L., pero no es ni el momento ni el caso, esto es algo sencillo y básico a trabajar). Es la manera de educar al inconsciente.

Todos hemos pasado por acontecimientos que nos han marcado:

Existen tres conceptos que convendría tener claros:

- *¿Qué me han traído de positivo?*
- *¿Qué me quieren enseñar?*
- *¿Qué cambio va a traer o ha traído a mi vida?*

(Dejamos tiempo para pensar, y elaborar las contestaciones)

Nuestra mente califica e interpreta, y decide si sufrir o gozar. Lo importante no es lo que sucede, sino cómo lo interpretamos. Es preciso cambiar de gafas, la manera de ver.

Acostumbra al cerebro a mirar trans(a)parencias.

En este momento ponemos las diapos en las que ponemos a unos borrachos en diferentes posturas. Preguntar entre una serie y otra cómo calificamos lo que vemos y si se ve algo más de lo que hay. Y mostramos (diapos) lo que ha visto un profesor de yoga en ellas. Nada más y nada menos que posturas propias y ejemplares de yoga.

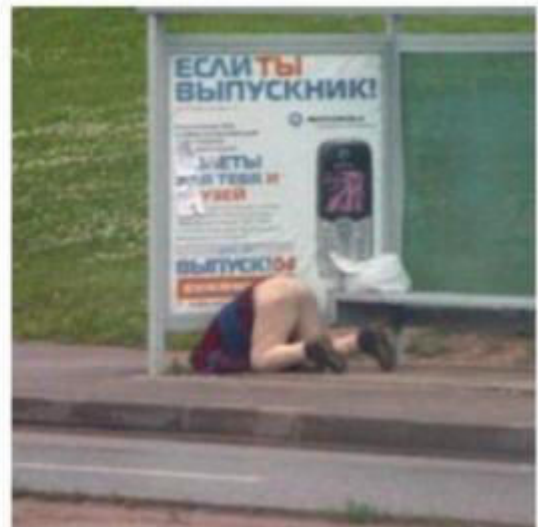
Savasana

Una posición de relajamiento total



Balasana

Posición que trae una sensación de paz y tranquilidad.



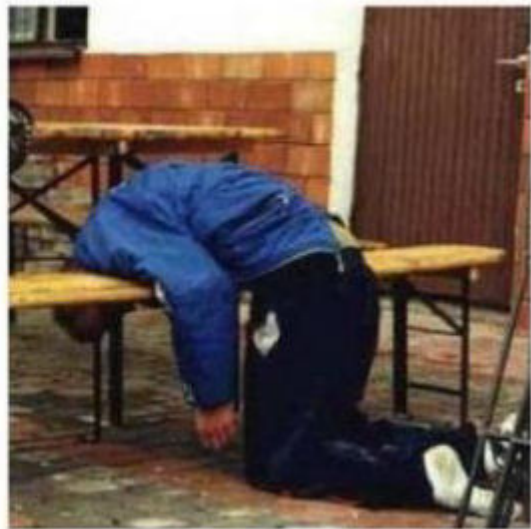
Setu Bandha Sarvangasana

Esta posición calma el cerebro y recupera piernas cansadas.



Marjayasana

Esta posición provoca un masaje suave en la barriga y en la espina dorsal.



Halasana

Excelente para el dolor de espaldas y para el insomnio.



Dolphin

Excelente para los hombros, fortalece tórax, piernas y brazos.



Salambhasana

Una forma efectiva de fortalecer músculos lumbares, piernas y brazos.



Ananda Balasana

Esta posición hace un buen masaje en las caderas.



Malasana

Esta posición estira los tabillos y músculos de la espalda.



Pigeon

Tonifica el cuerpo, aumenta la flexibilidad y desestresa su mente.



C.-SUEÑOS

En esta nueva sesión vamos a abordar un tema para el que hemos de tener una mente y un corazón despierto a la par que relajado. Practicamos las cuarenta respiraciones.

Hemos de comenzar este apartado contestando a unas preguntas:

- *¿Te reconoces como fruto de tus deseos, sueños, valores y patrones de admiración?*
- *¿Has conseguido lo que querías conseguir en la vida?*

“No hay nada imposible”, esa es una barrera mental. Alguien dijo: “lo conseguimos porque no sabíamos que era imposible”. Podemos recordar al Campeón mundial y olímpico de los 100 metros.

Representamos y vivimos lo que pensamos. Hay que estar muy atentos a las palabras porque conforman las acciones y emociones, constituyen el mapa de nuestra futura realidad.

*Si hacemos caso a Einstein “es más importante la imaginación que el conocimiento”, tenemos que reconocer que el conocimiento lo adquieres, pero la imaginación, la ejercitas. La ejercitación de la imaginación lleva a un nuevo modo de pensar: “**creer para ver**”. Te lo imaginas, lo crees; por lo tanto permite que afloren cosas, aspiraciones, deseos.*

Antes de continuar planteamos un EJERCICIO “ARTÍSTICO”. En un papel han de pintar la Curva de la Felicidad. Si alguien pide alguna explicación se les dirá que pinten o dibujen la curva que representa para ellos la felicidad, si se necesita explayar más el Facilitador, se les da la opción a que plasmen tres versiones de la Curva de la Felicidad: la personal, la de aficiones y la profesional. El Facilitador tiene ejemplos que mostrará al final para que vean otras visiones. Son curvas de la Felicidad que le han sido pintadas en su entorno familiar y empresarial.

*Vamos a diferenciar entre **yo deseo** y **yo quiero**:*

- *El “Yo deseo” se relaciona con lo primario, pasional, con cierta forma de necesidad; si no se consigue lo reprimimos y sepultamos.*
- *El “Yo quiero” tiene que ver con el plano de las opciones, implica voluntad y consciencia, persevera ante el objetivo*

Por lo tanto convierte un deseo en un objetivo y pon una meta.

Hay que responder a una pregunta crucial: ¿quieres un camino o quieres construirlo?

Concreta tu sueño, ya habrá tiempo de pulir y perfeccionar.

Para caminar tu camino se necesita energía. La energía mental llega de dos formas:

1. *Tu interior: ¿Has tenido éxitos? ¿Qué actitudes, qué has hecho para lograr un triunfo: novia/o, aficiones, trabajo...? Aquí contestaría además con el hecho o acción que realizamos al comienzo y final de cada Sesión (las Cuarenta Respiraciones); en este momento cada uno puede reconocer su actividad religioso-espiritual, práctica recreo-deportiva. Aquello con lo que recarga sus pilas, relaja/excita su mente y su espíritu, y por extensión su cuerpo.*
2. *Exterior: ¿Quién ha conseguido lo que tú deseas? Imagínate, si no lo sabes, qué cualidades o comportamientos han tenido y por lo que han pasado para conseguir logros. (invitar a que recomienden un libro, biografía...al resto de los asistentes).*
(EJERCICIO DE BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA)





En esta Sesión damos un salto, sin dejar la persona que es el Directivo, nos adentramos en el análisis de lo que es antes y durante su etapa directiva. Respiramos cuarenta veces explicando que el entrenamiento de la mente que están llevando a cabo, desde la primera sesión, tiene como resultado un relax, óptimo estado para el ejercicio de verse como profesionales.

*Si nos adentramos en el **paradigma del "empowerment"**, el desarrollo del poder interior, el marketing personal es un recurso para pensarse a sí mismo como un "YO S.A" que debe*

- ✓ *autogestionarse*
- ✓ *saber venderse.*

El mundo del Management se mueve hacia desarrollo de los profesionales como miniempresas que prestan sus servicios en cada área de la Compañía. Y eso supone para el individuo volver a los principios en los que fuimos educados.

Esto se relaciona con las 4 A de la educación:

-  *Aprender a ser*
-  *Aprender a aprender*
-  *Aprender a hacer y*
-  *Aprender a convivir.*

También está emparentado con las 4 E del emprendedor:

- ❖ *Excelencia,*
- ❖ *Energía,*
- ❖ *Esfuerzo y*
- ❖ *Estimulación.*

Antes de dar paso a las habilidades de un profesional vamos a descubrirnos ¿qué persona soy? ¿Qué profesional veo? Espacio para la TÉCNICA DEL ESPEJO. Colocamos por parejas a los asistentes, facilitamos una breve relajación, y les exponemos que miren al de enfrente a los ojos y que registren qué ven, que han visto del otro y de ellos, al acabar el ejercicio.

Conocimientos y habilidades profesionales

Contestamos al segundo y tercer punto de las 4 A de la Educación en esta exposición.

El profesional:

- 1. Tiene un profundo conocimiento del contenido de los recursos de los que dispone, incluyendo la capacidad de evaluarlos y filtrarlos críticamente.*
- 2. Conoce los temas en los que trabaja su organización o su cliente.*
- 3. Desarrolla y gestiona los servicios y la información adecuados, accesibles y eficientes en consonancia con la dirección estratégica de la organización.*
- 4. Facilita formación y soporte a los que están a su cargo.*
- 5. Evalúa las necesidades y diseña y promociona servicios y productos con valor añadido para satisfacer las necesidades.*
- 6. Utiliza la información tecnológica apropiada para adquirir, organizar y difundir conocimiento.*
- 7. Utiliza los medios y las técnicas de gestión apropiadas para transmitir a la dirección la importancia de su trabajo.*
- 8. Evalúa los resultados del uso de la información e investiga para solucionar los problemas de gestión.*
- 9. Mejora continuamente en respuesta a las necesidades cambiantes.*
- 10. Es un miembro efectivo del grupo directivo y un consultor para la organización en el tema que domina.*

Una vez mostradas las habilidades de un profesional, comenzamos una nueva Sesión. Después de la relajación, redundaremos en las cualidades de un profesional vistas

desde un prisma novedoso que ha desarrollado **Ryan** en un artículo publicado en **Business Pundit**, sirviéndose de la técnica poética del acróstico:

Las doce cualidades de un profesional

Han sido estudiadas por Ryan, Los orígenes de la palabra profesional proviene del latín en la palabra *profesar* que significa, "antes de reconocer". Así que la cuestión es ¿quiénes son estas personas que creen ser verdaderos profesionales reconociendo antes? ¿No vemos reflejadas en ellas, las poseemos, las estamos desarrollando?:

P - Positively proactive. P - Positivamente proactivos. Los profesionales demuestran comportamientos que son positivos, proactivos en vez de negativos y reactivos.

R - Respect. R - El respeto. A través de la ética y el valor del respeto, los profesionales son conocidos y generan confianza dentro y fuera de sus respectivas organizaciones.

O - Opportunities to help others. O - Oportunidades. Los que reconocen antes entienden que tienen la responsabilidad de ayudar a otros, ya sea para acrecentar sus propias habilidades de liderazgo o para proporcionar algún consejo experto.

F - Follow-up. F - Seguimiento. A nadie le gusta esperar las llamadas telefónicas o mensajes de correo electrónico que no tienen respuesta. Los profesionales tienen como hábito el hacer seguimiento a todo y aceptar la responsabilidad cuando no ejercen ese comportamiento.

E - Empathy. E - Empatía. Los profesionales saben cómo ser empáticos. Esta característica es uno de los signos de una alta inteligencia emocional y un predictor de liderazgo exitoso.

S - Self-confident. S - Auto-confianza. Cuando las personas tienen auto confianza, no tienen que menoscabar a los demás. Estas personas tienen un alto sentido del equilibrio de la autoestima y conciencia de sus roles.

S - Sustainable. S - Sostenible. Los profesionales son verdaderamente sustentables en la medida que pueden seguir adelante cuando los tiempos se hacen difíciles. Sus éticas y creencias los mantienen centrados.

I - Integrity. I - Integridad. La integridad es poner en práctica sus valores; haciendo lo correcto sin beneficio personal o beneficio cuando nadie está mirando, y aceptando un potencial costo personal.

O - Optimize all interactions. O - Optimizar todas las interacciones. Esto es fundamental porque los profesionales no niegan el valor de las personas. Ellos buscan a ver cómo una interacción puede beneficiar a otra persona, incluso antes de que a él o a ella mismos.

N - Nimble. N - ágil. Siendo flexible y abierto al cambio permite a estas personas ser rápido en sus pies y ágil en las oportunidades que encuentran a diario.

A - Awareness. A - Sensibilización. Teniendo un alto nivel de conciencia acerca de sí mismos, del mercado, de la comunidad e incluso del mundo, ayuda a estas personas a permanecer continuamente en la parte superior de las cosas.

L - Leadership. L - Liderazgo. Por último, pero no por ello menos importante, los profesionales demuestran excepcionales habilidades de liderazgo y, lo que es más importante, habilidades de auto-liderazgo. Porque si usted no puede guiarse a sí mismo, no puede guiar a otros.

En un video de pocos minutos mostramos lo que un **BODHISATTVA**, un profesional que hace felices a los demás consigue en el metro de N.Y..

(EJERCICIO DE RISOTERAPIA)

www.youtube.com/watch?v=jedd2FiZTqM!

Esta tercera Sesión sobre el Profesional entronca y hace de puente con la última fase del curso. Después de ejercitarse en las cuarenta respiraciones comenzamos con el enfoque de **Stephen Covey**.

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey ha leído la literatura del éxito norteamericana de los últimos 200 años y ha extraído estas siete normas que pueden ser aplicadas a todas las situaciones de nuestra vida.

Primer Hábito: Ser proactivo.

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad. Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Tercer Hábito: Establezca primero lo primero.

El capítulo comienza con una frase del sabio alemán Goethe: " Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar.

Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".

Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

Sexto Hábito: La sinergia.

Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

Séptimo Hábito: Afile la sierra.

Este hábito Covey lo expone en su libro con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico, la relajación y el estudio.

Aquí paramos y ponemos en situación a los asistentes y le invitamos a que se miren un día de trabajo normal, y que se den cuenta de cuál o cuáles de estos hábitos no aparecen. Y a continuación que hagan una VISUALIZACIÓN de un día de trabajo aplicando estos hábitos.

3º LIDER

La última fase o capítulo sobre el Directivo parte con una apuesta. La Sesión por parte del Facilitador comienza en silencio y respirando. Sin decir nada, deja el espacio para que el Directivo tome la sabia decisión de seguir la costumbre del resto de sesiones, respirar tranquilamente contando las expiraciones en silencio, cuarenta veces. Al ver que todos están expectantes y relajados después del ejercicio, saluda y expone el tema.

Según **Gary Burnison**, las Empresas buscan gente que entiende el cambio global, que sea capaz de motivar, de inspirar a los que trabajan a su alrededor. Las Empresas buscan a alguien que sepa aportar la diferencia necesaria para crecer el triple. La gente es la que hace que los negocios tengan éxito y son los líderes quienes lo consiguen.

- Los Directivos tienen que ser consecuentes y tomar decisiones.
- Los Líderes son creadores de negocio, con gran capacidad de trabajo y adaptabilidad. Según José Aguilar, un buen líder consigue organizaciones disciplinadas, en las que obedecer no es sinónimo de renunciar a pensar o tomar decisiones propias.

Según **Dave Ulrich** ha estudiado **Las cinco dimensiones de un buen líder** son:

- 1) **El estratega:** el que moldea el futuro. Responde ¿hacia dónde vamos?
- 2) **El ejecutor:** es el que hace que las cosas pasen. Se concentra en responder a ¿Cómo haremos para llegar a donde queremos ir?
- 3) **El administrador de talentos:** Inspira el talento que le rodea. El líder optimiza y se pregunta ¿Quién irá con nosotros en este viaje empresarial?
- 4) **Desarrolladores de capital humano:** construyen la próxima generación. Responden a ¿Quién se quedará y mantendrá la organización en la próxima generación?
- 5) **Aprendiz:** invierten en sí mismos. Se es exigente consigo mismo. Los líderes eficaces inspiran lealtad y buena predisposición porque ellos mismos actúan con integridad y confianza.

El líder es una persona decidida y apasionada, capaz de tomar decisiones arriesgadas. Tiene confianza en su propia habilidad para lidiar con situaciones que pueden llegar a aparecer. Es efectivo a largo plazo.

Los Directivos suelen llevar corbata (en el caso de que haya féminas el facilitador llevará corbatas o pañuelos para ellas). *Además del nudo ¿qué puedes hacer con la corbata/pañuelo? Expresad un sueño, haz algo distinto a lo habitual. Los poetas, los artistas, los genios, los emprendedores, lo líderes han hecho algo diferente, algo que han soñado. Si algún participante prefiere usar otro elemento/os se le invitará a que se exprese, manifieste ese sueño como quiera.* Estar atentos si alguno de los participantes coge su rol de líder y crea grupo, esto dará juego para analizar el resultado basado en los puntos anteriores. En ningún momento se ha de decir ni sugerir que es un ejercicio individual. Una vez puesto en común “cada figura” y hablar de ella. Integramos los resultados en el hilo argumental de la Sesión.

(EJERCICIO MANUAL CREATIVO)

En esta nueva Sesión se va a seguir al comienzo la pauta de la anterior. Una vez atentos a lo que va a acontecer en el tiempo y espacio de formación, se les pone sobreaviso de que aunque el tema del Liderazgo está muy visto y hay grandes gurús del Management, aquí vamos a bajar a la tierra pero introduciendo el nuevo concepto de liderazgo transpersonal.

Anabel Diaz Rocha en su tesis sobre Excelencia humana en el trabajo en equipo nos explica el concepto de un líder con visión Transpersonal:” debe permitir que las personas den lo mejor de sí mismas a través de la comunicación, de la auto confianza o de la reducción del estrés emocional. No solemos dejar de hacer las cosas porque no sabemos hacerlas, sino porque no nos apetecen o porque existe algún freno que nos lo impide. Por eso el factor motivación es fundamental para lograr resultados. Y un buen líder debe saber despertarlos”.

*Ahora entremos en un blog que escribe un empresario, y que opinaba así de **las virtudes y pecados del líder**:*

PECADOS	VIRTUDES
<i>El jefe no decide, no manda</i>	Manifiesta confianza en sus colaboradores
<i>El jefe manda pero no lidera</i>	Dialoga de forma abierta con sus colaboradores
<i>El jefe es un prepotente, no educado, no humano, no honrado</i>	Transmite instrucciones con respeto
<i>El jefe es injusto</i>	Reconoce lo bueno y corrige lo malo
<i>El jefe oye pero no escucha</i>	Intenta solucionar los problemas
<i>El jefe pierde su propio control</i>	Trata a sus colaboradores como si fueran importantes para la empresa
<i>El jefe es resultadista (antepone los resultados a hacerlo bien)</i>	Exige razonablemente
<i>El jefe no despide a empleados o directivos perjudiciales</i>	Permite desarrollar las capacidades de sus empleados
<i>El jefe no piensa primero en los clientes</i>	Sabe delegar
<i>El jefe tiene miedo, o el divide (y perderás)</i>	Escucha y cuenta con las ideas que aportan los colaboradores

Ahora, en silencio, hagamos un examen de conciencia y descubramos nuestros pecados. Pero no nos quedemos en ellos, potenciemos las virtudes. Los pecados están pululando entre los empleados ¿puede ser que no hemos manifestado con claridad las virtudes? ¿Hemos hecho algo para que las vean el resto del equipo, los otros empleados? No

podeos estar pendientes de las opiniones de los demás, pero sí escuchar, ver, reconocer y actuar. Ocuparse del “pecado”, no preocuparse por ellos ni por quienes opinan al respecto. No somos responsables de lo que ven, creen, interpretan los demás, pero sí responsable de nosotros. Damos espacio al silencio, a la reflexión individual. Y continuamos con el hilo argumental.

*El Líder tiene que tener claras las Conductas que Comprometen a los miembros de su equipo y por ende a toda la compañía, expuesta por **Juanjo Planas**:*

- 1. La relación inicial con el jefe (confianza).*
- 2. El ejemplo: experiencia vivencial (credibilidad).*
- 3. Maestría (aprender del jefe).*
- 4. Equilibrio: en la relación entre valor recibido y esfuerzo realizado.*
- 5. La gestión de la diferencia: que la gente tenga libertad, conciliación, etc ...*

¿Cómo ve el asistente en relación a su persona estas conductas? Damos paso al silencio y a que si quieren apuntar el resultado de su análisis lo hagan. Después de un rato les invitamos a relajarse como en todas las Sesiones antes de acabar.

La última Sesión en su comienzo no deja de ser más que un acto reiterado de lo que han venido haciendo en las Sesiones, y que ya habrán integrado como costumbre. En este día se les pregunta que han notado al practicar, durante el curso, la Respiración Consciente. Si les ha servido y si creen que les va a servir. Antes de que contesten se les invita a responderse a sí mismos. Ellos son los responsables de sus actos de integrar lo aprendido durante el Curso. El Facilitador hace su trabajo, no examina ni juzga. Expone que la última exposición teórica está basada en un estudio de las 11 empresas que pasaron de ser buenas a ser grandes.

Según explica **Jim Collins** en su libro **Good to Great** las empresas que han pasado de ser buenas a grandes tienen algo en común y es que todas se encuentran en un liderazgo de nivel cinco. ¿Usted qué tiene?

Nivel 1: es un líder que contribuye con su talento, conocimiento, capacidades y buenos hábitos de trabajo.

Nivel 2: es un líder que sabe trabajar en equipo y traslada sus capacidades individuales al cumplimiento de los objetivos del grupo, y trabaja con efectividad con los miembros del equipo.

Nivel 3: es un líder que se muestra como administrador competente. Organiza personas y recursos para conseguir los objetivos preestablecidos.

Nivel 4: es un líder capaz de dar un paso más, y se convierte en un líder eficaz, que fomenta el compromiso y una ferviente búsqueda hacia una visión clara y convincente, consiguiendo un estándar de rendimiento alto.

Antes de definir el nivel cinco Collins expone las **Características de un líder de nivel 5:**

- Busca resultados sostenibles. Genera un cambio a largo plazo, sostenible.
- Elige sus sucesores. Quiere dejar su legado a una organización en crecimiento. Confían en su olfato y carisma para contratar a gente competente.
- La Modestia: son humildes pero actúan con determinación, apoyándose en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar.
- Asumen Responsabilidad: tanto cuando las cosas salen bien como mal. No buscan reconocimiento, y atribuyen el éxito a otros factores.
- Tiene un objetivo organizacional. Pesa más su anhelo de una organización de éxito que su búsqueda de recompensas personales.

Por lo que concluimos que el:

Nivel 5: La máxima ambición del líder de nivel cinco es su prioridad por la organización.

Esto es un trabajo que parte de dentro, del ser del profesional y de la persona. Las personas no cambian de la noche a la mañana, es un trabajo a largo plazo; la persona sola es, pero es más con un equipo; el autoconocimiento nos lleva a la humildad; ser responsable de sí mismo supone una asunción de la misma en todos los niveles; uno no es imprescindible, la

organización se retroalimenta y crece; el líder ha aportado “su granito de arena”, y su camino es hacer “Camino al andar”, como diría Machado. ¿Cuáles son sus conclusiones? Dar espacio a que escriban.

La última Sesión acaba con la Audición de varios temas musicales que son energéticos y positivos: Salta de Tequila, Sultans of Swin de Dire Straits, Coctel de Pegasus, para acabar con el tema principal de La Misión.(el facilitador estará atento a seleccionar alguno de los temas que surgieron en la primera Audición Consciente. Y para despedirse invita a la práctica de las Cuarenta respiraciones.