

# Cultivando el liderazgo en la comunidad

MN\*TAFS

*Un manual de recursos producido por:*

**Ayuda Técnica de Minnesota par el Apoyo Familiar**

---

*Apoyando y ampliando los esfuerzos para el apoyo familiar*

Traducido por Sara I. Maldonado

Abril de 2003

Ayuda Técnica de Minnesota para Apoyo Familiar  
MN\*TAFS

¿Preguntas o comentarios? Llame o escriba a:

Sara Schoepf  
Coordinadora de MN\*TAFS  
1294 Ottawa Ave.  
W. St. Paul, MN 55118  
Teléfono: 651-455-0757  
FAX: 651-457-9373  
[mntafs@ties.k12.mn.us](mailto:mntafs@ties.k12.mn.us)

Este documento fue provisto de fondos por el Proyecto de Ayuda Técnica de Minnesota para Apoyo Familiar (MN\*TAFS) y el Departamento de Niños, Familias y Aprendizaje a través de la Parte C y Parte B, Sección 619 de IDEA. La opinión expresada en este documento no refleja necesariamente las opiniones o políticas del Departamento de Educación de los EE.UU.

Derechos Reservados 2003 por el Proyecto de Ayuda Técnica de Minnesota para Apoyo Familiar. Todo el material que aparece en este documento puede ser reproducido sin permiso de esta agencia, pero se aprecia la cita textual de la fuente.

Este documento está disponible en formatos alternativos, a petición del interesado.

# Cultivando el liderazgo en la Comunidad

## Tabla de Contenidos

Trasfondo sobre el Liderazgo.....	página 1
Por Qué Quiero Ser Líder.....	página 2
Conociéndome.....	página 3
Guerreros y Reyes.....	página 4
Construyendo Características de Liderazgo.....	página 7
Mi viaje de Liderazgo.....	página 9
Modelos de Liderazgo.....	página 10
Habilidades Esenciales para un Liderazgo Exitoso.....	página 12
El Liderazgo es Cambio.....	página 17
Oportunidades de Liderazgo para Participación.....	página 18
Mi contribución Máxima como Líder.....	página 20
La Paradoja de Nuestro Tiempo.....	página 21
Apéndice	
Usando preguntas eficazmente.....	página 22
Hablando con PODER.....	página 23
Planeando/Participando y Facilitando Reuniones.....	página 24
Bibliografía de Liderazgo.....	página 28

# Trasfondo sobre el Liderazgo

## ¿Qué hemos aprendido a través de la historia?

El liderazgo evoluciona y cambia con las circunstancias, eventos, y el avance de la tecnología.

## ¿Cómo ha cambiado el liderazgo a través de los años?

Históricamente, los líderes eran aquellas personas con información y conocimiento. En muchas maneras, era más fácil guiar a gente que carecía de información. La tecnología y movilidad han impactado la forma en que funcionan los líderes de hoy.

### **Pensamiento tradicional: ‘El Liderazgo es Autoridad’**

- Esta postura puede ser característica de los militares, y del área corporativa y política
- Las decisiones se toman o no se toman, no hay intermediarios
- Los demás son guiados por control jerárquico
- Las decisiones se toman basándose en practicas pasadas, antecedentes, y procedimientos formales
- Los líderes tienen poder sobre otros

### **Pensamiento de Desarrollo: ‘El Liderazgo es Relacional’**

- Los líderes se esfuerzan para un balance en orden a
  - Ser decisivos y construir consenso general
  - Adoptar valores esenciales y ser tolerantes
  - Ejercitar poder productivo y comisionar a otros
  - Evaluar y entrenar
  - Ser firmes y cuidar de los demás
  - Preocuparse por lo que es importante y a la vez apoyar la creatividad
- Los líderes comisionan a otros para desarrollar habilidades de liderazgo
- Los líderes son flexibles y optimistas, enfocados en el futuro
- Los líderes actúan con integridad

Ahora, los líderes en desarrollo son más parecidos a...

Colin Powel que al General Patton

Ghandi que a Vonce Lombardi

Jesús que a John Wayne

La Madre Teresa que a Machiavelli

¿Seguimos a los líderes por instinto? ¿Qué motiva a la gente a seguir a los líderes?

# Por qué quiero ser líder

Los líderes crecen y se desarrollan durante el tiempo. Cada persona se motiva para actuar por diferentes razones. Algunas posibles razones para desarrollarse como líder son:

- Aprender nuevas habilidades
- Acumular respeto
- Ganar notabilidad
- Tener algo de emoción
- Comprometerse en una actividad social
- Hacer historia
- Retribuir
- Comenzar algo nuevo
- Observar nuevos cambios
- Aumentar nuevos aliados
- Desarrollar un círculo más amplio de contactos claves
- Establecer nuevas maneras de ser más efectivo en logros personales
- Tener mayor contacto con los medios de comunicación
- Tener la oportunidad a una candidatura de gobierno
- Dejar un legado

Los líderes deben reconocer sus motivaciones propias y saber a dónde se dirigen. Esto los ayuda a tener un mejor entendimiento de dónde están ahora para que los pasos que tomen siempre estén en la dirección correcta. Los líderes pueden ser personas muy ocupadas y eficientes, sin embargo serán eficaces, sólo cuando mantengan sus mentes enfocadas y establezcan sus prioridades.

El planteamiento que los líderes tienen toma un doble enfoque. Primeramente deben estar en conocimiento de sus propias motivaciones y considerar cómo su trabajo impactará a otros. Además, los líderes deben crear productos y servicios de calidad que cumplan o superen las necesidades presentes, en desarrollo, y futuras de los demás.

## *¡Conociéndome!*

Todos tenemos suposiciones/creencias conscientes e inconscientes que afectan nuestras percepciones e interpretaciones del mundo que nos rodea. Adquirimos estas suposiciones y creencias por nuestro trasfondo y pasado, nuestra cultura y experiencias. Es importante reconocer y entender estas suposiciones y creencias.

¿Cuáles son las reglas de comportamiento básicas, auto impuestas de comportamiento que forman mi brújula interna y mi pantalla de decisiones? Estamos conscientes de ellas cuando enfrentamos una dificultad o debemos tomar una decisión difícil. Los líderes saben cuando son fieles con aquellos principios, y se sienten mal y culpables cuando no lo son. Estos principios deben reflejarse en las acciones del líder. Aquí hay algunos ejemplos de principios de liderazgo deseados:

- Ser justo
- Tomar responsabilidad de los hechos
- Decir la verdad
- Continuar hasta completar el trabajo
- Ser amable y respetuoso
- Ver diferentes puntos de vista

Los principios son pautas para la conducta humana que prueban tener valor permanente y duradero.

# Guerreros y Reyes: Los Roles que Juegan los Líderes

Todos tienen características que comparten con los poderosos, los ricos y los famosos. Estas características se manifiestan en cómo se presentan ellos mismos – lo que piensan y la manera que expresan esos pensamientos. Todos somos guerreros, reyes, sacerdotes, mercaderes, tramposos, aduladores, sabios, payasos, entrenadores, políticos, pacificadores, negociadores, seductores, héroes, víctimas, trabajadores, etc. Y revelamos quién – y qué- somos por la manera en que nos comunicamos. Use los roles de liderazgo listados a continuación para ver qué tipo describe en forma óptima los roles de liderazgo más efectivos que posee.

## **El Sabio.**

Dwight Eisenhower, Winston Churchill, Indian Chief Tacoma

El sabio es el mago, el filósofo, quien prueba que mientras la inteligencia y sabiduría se llevan bien juntas, uno no necesita ser astuto, ni brillante, para ser sabio. El sabio toca el acorde de la verdad y provee el don de discernimiento de lo que puede estar fuera de vista. Los sabios no codician el poder, pero construyen carreras para siempre hacer lo correcto (la única cosa) y no permitirán romper el principio. Le corresponde al sabio persuadir a sus compañeros que el camino largo puede ser más sabio que el corto.

## **El Sacerdote.**

Bill Gates, Steven Spielberg

Una persona no necesita usar sotana para ser sacerdote. El sacerdote abre una puerta a lo místico y mágico, en el área de proveer sabiduría, dictada por los misterios que van más allá de nuestro entendimiento en vez de moralidad. Como hombres comunes, tienen imperfecciones y deben ganar sus medallas como el resto de los demás. Se ven en un tipo de misión evolucionista, y escuchamos cuando hablan. Siempre hemos escuchado. Los sacerdotes parecen tener un don natural para la comunicación eficaz - su lenguaje es simple, su lógica imponente, sus oraciones cortas y resonantes.

## **El Rey.**

Chief Tacoma, Margaret Thatcher

Una persona no necesita usar una corona para ser rey. Los zapateros y taxistas pueden ser reyes. El rey es la figura paterna que une, sana, y guía. Siempre intentarán buscar lo mejor para la mayoría de las personas. Un rey puede ser reconocido como alguien que es amable pero al mismo tiempo poderoso. Un rey demuestra frustración cuando sabe que algo no se puede llevar a cabo. Un rey descartará excusas cuando algo no se logra en una forma amable pero firme a la vez.

## **El Tramposo.**

Adolf Hitler, Jim Bakker, Brer Rabbit

El tramposo es alguien que trafica en engaño y mente, pero es a menudo la persona más atractiva y encantadora en la transacción. (A veces el tramposo ni sabe que es tramposo.) En la mitología antigua, el tramposo es siempre el héroe que engaña al sistema y sale de problemas hacia el predominio a través de su astucia y nada más. Si le dan la opción, el tramposo miente –aún cuando sea innecesario – y parece incapaz de decir la verdad o aceptar responsabilidad. Por otro lado, los tramposos son amables y juegan ese eminente papel con artística dignidad si es que el buen comportamiento les provee fines egoístas. Paradójicamente, son fáciles para amar y fáciles para perdonar. Los tramposos no son necesariamente los villanos de sombrero negro abusando de la virgen. Con frecuencia pueden ser nuestro jefe o aliado.

**El Guerrero.**

Mussolini, Hitler, Eisenhower, Churchill, Margaret Thatcher

El guerrero piensa como un soldado y habla como un general. También pueden ser cordiales, amables, y gentiles. Los más grandes guerreros toman la espada para el bien común, creen profundamente en lo que pelean, permanecen calmados durante la batalla, trabajan mucho por la paz, odian la guerra, no exigen buen nombre a cambio de victoria, y entienden las carencias y problemas de su naturaleza humana. La marca del guerrero, como la del rey, es que es un genio innato para hacer lo complejo fácil de entender y lo que no se puede manejar, manejable.

**El Entrenador.**

Bill Gates, Jack Welch de GE

El entrenador es el guía que anima a todos a alcanzar algo más alto y profundo. El entrenador se mueve por una necesidad de mejorar el mundo que lo rodea. Los entrenadores de más éxito mejoran el rendimiento con el don natural de estímulo para que los miembros del equipo puedan encontrarse a sí mismos. Como consecuencia, el entrenador ayuda a los jugadores a descubrir su potencial para cumplir expectativas más altas. El buen entrenador explica, luego enseña, luego inspira.

**El Servidor.**

ST. Francis, Jimmy Carter

El servidor pone el interés del bienestar común primero que los intereses personales, y trata, no siempre con éxito, pero sí con valor, de servir a todos. El servidor vive para ayudar a los demás, con frecuencia trabajando felizmente sin que nadie lo sepa. Estos héroes sin reconocimiento cambian nuestras vidas a diario. Se mueven no por interés propio sino por un deseo insaciable de crear, inventar, mejorar, y descubrir –todo para el bienestar común. Los servidores tienden a reunirse más con las organizaciones sin fines de lucro y voluntarios que con el área privada.

**El Adivinador.**

Bill Gates, Lester Thurow de MIT

El adivinador calcula dónde vamos, luego nos dice qué esperar y cómo prepararnos para aquel evento. El valor del adivinador como líder es una vista al futuro basado en su habilidad para interpretar aquel futuro según lo que se sabe del pasado – y la voluntad para hacer proyecciones que pueden estar equivocadas.

**El Adulador.**

Prince Charles, Harry Truman

El adulador sirve al rey – y puede tener mejor educación, ser más educado y más articulado que el mismo rey. Pueden verse a sí mismos como el poder detrás del trono. Los aduladores funcionan mejor no como el foco de atención, están cómodos en segundo lugar, pero si de repente se lanzan a la escena, pueden probar ser sorprendentemente efectivos y decisivos.

**El Payaso.**

Mussolini, Idi Amin

El payaso es la persona absurda que se ríe con desprecio. Son a menudo más grandes que la vida. Tristemente, al momento que nos damos cuenta que son payasos – y no son los brillantes visionarios que pensábamos que eran – están destinados a la destrucción propia.

**El político.**

Jack Welch de GE

El político es un diplomático erudito que protege su ambiente de influencia – el líder que da forma a la política.

Existe un poco de payaso o de adulator en todos nosotros – el deseo de tratar de ser divertido cuando no lo somos, o cuando la risa es inapropiada. La tentación está ahí para jactarse o vanagloriarse. También puede que exista la tentación de impresionar al público o sacar el reconocimiento de otros. Estas cosas nos pueden derribar.

Mantenga cubiertos al payaso o halagador. Pero deje salir a los demás. Anímelos a salir. Luego llegue a ser aquel sacerdote, el guerrero, aquel rey o entrenador. Deje salir a todos y déjelos que hablen.

Mis roles de liderazgo prevalecientes son:

- 1.
- 2.
- 3.

# Construyendo Características de Liderazgo

Tanto los líderes como los seguidores tienen expectativas y responsabilidades entre ellos. La máxima medida de éxito para un líder es crear más líderes. Para lograr esto, un líder debe tener seguidores para aconsejar y animar. De otra manera, un líder también debe ser un seguidor – aprendiendo constantemente de los demás. Los verdaderos líderes tienen características únicas que los definen:

## Visión

Los líderes deben saber lo que quieren lograr. Deben tener la visión clara en sus mentes todo el tiempo, y comunicarla a todos los involucrados. El trabajo de un líder es:

- Crear una atmósfera en la que las personas puedan dar lo mejor
- Desafiar conjeturas que se dan por hecho ofreciendo nuevas metas y articulando lo que la gente siente, pero que les faltan las palabras para expresarlo.
- Invertir en el futuro
- Hablar lo inexpresable
- Desafiar lo indisputable
- Defender lo indefendible

## Confianza

La confianza es lo que permite sostener las relaciones. Sin confianza, nada funciona bien. La confianza toma mucho tiempo para adquirirla, y se pierde en un momento de imprudencia. Confíe y crea en los demás y también sea confiable (digno de la creencia de otros en usted). La confianza se construye a través de la autenticidad y el compromiso profundo. Una persona que es confiable es:

- Genuina (gente verdadera)
- Creíble (su mundo es creíble)
- Confiable (cumple sus promesas)
- Predecible (siendo consistente le permite a los demás que se arriesguen en forma segura)
- Benevolente (poniendo al lado el interés propio para el bienestar del grupo)

## Compromiso

Un líder entiende los problemas, toma su punto de vista y es fiel a él. La gente depende de un líder si es que demuestra que hace y cumple lo que dice. Un líder comprometido:

- Toma una posición
- Es sincero
- Es apasionado
- Habla de corazón, con convicción absoluta
- Permanece enfocado, no se desvía

## **Optimismo**

Los líderes son optimistas, buscan resultados y experiencias positivas. Un líder optimista:

- Cree que las cosas mejoran y cambian
- Ve la imagen en su totalidad
- Nunca deja de ser entusiasta

## **Confianza**

Un líder no tiene que saberlo todo, pero debe tener la seguridad de pedir ayuda y admitir sus debilidades. Un líder confidente:

- Acepta tanto los cumplidos como la crítica
- Hace preguntas difíciles

## **Integridad**

La palabra ética tiene diferentes significados para diferentes personas, pero el concepto de integridad nunca cambia. Los líderes son impulsados por principios fundamentales e innegables. Un líder con integridad:

- Hace un esfuerzo sincero para decir la verdad, moderando la franqueza con la discreción
- Tiene la valentía de ser auténtico, sin temor a problemas difíciles
- Permanece firme ante los problemas y la adversidad
- Combina las palabras con las acciones, modela creencias y principios

## **Creatividad**

Los líderes son pensadores originales, con imaginación, inquisitivos, curiosos, y con deseo de tomar riesgos calculados. Un líder creativo:

- Ve posibilidades y oportunidades que otros no ven
- Demuestra fe en la capacidad de los demás
- Se arriesga definiendo los problemas y la seguridad al mismo tiempo, y busca formas de emprenderlos en forma creativa.

## **Diversidad**

Los mejores líderes tienen una profunda apreciación por la gente original. Un líder que adopta la diversidad:

- Busca la diversidad y las diferencias
- No se siente amenazado por las diferencias
- Entiende sus propios prejuicios y estereotipos
- Valora la fortaleza que traen las diferencias a la totalidad

# **Mi viaje como Líder**

Todos tenemos características de liderazgo. Es importante reconocerlas para mejorar aquellas características y habilidades y desarrollar nuevas.

**1. ¿Puedo identificar mis influencias conscientes e inconscientes que motivan mis actitudes y creencias?**

**2. Mis cualidades de liderazgo son...**

**3. Como líder tengo pasión por....**

**4. Para que ocurran cambios en relación a mi pasión, puedo....**

**5. Las habilidades de liderazgo que me gustaría mejorar y desarrollar....**

**6. Mis próximos pasos son....**

# Modelos de Liderazgo

El liderazgo ocurre en muchos ambientes. Aparecen líderes en la política, grandes corporaciones, organizaciones, en el ambiente militar, etc. El liderazgo no está limitado a aquellos que tienen un título o una posición de líder. Considere cuidadosamente cómo podría conseguir los objetivos en forma óptima antes de comprometerse con un rol de líder. Aquí están enfatizadas la variedad de áreas y las maneras en las que ocurre el liderazgo.

## Liderazgo en el hogar

Un rol de liderazgo importante para que asuma un padre es guiar a su hijo y su familia. Con frecuencia, las familias y los niños que no tienen líderes se encuentran vagando y caminando sin dirección.

*Un líder en una familia y hogar:*

- Se esfuerza por una relación de confianza mutua con su familia
- Pone buenos ejemplos para sus hijos
- Define los límites y las reglas que necesitan los niños para crecer como adultos sanos y de buen funcionamiento
- Trabaja como parte del equipo, con su cónyuge o compañero/a en forma respetuosa
- Toma decisiones difíciles que reflejan los sistemas de valores personales y cumple con aquellas decisiones

## El Liderazgo al nivel básico

El liderazgo básico se origina entre la gente común. Con frecuencia ocurre en forma local, espontánea y fuera de un grupo o sistema existente. Los esfuerzos fundamentales a menudo tienen gran fuerza e impacto. Estos líderes evolucionan porque reconocen una necesidad para un cambio. La labor de un líder básico es corregir las injusticias que impactan a las personas.

Un líder a nivel básico:

- Ve la necesidad para un cambio
- Tiene una visión clara acerca de cómo se verá el cambio
- Se compromete profundamente a trabajar hacia aquella visión
- Es capaz de comunicar esa visión con otros
- Reúne a la gente para que se una y tener una visión de cambio
- Es confiable
- Trabaja bien con las personas
- Organiza a la gente para hacer el trabajo necesario y así lograr un objetivo
- Mantiene el entusiasmo de las personas
- Mantiene el esfuerzo hasta el final

## **Liderazgo de posición**

Los líderes de posición son aquellas personas que se encuentran en roles como presidentes o personas importantes. Los líderes de posición también pueden incluir a personas que tienen títulos que se prestan para roles de liderazgo como por ejemplo: ejecutivo jefe u oficial de finanzas, director ejecutivo, administrador, supervisor, jefe de un departamento, títulos militares, etc.

*Un líder de posición:*

- Sirve en la capacidad de liderazgo para un grupo, organización, compañía o corporación
- Acepta los deberes y responsabilidades que conlleva el rol
- Define una visión para la organización que se puede comunicar a los demás
- Desarrolla un plan para lograr aquella visión
- Reúne a la gente para trabajar hacia aquella misión

## **Liderazgo de participación**

El liderazgo puede venir de personas que son parte de un grupo, organización, equipo o movimiento, o simplemente dentro del grupo.

*Un líder de participación:*

- Participa y se compromete en un esfuerzo que trabaja para el cambio
- Invierte tiempo y energía para que el cambio ocurra
- Comparte sus talentos o experiencia con esfuerzos
- Provee ideas bien elaboradas, planes u opiniones que el grupo escucha y valora
- Formula buenas preguntas que ayudan a aclarar o dar dirección a un grupo
- Obtiene el apoyo de las personas sin estar en una posición de poder o tener un título
- Logra su objetivo a través de la participación sin una posición de liderazgo o un título

El liderazgo de participación a menudo se revela en la persona que dentro del grupo está tranquilamente ofreciendo ideas, opiniones, o haciendo preguntas significativas que proveen propósito y dirección al grupo.

# Habilidades Esenciales para un Liderazgo Exitoso

Los aprendices necesitan poseer ciertas habilidades específicas además de cualidades esenciales. Estas habilidades, que se desarrollan con el tiempo, son esenciales para un liderazgo exitoso.

## Comunicación

- Sea claro en promover la visión a los demás.
  - Aprenda a hablar en forma efectiva.
  - Transforme lo complejo en algo sencillo
  - Desarrolle un mensaje claro y sucinto
  - Lleve su mensaje a las calles. Comparta con la gente. Comparta su visión.
- Escuche
  - Enfoque el escuchar como una acción, no simplemente como un tiempo de no hablar.
  - Concéntrese en lo que se dice y escuche lo que no se dice.
  - Encuéntrese cara a cara con sus compañeros, escuche sus necesidades, y analice cómo satisfacer esas necesidades.
- Haga preguntas
  - Use las preguntas para proveer información más completa, y sea claro.
  - Asegúrese que realmente entiende el significado.
  - No asuma que entiende basado en la interpretación personal.
- Responda
  - Obtenga los puntos principales.
  - Resuma el mensaje y asegúrese que es preciso
- Mantenga informados a sus compañeros
  - Mantenga informados a todos acerca de la visión y el avance.
  - Comuníquese con los demás en forma sistemática.
  - Haga contactos regulares, personales, por teléfono, y correo electrónico. Ofrezca a sus compañeros más información y contacto con usted de lo que esperan.
  - Refleje que disfruta el trabajo para que los demás quieran reunirse

## Comunicación (continuación)

- Ayude a las personas a ver las cosas de una manera nueva.
  - Encuentre la manera para que los pensamientos no tengan limitación del tiempo. Dé una perspectiva diferente. Simplifique los conceptos para que los demás entiendan.
  - Use citas; las palabras de grandes personajes hacen historia.
  - Hable con ilustraciones.
  - Dé ejemplos o analogías como modos para que el auditor continúe conectándose con la nueva manera de pensar.
  - Converse de lo que espera que suceda en vez de hablar de lo que ha sucedido – luego, use lo que ha sucedido para apoyar esas proyecciones.
  - Cambie los sucesos negativos en oportunidades para cambios.
  
- Cuente historias
  - Cuente historias si desea que las personas hagan lo correcto. Esto es siempre más efectivo que decirles lo que deben hacer.
  - Permita que las personas piensen con el uso de anécdotas, ilustraciones, ejemplos, analogías, parábolas, aún fábulas. Una vez que comiencen a pensar, pueden decidir actuar por sí mismos.
  - Guíe a las personas contándoles una historia para que respondan con el corazón. Si actúa como dictador, responderán con sus mentes.

## **Organización Personal**

- Haga su tarea. Entienda los problemas. Entérese del tema. Tome un punto de vista.
- Prepárese para que el mensaje sea bien formado, claro, y breve, con un mensaje claro, de alto interés, gran profundidad, que tenga retención, gracioso y de alto nivel de calidad.
- Sea interesante, nunca aburrido. Provea algo extra, algo de valor, algo memorable para cada auditor, más de lo que saben.
- Use bien su tiempo.
- Piense por adelantado a lo que necesita llevar a cabo y el tiempo que requiere.
- Esté a tiempo.
- Esté listo para reuniones. Tengan la información necesaria y los materiales listos para su uso.
- Aspire a 1/3 de inspiración, 1/3 de sudor, y 1/3 de motivación, como la fórmula de trabajo.

## **Diplomacia**

- Aprenda a saber cuándo hablar y cuándo quedarse callado.

- Sea honesto, sin ser hiriente.
- Pare y desconéctese en vez de reaccionar con enojo. No se comprometa en el juego de los demás.
- Elija altas expectativas. No ceda al impulso de comprometerse en la necesidad destructiva de tener la última palabra. No recurra a sarcasmos, comentarios deshonrosos, ni humillación a los demás.
- Elija sus batallas.

## **Habilidades Interpersonales**

- Estime a las personas. Tenga el interés por los demás en su corazón.
- Sea genuinamente útil.
- Sirva bien a las personas. Este proceso trae confianza y cultiva relaciones.
- Visite personalmente en vez de hablar por teléfono; haga una llamada personal en vez de usar un memo en forma masiva.

## **Trabajo en Equipo**

- Cree una atmósfera de compañerismo y equipo. Guíe con el ejemplo.
- Acepte responsabilidades y use los errores como ejemplos de cómo ganar a través de las fallas.
- Confíe en las personas. Saque lo mejor de las personas y pídale que vivan con estándares altos. La mayoría de las personas viven con estándares altos y confianza puesta en ellos.
- Entienda la relación entre el poder y la participación. Los mejores líderes se dan cuenta que sus influencias no vienen con su título, sino que se gana a través del trabajo arduo y respeto por los demás. Saben que aumenta el poder cuando lo comparten y lo delegan, y que cada persona puede hacer una gran diferencia. Los líderes abandonan la autoridad, el control y núcleo propio. Los líderes eficaces pueden crear participación completa y un ambiente donde los demás contribuyan libremente, y en forma óptima. La mayor participación lleva a un gran compromiso, lo que a la vez permite que las personas hagan un mejor trabajo.
- Asegúrese que los miembros del equipo disfruten sus trabajos.
- Cambie los roles, y desarrolle sistemas para entrenar a las personas en nuevas labores.
- Use líderes formados para entrenar a otros.

## **Delegación**

- Delegue tareas o cree comités para lograr tareas como modo de ampliar la participación, las cuales después guiarán al inicio de nuevos líderes.
- Separe los grandes proyectos en trozos manejables, y permita que diferentes personas tomen la responsabilidad de lograr esas tareas.

- Cree una posición o permita actividades funcionales y toma de decisiones entre los trabajadores o voluntarios. No tome todas las decisiones por el grupo.
- Hágalos saber exactamente cuál es su labor.
- Establezca estándares altos y comuníquelos. Provea apoyo y comunicación continua.

## **Reclutamiento**

- Cree posiciones en las que un líder se pueda desarrollar.
- Crea en el mensaje. Demuestre que está atento y a la vez interesado.
- Pida ayuda, e invite a otros a participar. Hágalos saber exactamente lo que se espera de ellos. Sea específico. Apóyelos y ayúdelos en sus esfuerzos.

## **Objetivos**

- Comisione a otros desarrollando un proceso de planeamiento cíclico y continuo, llevando a cabo labores, evaluando, y reflexionando.
- Desarrolle un plan de trabajo para que los empleados sepan el propósito, las actividades, las tareas individuales y responsabilidades, y el horario para cada acción. Al pasar el tiempo, se pueden cambiar los planes para que reflejen la realidad actual, pero el trabajo del grupo no será al azar o retrógrado.

## **Evaluación**

- Practique la evaluación continua.
- Guarde registros de lo que se ha hecho y lo que pasó como resultado. Esto proveerá buena información en que basarse para decisiones futuras.
- Tenga un claro entendimiento del propósito o resultados esperados para cada actividad.
- Mida los resultados con aquellos resultados esperados.
- Ponga objetivos de liderazgo personal como parte de la sesión anual de objetivos.

## **Aprendizaje de por vida**

- Sepa que todos tienen el poder dentro de ellos para restaurar y sanar.

- Siga aprendiendo para adquirir un entendimiento profundo de sí mismo. Sepa cuáles roles incluye esto y cuáles elimina.
- Aprenda de los demás, e integre ese aprendizaje en un pensamiento actual y relaciones personales.
- Tenga respeto por sí mismo para establecer relaciones sanas con los demás. Su percepción de esas interacciones lo guiarán al éxito.

***El Liderazgo es Cambio***

‘Mantener el estatus quo es el beso de la muerte’

Un líder busca el cambio, oportunidades para el crecimiento y desarrollo, y no se queda satisfecho por mantener las cosas de la misma manera.

**¿Cómo se puede reconocer el cambio exitoso?**

**Conlleva.** ..Las cosas que importan realmente cambian.

**Mejoran los resultados.** ..Conduce a resultados mejorados en forma consistente.

**Mejoran las funciones...** Involucra maneras más eficaces de operar.

**Aumenta...** Motiva y beneficia a todos los involucrados

**Dura.** ..Los beneficios siguen mejorando.

**Las condiciones necesarias esenciales para el cambio son:**

**1. Propósito: ‘Tiene significado para mí’**

Esto es la clave para un cambio duradero; la tarea más básica e importante. Debe ser claro, de corazón, y de satisfacción personal, para luego ser la fuerza que maneja a un cambio exitoso.

**2. Visión: ‘Es claro y emocionante’**

Este es el plano y mapa para un cambio. Esto trae el propósito a la vida, y provee una descripción concreta y dirección clara para seguir adelante, como también la norma contra la que medimos el éxito.

**3. Pertenencia: ‘Quiero ser parte de esto’**

La pertenencia trae una fuerte identificación personal, inversión y compromiso para el propósito y visión.

**4. Capacidad: ‘Puedo hacerlo’**

La capacidad provee conocimiento, habilidades, recursos, y herramientas para hacer los cambios.

**5. Apoyo: ‘Nuestro líder nos está ayudando a hacerlo’**

El apoyo está disponible a través de políticas, decisiones, atención, recursos y procedimientos que capacitan a otros a mantener los cambios.

**Sin...**

... **Propósito**, no hay **razón** para cambiar

... **Visión**, no hay un **mapa claro** para el cambio

... **Pertenencia**, no hay **compromiso** para que el cambio tenga éxito

... **Capacidad**, no hay **habilidad** para tener éxito

... **Apoyo**, no hay **oportunidad** para tener éxito

# Oportunidades de Liderazgo

## Consejos y Comités a Nivel Estatal

- Governors Interagency Coordinating Council (ICC)
- Special Education Committee (SEAC)
- Governor's Council On Developmental Disabilities
- 

*Para postular, contacte a:* Secretary of State, Open Appointments  
Room 174, State Office Building  
St. Paul, MN 55155-1299

Teléfono: (651) 297-5845

E-mail: [open.apppointmentes@state.mn.us](mailto:open.apppointmentes@state.mn.us)

## Comités Locales, Juntas, Consejos y Asociaciones

- Interagency Early Intervention Committee (IEIC)
- Community Transition Interagency Committee (CTIC)
- Local Special Education Advisory Committee (SEAC)
- (Este puede tener otros nombres en su distrito o cooperativa)

*Para información acerca de la membresía, contacte al Director de Educación Especial local*

- Family Service Collaborative
- Children's Mental Health Collaborative
- County Social Services Advisory Board
- Local Advisory Council (LAC)
- Local Coordinating Council (LCC)

*Para información acerca de la membresía, contacte al director de los Servicios Sociales del Condado*

## Posiciones Elegidas Localmente

- Junta Escolar
- Consejo de la Ciudad
- Comisionados del Condado

**Oportunidades Adicionales:** Comités de Presupuesto del Distrito, Comités Escolares, Grupos y Fuerzas de Trabajo en Agencias de Servicio Social, Distritos Escolares y Departamento de Salud.

## Entrenamiento sobre Liderazgo

### Partners in Policy Making

Información - Teléfono: 651-296-4018  
Teléfono sin cobro: 877-348-0505  
E-mail: [admin.dd@state.mn.un](mailto:admin.dd@state.mn.un)

### PACER Center Leadership Conference

Información - Teléfono: 952-838-9000  
Teléfono sin cobro: 800-537-2237  
E-mail: [pacer@pacer.org](mailto:pacer@pacer.org)

## Sitios WEB de Interés:

Estado de Minnesota: Open Appointments  
[www.sos.state.mn.us/openapp/index.html](http://www.sos.state.mn.us/openapp/index.html)

ICC National Parent Leadership Support Project  
[www.iccparent.org/](http://www.iccparent.org/)

National School Board Association: Educational Leadership 'Toolkit'  
[www.Nsba.org/sbot/toolkit/index/html](http://www.Nsba.org/sbot/toolkit/index/html)

Non-profit Charitable Organizations  
[www.nonprofit.about.com/library/weekly/aa072899.htm](http://www.nonprofit.about.com/library/weekly/aa072899.htm)

Esta no es una lista completa. La intención es proveer información básica en relación con oportunidades que las personas puedan estar interesadas en explorar o participar. No todas las opciones pueden existir en cada comunidad.

## **La máxima contribución como líder es:**

1. Asumir responsabilidades
2. Crear nuevos líderes
3. Delegar responsabilidades y autoridad
4. Capacitar a otros
5. Desafiar el estatus quo
6. Inspirar la visión
7. Animar con el corazón
8. Guiar a los sucesores

“Aquellos en que persistimos llega a ser más fácil, no porque la naturaleza de la tarea haya cambiado, sino que nuestra habilidad para hacerlo ha aumentado.”

Ralph Waldo Emerson

## **La Paradoja de nuestro tiempo...**

La paradoja de nuestro tiempo en la historia es que tenemos edificios más altos, pero menos paciencia; carreteras más anchas, pero puntos de vista más estrechos;

gastamos más, pero poseemos menos;

compramos más, pero lo disfrutamos menos.

Tenemos casas más grandes, pero familias más pequeñas;

más artículos de conveniencia, pero menos tiempo para usarlas;

tenemos más grados académicos, pero menos sentido común;

más conocimiento, pero menos juicio;

más expertos, pero más problemas;

más medicinas, pero menos bienestar.

Hemos multiplicado nuestras posesiones, pero reducido nuestros valores.

Hablamos mucho, amamos rara vez, y odiamos con frecuencia.

Hemos aprendido a cómo vivir, pero a no tener vida;

hemos agregado años a la vida, pero no vida a los años.

Hemos llegado a la luna, pero tenemos problemas para cruzar la calle y saludar al vecino nuevo.

Hemos conquistado las galaxias, pero no nuestro ser;

hemos limpiado el aire, pero contaminado el alma;

hemos dividido el átomo, pero no el prejuicio.

Tenemos mejores sueldos, pero menos valores;

hemos llegado a ser grandes en cantidad, pero pequeños en calidad.

Esta es la época de hombres altos, y de carácter corto,

Elevadas ganancias, ínfimas relaciones.

Esta es la época de la paz mundial, pero guerra doméstica;

más tiempo libre, pero menos diversión;

más tipos de comida, pero sin valor nutritivo.

Estos son los días de dos ingresos familiares, pero más divorcio,

de casas más sofisticadas, pero hogares deshechos.

Es un tiempo cuando hay mucho en las vitrinas y nada en la bodega;

un tiempo cuando la tecnología puede traer esta carta a ti, y un tiempo

cuando puedes decidir si haces la diferencia o sólo golpeas la tecla 'delete'.

George Carli, Comediante

## Usando las Preguntas en Forma Eficaz

Las preguntas, usadas en forma eficaz, pueden lograr muchos propósitos. Pueden usarse para clarificar, o enfocar, obtener información, motivar la comunicación, reenfocar al desorientado y llenar vacíos en la comunicación. El usar esta simple técnica puede evitar cometer conjeturas erróneas basadas en nuestra propia perspectiva o experiencia. Los líderes eficaces no usan las preguntas para avergonzar a otros, interrogarlos, o mirarlos en menos.

### **Cuando quiera saber lo que realmente está pasando, considere:**

- ¿Cuál es la historia de este evento o situación?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles?
- ¿Cuáles planes de trabajo y procesos están en su lugar ahora?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de la otra persona?
- ¿Cuál es el resultado esperado?
- ¿Qué está en juego?
- ¿Cuál es el evento en su acción total?
- ¿Cómo se observa el éxito?

### **Preguntas que pueden ayudarlo a aclarar:**

- ¿Por qué es importante este problema?
- ¿Cuál cree usted que es el problema real?
- ¿Cómo describiría usted (o el otro grupo) el problema?
- ¿Cuál es su rol en este problema?
- Si pudiera cambiar una cosa, ¿qué sería?
- ¿Qué información le falta?
- Imagínese un punto en el futuro donde se resuelve su problema. ¿Cómo llegó ahí?

# Hablando con PODER

El aprender a ser un orador poderoso puede ser una estrategia de liderazgo efectiva. Al lograrlo, el líder tiene la obligación de ser interesante y proveer algo conmemorativo para cada audiencia. Sea un maestro de la presentación – sin permitir que la presentación sea el maestro. La preparación es esencial. Considere las necesidades de la audiencia. Recuerde que los grandes discursos comparten cinco características:

## **Presione**

Comience con fuerza. La audiencia decidirá dentro de ocho segundos si vale la pena escuchar al orador. Use estas estrategias:

- Una anécdota o relato personal
- Preguntas retóricas – haga una pregunta que tenga varias posibilidades de respuestas. Esto permitirá que la audiencia piense
- Comience con el final – inicie con el mismo enunciado claro y conciso que concluya su discurso
- Citas pertinentes
- Proyección hacia el futuro – “Tengo un sueño”, por ejemplo
- Una mirada al pasado para mostrar cómo han cambiado las cosas
- Humor (sea cuidadoso- puede ser un rotundo fracaso si no tiene habilidades con esta técnica).

## **Observe un punto clave**

Capture la atención de la audiencia estableciendo claramente el punto principal. Diga algo que valga la pena escuchar. Límitese a un mensaje principal.

## **Describa**

Dé ejemplos concretos para avivar la conversación y dar apoyo al punto principal. Estos incluyen ilustraciones, historias, fábulas, anécdotas, datos, detalles, otros hechos que apoyen la proposición.

## **Escuche**

Mantenga su discurso estrictamente conversacional. Use un enfoque agradable y conversacional y que sea fácil de seguir.

## **Retenga**

Finalice con fuerza. Haga un resumen del significado de su mensaje. Permita que la audiencia se vaya con consejos que puedan utilizar. Refiérase a su comienzo y el tema en general una última vez.

# Planeando, Participando y Facilitando Reuniones Eficaces

Las reuniones pueden formar o romper una organización. Las reuniones son útiles si es que están bien preparadas, enfocadas en un plan de acción, y facilitadas de una manera eficiente, pero a la vez con entusiasmo. Por otro lado, si a las reuniones les falta planeamiento, no se llevan bien a cabo, y no enfatizan su atención en un plan de acción, es difícil, si no imposible, avanzar y lograr el cambio deseado.

## Preparación

---

### Objetivo

Para hacer valer las reuniones, debe haber una razón para reunirse, algo que el grupo quiera lograr. Algunos objetivos de una muestra de una reunión pueden ser:

- Desarrollar una estrategia y un horario para implementar una campaña de conocimiento público
- Desarrollar una estrategia y horario para atender a las necesidades de la comunidad
- Reclutar voluntarios o nuevos miembros
- Evaluar los objetivos o programas y planear para el futuro
- Decidir sobre las posiciones de la organización

Sería inapropiado o inefectivo planear una reunión si el objetivo es

- Tener una reunión
- Educar a la gente. Esta meta puede lograrse como entrenamiento u otro formato
- Juntarse por obligación
- Compartir la información

### Sitio

- Conocido
- Asequible
- Representa a un grupo de votantes
- Lugares públicos adecuados

### Programa

Los participantes deberían recibir un orden del programa impreso, el que debe listar los temas y proveer información básica sobre la discusión. Puede ser útil poner una lista del objetivo de la discusión en el programa. Otra herramienta de utilidad para la persona encargada es asignar un límite de tiempo sugerido para cada punto en el programa. Proponga 70% en el proceso, 30% en el producto. Asegúrese que todos salgan con algo concreto para hacer.

**Para reuniones de organización, considere el poner en orden las decisiones del programa de la siguiente manera:**

- **Decisiones fáciles** – Pregunte al grupo que tome unas pocas decisiones fáciles. Esto ayuda al grupo a tener un buen comienzo.
- **Decisiones difíciles y de controversia** – Luego, ponga las decisiones difíciles que requieren mucha discusión.
- **Decisiones moderadas, sin controversia** – Al final, ponga las decisiones que son de importancia moderada, pero las que la mayoría de las personas estarán de acuerdo. La gente se cansa, y no quiere argumentar cosas. Si es posible, procure finalizar la reunión de una manera armoniosa.

**Roles en la Reunión**

Designe a personas que faciliten, tomen apuntes, tomen la hora, los que van a presentar, y los que saluden.

**Arreglos de la sala/logística**

- **Arreglos de las sillas** – las sillas en círculo o alrededor de las mesas animan a la discusión y unión. Arreglos en forma de teatro y plataformas animan a la formalidad. Decida qué arreglos son los mejores. Ponga menos sillas del número de personas que espera. Es mejor agregar sillas que tenerlas vacías.
- **Lugares para colgar carteles** – ¿Dañará la cinta adhesiva las paredes? ¿Habrá un atril disponible?
- **Un lugar para las personas registren su entrada** - ¿Dónde puede ubicar la mesa para que los participantes firmen, den su número de teléfono y direcciones electrónicas, y así tener esta información para un seguimiento?
- **Refrigerio** - ¿Está planeando servir algo de comer? ¿Quién estará encargado de proveerlos? ¿Necesita enchufes para las cafeteras eléctricas? ¿Cómo puede colocar lo que va a servir para que todas las personas tengan acceso sin interrumpir la reunión? ¿Quién se encargará de la limpieza después de la reunión?
- **Necesidades audiovisuales** - ¿Necesitará micrófonos, proyectores, video grabador (VCR)? ¿Existe ayuda técnica para los equipos?

**Resultados**

Haga planes para recordar a las personas de la reunión. No se confíe de los recordatorios por correo. Obtenga ayuda de voluntarios, si es necesario, para llamar a todos un día por adelantado. El cuidado de niños y el transporte puede aumentar la participación.

Mencione estas cosas en sus llamadas. Anote el porcentaje de personas que participaron comparados con los que se esperaban. Esto le dará una cifra para basar sus resultados de proyecciones futuras.

Una vez que la preparación para la reunión esté completa, la mayor parte del trabajo está listo. Es como la producción de una obra de teatro. La parte que más se tarda es el ensayo de la obra, no la presentación misma.

## **Participación**

---

Cada persona que asista a la reunión tiene el potencial de hacer la reunión más o menos efectiva, dependiendo del nivel de participación. Intente usar esta lista de estrategias para intensificar los resultados de la reunión:

- Dar la bienvenida a las personas nuevas personalmente
- Escuchar a los demás activamente
- Apoyar al conductor en seguir con los puntos del programa
- Recomendar maneras de resolver conflictos
- Participar en discusiones
- Animar a nuevas personas a hablar y dar de su tiempo
- Ayudar a arreglar y limpiar el salón
- Ser positivo y animoso durante la reunión
- Disminuir las tensiones en una discusión difícil con un comentario liviano o un chiste si es que es apropiado

Evite estas conductas que atrasan el progreso de las reuniones.

- Dominar la discusión
- Evitar información irrelevante
- Morar en problemas del pasado
- Insistir en que las personas apoyen ideas personales
- Preferir el problema a cualquiera solución

## **Conducción**

---

El ser un buen conductor/presentador es tanto una habilidad como un arte. Las personas pueden aprender ciertas técnicas y mejorar su habilidad con la práctica, sin embargo, hay personas que tienen esta destreza más que otras. El conducir una reunión requiere que alguien:

- Entienda las metas de la reunión y la organización
- Mantenga al grupo en los puntos de la reunión
- Involucre a todos en la reunión, tanto con el control de las personas dominantes como con el manejo de las tímidas
- Se asegure que las decisiones sean hechas democráticamente

**Pautas para dirigir las reuniones.**

1. Comience la reunión a tiempo.
2. Dé la bienvenida a todos.
3. Presente a las personas. Si el grupo no se conoce bien, pídale a las personas que respondan a una pregunta o que digan algo de ellos. Esto provee información útil para el grupo. (Sugerencias de preguntas: ‘¿Qué quiere saber de la organización?’ ‘¿Cómo se involucró con nuestra organización?’ ‘¿Qué problema es su prioridad?’)
4. Repase el orden de la reunión
5. Explique las reglas de la reunión. ¿Se usa el Orden de las Reglas de Robert, o existen determinadas reglas para el grupo? Explíquelas.
6. Anime a que todos participen.
7. Siga el orden de la reunión.
8. Evite el tomar decisiones detalladas.
9. Actúe.
10. Busque compromisos.
11. Dé término a las discusiones.
12. Respete los derechos de los demás.
13. Sea flexible.
14. Resuma los resultados de la reunión y el seguimiento.
15. Agradezca a las personas.
16. Termine la reunión a la hora o un poco antes de la hora.

## **Seguimiento**

---

Hágalo y hágalo pronto. Asegúrese que los apuntes de la reunión se preparen inmediatamente después de la reunión. Llame a los miembros activos que faltaron a la reunión y póngalos al día. Agradezca a las personas que ayudaron a que la reunión fuera un éxito. Ponga una copia de las notas de la reunión en un cuaderno de la organización o en un archivo para que todos sepan donde se guarda “la memoria de la institución.”

## **Bibliografía**

Bennis, W., & Townsend, R. (1995). *Reinventing Leadership: Strategies to Empower and Organize*. New York, NY, William Morrow and Company

Bobo, K., Kendall, J., & Max, S. (1996). *Organizing for Social Change – A Manual for Activists in the 1990's*. Santa Ana, CA, Seven Locks Press.

Bolman, L. & Deal, T. (2001). *Leading with Soul, An Uncommon Journey of Spirit*, New York, NY, John Wiley & Sons Inc.

Cohen, A., & Bradford, D. (1991). *Influence without Authority*. New York, NY, John Wiley & Sons, Inc.

Conger, J. Spreitzer, G. & Lawler, E. III (1999). *Leaders Change Handbook*. Jossey-Bass.

Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York, NY, Simon & Schuster.

Harari, O. (2002). *The Leadership Secret of Colin Powell*, New York, NY, McGraw-Hill.

Hunter, J. (1998). *The Servant – A Simple Story about the True Essence of Leadership*. Roseville, CA, Prima Communications, Inc.

Pitino, R. (2000). *Lead to Succeed – 10 Traits of Great Leadership in Business and Life*. New York, NY, Broadway Books.

Rosen, R. (1996). *Leading People – Transforming Business from the Inside Out*. New York, NY, Penguin Books USA, Inc.

Schwanh, C., & Spady, W. (2001). *Total Leaders – Applying the Best Future-focused Change Strategies to Education*. Lanham, Maryland, Scarecrow Press.

Terry, R. (1993). *Authentic Leadership, Courage in Action*. New York, NY, John Wiley & Sons, Inc.

Terry, R. (2001). *Seven Zones for Leadership, Acting Authentically in Stability and Chaos*. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

Toogood, G. (1995). *The Inspired Executive – The Art of Leadership in the Age of Knowledge*. New York, NY, Carroll and Graf Publishers, Inc.