

Manual del Usuario

Liderazgo

Eficaz

ALCALDES Y
ALCALDESAS

**Hacia una Eficiente
Gestión Pública 2019 - 2023**

- La ciencia del LIDERAZGO
- Perder el LIDERAZGO equivale a perder la Alcaldía mucho antes del 2023
- Hacer las cosas de un cierto modo, es la CLAVE
- Permitiendo consejeros, sin SOBERBIA
- Aprendiendo a ESCUCHAR
- Aprovechando las oportunidades ¡AHORA!
- Evitando sucumbir ante EL PODER
- Desarrollando un CARISMA IMPACTANTE

SU FIN SUPERIOR

Reelección

PERÍODO 2023-2027

ALCALDE

ÍNDICE

#	NOMBRE DEL CONTENIDO	PÁG.
1.	PRESENTACIÓN	3
2.	ENFOQUE	4
3.	LIDERAZGO, QUÉ ES?	5
4.	QUÉ ES UN LÍDER?	5
5.	EL LÍDER NACE O SE HACE?	6
6.	VISIÓN DE FUTURO	7
7.	LIDERAZGO EN CUALQUIER PUESTO DE TRABAJO	8
8.	LIDERAZGO EN LA PROPIA VIDA	9
9.	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL LÍDER	11
10.	CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARIAS DEL LÍDER	13
11.	EL ANTILÍDER	20
12.	EL PODER Y EL LÍDER	22
13.	EL PODER TRANSFORMA	24
14.	EL LÍDER QUE MEDITA	25
15.	INTELIGENCIA EMOCIONAL	26
16.	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	28
17.	LÍDER CARISMÁTICO	29
18.	PERSONA DE ACCIÓN	30
19.	ACEPTAR EL CAMBIO	31
20.	CORRER RIESGOS	32
21.	APRENDIZAJE	33
22.	TOMAR DECISIONES ¡YA Y AHORA!	34
23.	MODO DE ACTUAR	35
24.	AUTORIDAD VERSUS PERSUASIÓN	36
25.	EMPLEO DEL MIEDO	37
26.	ENTORNO LABORAL	38
27.	COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN	39
28.	EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN	41
29.	EL PODER DE LA PALABRA	43
30.	EL LÍDER UN VENDEDOR NATO	45
31.	LÍDER CREATIVO	46
32.	PEQUEÑOS DETALLES	48
33.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - ESTADO SITUACIONAL	49
34.	CALIDAD, CALIDEZ, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD	51
35.	TRABAJO EN EQUIPO	51
36.	CONFLICTOS DENTRO DEL EQUIPO	53
37.	TRATAMIENTO CON LAS PERSONAS	54
38.	RELACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES	57
39.	RELACIÓN CON CONSULTORES Y PROVEEDORES	58
40.	MOTIVACIÓN	59
41.	FIJAR METAS INSTITUCIONALES	60
42.	METAS PROPIAS DEL LÍDER	61
43.	DESCENTRALIZACIÓN	63
44.	SISTEMAS DE MEDICIÓN Y CONTROL	63
45.	PREMIOS E INCENTIVOS	64
46.	CRISIS EN LA INSTITUCIÓN	65
47.	DIFICULTADES DEL LÍDER	67
48.	PROBLEMAS PÚBLICOS	68
49.	HERENCIA Y LEGADO	75
50.	MANTENIENDO Y REPOTENCIANDO MI IMAGEN Y MI ALCALDÍA	76
51.	CONCIENCIA EVOLUTIVA RACIONAL	78

1. PRESENTACIÓN

El **LIDERAZGO** es una actividad que existió, existe y existirá en todos aquellos grupos humanos asociados de alguna manera, sean empresas, instituciones, grupos sociales, deportivos, culturales, etc., de variada índole.

Por su propia evolución y desarrollo, estas organizaciones necesitan de alguien que guíe sus destinos, una persona que trace el camino a seguir y que les motive a obtener sus metas y objetivos, es entonces cuando aparece la figura del **LÍDER**.

Hoy, en los actuales momentos en que constantemente se habla sobre temas de fortalecimiento institucional, eficiencia, productividad, calidad, calidez, excelencia, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, robustecimiento, etc., donde la evolución y el crecimiento son pujantes, es cuando verdaderamente el país necesita que sus instituciones sean más **eficientes y productivas**.

Por lo tanto es imperativo que surjan **LÍDERES** bien formados y preparados para tal fin, **LÍDERES** que verdaderamente se preocupen por el bien común y no por sus intereses personales o particulares, **LÍDERES** que gocen de **credibilidad, de solvencia moral y ética**, **LÍDERES** que efectivamente lleven a sus instituciones a posiciones estelares, **LÍDERES** que canalicen su dirección a través de una **gestión de calidad** basados en parámetros sistemáticos, metódicos, pragmáticos, pero especialmente objetivos.

Por estas y otras razones este **manual** contribuye en forma contundente para que usted **optimice y maximice su gestión**, aprovechándolo en toda su magnitud y poniendo en práctica todos los conceptos y criterios que aquí se explican.

Este manual ha sido diseñado con un **enfoque práctico y objetivo**, con una literatura clara, concisa, precisa, sin confusionismos de ninguna especie, está dirigido exclusivamente a la **PRIMERA AUTORIDAD DE LA CIUDAD, EL ALCALDE**, y se convierte en una **poderosa herramienta**, que de su aplicación absoluta, práctica e inmediata, le aseguro que obtendrá a corto, mediano y largo plazo, múltiples beneficios para usted, para los funcionarios y trabajadores del Municipio, pero especialmente para todos los ciudadanos del cantón.

Pero esencialmente y como **FIN SUPERIOR**, el posicionamiento y consolidación de su imagen como **alcalde** en aras de una posible participación como candidato a la reelección para el periodo 2023-2027.

No le deseo suerte, porque **la suerte la hace usted mismo**, lo que si le deseo son mis mejores parabienes y éxitos en su gestión por lo menos hasta el 2023.

Sinceramente,

Arp. Marcos Játiva
EL AUTOR

2. ENFOQUE

Este manual ha sido elaborado en base a una serie de experiencias adquiridas como CONSULTOR, ASESOR, AMIGO, CONSEJERO, CAPACITADOR Y FORMADOR DE LÍDERES, POLÍTICOS, EMPRESARIOS Y AUTORIDADES VARIAS, entre las que figuran PREFECTOS Y ALCALDES, varios de los cuales lastimosamente **“perdieron su reelección”**.

Y perdieron la reelección por algunas circunstancias entre las que puedo enlistar las siguientes: por haber descuidado su **imagen pública**; por haber ejercido un **liderazgo ineficiente**; por haber **sucumbido** ante **el poder**; por haber permitido que el **despotismo**, la **prepotencia**, el **autoritarismo**, la **intransigencia** y la **indolencia** sean el pan de cada día; por una **pobre gestión** en su administración; o simplemente porque **perdieron su norte** al haber interpuesto sus intereses personales a los intereses de la comunidad.

Estas circunstancias les condujeron a la pérdida de **credibilidad, confianza e imagen**, que se tradujo en decepción, animadversión y falta de apoyo de la ciudadanía en la elección para un siguiente período.

Por lo tanto la información aquí recogida es de **vital importancia** para que usted no cometa los mismos **errores** de estas personas y logre ejecutar una eficiente gestión administrativa, pública y política.

Cabe mencionar, que la información aquí contenida es absolutamente fidedigna, veraz y objetiva. **¡APROVÉCHELA!**

Entonces, en base a sus características innatas como LÍDER, reforzadas por la capacitación, la formación y especialmente la experiencia que usted va adquiriendo en el camino, deberá completar sus cualidades de LÍDER, y como FIN SUPERIOR, el hecho de lograr que las personas que están bajo su mando en la institución, cumplan en forma **eficaz y eficiente con los planes, proyectos y objetivos planificados**, en aras de obtener una mejora sustancial en la calidad de vida de los habitantes de su cantón.

Para lograr esto, este manual le brinda las herramientas y los conocimientos necesarios con los cuales el LÍDER podrá desarrollar **estrategias y tácticas** que logren PERSUADIR, CONVENCER, IMPACTAR, IMPRESIONAR, DELEITAR, ENVOLVER, INFLUENCIAR, SEDUCIR, MANIPULAR ÉTICAMENTE, CONVERTIR, DESLUMBRAR, ECLIPSAR, CONMOVER E INCLUSIVE CONMOCIONAR a los funcionarios de la institución, a los ciudadanos del cantón y a las personas en general.

Por lo tanto el **enfoque** que se ha dado a este manual cumple precisamente estos objetivos, así, es de suma importancia que el LÍDER haga exactamente lo que se indica, claro está, si es que usted **alcalde** desea potenciar y mantener su **imagen y su posicionamiento público** en las mentes del electorado.

3. LIDERAZGO, QUÉ ES?

El **LIDERAZGO** es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para **INFLUIR** en la forma de ser y de pensar de las personas o en **un grupo de personas determinado**, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la **INICIATIVA**, **GESTIONAR**, **CONVOCAR**, **PROMOVER**, **INCENTIVAR**, **MOTIVAR** Y **EVALUAR** a un grupo o equipo.

En la administración de instituciones el **LIDERAZGO** es el ejercicio de la actividad ejecutiva en uno o varios proyectos, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la entidad).

El **LIDERAZGO** no entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; ellos dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, **EL LÍDER** tendrá la última palabra.

Liderazgo también se entiende como la relación de influencia que ocurre entre los **LÍDERES Y SUS SEGUIDORES**, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a **cambios y resultados reales** que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: **LÍDER**, **INFLUENCIA**, **INTENCIÓN**, **RESPONSABILIDAD**, **CAMBIO**, **PROPÓSITO COMPARTIDO** Y **SEGUIDORES**.

Adicionalmente, existe otro concepto que en los últimos años está ganando terreno es el concepto del **NEURO-LIDERAZGO**, el cual hace referencia a una disciplina derivada de la **NEURO-ECONOMÍA** y que se apoya en conocimientos derivados de la **PSICOLOGÍA Y LA NEUROCIENCIA**, para formar mejores **LÍDERES** y lograr una mejor gestión institucional y empresarial.

4. QUÉ ES UN LÍDER?

El **LÍDER** es aquella persona que es capaz de **INFLUENCIAR EL PENSAMIENTO Y LAS ACTUACIONES DE LOS DEMÁS**, es la referencia dentro de un grupo ya sea un equipo deportivo, un grupo social, una compañía de teatro, la dirección de una institución, etc. Es la persona que lleva **"LA BATUTA"** dentro del grupo, su opinión es la más valorada y la más respetada.

EL LIDERAZGO no tiene que ver con la posición **JERÁRQUICA** que se ocupa; Una persona puede ser el **JEFE** de un grupo y no ser su **LÍDER** y al contrario, puede ser el **LÍDER** sin ser el **JEFE**.

El **JEFE** decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. En cambio el **LÍDER**, sin disponer necesariamente de esta **AUTORIDAD JERÁRQUICA**, tiene también la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la **INFLUENCIA** que ejerce, que viene determinada por la **"autoridad moral"** que ejerce sobre el resto de personas o equipo de trabajo.

**EL LÍDER ES PRIMERO, SE ESTABILIZA, SE CONSOLIDA, SE ROBUSTECE,
AHORA YA ESTÁ FUERTE PARA APOYAR Y AYUDAR A LOS DEMÁS**

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra **EL LÍDER**. Lo que caracteriza al **LÍDER** es su **HABILIDAD PARA CONDUCIR EQUIPOS**:

CONSIGUE QUE CADA MIEMBRO TRABAJE Y APORTE LO MEJOR DE SÍ MISMO en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la institución, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta **CAPACIDAD INNATA** para gestionar equipos, **EL LÍDER** se caracteriza también por su **VISIÓN DE FUTURO**. Es una persona que **mira al largo plazo**, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la institución y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

EL LÍDER ANTICIPA LOS CAMBIOS, se adelanta a los acontecimientos. Una persona que no tuviera esta **visión de futuro** podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un **AUTÉNTICO LÍDER**. En las metas que plantea, el **LÍDER** persigue el bien de la institución, así como el **bien particular** de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro, difícilmente podría ser el **LÍDER** de una organización, esta **terminaría por rechazarlo**.

Una vez que el **LÍDER** tiene definida su **visión de futuro**, **LUCHARÁ CON AUTÉNTICA PASIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**. El **LÍDER** representa para el resto del grupo un auténtico **ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje**. Una persona que tuviera una gran **visión de futuro** pero que careciese de **capacidad de ejecución** podría ser un buen estratega, pero nunca un **BUEN LÍDER**.

Por último, hay que señalar que **NO ES LÍDER QUIEN QUIERE SINO QUIEN PUEDE**. Para ser **LÍDER** hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera **innata**, aunque también se las puede adquirir a través del **aprendizaje y de la experiencia**.

5. EL LÍDER NACE O SE HACE?

Es una pregunta que surge siempre y que se aborda en el tema del **LIDERAZGO**. La opinión generalizada es que hay **LÍDERES que nacen** con capacidades innatas y hay otros que **se van formando** en el camino a través de sus experiencias, capacitación y desarrollo profesional. Las **habilidades innatas** favorecen el desarrollo del **LÍDER**, pero a veces resulta más **determinante** la **formación** que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de **LIDERAZGO**, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el **LÍDER tiene que conocer y dominar**.

Hay que señalar que en cualquiera de los 2 casos anteriores es de **suma importancia** asistir a programas de capacitación y entrenamiento como seminarios, cursos y talleres sobre **LIDERAZGO**, entablar **diálogos y conversaciones con especialistas** en el tema, permitir que **consultores** en temas de motivación, comunicación, eficiencia, productividad le asesoren, así como realizar la **objetiva investigación** y lectura de libros físicos o digitales

sobre la materia, en especial cuando **recientemente** se ha adquirido la responsabilidad de **dirigir una institución**, y más aún si este compromiso ha sido adquirido por **“elección popular”**.

También es de gran utilidad conseguir un **feed-back** del grupo, es decir una **retroalimentación periódica** que debe ser **objetivamente medida** a través de alguna de las herramientas de investigación que existen en el mercado, para analizar y valorar todo lo que se está haciendo bien, y todos los errores cometidos, y así tomar los correctivos necesarios inmediatos para mejorar y no permitir que se pueda generar una **imagen desfavorable de la autoridad** que pueda conducir a una falta de **confianza y credibilidad** y que a su vez le resten puntos en una posible **reelección**.

El ir poco a poco asumiendo responsabilidades, tomando decisiones acertadas, solucionando problemas sobre la marcha, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico **LÍDER**, en este caso un **LÍDER COMUNITARIO** como lo es un **ALCALDE DE UNA CIUDAD**.

Por este motivo, no es bueno **"cuidarle las espaldas excesivamente"** al **LÍDER**, es más importante que vaya conociendo el valor del esfuerzo, que se vaya enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva que aprenda a desenvolverse y a asumir responsabilidades en su gestión pública.

Por supuesto que el **LÍDER** debe propender para que los funcionarios vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas, se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la institución, en caso de ausencia de la autoridad principal.

El **LÍDER** no tiene por qué ser un especialista en los distintos tópicos del conocimiento y del saber humano, pero sí deberá tener suficientes conocimientos sobre muchos temas que son de interés general, que le permitan tener una cosmovisión definida e ideas muy claras, pero especialmente un conocimiento global de la actividad que desarrolla.

El **LIDERAZGO** se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que le exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él **LÍDER** carencias significativas de conocimientos, terminará por rechazarlo.

Sin embargo los subordinados entienden que el **LÍDER** no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los especialistas), pero sí esperan de él un conocimiento lo suficientemente respetable.

6. VISIÓN DE FUTURO

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo progresan aquellas instituciones que saben adaptarse a los cambios con rapidez. Y el **LÍDER** sabe anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la institución se consolide.

El **LÍDER** tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos, él se caracteriza por esta capacidad de **"ir por delante"**, tiene **pensamiento y actitudes preventivas** para poder ver los posibles escenarios a futuro.

Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la institución se encuentre siempre en primera línea.

Esta **capacidad estratégica** es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la **confianza** que depositan en su **LÍDER**, en la medida en que entienden que su futuro se encuentra en buenas manos. El **LÍDER** se preocupa del corto plazo de la institución, pero también y muy especialmente del largo plazo.

El **LÍDER** no es una persona que en un momento dado tiene una "idea mágica", sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños, tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El **LÍDER** es seguido por el equipo porque **genera confianza**, su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora, él **genera entusiasmo**. El futuro que el **LÍDER** defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables, si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, y no ante un **LÍDER**.

Su visión de futuro genera **fuerte consenso**, debe ser un futuro que busque el bien para la institución, pero también para cada uno de sus funcionarios y trabajadores. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el **LÍDER** busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo recorte de personal) no es probable que genere entusiasmo entre los funcionarios, puesto que el interés de la institución chocaría con el interés particular de cada persona.

Si por el contrario, basará su estrategia en mejorar la calidad de los servicios, buscando un beneficio institucional del que también se beneficiarán los funcionarios, es muy probable que éstos pongan todo su empeño en lograr este objetivo. Aunque el **LÍDER** es quien define los objetivos a largo plazo, en la práctica debe lograr que **participen activamente sus colaboradores** con el objetivo de establecer unas metas que todo el mundo **sienta como propias**.

La institución se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica, en definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un **LÍDER** de un simple **BUEN GESTOR**. El **BUEN GESTOR** es capaz de conseguir que los funcionarios trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcancen los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar el fortalecimiento de la institución.

7. LIDERAZGO EN CUALQUIER PUESTO DE TRABAJO

Hay que diferenciar **LIDERAZGO** de **PODER JERÁRQUICO**. La **JERARQUÍA** puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el **LIDERAZGO**. Puede ocurrir que en un grupo humano el **JEFE** Y EL **LÍDER** sean personas diferentes.

El jefe es aquél que ocupa el puesto **JERÁRQUICO** más elevado, mientras que el **LÍDER** es quien que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

En una situación como ésta, el **JEFE** podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el **LÍDER** no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la institución. Por tanto, hay que dejar muy claro que el **LIDERAZGO** no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una institución, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe.

La capacidad del **LÍDER** de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la institución.

CADA PERSONA PODRÁ EJERCER SU LIDERAZGO DENTRO DE SU ÁREA DE COMPETENCIA

Por ejemplo, dentro de una institución la **primera autoridad** en este caso **EL ALCALDE** podrá ejercer de **LÍDER**, pero también podrá hacerlo el **JEFE** de una dirección o unidad administrativa, así como un funcionario común e inclusive un trabajador que este bajo la modalidad del Código del Trabajo.

La primera autoridad, es decir **EL ALCALDE** ejercerá su **LIDERAZGO** sobre toda la institución, mientras que el director de una dirección podrá hacerlo dentro de su unidad, y el funcionario común o el trabajador podrá jugar este papel entre sus compañeros.

Un funcionario que ocupe una posición intermedia o baja dentro de la institución no tiene por qué limitar su actuación a un mero conformismo o seguidismo, sino que dentro de su esfera de actuación podrá adoptar una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la institución y motivadora para el resto del equipo.

En definitiva, **puede ejercer un LIDERAZGO** tan intenso como si ocupara el primer puesto del escalafón, de hecho una de las responsabilidades del **LÍDER** en una institución es **promover este espíritu de liderazgo** en todos los niveles de la entidad.

Un **LÍDER** que no consigue contagiar su entusiasmo, fomentar sus valores y su modo de trabajar es un **LÍDER** que en cierto modo ha fracasado.

Además, el **LÍDER tiene la obligación de ir formando nuevos LÍDERES entre sus colaboradores** con vista a que el día de mañana puedan sustituirle.

8. LIDERAZGO EN LA PROPIA VIDA

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. No suele ocurrir que una persona sea un **LÍDER** en su trabajo y en cambio se comporte de manera conformista, sin empuje, en su vida privada.

El **LÍDER** suele actuar con el mismo nivel de auto-exigencia, de búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación, sean estos profesionales, familiares, personales, etc. Los mismos principios de actuación que aplica en su trabajo honestidad, dedicación, innovación, decisión, preocupación por las personas, comprensión, etc., aplicará en su vida ordinaria.

El **LÍDER debe ser una persona coherente**, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional, tiene que ser **capaz de defender sus principios** aunque esto le pueda suponer graves contratiempos profesionales. El ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en sus propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el **LÍDER** mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar. El **LIDERAZGO** conlleva tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige tanta capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que **tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma** y estar a la altura de las circunstancias.

Para que un **LÍDER** pueda desarrollarse en todos sus ámbitos y no dejar que el trabajo y las responsabilidades en la institución lo terminen absorbiendo, es fundamental **aprovechar el tiempo al máximo**. Hay que **sacarle tiempo al tiempo**, el tiempo es bien escaso y por ende hay que optimizarlo.

El tiempo pasa rápido y cada día cuenta, un día que no se aproveche es un día perdido. El **LÍDER** no se puede permitir el lujo de perder el tiempo. Vivir intensamente, aprovechando el tiempo al máximo, **no implica vivir aceleradamente**.

El **LIDERAZGO** hay que ejercerlo a lo largo de toda la vida, es una carrera a largo plazo, por lo que exige dosificar las fuerzas y no quemarse en una carrera alocada. El vivir intensamente permite atender todas las facetas humanas (personal, familiar, social y profesional) y no dejar ninguna de ellas desatendidas.

Pero para aprovechar el tiempo, se necesita planificación. El **LÍDER** tiene mil asuntos que atender y tan sólo una buena organización le va a permitir poder desenvolverse con soltura y dedicar el tiempo a lo realmente importante y no perderlo con temas menores.

Si no lo hace así, el día a día le terminará absorbiendo, impidiéndole ocuparse de aspectos más estratégicos, perdiendo poco a poco la perspectiva del largo plazo. El **LÍDER tiene que saber priorizar**, distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su atención, y qué no lo es.

Acto seguido, el **LÍDER** tiene que saber **delegar**, es imposible abarcarlo todo. El **LÍDER** se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones.

Resulta muy útil **fijar al comienzo de la semana** (domingo por la noche o lunes a primera hora) la agenda de los próximos días. Señalar aquellas actuaciones que uno debe realizar, fijar los objetivos que se quieren conseguir a lo largo de la semana, esta es la única forma de evitar que los proyectos se vayan posponiendo y nunca se terminen de abordar.

Si el **LÍDER** quiere mejorar la comunicación con su equipo, fijará, por ejemplo, una reunión semanal (a tal día y a tal hora) que será de obligatorio cumplimiento. Al final de la semana evaluará en qué medida ha cumplido los objetivos propuestos y en qué medida estos le permiten avanzar hacia su meta final.

Aquellos objetivos semanales que no hubiera cumplido tratará de hacerlo en la semana siguiente, realizando un esfuerzo adicional con vista a mantener el calendario previsto.

En la planificación de la semana hay que buscar también tiempo para **la lectura, para el deporte, para el ocio** y, muy especialmente, **para la familia**. De hecho, el LÍDER debe **auto-limitar** el tiempo que dedica al trabajo.

No resulta lógico, ni por supuesto recomendable, estar todos los días en la oficina de 8 de la mañana a 10 de la noche. Si el LÍDER se autoimpone finalizar todos los días a las 6:00 de la noche (salvo en ocasiones excepcionales), organizará su jornada y se imprimirá un ritmo de trabajo con vista a cumplir dicho horario.

Muchos directivos presumen de estar todo el día en la oficina. Probablemente estén perdiendo el tiempo, además de estar desatendiendo a su familia, a sus amigos y a sus propias inquietudes personales.

9. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL LÍDER

Muchas son las **cualidades** que definen al LÍDER.

En este vamos a señalar aquellas que se podrían considerarse como **cualidades básicas**, es decir aquellas que son indispensables para que exista un **AUTÉNTICO LÍDER**; mientras que en el siguiente numeral se analizarán otras **cualidades complementarias**, es decir aquellas que contribuyen a **realzar** la figura del LÍDER.

El LÍDER debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La **ausencia** de alguna de ellas dificultaría ejercer un **AUTÉNTICO LIDERAZGO**.

Como cualidades básicas señalamos:

- ❖ **VISIONARIO:** El LÍDER se caracteriza por su **visión a largo plazo**, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El LÍDER no se contenta con lo QUE HAY, ES UNA PERSONA INCONFORMISTA, CREATIVA, QUE LE GUSTA IR POR delante.
- ❖ **PERSONA DE ACCIÓN:** El LÍDER no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito.
El LÍDER no se contenta con soñar, el LÍDER quiere resultados.
- ❖ **BRILLANTE:** El LÍDER sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- ❖ **CORAJE Y VALOR:** El LÍDER no se amilana ante las dificultades, las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el LÍDER no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.

EL LÍDER DEFIENDE CON DETERMINACIÓN SUS CONVICCIONES

- ❖ **GRAN COMUNICADOR:** Otra cualidad que caracteriza al LÍDER son sus dotes de buen comunicador, **habilidad que le va a permitir "vender" su visión**, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- ❖ **CONTAGIA ENTUSIASMO:** El LÍDER consigue entusiasmar a su equipo, ellos perciben que las metas que persigue el LÍDER son positivas y realistas tanto para la institución como para los funcionarios. El futuro que ofrece el LÍDER es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.
Esta es una de las características fundamentales del LÍDER, **el saber contagiar su entusiasmo**, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.
Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería solo un lobo solitario y nunca un LÍDER (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
- ❖ **CONVINCENTE:** El LÍDER es **persuasivo**, sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la institución y de sus funcionarios.
- ❖ **GRAN NEGOCIADOR:** El LÍDER es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la institución, así como con usuarios, clientes, proveedores, entidades financieras, gobierno, etc. El LÍDER demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
- ❖ **CAPACIDAD DE MANDO:** El LÍDER debe basar su LIDERAZGO en el arte de la convicción, pero también tiene que ser **capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario**. El LÍDER es una **persona compresiva**, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).
El LÍDER no puede abusar del "**orden y mando**" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de **autoritarismo**, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- ❖ **EXIGENTE:** Con sus funcionarios, pero también y muy especialmente **consigo mismo**. La lucha por unas metas difíciles requiere un **nivel de excelencia** en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.
Si el LÍDER fuera exigente con los funcionarios pero no consigo mismo no sería un LÍDER, sería un **déspota** que pondría a toda la institución en su contra.
- ❖ **HONESTIDAD:** Unos elevados **valores éticos** son fundamentales para que el LIDERAZGO se mantenga en el tiempo.
Los integrantes del equipo o los funcionarios de la institución, tienen que tener confianza plena en su LÍDER, tienen que estar absolutamente convencidos que el LÍDER va a actuar honestamente.
Si los subordinados detectan que el LÍDER no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, **perderán su confianza en él**, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- ❖ **CUMPLIDOR:** El LÍDER tiene que ser una **persona de palabra**, lo que promete lo cumple, es la única forma de que el equipo tenga confianza ciega en él.

- ❖ **COHERENTE:** El **LÍDER** tiene que **vivir aquello que predica**. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero, si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo, si demanda lealtad, él tiene que ir por delante. El **LÍDER** predica principalmente con el ejemplo, no puede exigir algo a sus subordinados que él mismo no cumple.

Además, el mensaje del **LÍDER debe ser coherente en el tiempo**. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra manera radicalmente distinta, confundiría a su equipo y a los funcionarios. Esto, de ninguna manera **no implica** que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos, o adaptándose a las distintas circunstancias o eventos que se presentan a lo largo de su administración como **ALCALDE** de la ciudad.

- ❖ **CARISMÁTICO:** Si además de las características anteriores, el **LÍDER** es una **persona carismática**, nos encontraríamos ante un “**LÍDER COMPLETO**”.

El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El **carisma** permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su **LÍDER**, no obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un **LÍDER SIN CARISMA**.

Para una institución es preferible tener un **LÍDER** sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un **LÍDER CARISMÁTICO** que utilice la institución en su propio beneficio.

10. CARACTERÍSTICAS COMPLEMENTARIAS DEL LÍDER

Como lo habíamos anticipado en el punto anterior, en este numeral destacaremos aquellas otras **características que complementan** las características del **LÍDER**, de igual manera importantes, que permiten fortalecer su imagen, su personalidad y su gestión al frente de la institución.

- ❖ **TRABAJADOR:** El **LÍDER** debe mostrar una **gran dedicación al trabajo**, debe predicar con el ejemplo, debe trabajar duro, debe ser tan evidente su esfuerzo para que todos los funcionarios y trabajadores vean que él está volcado con la institución, al mismo tiempo que esto motiva para que las personas actúen de la misma manera.

Un **LÍDER** no puede exigir a sus funcionarios mayor dedicación si no predica con el ejemplo. Pero ojo, no hay que exagerar, el **LÍDER** también debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad directiva con su faceta personal, familiar, social, etc.

El **LÍDER** debe demostrar a los funcionarios que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el **LIDERAZGO** sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada.

**EL LÍDER ES UNA PERSONA QUE SABE
DISFRUTAR DE LOS PLACERES DE LA VIDA**

- ❖ **PERSEVERANTE:** Las metas que fija el **LÍDER** son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

- ❖ **FLEXIBLE:** Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy sirve y está vigente puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más **acertados** que los del **LÍDER**.

El **LÍDER** que se atrinchera en sus posiciones, está llamado al fracaso, además daría una muestra de **soberbia** que le llevaría a perder la simpatía de sus colaboradores.

Un auténtico **LÍDER** no teme que por el hecho de cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

- ❖ **AUTODOMINIO:** El **LÍDER** es el referente del equipo, debe ser **capaz de controlar sus emociones**, especialmente en los momentos delicados, no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la institución se derrumba). El **LÍDER** tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.

EL LÍDER DETERMINA EN GRAN MEDIDA EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA INSTITUCIÓN

Si el **LÍDER** se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla de funcionarios se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado y lo manifiesta, el ánimo de la institución se hundirá.

- ❖ **PRUDENTE:** Aunque el **LÍDER** sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la institución, el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

El **LÍDER** conoce los puntos fuertes y las debilidades de su institución, respeta a sus adversarios, **asume riesgos controlados** tras un análisis riguroso. El **LÍDER** tiene que luchar contra el **endiosamiento**, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.

El **LÍDER** debe tener mayor prudencia al hablar, la palabra mal empleada puede generar enormes dificultades en sus actividades laborales y públicas, debe hablar lo absolutamente necesario, debe poner cadenas a la lengua.

- ❖ **REALISTA:** El **LÍDER** está siempre **con los pies en el suelo**, sabe compaginar su **visión del largo plazo** con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los funcionarios. También conoce sus propias limitaciones.

- ❖ **JUSTO:** El **LÍDER** debe **ser y además parecer una persona justa**, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse de que la institución así lo perciba.

No puede dar lugar a agravios comparativos.

El **LÍDER** debe reconocer los aciertos y fallos de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas. Los funcionarios entienden y aceptan que se les exija, lo que **no tolerarán** nunca será **la injusticia**.

HUMANO: El LÍDER es una **persona cercana, próxima, cálida, comprensible**, esta cualidad es básica para lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio.

El ser una persona **exigente y rigurosa**, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué entrar en conflicto con mostrarse de una manera **sencilla y natural y preocupado por su gente**.

Resulta tonta, absurda, incomprensible y contraproducente la actitud de algunas autoridades que siendo LÍDERES se muestran altivos, prepotentes, déspotas, autoritarios, fríos y distantes.

TODO TIENE UN COSTO, SI TIENE QUE RECTIFICAR HÁGALO ¡AHORA!

- ❖ **ACCESIBLE:** El LÍDER tiene que ser una persona **accesible para su equipo**, tiene que estar disponible para cualquier funcionario de la institución que tenga algo que decirle.

Si usted desea que la institución esté con usted, le tienen que conocer, ver que **usted es uno más de ellos**. Si quiere que le aprecien tiene que darles la oportunidad de que le traten.

Un LÍDER distante difícilmente motiva, en el mejor de los casos produce **indiferencia** y en el peor **origina rechazo**.

- ❖ **HUMILDE Y SENCILLO:** La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. **La humildad no es síntoma de debilidad**, sino de persona realista, con los pies en la tierra, la humildad y la sencillez ayudan a ganar el respeto del equipo.

El LÍDER que actúa con **prepotencia y autoritarismo**, genera **animadversión** y coloca a la institución en su contra.

- ❖ **GENEROSO:** La generosidad es fundamental en todo LÍDER. Los funcionarios han depositado en él su **confianza**, pero además de interesarles el futuro de la institución, también les preocupa su situación personal.

La relación profesional no deja de ser una transacción en la que el funcionario aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc.

SI EL LÍDER ES EXAGERADO EN SU NIVEL DE EXIGENCIA, DEBE SER IGUALMENTE GENEROSO EN LAS RETRIBUCIONES, RECONOCIMIENTOS Y PREMIOS

- ❖ **CULTO:** El LÍDER debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural.

El LÍDER tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con **seguridad y solvencia**, es el representante del **Municipio** y del pueblo. El conocimiento es luz, y es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión al mando de su institución.

- ❖ **INQUIETO:** El LÍDER es una **persona inconformista**, que le gusta indagar, **aprender de la gente**. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

En el mundo actual, una persona **conformista** termina quedándose **obsoleta** inmediatamente.

❖ **CON SENTIDO DEL HUMOR:** El humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad.

La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El LÍDER que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus funcionarios.

El LÍDER tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.

❖ **OPTIMISTA:** El **optimismo es contagioso**, se expande al resto de la institución. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables, esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

Además, el LÍDER OPTIMISTA **se recupera rápidamente de los fracasos** y tiende siempre a mirar hacia adelante.

❖ **EMPATÍA:** El LÍDER tiene que desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar de las otras personas, de vivir junto a ellas sus penas, sus conflictos, sus emociones, sus alegrías, de preocuparse de ellas y de sus logros y ofrecerles su apoyo permanente y desinteresado, a esto llamamos **empatía**, y esta es una de las mejores formas de lograr aliados leales e incondicionales.

❖ **EN BUENA FORMA FÍSICA:** El LÍDER tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar lo suficiente. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

❖ **AUTOIMAGEN POSITIVA:** ¡No se puede! ¡No podré hacerlo! Nadie lo ha hecho antes! ¡No resultará! ¿Cuántas veces antes ha escuchado esas palabras? Si una persona no cree poder hacer algo no lo va a lograr.

Es necesario que esté convencido de que usted puede lograr las metas que se propuso. Que no exista duda en su mente, libérese de toda esa basura negativa que existe en su mente, de todas esas creencias falsas arraigadas en su subconsciente, de todos los prejuicios.

Pero especialmente aléjese de aquellas personas de mentalidad negativa, es imperativo detectar a un líder negativo, carbonero, disuasivo, y alejarlo de la institución, de no ser así podría boicotear su trabajo y crear un ambiente funesto dentro de la institución, usted está para lograr que su **Municipio** crezca, avance, evolucione y no para ser el redentor de nadie.

Y siga las siguientes sugerencias:

- Recuerde todas las cosas buenas que usted tiene (logros, habilidades, pensamientos, emociones, etc.)
- Acéptese tal y cómo es.
- Escuche conferencias positivas o mejor aún adquiera capacitación y entrenamiento.
- Lea libros de superación físicos o digitales.
- Cuide siempre lo que piensa, lo que dice y lo que hace.

- Frecuente siempre personas entusiastas, motivadoras, con más conocimientos que usted, escúchelas, comparta con ellas, pídale consejos, sugerencias, asesoramiento, tenga humildad y sencillez, no permita bajo ningún concepto que a su mente ingrese la soberbia, la arrogancia, la altivez, la prepotencia.
- No permita que el tiempo sea un obstáculo para conversar, para reír, para departir, para recibir nuevos conocimientos, nuevas ideas de consejeros, sea que estén dentro de su institución, o inclusive personas de afuera que sean extrañas o ilustres desconocidos.
- Sea consciente de que para recibir hay que dar, o de que usted tiene que realizar las cosas sin esperar nada a cambio.

Elimine de su mente la frase ¡no se puede!

Rompa esa cadena que tiene en su mente y empiece a dar pasos firmes y seguros para **lograr sus sueños**.

- ❖ **AMBICIÓN:** Otro factor de suma importancia es tener **ambición**, querer mejorar su situación actual, ser mejor persona, ser **mejor político**, lograr mejores cosas con su vida, vivir mejor. Existe algo que no se puede aprender con técnicas, **ni con todo lo que podamos enseñar**, porque es **algo personal**, el querer realmente mejorar, el querer ser mejor **LÍDER, MEJOR POLÍTICO, MEJOR ADMINISTRADOR, MEJOR CONDUCTOR DE LOS DESTINOS DE LA POBLACIÓN, MEJOR SER HUMANO...**, **eso es algo interno**.

La ambición es la llama interna que mueve a las personas a hacer un esfuerzo extra, a prepararse más, a trabajar más, etc. No todos tienen esa llama interna, por eso el triunfo no es para todos.

Es decir, si no tiene el suficiente interés de avanzar, muy difícilmente podrá mejorar su situación actual, porque ante cualquier problema, ante cualquier obstáculo va a desistir, ya que dentro de él, no existe un genuino deseo de mejorar, no hay **ambición, que es uno de los factores del éxito**.

El ingrediente principal para poder obtener las metas es realmente **querer mejorar su situación actual**, si usted tiene la **suficiente ambición** para querer avanzar, querer vivir mejor, querer que la educación de sus hijos sea mejor que la que usted recibió, querer que su institución se fortalezca, querer mejorar la vida de los pobladores, esto le va a motivar a salir adelante, esto es algo que no se puede aprender con técnicas, porque es algo personal, el querer realmente mejorar, es algo **interno de cada persona**.

A veces pensamos que lo que hace que un **LÍDER** tenga **ÉXITO**, son las cosas externas; él porque es atractivo, el nació rico, aquel tuvo mucha suerte, etc., eso no es cierto si usted tiene las **suficientes ambiciones** que es el motor que impulsa al hombre a superarse, esto le va ayudar a que **sus sueños se hagan realidad**.

- ❖ **PERSEVERANTE:** Usted seguramente ha conocido muchas personas que empiezan algo y nunca lo terminan. Precisamente porque no son perseverantes, les hace falta seguir adelante hasta conseguir lo que ellos quieren. Se desaniman muy fácilmente así como empiezan, así se desaniman y lo dejan.

Todos sabemos que para lograr cualquier cosa se requiere perseverar, tener paciencia y seguir adelante en lo que uno quiere lograr, porque si usted se compromete a hacer algo y luego a los dos, tres o cuatro días lo deja, y luego nuevamente se compromete a hacer otra cosa y también a los dos, tres o cuatro días una vez más lo deja, difícilmente va a lograr algo.

Una persona que sobresale en cualquier área es porque se especializa en esa área, es porque **perseveró**. La perseverancia es otra de las cualidades que un LÍDER debe tener. **“El que persevera alcanza”**

- ❖ **RESPONSABILIZARSE DE SÍ MISMO:** Otro factor importante para conseguir que el LÍDER obtenga el éxito es **responsabilizarse de sí mismo**, es decir no echarle la culpa a los demás, a las cosas o a las personas de lo que le pasa.

Muchas personas ponen pretextos y dicen: es que soy pobre, es que estoy muy gordo y el otro porque es flaco, el otro porque es joven, y yo porque estoy viejo, la otra por que le falta educación, otro porque tiene deficiencias físicas y otro no consiguió las cosas porque nació en el mes equivocado, o porque nací con mala estrella.

Esas personas siempre le echan la culpa a los demás de lo que les pasa, la verdad es que nosotros somos los **artífices y los arquitectos** de nuestro propio destino. Generalmente si usted tiene éxito va hacer por la ayuda de los demás, ¡es cierto! pero básicamente dependiendo de **usted mismo**.

Si un LÍDER fracasa o triunfa, no es por culpa de los demás, ni por las circunstancias. Cada persona es **responsable de sus propios logros** o fracasos. Al ver la vida de esta manera le ayudará a desechar la común excusa de los que no logran nada.

Una persona al responsabilizarse de su vida, de lo que hace y de los resultados que obtiene, da un paso firme en el logro de sus objetivos.

- ❖ **RELACIONES PERSONALES:** El LÍDER que desee tener éxito necesita cultivar buenas relaciones, relaciones armónicas con todas las personas que le rodean y **aquellas que vaya conociendo en su camino**.

Porque sabemos que también depende del apoyo de los demás. Una persona que se lleva mal con los otros, que tiene problemas con los demás, generalmente es difícil que logre las cosas que desea.

Un LÍDER **antipático** siempre encontrará tropiezos en el camino a su realización, relacionados con problemas que **el mismo ha sembrado**.

Si usted tiene algún problema para llevarse bien con otras personas, considere prioritario el tomar medidas al respecto, puede tomar cursos de relaciones humanas, leer libros sobre el tema, etc. Encontrará muy satisfactorios los resultados que irá obteniendo al ir creciendo en esta área.

Espero que sus relaciones personales le ayuden a avanzar y a lograr el éxito que usted anhela, y que en vez de ser un estorbo, sean un gran apoyo en el salto hacia sus sueños.

- ❖ **HÁBITOS:** Otra cualidad del LÍDER DE ÉXITO, es el **hábito** del entusiasmo, no basta con tener metas y seguir hacia ellas en cualquier forma, ¡no! hay que hacerlo con entusiasmo, tal vez con sacrificio, tal vez con dolor, pero siempre con entusiasmo. Si usted es una persona que por lo general piensa negativamente sobre las circunstancias, debe empezar por cambiar este **MAL HÁBITO**.

Cultivar **BUENOS HÁBITOS** es indispensable para alcanzar el éxito. Los **HÁBITOS** son como los hilos que se van haciendo tan fuertes como las cadenas que nos impulsarán **hacia arriba si son buenos hábitos**, pero si son **malos hábitos nos lanzarán hacia el fondo**, “**al principio nosotros forjamos nuestros hábitos, después estos nos forjan a nosotros**”.

Las personas que logran algo en cualquier área, es porque tienen ciertos **hábitos** que les han ayudado mucho, podrían por ejemplo gozar de buena salud si hicieran ejercicio regularmente, pero si lo hacen un día ¡sí! y otro ¡no!, una semana ¡sí! y un mes ¡no!, pocos resultados van a tener.

Estos se notan cuando hacemos las cosas de manera constante, ósea, cuando se convierten en **HÁBITOS**. Siempre encontramos detrás de un **LÍDER EXITOSO**, claves en su vida que les han ayudado en su carrera.

No podemos esperar los resultados de algo que se hace de manera interrumpida, de manera intermitente, la gente no puede lograr muchas cosas precisamente por eso, muchos dicen que los **hábitos** no se pueden eliminar, más bien se cambian.

Trate de sustituir cada **hábito negativo, con un hábito positivo**, hábitos que le ayuden a avanzar, serán sus mejores aliados para alcanzar sus metas. Serán como cuerdas similares a las que utiliza el montañista para alcanzar su montaña y subir hasta la cima.

Espero que usted tenga estas cuerdas fuertes que le ayuden a lograr sus metas y consiga el éxito que todas las personas como usted buscan. **Cultive los buenos hábitos** como por ejemplo el ejercicio, la lectura, la forma de trabajar, el entusiasmo con que se vive, que se conviertan en usted en **hábitos**, solo así podrá obtener a través de ellos resultados permanentes.

- ❖ **HACER LAS COSAS YÁ, NO POSPONERLAS:** Lo que ha de hacerse, debe hacerse ya, el posponer, el dejar las cosas para después, para mañana, para dentro de un rato, se vuelve costumbre, y es una costumbre que le ahoga, que le detiene en el logro de sus metas.

Cuando usted diga: voy hacer algo!, que signifique realmente eso, “**no deje para mañana lo que puede hacer hoy**”, basta ya de posponer, lo que se vaya hacer **¡hágalo ya!**, esta es una regla del éxito.

Probablemente usted conozca personas que son decididas a medias, siempre andan diciendo ¡Voy hacer esto! ¡Voy hacer aquello! Y nunca lo hacen. Realmente cuando dicen ¡Voy hacer esto! Quieren decir ¡Nunca lo voy hacer!

“Entonces, lo que se tenga que hacer que se haga ¡ya!”

Es probable que usted conozca personas a las que podemos llamar **prisioneros de la esperanza**, o aquellos que deciden a medias, esas personas siempre están esperando el momento ideal para hacer algo.

Voy hacer esto, pero cuando se quite el frio, y viene el calor y dicen lo voy hacer pero cuando se quite el calor, y así cuando ellos dicen lo voy hacer es que nunca lo van hacer, son personas que posponen todo.

Seguramente ha escuchado a alguna de estas personas decir: a principios de este año, este año voy a estudiar inglés, este año regresaré a la universidad, pero ese mismo propósito lo han tenido desde hace 10 años y sigue quedando como mero propósito.

¡Porque!, porque todo lo posponen y porque ya se ha vuelto una costumbre, **un hábito**, y ya que pasó el tiempo dicen, ¡es que nunca tuve tiempo! ¡Nunca lo pude hacer! Más bien, nunca se decidieron a hacerlo. **“Entonces lo que se tenga que hacer que se haga ya”**

Esta es una regla importantísima y necesaria para obtener cualquier meta que tenga trazada.

- ❖ **ESFUERZO:** No existe nada que se haya hecho que valga la pena, que no haya requerido esfuerzo. Analice sus metas, ¿Vale la pena trabajar 10 a 12 horas diarias **efectivas** para lograr sus metas de trabajo?, o ¿será preferible desperdiciar tiempo de trabajo?,... ¿Vale la pena darle tiempo a su familia para lograr metas familiares?

Analice sus metas, requieren esfuerzo para ser logradas, pero es necesario estar convencidos que valen la pena, si es así adelante. El esfuerzo es parte esencial del éxito en cualquier actividad, y en la suya no es la excepción. Por lo tanto, el esfuerzo que ponga en lograr sus metas, seguro le ayudará a alcanzar sus sueños, que es nuestro deseo y el objetivo final.

Los resultados, así como todo lo que usted hace, dependen de sus propias decisiones y esa es la capacidad que debe utilizar a su favor, usted elige si trabaja o no trabaja, si descansa o no descansa, etc. **“Usted decide que es lo que va a hacer”**

- ❖ **ESTILOS DE PENSAMIENTO QUE CARACTERIZAN AL LÍDER EXITOSO:**

Crítico, lógico, analítico, pragmático, objetivo, preventivo, estratégico, táctico, creativo, positivo, progresivo, vertical, profundo, innovador, libre, amplio, abierto, persuasivo, vanguardista, coherente, sensato, inclusivo, integrador, racionalista, articulado.

11. EL ANTILÍDER

En los dos numerales anteriores hemos enlistado las cualidades que todo LÍDER debe poseer. Por oposición a ellas tendríamos aquellas otras que caracterizarían al ANTILÍDER.

No obstante, vamos a señalar algunas de las más relevantes:

SOBERBIO: Se cree en posesión de la verdad, no escucha, no pide consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores, no reconoce sus propias limitaciones. Todo ello le puede llevar a cometer errores muy graves que pongan en peligro el futuro de la institución y especialmente su imagen como autoridad, aparte de que este modo de comportarse genera un fuerte rechazo entre los funcionarios y entre la ciudadanía en general.

PREPOTENTE: Se cree en posesión de la verdad, no escucha, no pide consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores, no reconoce sus propias limitaciones. Todo ello le puede llevar a cometer errores muy graves que pongan en peligro el futuro de la institución y especialmente su imagen como autoridad, este modo de actuar genera un fuerte rechazo entre los funcionarios y entre la ciudadanía en general.

INCUMPLIDOR: Promete y no cumple, su equipo se esfuerza esperando conseguir la recompensa prometida y ésta no se produce. Esto le lleva a perder toda credibilidad. El equipo pierde su confianza en él y **no** va a estar dispuesto a seguir realizando esfuerzos adicionales.

TEMEROSO: Es una persona que se siente **insegura**, lo que le lleva a ser extremadamente **celosa de su parcela de poder**. Tiene miedo a que alguien le pueda hacer sombra y ello le lleva a rodearse de gente mediocre. Es una persona acomplejada, el miedo a mostrar debilidad le lleva a rechazar consejos, a no escuchar, a no permitir que la gente de su equipo brille. Este tipo de **LÍDER** termina siendo **despreciado por su equipo**.

APAGADO: Un **LÍDER** apagado difícilmente va a ser capaz de generar entusiasmo en su equipo. Si el **LÍDER** carece de energía, de optimismo, de empuje, poco o nada va a lograr para motivar a sus funcionarios.

REHÚYE EL RIESGO: El **LÍDER** debe luchar por unos objetivos, unas metas difícilmente alcanzables; esto le obliga a transitar por caminos desconocidos, a asumir riesgos.

La persona que evita el riesgo a toda costa, es un conformista que se contenta con lo que tiene y que difícilmente va a ser capaz de conducir a la institución a ningún destino importante.

**EN UN MUNDO TAN CAMBIANTE COMO EL ACTUAL,
NO MOVERSE ES SINÓNIMO DE PERDER**

DESHONESTO: Cuando la autoridad carece de unos sólidos principios éticos no es de extrañar que termine **cometiendo injusticias**. El equipo difícilmente va a seguir a una persona de la que no se fía; más bien terminará **despreciándola**.

FALTO DE VISIÓN: El **LÍDER** consigue el apoyo de la institución a cambio de ofrecerle un proyecto realmente estimulante, el **LÍDER** vende ilusiones. Si el **LÍDER** carece de proyectos, ¿qué es lo que le va a ofrecer a su equipo?, ¿continuidad? Eso lo puede hacer cualquiera. Además, como ya se ha señalado, la continuidad es hoy en día la vía más rápida hacia la desaparición.

EGOÍSTA: Una persona cuya principal (y a veces única) preocupación son sus **propios intereses** difícilmente va a conseguir el apoyo de su equipo. Los funcionarios se darán cuenta inmediatamente del riesgo que corren confiando su destino a esta persona, por lo que tratarán por todos los medios de apartarlo de la dirección.

SEUDO-ILUMINADO: El **LÍDER** es una persona que se adelanta al futuro, pero manteniendo siempre los pies en la tierra, sin dejar de ser realista. Si los objetivos que propone el **LÍDER** son a todas luces utópicas, la gente perderá su confianza en él. El puesto de trabajo es un tema muy serio y la plantilla de funcionarios no va a permitir embarcarse en aventuras con final incierto. Un **seudo-iluminado** puede poner en riesgo el futuro de la institución.

AUTORITARIO: El **LÍDER** que basa su dirección en el **empleo del miedo** puede conseguir a veces muy buenos resultados en el corto plazo, pero termina inexorablemente dañando a la institución.

Los miembros de su equipo se sentirán inconformes y defraudados y se generará una fuerte animadversión. **Nadie soporta a un tirano.** El ambiente que genera es muy tenso, la gente actuará sin iniciativa, irá al trabajo sin entusiasmo, y así difícilmente va a ser capaz de dar lo mejor de sí.

INDOLENTE: Sin importar el nivel socioeconómico, el **LÍDER INDOLENTE** es una persona egoísta por naturaleza, generalmente inescrupulosa, superficial, no reacciona ante calamidades y tragedias, es aquel que no le afecta ni conmueve el dolor, esto incluye ser indiferente ante el sufrimiento de una o más personas de la institución y de la comunidad.

El indolente no piensa en los demás, se concentra en él mismo, en su propia existencia ocupado en lograr sus objetivos sin "**mirar a los lados**", no le importa perjudicar a sus propios colaboradores para lograr cualquier cosa, no siente remordimiento consigo mismo, ni consideraciones con otros, es **frío y calculador** y es **indiferente y apático**. El indolente normalmente termina solo y abandonado. El **LÍDER INDOLENTE** fracasará en sus intentos de permanecer largo tiempo en su puesto.

CAPRICHOSSO - VOLUNTARIOSOS: El **LÍDER caprichoso o voluntarioso** es una persona que siempre quiere que los demás hagan lo que él dice y cuando él lo dice, que todo salga como él quiere, siempre **piensa o pretende tener la razón**, cree saberlo todo, siempre pretende salirse con la suya, no es buen perdedor, **no sabe escuchar, es intransigente y terco**.

Es parte de su egoísmo, el temor que siente de aceptar que los demás puedan saber más que él y temor a sentir que las ideas que alguien propone sean más lógicas y coherentes que las suyas propias, por lo general este tipo de **LÍDER** es **inseguro y adolece de confianza en sí mismo**, y más aún su **autoestima es bastante modesta**.

12. EL PODER Y EL LÍDER

Una vez adquirida la responsabilidad que le otorgó el pueblo a través de su elección como la **primera autoridad**, es decir la dignidad de **Alcalde del Cantón**, y una vez posesionado en el cargo, usted adquiere el **PODER** suficiente para tomar decisiones que pueden ser **trascendentales** para el futuro de la población que lo eligió, así como para el futuro de los funcionarios, de la institución misma y especialmente para su **futuro personal, profesional y político**, principalmente si usted pretende participar en una próxima reelección en el año en el 2019.

Desde el momento en que usted asumió el cargo, en forma automática y obligatoria se convirtió en un **LÍDER**, tenga o no la formación, el entendimiento, la consciencia y la experiencia que se requiere para actuar como tal.

En este escenario, es cuando se presenta el peor de los enemigos que usted haya tenido en su toda su vida política, un formidable enemigo completamente desconocido, **el más temido** y al mismo tiempo **el más deseado, ¿cuál es?** definitivamente estamos hablando de "**EL PODER**", y más concretamente al hecho de **sucumbir** ante **EL PODER**.

El **PODER** actúa sobre el **LÍDER** de una manera silenciosa, imperceptible, sin hacerse notar, minando poco a poco su integridad, introduciéndose paulatinamente en su **mente subconsciente**, arraigándose y apoderándose de su voluntad y especialmente provocándole a tomar actitudes y acciones no previstas, no programadas, conduciéndole por un camino que bordea los más bajos instintos, en definitiva encaminándole a realizar actos de corrupción.

Entonces es cuando el **LÍDER** debe emplear toda su fortaleza, hacer uso de sus propias convicciones, de su férrea personalidad, de su honestidad y lealtad a sus principios e ideales, a sus valores éticos, morales y espirituales, para no **sucumbir** ante el **PODER** y no dejar que este domine toda su vida.

En esos momentos es cuando **la autoridad** debe decidir qué tipo de **LÍDER** desea ser; si el **LÍDER** que quiere dejar un importante legado para su pueblo actuando con consciencia, honestidad y lealtad; o el **LÍDER** que se vuelve indolente, prepotente, arrogante, displicente, lleno de soberbia, engreído, aquel que dejó que su **ego se eleve hasta las nubes** sin control, aquel que solo piensa en el mismo, en sus intereses personales y no en los intereses de su pueblo que es quien lo eligió, pero especialmente aquel **LÍDER** que se dejó contaminar y corromper por el **PODER**.

“Un **joven** trato una vez de hacer quedar en **ridículo** a un **sabio** que estaba pasando por su pueblo y para hacerlo planeó junto con sus amigos una **treta**. El joven comentó, le haré una pregunta al **sabio** que lo hará quedar en **ridículo** delante de la multitud, y todos nos reiremos.

El día se presentó y el muchacho esperaba su oportunidad; **el sabio** hablaba ante el pueblo en la plaza principal, hasta ahí fue el **joven** y después de tratar que le hiciera caso, por fin lo logró; entonces se le acercó al **sabio** y le dijo:

Señor sabio, yo sé que usted es una persona **muy sabia** y que siempre **sabe bien lo que dice**, yo quisiera hacerle una pregunta sencilla; yo traigo entre mis manos un pajarito, contésteme... **¿El pájaro está vivo o está muerto?**.

Entonces el **sabio** le contestó: Hijo si te digo que el pájaro está vivo, tú con tus manos lo aplastarás y el pájaro morirá, y si te digo que el pájaro está muerto, lo dejarás libre y volará. **¡Querido joven la respuesta está en tus manos..... La vida está en tus manos!**

Distinguido Alcalde, la decisión es suya, lo que haga con su vida, con su institución, con su pueblo, sea malo o bueno, grande o pequeño, **DEPENDE ÚNICAMENTE DE USTED**. Principalmente de cómo utilice esa gran facultad con la que fue dotado desde su nacimiento, **LA FACULTAD DE ELEGIR, Y AHORA AÚN MÁS CON TODO EL PODER QUE LE ASISTE SU ENVESTIDURA DE ALCALDE**.

13. EL PODER TRANSFORMA

CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DE PERSONALIDAD ADQUIRIDAS POR EL LÍDER

Cuando lamentablemente el **LÍDER** ha sido contaminado por ese enemigo formidable que hablábamos en el punto anterior, es decir el **PODER**, se desarrollan una serie de características que al **LÍDER** más temprano que tarde le pasarán su factura, estas **“características críticas de personalidad adquiridas”** son:

- La primera y la más común: **EL PODER CORROMPE**, envanece y alimenta el ego, buscando una autosatisfacción.
- El **PODER** bloquea la lógica y el sentido común, disminuye el raciocinio, aturde y perturba.
- Bloquea la percepción extrasensorial, el sexto sentido, lo que comúnmente se conoce como las corazonadas, la intuición, los presentimientos.
- Por el mismo principio de autoridad que ejerce el **PODER**, crea una fuerte antipatía y animadversión de sus funcionarios y colaboradores, que en la mayoría de casos **se oculta**.
- El **PODER** envanece, endiosa, logra que el **LÍDER** se crea más que los demás.
- Ocasiona que se cierren sus canales de comunicación, se bloquean sus sensores, solo oye, pero en realidad no escucha nada.
- El **PODER** lo vuelve insensible e indolente hacia el dolor humano.
- Provoca que el **LÍDER** de oídos a todo tipo de chismes de pasillo, volviéndolo paranoico y temeroso.
- El **PODER** pone un manto o un velo delante de sus ojos que le impiden ver con objetividad y deja a la autoridad completamente lejos de la realidad.
- Logra que el **LÍDER** en vez de evolucionar, involucre.
- Provoca que el **LÍDER** se aleje de toda lectura, estudios, el conocimiento y la investigación.
- El **PODER** por el **PODER** por naturaleza es codicioso, provoca intentar perpetuarse y eternizarse, es **absolutamente adictivo** cuanto más prueba más necesita.
- Al mismo estilo que cualquier psicopatía, no reconocen su **adicción** de ninguna manera, creen y aseguran que no han cambiado, que están actuando en forma normal, que todo está bajo control, pierden la noción de la realidad, no reconocen sus errores y sus fallas y acusan a otras personas de estos errores.
- El **PODER** induce a que el **LÍDER** realice su gestión para su propio beneficio, dejando en segundo plano el beneficio de los habitantes del cantón.
- El **LÍDER** argumenta siempre no tener tiempo para nada, que su trabajo es absorbente, descuidando otras obligaciones de mucha importancia.
- Provoca el deseo de reconocimiento como **LÍDER**, como **SER SUPERIOR**, por su naturaleza evolutiva y dominante, desarrolla la necesidad de autoafirmación y de posesión “mis cosas, mis propiedades”.

En la mayoría de casos el **LÍDER** no se cuenta o no quiere darse cuenta de estas afectaciones, es decir de lo que en realidad le está pasando.

Y lo peor y lo más importante de todo, es que si el **LÍDER** se cuenta de sus afectaciones, de sus cambios o de su nueva personalidad, **no hace absolutamente nada por rectificar y por corregir**, y más bien continúa con más fuerza en una especie de incontrolable e inminente carrera que lo llevará a la debacle.

PALABRAS ASOCIADAS AL LÍDER “MAL INFLUENCIADO” POR EL PODER:

Entre su círculo de colegas le suenan familiares algunos de estos términos?

Mente cerrada	Bloqueado	Limitado	Superficial	Prejuicioso
Acomplejado	Déspota	Arrogante	Displicente	Prepotente
Egocentrista	Descortés	Soberbio	Pedante	Petulante
Autoritario	Dominante	Engreído	Orgullosa	Presumido
Caprichoso	Voluntarioso	Vanidoso	Endiosado	Antipático
Altivo	Patético	Intolerante	Indolente	Insolente
Altanero	Impasible	Intransigente	Irrespetuoso	Intemperante
Irritable	Inflexible	Inconsecuente	Incongruente	Irracional
Impasible	Irascible	Impaciente	Incoherente	Ilógico
Malgenio	Neurótico	Terco	Obsesivo	Radical
Agresivo	Hostil	Controversial	Contradictorio	Extremista
Burlón	Implacable	Frío	Calculador	Egoísta
Codicioso	Jactancia	Desidia	Tirano	Deshonesto
Incompetente	Ineficiente	Pierde cordura	Desleal	Parsimonioso
Pierde sus valores	Quemeimportista	Incontinente verbal	Conformista	Insensible

Para tener plena conciencia del estado actual de su personalidad, le recomiendo que realice su propia valoración, su propio autoanálisis:

- ❖ En una hoja aparte realice un cuadro con valoraciones del **1 al 10, siendo 1 poco y 10 mucho**, seguidamente copie todas las palabras que se encuentran en este cuadro enlistándolas de arriba hacia abajo.
En un momento de meditación y sin interrupciones, llene el cuadro autocalificándose, sin engaños, en forma honesta.
- ❖ En otra hoja aparte haga exactamente lo mismo pero con los **antónimos** de las palabras enlistadas y realice exactamente la misma autovaloración.
- ❖ Reproduzca estos 2 formularios, y seleccione 3 o 4 personas de su absoluta confianza, pídale a ellos que por favor llenen estos formularios con la mayor objetividad y veracidad.
- ❖ Con toda esta información usted ya puede tomar los correctivos que sean necesarios para corregir sus falencias y potenciar sus virtudes.

Esta es una de las formas para **PREVENIR QUE EL PODER ejerza una influencia destructiva e incontrolable** en usted.

14. EL LÍDER QUE MEDITA

Para tener completamente claro cómo **debe actuar** el LÍDER, en su vida personal, laboral, pública y política, obligatoriamente recurriremos a los teoremas más importantes de las **relaciones humanas** junto con sus diferentes variantes e interpretaciones:

EL BIEN SER, EL BIEN HACER, EL BIEN ESTAR Y EL BIEN TENER:

EL BIEN SER. Honestidad, puntualidad y disciplina. El principio fundamental del respeto: “Si no es suyo debe ser de alguien”. Si esta billetera que se encontró en la calle no es suya, debe ser de alguien, entonces devuélvala; si llega tarde a una reunión o la incumple, está haciendo perder tiempo que debe ser de alguien; si en su despacho hacer esperar a alguien, entonces está perjudicando el tiempo de esa persona; es por eso que la puntualidad y la disciplina son de radical importancia.

EL BIEN HACER. Haga las cosas como si fuera el último día que podría hacerlas, desde el comienzo de su día procure hacer las cosas bien, si va a ir a trabajar hágalo bien, si va a estudiar hágalo bien, si va a dar un discurso hágalo bien, si va a hacer algún deporte hágalo bien. Si el **LÍDER** logra entender que en todo avance lo único que necesita es un comienzo y entrega todo lo que este a su alcance plantando la semilla correcta, en el lugar correcto, tenga por seguro que ésta crecerá sin ninguna complicación logrando de esta forma...

EL BIEN ESTAR. Llegar a su casa por la noche y dormir sabiendo que hizo las cosas bien, le coloca en un estado de felicidad porque dio lo mejor de usted a la institución y a la comunidad y eso le hace sentir el **bien estar**. Esta actitud en la vida le dará fuerzas para alimentar el **bien ser y el bien hacer** en su próximo día, todo se vuelve un **círculo virtuoso**. Pero usted sentirá siempre la fuerza de los **antiguos hábitos negativos** tratando de ingresar de nuevo, pero una vez vencidos, los límites los pone usted.

EL BIEN TENER. Luego de trabajar mucho en lo anterior, este último paso vendrá solo, logrará que sus colaboradores y otras personas **realmente le aprecien**, usted mismo se sorprenderá de las cosas que es capaz de hacer y conseguirá el éxito en cada nueva meta que se proponga.

- ❖ No haga a otros lo que no le gustaría que le hagan a usted (Afirmación)
- ❖ Haga a otros lo que le gustaría que le hagan a usted (Afirmación)
- ❖ Haga a otros lo que les gustaría que les hagan a ellos (Afirmación)
- ❖ No haga a otros lo que no les gustaría que les hagan a ellos (Afirmación)
- ❖ No solamente no hay que no ser, sino que además hay que no parecer
- ❖ Y si es que usted si es, tiene que parecer que no es
- ❖ Y si es no es, tiene que parecer que si es
- ❖ El **VERDADERO LÍDER** es un sabio, que sabe comprender los errores y la ignorancia de los demás
- ❖ Tal como le ven, le tratan (apariencias)
- ❖ Tal como le perciben, le tratan (percepción)
- ❖ Las apariencias engañan, por lo general casi siempre
- ❖ Toda forma de existencia nació con un pensamiento
- ❖ El fin justifica los medios

15. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La “**Inteligencia Emocional**” se define como una habilidad para ver las cosas en una forma obvia, con un sentimiento intuitivo que le permite navegar con dirección a la felicidad, prosperidad, eficiencia y productividad; Involucra aspectos como la perspectiva, espontaneidad, creatividad, intención, carisma y las habilidades sociales.

El **LÍDER** deberá tener la capacidad de identificar los sentimientos propios y ajenos para manejar bien las emociones en él mismo y en sus relaciones. En el trabajo significa usar todo su potencial desarrollado a nivel intra e interpersonal. Esta es la principal competencia del **LÍDER** para obtener el éxito profesional en el entorno de su institución.

Las instituciones de este nuevo escenario comienzan a exigir mucho más para que las autoridades sean **LÍDERES EMOCIONALMENTE COMPETENTES**, es decir, **LÍDERES** que utilizan la unión de las **habilidades personales y sociales**, más allá de la competencia técnica que estos tengan en la institución.

El **LÍDER EMOCIONALMENTE COMPETENTE** tiene un perfil característico: él sabe quién es y para qué está trabajando, tiene confianza, es auto-motivado por el propósito de la vida, y estas competencias se utilizan para desarrollar sus relaciones sociales y personales, para trabajar en la **cooperación** y no en la competencia, para estimular el crecimiento de los funcionarios que dirige y para ser un mejor administrador. El crea una relación con equilibrio.

Hoy, la clave del éxito es la llamada **Inteligencia Emocional**, esto no invalida ni minimiza la importancia y necesidad de conocimientos técnicos. Lo que hoy en día se destaca, es que el éxito seguro de las instituciones y los profesionales no se hace por la experiencia técnica únicamente, sino utilizando la inteligencia emocional, lo que actualmente llamamos **COMPETENCIA EMOCIONAL**.

La inteligencia emocional en 5 competencias:

1. Conocer sus propias emociones y nombrarlas. Usted debe de tener la capacidad de reconocer sus propias fortalezas, debilidades, emociones e impulsos. Estará consciente de sus propias limitaciones y admitirá con sinceridad sus errores. No saber expresar en palabras los sentimientos, significa no apropiarse de ellos, no reconocerlos.

2. Aprenderá a manejar y controlar sus propias emociones. La habilidad de pensar antes de actuar. El manejo inteligente de las emociones, radica simplemente en que usted busque el camino para una acción más efectiva, más positiva y no una destructiva. Por ello, aprender a manejar los impulsos aparentemente ingobernables, buscando la respuesta adecuada, es una gran ventaja para su desempeño, incluyendo el manejo del estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas.

3. Automotivarse. Buscar la fuente y los motivos por los que hacemos las cosas. Es la habilidad de estar en estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos. Es la capacidad que usted tiene para soportar las circunstancias desalentadoras y las derrotas.

4. Habilidades sociales. Tener éxito en las relaciones interpersonales es saber influenciar y persuadir a los demás, a usted le corresponde **LIDERAR** creando sinergias grupales.

5. Empatía. El **LÍDER** tiene la capacidad de ponerse en el lugar de los demás y conocer sus emociones. Entender las necesidades, sentimientos y problemas de ellos, una de sus habilidades es ser capaz de escuchar. Si usted desea obtener logros, debe saber manejar con destreza las emociones propias y las de los demás.

El **LÍDER** tomará conciencia del grado en que su conducta afecta a los demás. Muchos **LÍDERES** suelen decir: **“A mí que me acepten así, yo soy así, y no puedo cambiar”**, ¿Hasta qué punto es justo para una convivencia satisfactoria que las personas que le rodean tengan que aceptar su falta de control emocional? Recuerde: Usted puede aprender y puede convertirse en un **experto**, una vez haya tomado conciencia de la necesidad de obrar con habilidad emocional.

16. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

El **LÍDER** se acerca al modelo **PNL**, en qué consiste, y como a través de sus herramientas usted puede mejorar sus relaciones con sus colaboradores y funcionarios, conseguir sus objetivos, ser más productivo y eficiente en beneficio suyo, de su institución, y de su familia, reconocer sus propios valores y modificar radicalmente sus creencias arraigadas que son un bloqueo para su desarrollo personal y profesional.

Deberá conocer el interior y el exterior de su caja de herramientas con las que fue dotado, como usted se comunica, como puede mejorar la comunicación a través del lenguaje no verbal, entender el poder de la palabra y los meta-modelos del lenguaje, especialmente como gestionar sus estados internos, comprender como funcionan las anclas, los niveles lógicos y los niveles neuronales.

Uno de los aspectos fundamentales de la **PNL** que el **LÍDER** debe conocer es precisamente la programación. A manera de ejemplo le voy a explicar cómo funciona su mente, y cuál es la **técnica del subconsciente**.

A través de esta técnica usted logrará **altos niveles de eficacia en la asimilación y luego en la retención de la información** que pueda recibir en cualquier campo, ya que mediante una **estrategia previamente planificada**, se logra que la información ingrese primeramente a la **mente consciente** a través de los sensores de comunicación o canales de recepción de la información, o los 5 sentidos (vista, audición, gusto, tacto, olfato), para inmediatamente trasladarse a la **mente subconsciente** en donde se procesará y luego se alojará o se grabará, allí permanecerá para siempre o hasta cuando la **mente consciente** necesite recuperar esa información, o hasta que sea reprogramada.

La **mente subconsciente** es como el disco duro de un computador, allí se almacena toda la información de su vida inclusive desde cuando estaba todavía en el vientre, por lo tanto **la técnica del subconsciente** procura que toda la información obtenida, se almacene en ese **disco duro de su cerebro**, a través de varias herramientas como son: la programación, la auto-programación, la utilización de las preferencias de lenguaje VAK (lenguaje visual, auditivo y kinésico), inserción de mensajes subliminales sean verbales o grabados en audio, la exposición de tarjetas con diferentes textos de apoyo, la inducción a las afirmaciones, visualizaciones, manejo de la intención y el propósito, el uso de lenguajes de comunicación convencional y alternativos.

Con lo cual se logra colocar su mente en un estado receptivo, que sus sensores de recepción estén abiertos, manteniéndolos siempre atentos y pendientes de la información, con esto se obtendrá un efecto mental contundente, al persuadir, convencer, impresionar, influenciar, deleitar, conmover e inclusive conmocionar a las personas. En esta estrategia el **LÍDER** también deberá conocer como se utilizan varios elementos adicionales como la motivación intrínseca, extrínseca y varios factores de tipo endógeno y exógeno.

17. LÍDER CARISMÁTICO

El CARISMA se puede definir como una **facilidad innata de hacerse querer**, es un **“poder de atracción”**, es puro **“magnetismo personal”**. El carisma tiene un fundamento esencialmente genético: Unos (pocos) nacen con carisma y otros (la mayoría) no.

No obstante, aunque resulta muy difícil adquirirlo, **sí se pueden aprender ciertas técnicas que permiten suplir su ausencia** o realzar aún más el carisma que uno ya posee. Es muy difícil precisar por qué una persona tiene **carisma** y otra no, pero la realidad es que el primero **“enamora e impresiona”** y el segundo produce solamente **“indiferencia”**.

El LÍDER CARISMÁTICO genera admiración.

El CARISMA facilita enormemente el camino hacia el LIDERAZGO, si bien no es una condición indispensable, se puede ser un extraordinario LÍDER sin tener CARISMA y se puede tener muchísimo CARISMA y no ser un LÍDER.

Ante el LÍDER CARISMÁTICO el equipo suele perder cierta objetividad. El LÍDER CARISMÁTICO disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados, se le “perdonan” los fallos y se mitifican sus logros.

El problema que plantea el LÍDER CARISMÁTICO es que la institución puede hacerse excesivamente dependiente de él, es muy difícil encontrar a un sustituto ya que el **ECLIPSARÁ** a cualquier aspirante a sucederle. Un peligro que acecha especialmente al LÍDER CARISMÁTICO es la **facilidad de caer en el ENDIOSAMIENTO**. El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que **PIERDA EL SENTIDO DE LA REALIDAD**.

CARISMA IMPACTANTE.

En realidad existen 3 niveles de carisma, el carisma normal, un alto carisma, y el más apreciado de todos el **“carisma impactante”**, con este último es verdaderamente con el cual se consiguen todas las cosas que el LÍDER requiere, por ejemplo, lograr que las personas digan lo que el LÍDER quiere que digan; lograr que los funcionarios hagan las cosas que la AUTORIDAD quiere que hagan, etc.

Con este tipo de carisma, es con el cual el LÍDER puede persuadir, convencer, deleitar, impresionar, influenciar la forma de pensar y de actuar de las personas, conmoverlos e inclusive conmocionarlos.

Para lograr que el LÍDER desarrolle o potencialice el **“carisma impactante”**, se necesita entre otras cosas el conocimiento y dominio de la **inteligencia emocional, programación neurolingüística o neuropotenciación**, así como el dominio de todos los lenguajes de la comunicación convencionales y alternativos (verbal, visual, corporal, mental, etc.).

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER CARISMÁTICO:

Primeramente se caracteriza por haber logrado desarrollar una personalidad impactante, influenciadora, muy agradable y simpática. La característica que define a un LÍDER CARISMÁTICO es su capacidad de **seducir**, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a todas las personas. El **carisma** permite unir al grupo de colaboradores alrededor del LÍDER. El LÍDER CARISMÁTICO suele ser también un **gran comunicador**, ha desarrollado o tiene un poder natural de **persuasión y convencimiento**.

FORMA NORMAL DE SALUDO DE UN LÍDER CARISMÁTICO:

Tras de un **LÍDER EXITOSO** siempre encontramos una personalidad arrolladora, que su forma de iniciar un diálogo se caracteriza por lo siguiente:

- Sonrisa amplia
- Mirada a los ojos o triángulo visual en forma cálida
- Saludo fervoroso, actitud amable y cordial
- Saludo firme con la mano en forma recta
- Se dirige al interlocutor por su nombre, apellido o/y titulación profesional
- Primer alago

18. PERSONA DE ACCIÓN

El **LÍDER** es ante todo una **persona de acción**. No se limita a definir la estrategia de la institución, sino que una vez que ha fijado los objetivos luchará con denuesto hasta conseguirlos.

Una visión, un objetivo, etc., sólo son valiosos en la medida en la que uno esté dispuesto a luchar por ellos. Una persona que se limita a fijar unas metas pero que no se emplea a fondo en su consecución, difícilmente podría ser un **LÍDER**.

El valor de su aportación sería limitado, su función sería más bien la de un asesor, pero nunca la de un **LÍDER**.

El **LÍDER** quiere **resultados palpables** y se va a poner al frente de su equipo para conseguirlos. Además no quiere resultados en el largo plazo, **los quiere ya, ahora** (el tiempo es oro).

Por este motivo, **resulta muy útil no limitarse a fijar objetivos en el largo plazo sino establecer también metas menores en el corto plazo**, que marquen el camino hacia el objetivo final. Estas metas a corto plazo permiten transmitir un mensaje de premura a la organización (el largo plazo se ve muy lejano, pero el corto plazo es inmediato, no hay tiempo que perder).

La filosofía que preside el modo de actuar del **LÍDER** es que no vale simplemente con estar ocupado (dedicar tiempo al trabajo, pasar muchas horas en la oficina), sino que hay que **obtener resultados**. El **LÍDER premiará** a sus subordinados por los **resultados alcanzados** y no simplemente por el tiempo dedicado. No obstante, también sabe valorar a aquel empleado que pone todo su empeño en el intento aunque los resultados no le acompañen.

La persona de acción es una persona que sabe tomar decisiones con agilidad, que se enfrenta a los problemas tan pronto se presentan, que no permite que las cosas se demoren en el tiempo. El **LÍDER piensa en el largo plazo pero trabaja en el corto plazo**, si el problema surge hoy hay que abordarlo hoy mismo y no dentro de unos días. Si hoy se ha tomado una decisión, se pondrá en práctica hoy mismo y se pedirán resultados mañana.

Este modo de actuar no quiere decir que el **LÍDER** actúe alocadamente, muy al contrario, le dedicará a los problemas el tiempo de reflexión y de consulta que sea necesario, analizará las posibles alternativas, consultará con quien tenga que hacerlo, pero todo ello con el convencimiento de que el tiempo apremia.

El tiempo de reflexión y análisis no se puede prolongar ni un segundo más de lo estrictamente necesario. La mayoría de las veces es preferible adoptar hoy una decisión **suficientemente buena** que la mejor decisión dentro de un mes.

El **LÍDER no admite un NO por respuesta**; buscará vías alternativas y se rodeará de personas que funcionen de la misma manera. El **LÍDER** es una persona de coraje, no se amilana ante los obstáculos. El **LÍDER va a exigir** a su equipo que **funcione de forma similar**. Prefiere que sus colaboradores tomen decisiones, **aunque se equivoquen**. Se rodea de gente de acción, personas con ganas de hacer cosas. Fomenta en la institución una cultura orientada a la acción.

19. ACEPTAR EL CAMBIO

Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale, queda desfasado al día siguiente, esto exige a cualquier institución estar en un estado de alerta permanente. Este escenario de continua transformación exige a la entidad **estar abierta al cambio, a la adaptación**, en un mundo tan competitivo como el actual la institución no se puede permitir el lujo de ir a remolque.

Esta inestabilidad suele generar **ansiedad**. Los funcionarios, por regla general, son **reacios al cambio**, lo rehúyen, temen lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la **INNOVACIÓN**, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde. **Reaccionar tarde implica perder oportunidades** de crecimiento y fortalecimiento y ceder ventaja a los opositores.

Adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia o robustecimiento de la institución. Al **LÍDER** no sólo no le preocupa **el cambio**, sino que encuentra en él una fuente valiosa de oportunidades, sabe que si reacciona oportunamente, tiene muchas posibilidades de posicionarse favorablemente en la mente de los funcionarios, así como de los ciudadanos en general.

El **LÍDER** promueve en la institución una cultura favorable al cambio, trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo. Combate el continuismo, no acepta el pensamiento “esto se hace así porque siempre se ha hecho así”, cuyos efectos pueden ser realmente nocivos. Rompe con la inercia de lo establecido, llega incluso a enfrentarse con otros poderes para impulsar el cambio en la institución.

Se puede hablar de dos tipos de cambios:

1. Un cambio que ocurre de imprevisto, de la noche a la mañana, como un shock que todo el mundo percibe, este cambio es tan evidente que la institución lo percibe inmediatamente y reacciona.
2. Pero hay un cambio mucho más peligroso que es el cambio paulatino, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo. Cuando la institución quiere reaccionar ya es demasiado tarde.

Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente vislumbrando el horizonte, buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a la oposición.

El **LÍDER** trata continuamente de **anticipar los posibles escenarios futuros**, tomando las medidas oportunas para estar preparados. Además, en estos momentos de inestabilidad el **LÍDER infunde confianza** a sus funcionarios.

Usted debe transmitir la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

20. CORRER RIESGOS

El **LÍDER** es consciente de que en ocasiones hay que **asumir riesgos**. Hay momentos en los que hay que tomar decisiones sin disponer de toda la información que uno quisiera, aunque no está absolutamente claro cuál es la decisión más acertada, pero hay que tomar una decisión.

En este escenario de incertidumbre el **LÍDER** no se bloquea y **toma la decisión** que estima más oportuna, sabiendo que cabe la posibilidad de no acertar. En otras ocasiones se presentan oportunidades, que a veces no están totalmente definidas, pero que si se saben aprovechar pueden ser muy beneficiosas para la institución.

Esto en ocasiones obliga al **LÍDER** a tener que **"apostar"**, aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido, no dejan de conllevar un elevado riesgo. Son decisiones que pueden exigir inversiones cuantiosas. El **LÍDER** trata de anticiparse, si acierta, la institución puede obtener importantes beneficios, si se equivoca serán recursos desperdiciados. El **LÍDER** asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder.

Lo fundamental en situaciones de este tipo es: Demostrar a la institución que el **LÍDER** es una **persona de coraje** que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario.

Cuando se corren riesgos, no son decisiones caprichosas, no se basan en meras corazonadas del **LÍDER**, sino que son decisiones estudiadas, consultadas con su equipo (especialmente si el riesgo es elevado) y que se toman porque no tomar ninguna decisión implicaría correr un riesgo todavía mayor: perder oportunidades, quedarse por detrás, perder imagen, perder credibilidad, quedarse obsoletos, etc.

Los riesgos que se corren son asumibles, si la decisión resulta equivocada la institución resultará perjudicada, pero podrá superarlo, no va a sucumbir, lo que no se pueden tomar (salvo en casos extremos) son decisiones a cara o cruz.

En un mundo tan competitivo y cambiante como el actual, **no aceptar el riesgo es condenarse al fracaso**, ya que otras instituciones si lo harán, es el riesgo de no querer correr riesgos. No se debe temer al fracaso, cuando se toman decisiones no siempre se acierta, cuando esto ocurre lo que hay que hacer es aprender de los errores para tratar de evitarlos en el futuro.

Cuando una decisión adoptada resulta equivocada el **LÍDER** no se hunde, analiza qué ha ido mal y trata de tomar medidas para evitar que estos fallos vuelvan a repetirse en el futuro, el **LÍDER** mira siempre hacia adelante.

Por último, señalar que el **LÍDER potenciará** dentro de la institución una **cultura de “asunción” de riesgos**. Si la decisión resulta equivocada pero estaba fundamentada no se sancionará al funcionario, incluso habría que apoyarle en esos difíciles momentos. Lo que no se puede aceptar, bajo ningún concepto, es que una persona asuma riesgos con cierta ligereza, "sin los deberes hechos".

21. APRENDIZAJE

El **LÍDER** es una persona que se **preocupa por su formación y capacitación**, por estar al día, por conocer a fondo su gestión y a su institución, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección, etc.

El **LÍDER** es una persona con inquietud intelectual, que debe estar **abierto también al aprendizaje de los funcionarios y trabajadores**, especialmente de los miembros de su equipo.

La **SOBERBIA**, tan habitual en **muchas autoridades** que se creen **poseedores de la verdad**, tan sólo conduce a **posturas intransigentes**, a actitudes **inflexibles** y en definitiva, al error. Es una gran equivocación pensar que el **LÍDER no debe pedir consejos a un subordinado temiendo que ello le lleve a perder autoridad**. Todo lo contrario, la **HUMILDAD DEL LÍDER** le hace crecer ante los ojos de su equipo y le ayuda a ganarse su apoyo.

NO APROVECHAR EL CONOCIMIENTO DE LOS DEMÁS ES UN AUTÉNTICO DERROCHE

Cuando el **LÍDER** se enfrenta a un problema comienza por informarse a fondo, por conocerlo en profundidad, con independencia de que en muchas ocasiones recurra al **asesoramiento de expertos externos**.

El **LÍDER** no dará nunca nada por sentado, analizará todo, hasta los pequeños detalles, con sentido crítico. Además, el **LÍDER** es una persona que se preocupa muy especialmente por la **formación de sus colaboradores**, así como por la de todos los funcionarios y trabajadores de la institución.

El **LÍDER favorecerá una cultura que fomente la capacitación, el entrenamiento y la formación**, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, talleres, seminarios, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del funcionarios en su avance profesional.

En un mundo tan cambiante como el actual, la **ventaja de una institución** reside principalmente en la **valía de sus equipos humanos**.

22. TOMAR DECISIONES ¡YA, AHORA!

EL TREN PASA UNA SOLA VEZ POR SU CAMINO, LE PARA,
LE ABRE SUS PUERTAS Y LE OFRECE LA OPORTUNIDAD
DE SUBIRSE, USTED DECIDE SI SE EMBARCA O SE QUEDA,
NO VOLVERÁ A TENER UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD

El **LÍDER** es una persona que **no duda a la hora de tomar decisiones**, sabe cuándo ha llegado el momento de tomar una decisión, sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión.

La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas. Cuando se aborda una cuestión (oportunidad, problema, línea de actuación, etc.) el **LÍDER** puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista.

El **LÍDER** utilizará todo el tiempo disponible para informarse, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

Mientras que la decisión no esté tomada el **LÍDER es libre de cambiar de parecer**, no se tiene que sentirse atado por su primer punto de vista, no tiene que temer, que cambiar su opinión delante de sus colaboradores pueda parecer un signo de incoherencia. Es el momento del análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada. El **LÍDER** favorecerá dentro de su equipo un **clima participativo** que mueva a la gente a defender sus puntos de vista, durante la fase de deliberación el **LÍDER** debe favorecer la discusión y aceptar las discrepancias.

Un subordinado que dice **SÍ** a todo lo que opina su jefe es una persona que no aporta ningún valor a la institución. Eso sí, una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia, el grupo deberá actuar empleando a fondo **“el trabajo en equipo”**.

El **LÍDER** debe preocuparse de **dominar los temas** que tenga que abordar y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos. No se trata de que el **LÍDER** sea un especialista en cada asunto que afecte a la institución (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre cada uno de ellos. Esto le permitirá mantener un punto de vista independiente, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos.

El **LÍDER actuará con premura**, tan pronto surja un asunto, un problema, el **LÍDER** se pondrá manos a la obra y lo afrontará con diligencia y celeridad. Los temas hay que abordarlos inmediatamente, no se puede dejar que se enquisten (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado).

Esta misma diligencia se la exigirá a sus colaboradores, el **LÍDER** sabe que hay un momento en el que ya hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado. El **LÍDER sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre**, y no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita.

Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El **LÍDER**, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad.

Una cualidad que caracteriza al **LÍDER** es su **disposición**, cuando es necesario, toma **decisiones impopulares**, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas, que también pueden afectar su imagen pública y política.

El **LÍDER** debe velar por el bien de la institución, pues esta es parte de su misión, y anteponer esta preocupación a consideraciones personales. El **LÍDER**

no participa en un concurso de popularidad. En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante.

La mayoría de las decisiones del **LÍDER resultan acertadas**. Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido, no obstante, el **LÍDER** acepta que a veces sus **decisiones resultan equivocadas**. De estos errores el **LÍDER** tratará de sacar las conclusiones pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro.

Por último, señalar que el **LÍDER** no es sólo una persona que toma decisiones, sino que elige como **colaboradores a personas que también saben tomarlas**.

23. MODO DE ACTUAR

El **LIDERAZGO** de cada persona es **diferente**, no hay dos estilos iguales. El **LÍDER** no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada **LÍDER** es diferente y ejerce su **LIDERAZGO** de manera particular.

En todo caso, resulta muy útil la lectura de libros sobre **LIDERAZGO**, lo que permite conocer cómo actúan **LÍDERES** de fama mundial. Se pueden tomar ideas, ver nuevos enfoques, descubrir métodos aplicables a la propia institución, lo que resulta estéril es pretender encontrar en estos libros un modelo infalible de dirección.

Resulta inútil ajustarse a estereotipos, tratar de aplicar la última moda en "management" del algún reconocido "gurú" (por cierto tan cambiantes). Lo que sí es interesante es conocerlas y ver que se podrían utilizar en la realidad en la que uno se mueve, pero con sentido crítico, sin pretender encontrar en estos modelos de laboratorio la solución a todos los problemas.

La realidad de cada institución es tan particular, tan cambiante, que exige al **LÍDER** saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El **LÍDER** tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad, cada situación puede requerir un enfoque diferente.

El modelo de dirección que aplique el **LÍDER** se irá extendiendo a toda la institución, irá impregnando los distintos niveles jerárquicos. Cuando los colaboradores vean cómo funciona el **LÍDER** tratarán de imitarlo. A la hora de establecer su modelo de dirección el **LÍDER** tendrá que enfrentarse muchas veces a la tradición de la institución **"esto se hace así porque siempre se ha hecho así"**.

El **LÍDER** tiene que estar dispuesto a atacar la rutina de la institución, cuestionando y cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que supongan un freno al progreso. Esto le llevará en ocasiones a tomar decisiones que pueden **"molestar"** a ciertas personas.

Hay que tener en cuenta que **no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo**. El **LÍDER** que no quiere molestar a nadie puede terminar no adoptando medidas necesarias para la institución, de modo que al final terminará molestando a todo el mundo.

En una institución un **LÍDER MENOR** debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su **LÍDER MAYOR** en este caso al **ALCALDE**, dentro, por supuesto de la máxima disciplina y respeto. El **LÍDER MENOR** debe ser capaz de manifestar su discrepancia, y en último término el propio **LÍDER MAYOR** se lo agradecerá y aceptará en forma profesional, cualquier tipo de sugerencia o crítica constructiva sobre su gestión.

24. AUTORIDAD VERSUS PERSUASIÓN

Convencer o persuadir cual es la diferencia.

Cuando se ejerce la dirección de un grupo o más aun la administración de una institución y de toda una ciudad, surge la pregunta de si ésta se tiene que basar en la **autoridad o en la persuasión**. Ambos conceptos son importantes, el **LÍDER** tiene que ser capaz de utilizar su **autoridad y también ser capaz de persuadir**.

En la mayoría de las ocasiones el **LIDERAZGO** se debería basar en la **persuasión, convencer a los subordinados** de que hay que actuar de tal manera. La persona rinde más cuando está convencida de lo que hace.

La persona considerará estas decisiones como algo propio y se sentirá más integrada en la institución (considerará que se le tiene en cuenta). El **LÍDER** debe ser un auténtico experto en el **arte de persuadir**, debe ser una persona realmente convincente.

En la **persuasión** se produce un intercambio de ideas, el **LÍDER** expone (vende) sus objetivos, trata de convencer, pero tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores. Pero en determinadas ocasiones el **LÍDER** debe utilizar su **autoridad** y hacerlo con determinación.

Si el equipo rechaza la propuesta del **LÍDER**, si es un grupo problemático, ante una situación de crisis, etc., el **LÍDER** debe imponer su autoridad aunque sea **impopular**. No obstante, el **LÍDER no debe abusar** del uso de su autoridad. Los funcionarios distinguen perfectamente cuando su uso está justificado y cuando resulta **caprichoso**.

En todo caso, el **uso de la autoridad** debe ir paralelo a un **extraordinario respeto** hacia las personas. El **LÍDER** tiene derecho a exigir, a dar órdenes, etc., lo que no tiene derecho bajo ningún concepto es a **abusar de las personas, a avasallarlas, a humillarlas, a burlarse de ellas, a menospreciarlas**.

Y ¿Usted respeta y considera a sus subalternos?

Un uso injustificado de la autoridad afecta muy negativamente a la unión entre el **LÍDER** y sus funcionarios, a nadie le agrada que le estén mandando continuamente, los funcionarios son mayores de edad y saben por lo general como comportarse. Recibir una orden es muy poco motivador, el funcionario se limitará probablemente a cumplirla y un poco más, es decir hacer el mínimo necesario para evitar el castigo.

Cuando el **LÍDER** se basa en el "**orden y mando**" es iluso pretender que el funcionario se sienta motivado, por lo que difícilmente va a dar lo mejor de sí mismo. El uso abusivo de la autoridad "**porque lo digo yo**" **crea un ambiente de tensión** que afecta a la integración de la institución.

Si el **LÍDER abusa de su autoridad**, sus **subordinados harán lo mismo** con los niveles inferiores (pero multiplicado), generando un ambiente de trabajo a veces insoportable.

Por el contrario, si el **LÍDER promueve una dirección participativa**, este modelo de gestión también se irá extendiendo por todos los niveles de la institución.

Hay que rechazar la idea de que basar el **LIDERAZGO en la persuasión y no en la autoridad es un signo de debilidad**. Todo lo contrario, no hay mayor muestra de autoridad que el **poder recurrir a ella y no hacerlo**, renunciar voluntariamente al empleo del **poder** en favor de la **persuasión**.

El equipo capta esto inmediatamente, el ambiente de trabajo mejora radicalmente, la gente se siente a gusto, se muestra participativa, con ganas de hacer cosas. Hay que dejar muy claro que el dirigir mediante la **PERSUASIÓN** no implica ser menos exigente.

En un mundo tan competitivo como el actual, un alto nivel de exigencia es esencial para que la institución progrese y se robustezca, no obstante este alto nivel de exigencia no tiene por qué estar reñido con tratar de convencer a la institución de la conveniencia de las medidas que se adoptan, ni de tener un trato cordial con los funcionarios basado en el respeto.

UN ALTO NIVEL DE EXIGENCIA NO DEMANDA NECESARIAMENTE ACTUAR COMO UN TIRANO

Por último, señalar que aunque se busque generar en la institución un ambiente de trabajo agradable, participativo, evitando tensiones innecesarias, el funcionario debe tener muy claro que **no se admitirá bajo ningún concepto la menor indisciplina**.

Al funcionario hay que tratarlo como una persona responsable, pero hay que exigirle también que responda comportándose con madurez.

25. EMPLEO DEL MIEDO

En primer lugar hay que dejar muy claro que además de los **efectos sumamente negativos** que provoca en la institución una **dirección basada en el miedo**, el **LÍDER** no tiene ningún derecho a hacerlo.

Como **LÍDER**, con el poder que el cargo le confiere, estará facultado para dar órdenes, exigir su cumplimiento y sancionar si el funcionario no cumple con sus obligaciones.

Lo que el cargo no le otorga, es ningún derecho a abusar de las personas, a presionarlas de manera injustificada, a intimidarlas, a generar una tensión insoportable. En definitiva, a no tratarlas con el respeto que se merecen. El **EMPLEO DEL MIEDO** permite a la institución a veces obtener muy buenos resultados en el corto plazo, pero esta situación no es mantenible en el tiempo.

Una persona atemorizada puede hacer lo imposible por conseguir los objetivos marcados y evitar el castigo. Pero le resultará imposible mantener este nivel de desempeño en el largo plazo: la tensión, el estrés, el temor, le irán pasando factura. Al cabo de un tiempo nos encontraremos ante un funcionario extenuado, absolutamente quemado, una persona paralizada no puede dar lo mejor de sí misma.

Además, si bien es cierto que el funcionario atemorizado hará lo imposible por cumplir sus metas, también es cierto que se limitará a esto y a nada más, aquello que pueda conseguir por encima de sus objetivos lo esconderá para presentarlo en el siguiente ejercicio. Un funcionario **"aterroizado"** jamás se le ocurrirá tener una actitud activa, creativa, de innovación, de aportar nuevas ideas; ¿para qué?, ¿para que la dirección las utilice para establecer objetivos aún más complicados?, ¿es que acaso el ambiente de tensión favorece la colaboración?

El empleo del miedo termina desintegrando a la institución, terminará transmitiéndolo hacia abajo, afectando a todos los niveles de la entidad. Se genera una atmósfera que favorece la intriga, los celos, las zancadillas, los atropellos, todo vale con tal de sobrevivir (sálvese quien pueda).

El empleo del miedo produce otros efectos negativos, genera una situación de **enfrentamiento entre el LÍDER y los funcionarios**, olvidando la realidad de que todos están en el mismo barco. En momentos de dificultad, cuando sea necesario pedir a los funcionarios un sacrificio extraordinario, estos no van a estar dispuestos. El miedo también puede llevar a **ocultar los problemas** por temor a la reacción del LÍDER, cuando por fin salen a la luz puede ser ya demasiado tarde, además genera una **fuerte deslealtad** hacia la institución.

A pesar de todas estas consecuencias negativas que conlleva una **dirección basada en el miedo**, resulta llamativo ver lo extendido que está dentro de las instituciones este estilo de dirección. La explicación es, como se indicaba anteriormente, que este modelo de gestión se muestra a veces muy efectivo en el corto plazo.

Adicionalmente un estilo de dirección que sea participativo, creativo, convincente, motivador, requiere unas **cualidades de liderazgo** que no todo el mundo posee, en cambio resulta muy fácil **"coger el látigo"**.

26. ENTORNO LABORAL

La actuación del LÍDER influye de manera decisiva en la formación de la cultura organizacional de la institución, a través de su estilo de dirección, de sus decisiones, de su comportamiento personal, de la relación con sus subordinados, etc. Una cultura en la que impere el sentido de la responsabilidad, en la que se premie la toma de decisiones, en la que se reconozcan los resultados.

Una cultura en la que la dedicación y **"el buen hacer"** sea la base de la carrera profesional, donde no se admitan favoritismos, donde se premie la innovación y se favorezca la creatividad del funcionario, una cultura donde las normas éticas sean la regla básica de actuación. Se aceptará y se comprenderá el error, pero se será intolerante con los comportamientos inmorales. Hay que promover la honestidad.

Una cultura basada sobre todo en el respeto a las personas, con independencia del cargo que ocupen. La AUTORIDAD O LÍDER será **intolerante e implacable** ante los **comportamientos inadmisibles** (humillaciones, marginaciones, abusos de poder y, por supuesto, acoso moral o sexual), por muy alta que sea la posición de quien los cometa y sea quien sea.

El **LÍDER** se preocupará por conseguir un ambiente de trabajo agradable en el que los funcionarios se sientan a gusto, que vengan a la institución con ánimos y no como los que van a un lugar hostil. Promoverá un ambiente de trabajo serio, riguroso, exigente, pero humano y cálido, un lugar en el que el funcionario se sienta parte integrante de la institución, que se le valore y no sea un simple engranaje en la gestión operativa, un entorno laboral en el que el funcionario se pueda desarrollar profesionalmente.

El LÍDER favorecerá la unión ente los funcionarios.

PROMOVERÁ ACTIVIDADES SOCIALES: Fiesta de navidad, comidas trimestrales, excursión organizada para las familias de los funcionarios, etc.

IMPULSARÁ ACTIVIDADES DEPORTIVAS: Formar equipos dentro de la institución que participen en las competiciones locales.

ESTABLECERÁ PEQUEÑAS TRADICIONES: Por ejemplo, los viernes al mediodía salir a comer comida típica; organizar concursos de dibujo, literatura, etc. para los hijos de los funcionarios; el día de la corbata extravagante; felicitar personalmente a los funcionarios en momentos especiales (cumpleaños, nacimiento de un hijo, boda, etc.); preocuparse ante situaciones difíciles (accidente, enfermedad, pérdida de algún familiar), etc.

El **LÍDER** predica con el ejemplo, no puede ser una persona **distante, inaccesible y temida**, si es así le resultaría imposible motivar a su grupo de trabajo. El **LÍDER** no pierde autoridad por mostrarse cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar. En definitiva, al funcionario es el gran activo de la institución hay que apoyarlo, hay que favorecer su desarrollo profesional y humano.

La institución debe aprovechar los conocimientos de sus funcionarios, no hacerlo es un derroche, cada funcionario es una auténtica fuente de conocimiento y por lo general suelen estar encantados de poder contribuir al buen fin de la institución, claro, si se les da la oportunidad.

27. COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Entre las cualidades del **LÍDER** suele destacar el hecho de ser un **buen comunicador**, al menos verbal. Esto es particularmente esencial para vender su "**visión**", para convencer, para ganar adeptos a su proyecto. De nada le valdría al **LÍDER** tener una gran **visión de futuro**, si luego no sabe comunicarla, sino consigue **entusiasmar, ni persuadir, ni impactar**.

Otro aspecto de mucha importancia relacionado con la comunicación es la necesidad que tiene el **LÍDER** de disponer de **información de primera calidad**, y para ello es necesario acudir a las fuentes cuando sea necesario, a no limitarse a confiar únicamente en la información que se recibe a través de los canales jerárquicos.

Los niveles más bajos de la entidad constituyen una fuente inestimable de información, conocen detalles y pormenores de la institución que usualmente son desconocidos para los niveles superiores, ellos pueden aportar ideas muy interesantes.

Esto no implica saltarse alegremente los niveles jerárquicos, sino simplemente que estos no supongan un corsé que le dificulten al LÍDER contar siempre con la mejor información posible. Por otra parte, para que el LÍDER y su equipo directivo funcionen eficazmente, es esencial que la **comunicación fluya entre sus miembros**.

Es importante para la comunicación organizacional de la institución, que se realicen reuniones programadas todo el tiempo (diarias, semanales, quincenales, etc.) del LÍDER con su equipo directivo. El LÍDER debe preocuparse por conseguir establecer en toda la institución un clima favorable a la comunicación.

La comunicación tiene que fluir de manera **descendente**, pero también **ascendente, horizontal y transversal** entre las distintas direcciones y unidades administrativas. Todos deben estar enterados de todo. La información hay que compartirla, dentro de la institución no se pueden aceptar direcciones egoístas que oculten información, hay que luchar contra el secretismo.

La actitud que el LÍDER adopte hacia la información (compartirla o no, accesibilidad o no, puertas abiertas, etc.) influirá decisivamente en el modelo de gestión que termine imperando en la institución, que puede ser negativo o positivo.

Entonces resulta de mucha importancia **propiciar y organizar eventos para que los funcionarios se conozcan entre sí** (cenas o almuerzos, un día al aire libre, viajes organizados, reuniones de integración institucional, etc.), ya que estos facilitan no solamente la comunicación, sino que además generan un fuerte **empoderamiento**, así como un compromiso y convicción en la institución, en aras de lograr mayor eficiencia y productividad en su gestión.

Adicionalmente el LÍDER tiene que **favorecer la transparencia informativa**, tanto dentro de la institución, así como hacia el exterior, porque entre otras se encuentra **obligado** a hacerlo por la **LOTAIP**, la cual le exige que en su portal WEB se publique la información concerniente a toda su gestión al frente de la institución, **¿Usted ya lo ha hecho?**

No se debe ocultar la información negativa por miedo a sus posibles consecuencias. Suele resultar **más perjudicial** para la institución y su autoridad, si posteriormente esta información llega a conocerse por otras fuentes, además los rumores tienden a **exagerar la gravedad** de la situación, lo cual genera fuerte desconfianza y descrédito hacia la autoridad.

Hay que favorecer la **comunicación veraz y objetiva** dentro de la institución, evitar que ésta se maquille.

**“LA COMUNICACIÓN COMIENZA POR SABER ESCUCHAR
PACIENTEMENTE Y SIN QUE USTED INTERRUMPA”**

28. EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN

La AUTORIDAD necesita lograr un alto rendimiento personal y profesional, desarrollando sus propias habilidades expresivas, que construyan un LIDERAZGO y una SÓLIDA IMAGEN PÚBLICA Y POLÍTICA, ampliando cada vez más su escenario social.

Uno de los factores decisivos para el **éxito o el fracaso** de un LÍDER, es sin duda alguna la correcta utilización de “**TODOS LOS LENGUAJES DE LA COMUNICACIÓN**”, es decir **lenguajes verbales, corporales, mentales** y dentro de ellos **el poder de la palabra**, esta es una herramienta comunicacional fundamental para el éxito en sus relaciones interpersonales dentro de la institución y de la sociedad en general; por esta razón usted debe elevar el nivel de su interrelación con su medio laboral y social, conociendo y perfeccionando el maravilloso **arte de la comunicación**.

En los actuales momentos de alta competitividad, de evolución acelerada, de LIDERAZGO EFICIENTE, de excelencia institucional y corporativa, el hecho de estar muy bien preparado y capacitado, se convierte en una necesidad imperiosa para lograr su mayor **productividad, eficiencia y excelencia** en todas aquellas labores que usted realiza como **alcalde** dentro y fuera de la institución.

Un LÍDER EXITOSO es aquel que también se preocupa por encontrar la manera de **enriquecer sus lenguajes de comunicación**, por mejorar y desarrollar sus potencialidades comunicacionales, que además le permitan obtener un óptimo acondicionamiento y actualización personal y profesional.

El LÍDER buscará esa oportunidad de crecimiento y desarrollo de sus propias habilidades, buscará algún tipo de adiestramiento y entrenamiento que sea práctico y eficaz, que una vez implementado le genere un **sólido prestigio, confianza y credibilidad**, al mismo tiempo que le ayude a **posicionarse** cada vez más dentro de su escenario institucional, social y político.

Es de mucha importancia que usted pueda **comunicarse en forma efectiva** con sus interlocutores dentro y fuera de su institución, esto se convierte en un importante vehículo para que logre alcanzar sus **objetivos y metas propuestas**. Estar preparado para entregar con total **seguridad, confianza y solvencia**, el mensaje adecuado, en la forma adecuada y en el momento oportuno.

Todo lo anterior le permitirá desarrollar y mantener una “IMAGEN Y ACTITUD DE LÍDER”, gracias a la cual consiga “ECLIPSAR Y DESLUMBRAR”, a sus interlocutores.

Una vez que usted se perfeccione en este ARTE, sus principales metas deberán ser el “**lograr comunicar mensajes, ideas y opiniones**” con EFICACIA, deberá lograr una TRANSMISIÓN COMUNICATIVA DE ALTO IMPACTO logrando que “SU MENSAJE SE MATERIALICE EN LA ACCIÓN QUE USTED QUIERE LOGRAR”, en otras palabras conseguir que las personas “**hagan lo que usted quiere que hagan**”, deberá entonces CONVENCER Y PERSUADIR con mensajes claros, bien argumentados y de alto contenido ÉTICO, esto es entre otras cosas el beneficio que aporta EL PODER DE LA PALABRA.

Pero también deberá transmitir el cúmulo de **SENTIMIENTOS Y EMOCIONES**, que nacen en usted de aquella voluntad de lograr un cambio positivo y contundente en las personas, este **mensaje y transmisión** deberá lograr **CONMOVER** e inclusive **CONMOCIONAR** a las masas y a sus interlocutores.

Deberá **DELEITAR Y SEDUCIR** con su presencia e imagen personal (física y kinésica), con su voz, con su mirada y su gesticulación; deberá **IMPACTAR E IMPRESIONAR** con su **PENSAMIENTO, SENTIMIENTO, EMOCIÓN, PALABRA Y ACCIÓN POSITIVA**.

El **LÍDER HÁBIL** deberá **INFLUENCIAR Y MANIPULAR ÉTICAMENTE** el pensamiento y las acciones de las personas para el bien de ellas, las **ENVOLVERÁ Y CONVERTIRÁ**, hacia sus propios pensamientos, doctrinas, convicciones y creencias.

Esto no significa de ninguna manera que el **LÍDER pretenda lograr** que las personas pierdan su libertad de pensamiento, que se las trate como títeres sin personalidad ni criterio propio, más bien se trata de que ellas adquieran un **EQUILIBRIO MENTAL** y que su pensamiento y acciones estén alineados con los objetivos del **LÍDER** en beneficio suyo propio, así como de la institución.

Y por último, el **LÍDER** a través del **arte de la comunicación**, procurará siempre que los funcionarios rompan las viejas y arraigadas creencias negativas y absurdas, que desechen los viejos paradigmas y patrones culturales, los prejuicios limitantes, y los patrones arraigados en el **subconsciente** que condicionan y limitan la vida y el actuar de las personas, y que no les permiten trabajar con calidad, calidez, eficiencia y productividad en la institución.

Pero el **LÍDER** para obtener todo lo indicado anteriormente, no solo deberá utilizar el lenguaje convencional es decir verbal como ya lo hemos explicado, sino que también deberá adquirir habilidades y conocimientos en los lenguajes de comunicación alternativos, como son el corporal, visual y mental, científicamente se ha comprobado que de toda la información que el ser humano comunica, apenas el 30% lo hace a través del lenguaje verbal, dejando el 70% restante para comunicar con los lenguajes alternativos, por lo que estos lenguajes adquieren una importancia vital.

La gesticulación, la expresión facial, la expresión corporal, la forma de caminar, de mover los brazos, de sentarse, de mirar, todos en su conjunto transmiten mucha más información que un mensaje verbal, por lo que es **esencial** conocer a profundidad sobre el manejo efectivo de estos lenguajes alternativos.

Adicionalmente y como parte de lo anterior el **LÍDER** debe conocer y familiarizarse con el lenguaje mental, es decir el pensamiento, las emociones y los sentimientos y el pensamiento positivo que se transforma en energía y que viaja o se transmite a través de ondas vibratorias; todos los seres humanos somos emisores y al mismo tiempo receptores de pensamientos, de energía, de sentimientos y de emociones, por lo que si usted genera un pensamiento negativo de cualquier índole, este le llegará a la persona o a las personas, ocasionando una reacción inmediata de ella hacia usted, coloquialmente a esto se conoce como “mala vibra”.

Por lo tanto es **fundamental** que usted cuide sus pensamientos, ideas, deseos, propósitos e intenciones con las personas.

EL LÍDER APRENDERÁ A ESCUCHAR. Es una de las habilidades que más debe tomar en cuenta y poner en práctica, para una comunicación más eficaz. Deberá prestarle toda la atención que requiere el interlocutor, escuchándole sin interrumpirle, procurando captar y asimilar todos sus sentimientos y emociones expresados a través de la palabra y de su lenguaje corporal, realizando en forma **oportuna** preguntas de sondeo y exploración relacionadas con el tema que está exponiendo.

El **LÍDER** debe tomar en cuenta que existe una gran diferencia entre **oír y escuchar**, puesto que en el primer caso solamente recibe sonidos y murmullos indescifrables; mientras que en el segundo caso es decir escuchar, usted recibe palabras, frases, contextos, emociones, sus problemas, el sentir de la persona,

todo lo cual le permite generar una **fuerte empatía** con el interlocutor, ponerse en el lugar de esa persona, es decir mirar el mundo con sus ojos, para poderle prestar el apoyo y ayuda que requiera.

**SOLO UN SUEÑO?, UNA UTOPIÁ?, O
¡UN SUEÑO QUE SE PUEDE VOLVER REALIDAD!**

El **LÍDER** puede lograr a través de la **PNL** y de la **inteligencia emocional**, que las personas de su interés realicen declaraciones públicas que vayan en su propia contra y que favorezcan los intereses del **LÍDER**, sin que sean conscientes de lo que están diciendo. Comunicarse con la mente subconsciente, para influenciar su pensamiento y su palabra a través de sus emociones, actualmente es perfectamente posible.

29. EL PODER DE LA PALABRA

Para el **LÍDER** el papel principal del **verbo**, de la **palabra**, es servir como “timón o volante” de su barco, para que conduzca el destino de su gente hacia el desarrollo individual, profesional y social.

Cuando el **verbo** le dirige en forma apropiada para conseguir una vida saludable, con madurez sentimental y realizaciones profesionales, entonces se puede entender que la **palabra** cumple con su verdadero objetivo, el de apoyar a la evolución del ser humano.

Quien determina la dirección comunitaria es el individuo que **gobierna más la palabra**. Todos los **LÍDERES** deben aprender a controlar el **verbo**, o no podrán dar dirección a sus **liderados**.

El primer mundo dirige la actividad del tercero, porque maneja más el verbo. Los padres dirigen a los hijos porque tienen más verbo que éstos. La palabra “infantil” significa in-falar, es decir “que no habla, que no controla la palabra”. Por eso los infantes deben ser dirigidos por los profesores, profesor significa pro-falar. Los conquistadores dominan a los pueblos no tanto por medio de la guerra, sino porque tienen mayor dominio del **verbo**.

Se puede reconocer también, que el origen del dinero está en el **verbo**: para conseguir riquezas se requiere profundizar en el uso de la **palabra**, del **conocimiento**. El **verbo** es el origen de la política, de la religión, de la ciencia, del arte, de la filosofía y de toda la cultura humana.

El **verbo**, cuando cumple su función principal, es el mayor valor y motivo de la evolución humana, sin embargo, como todo volante o timón, cuando está con **rumbo equivocado conducirá a destinos terribles y degenerativos**. Esto sucede cuando el LÍDER emplea palabras incorrectas o engañosas como dirección de su vida y de sus colaboradores.

Es esencial reflexionar y dudar de sus convicciones, o puede ser que con grandes esfuerzos, usted esté siguiendo caminos de LÍDERES y de palabras con un destino decadente. Debe realizar una **reeducación verbal**, para conducir sus costumbres de actividad, de dirección y mentalidad, por rumbos ascendentes en la relación con uno mismo, con sus colaboradores, familiares y ciudadanía en general.

Muchas veces olvidamos el importante valor que tienen las palabras, en la formación del carácter de una persona o bien en el desarrollo de una relación, en la duración de la amistad, o en la creación de una amistad.

El correcto uso de la palabra puede ayudar a crecer a los funcionarios y trabajadores, a que ellos se sientan animados y motivados, a saber que lo que hace en los diferentes aspectos de sus vidas vale la pena.

Es verdad que cuando una persona recibe palabras de afirmación y validación, lo hace tomar aún más fuerza para hacer su trabajo mejor y esforzarse más, contrario a cuando usamos reclamos o enunciados destructivos.

Ver solo lo negativo de las personas, o siempre hacer observaciones negativas acerca de los colaboradores, crea inseguridades en esas personas que solo aprenden a ver solo lo negativo de sí mismos.

La manera de expresarse y los contenidos de los mensajes, pueden destruir matrimonios, relaciones, amistades, **afectar la eficiencia y productividad** de los funcionarios, y principalmente afectar su imagen como ALCALDE y como AUTORIDAD, porque es difícil trabajar con LÍDERES que solo pueden ver defectos y no concentrarse en lo hacen bien, en sus fortalezas, en sus potencialidades, así que las personas aprenden que lo más sencillo es alejarse de esos LÍDERES y saber poner límites a sus comentarios.

Así que el día de hoy reflexione como son sus palabras para los que le rodean; son de aprobación?, busca lo bueno de las personas en su carácter, en sus habilidades, en sus fortalezas?, o solo se dedica a ver lo negativo, que no son capaces de realizar, sus debilidades, sus faltas, etc., y como usted va a canalizar eso en lo que se concentra, con frases que los ayuden a cambiar, y no solo en hacer evidente lo malo.

Piense cuando fue la última vez que usted hizo una observación a alguien que está cerca de usted y piense si solo destruyó o quizá le hizo ver lo que estaba mal pero también emitió palabras constructivas.

Las **palabras** son como ARMAS y a lo mejor usted dispara aun sin saber que la pistola se encontraba cargada, cuando intenta retirarla no sabe qué tan profundo ha llegado el impacto, y que tanto daño ha realizado, es más usted no sabe si podrá retirarlas, o quizá lleguen a hacer un daño profundo que merme la felicidad de las personas a las cuales usted se dirigió.

Así que solo aprende algo antes de desenfundar la pistola, piense claramente quien es el enemigo y por qué es necesario disparar o no, y simplemente cual es realmente el blanco, no siempre necesita una granada y destrozar al de enfrente.

El **LÍDER** debe aprender que con las palabras puede construir y no solo destruir, que usted puede ayudar a alguien a tener el valor para ser mejor y ver su propia vida de una manera diferente, lo más probable es que si usted se lo propone siempre podrá expresar algo positivo, algo constructivo, inténtelo.

30. EL LÍDER UN VENDEDOR NATO

Vender en pocas palabras significa **persuadir, convencer**. Es una de las habilidades humanas más redituables. Si realmente quiere ser un **ganador** esto se reduce a conocer y dominar **el arte de vender**.

Seguramente usted se preguntará que tienen que ver las ventas con el éxito en mi trabajo como **Alcalde** de la ciudad, o qué relación tiene con cualquier oficio o profesión. Usted dirá, yo no soy, y ¡no quiero ser vendedor, no es mi profesión!. Tiene razón, pero definitivamente **si quiere mejores resultados en su gestión pública**, aprender a vender será la herramienta que seguramente le ayudará sustancialmente a lograrlo.

De hecho usted es un **vendedor nato**, porque?, por la simple y sencilla razón de que usted actualmente es la **primera autoridad de la ciudad**, usted para llegar a la dignidad de **Alcalde** al haber ganado esas elecciones, ya tuvo que **convencer y persuadir a las masas, al electorado**, a las personas, ya tuvo que emplear algunas estrategias basadas en técnicas y tácticas, que son propiamente características de un vendedor profesional.

Existen muchas personas que son excelentes profesionales, que tienen muy buenas ideas, pero **no saben vender esas ideas, ni vender sus servicios**, la venta es una **persuasión** y si existe alguna habilidad que nos pueda ayudar a avanzar en cualquier propósito que se relacione con personas es precisamente esta; tenemos que darle importancia a la **técnica para persuadir**.

Dos son las claves para hacer una institución de éxito:

- ❖ Hacer bien las cosas
- ❖ Saberlas vender

Muchos buenos productos se quedarán solo en proyectos, muy buenas ideas también, óptimos servicios nunca se ofrecerán, por la razón de que el poseedor de estos no sabe venderlos. No solamente hay que saber hacer algo bien, es **indispensable saberlo vender**.

➤ **Todos somos vendedores y compradores querámoslo o no.**

Todo el tiempo nos la pasamos en intercambios, todo el tiempo vendemos, a veces son ideas, a veces nuestra imagen, a veces nuestros servicios, etc.

➤ **Aprender a vender le da a la persona más seguridad en sí mismo.**

He visto como personas sumamente tímidas e inseguras se convierten en otras después de practicar por un tiempo la profesión de ventas y recibir el entrenamiento necesario.

➤ **Se aprende a tratar a las personas.**

Un LÍDER tiene que aprender cómo **caerle bien a las personas** y como **tratarlas para ganarse su confianza**. Este es un conocimiento necesario para todas las personas deben poseer. Adicionalmente el LÍDER debe **aprender a relacionarse con todo tipo de gente**.

➤ La personalidad de un LÍDER mejorará a través de la experiencia y del entrenamiento que recibe. Es por esto que todos los vendedores de éxito son **personas agradables y con una fuerte personalidad**.

➤ Otras de las razones para aprender a vender, es que, de esta manera le tome gusto a la actividad que desarrolla habitualmente, lo que le ayudará a obtener mejores resultados.

Ahora, su actividad principal es ser el **administrador de la ciudad**, pero si su actividad fuera la de ingeniero, médico, abogado, o electricista, deberá buscar la forma de prepararse en esta área, **porque al final todos somos vendedores**, pero no todos son buenos vendedores. Si tiene la oportunidad de aprender algo sobre ventas aprovéchela, será una muy buena inversión de su tiempo y dinero.

Además le hago notar que usted deberá continuar aunque sea en forma empírica con sus estrategias de ventas, puesto que debe continuar vendiendo su **imagen pública y política** durante el tiempo que dure su período, y más aún en caso de que decida participar en una **futura reelección**.

Adicionalmente dentro de la programación de sus actividades debe constar el promocionar los servicios del Municipio, algún proyecto turístico, obtener financiamiento para obras, vender el cantón y sus productos, etc., **en definitiva vender**.

31. LÍDER CREATIVO

El LIDERAZGO CREATIVO es un tipo de actividad que aporta múltiples beneficios a la institución en la que se desarrolla, por parte de la persona que la dirige. La CREATIVIDAD es vista por el LÍDER para **visionar el futuro** y por medio de él desarrollar sus tareas **contagando su entusiasmo** a todos los funcionarios y trabajadores de la institución.

Básicamente el LÍDER busca **ilusionar y emocionar** a las personas, hacer que disfruten con lo que hacen, aprender de los demás para obtener nuevas soluciones, crear una nueva cultura organizacional, favorecer el cambio social y cultural, además de arriesgar, ser novedoso e ingenioso.

El LÍDER CREATIVO tiene varias formas de ejercer su creatividad, una de ellas es mediante la identificación del problema, la solución eficaz de ese problema, la buena ejecución y dirigiendo los cambios en forma oportuna y eficiente.

El LÍDER CREATIVO busca siempre el progreso de su institución y el crecimiento de los funcionarios, y en este caso el crecimiento, desarrollo y bienestar de los ciudadanos. Siempre busca crear nuevos proyectos, diseñar nuevas estrategias, nuevas metodologías de trabajo, idear nuevas formas de motivación para los funcionarios, también busca la manera más **eficiente de posicionar y mantener su imagen** en la percepción de la mente de los habitantes.

Algunas características del **LÍDER CREATIVO** son:

- ❖ Percibe con todos sus sentidos, desarrollando al máximo la intuición para realizar nuevos descubrimientos o nuevas formas de llevar a cabo las tareas.
- ❖ Flexible y amplio en su pensamiento para poder mirar las situaciones y problemas desde diferentes perspectivas o desde diferentes puntos de vista, para poder llegar a la mejor solución para salir de ellas.
- ❖ Originalidad, ya que la creatividad va muy de la mano de la originalidad, y es que el **LÍDER CREATIVO** busca la distinción, lo extraordinario, lo auténtico, lo diferente.
- ❖ No es una persona de costumbres en su trabajo, por lo que siempre busca nuevas formas de realizar las cosas, no se basa en lo que está predefinido, sino que va más allá de ello, no trabaja como un autómatas, es un explorador, es un investigador.
- ❖ Busca nuevas alternativas y redefine los problemas o situaciones. La primera solución no tiene por qué ser la única, por lo que busca nuevas soluciones alternativas, además de que se puede redefinir estas situaciones en varias versiones y por este medio poder darles una solución efectiva.

Los **LÍDERES CREATIVOS** pueden ser clasificados en ocho tipos:

1. **Incrementadores.** Que son aquellos que mueven un campo de conocimiento o habilidad en una institución, dando un paso más allá de la dirección que se ha había propuesto.
2. **Incrementadores avanzados.** Son los que avanzan en el campo de una manera muy superior a la que pueden dar a la institución otras personas.
3. **Redireccionadores.** Son los que ponen en una nueva dirección la institución, habilidad o conocimiento.
4. **Redireccionadores regresivos.** Son los que vuelven a poner una idea que en el pasado había funcionado, por supuesto mejorándola y optimizándola.
5. **Reiniciadores.** Son los que vuelven a iniciar, aportan cosas nuevas y novedosas, modifican la estructura de la institución o un área determinada, empiezan desde cero.
6. **Replicadores.** Son aquellos que continúan el trabajo de sus predecesores manteniendo el orden establecido.
7. **Sintetizadores.** Son los que integran las mejores ideas de otras personas, ideas independientes que si se unen forman algo nuevo, generan una sinergia con la cual se pueden obtener magníficos resultados.

En resumen el **LÍDER CREATIVO** tiene siempre un **propósito y una intención**, **fomenta el desarrollo continuo** de muchas pequeñas ideas, dejar fluir las emociones, diseña o rediseña constantemente, sorprende con lo obvio, logra que sea un proceso irresistible, genera una conexión emocional con las personas, inspira a los colaboradores, se mueve y actúa, y convierte su **espacio de poder** en un lugar más **confortable y mejor** para todos.

La **CREATIVIDAD DEL LÍDER** favorece que la institución crezca, que vaya más allá, que evolucione, que se tecnifique, que sea más **eficiente y productiva**, todo en beneficio de la misma y de los funcionarios y trabajadores que la componen.

32. PEQUEÑOS DETALLES

El **LÍDER** es una persona que sabe darle importancia a los pequeños detalles. Toma decisiones tras un análisis riguroso en el que no da nada por sentado. El prestar atención a los **pequeños detalles** minimiza el riesgo de equivocarse.

Un pequeño detalle puede que no tenga importancia, pero la suma de muchos sí que la puede tener.

A veces un pequeño detalle puede ser la diferencia entre **el éxito y el fracaso** (por ejemplo, la letra pequeña de un contrato). Los cambios comienzan a percibirse a partir de pequeños detalles. Para alcanzar **la excelencia** en las cosas grandes hay que empezar por preocuparse de las pequeñas.

El **LÍDER** debe **generar** en la institución una **constante preocupación** por los pequeños detalles. Si los subordinados ven que el **LÍDER** se preocupa de las pequeñas cosas, también lo harán ellos.

PERMITE LANZAR UN MENSAJE DE RIGUROSIDAD A LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCIÓN. Si las cosas pequeñas son importantes y hay que prestarles atención, imagínese con que seriedad habrá que abordar los grandes asuntos. Cuando se aborda un asunto, el preocuparse de los pequeños detalles permite tener un **conocimiento más exacto y profundo** del mismo.

El dominio que el equipo directivo tenga de los pequeños detalles permite al **LÍDER** conocer con que precisión conocen el problema. Si un pequeño problema se aborda inmediatamente, se puede evitar que termine convirtiéndose en un asunto mayor.

La importancia del pequeño detalle es lo que de forma más inmediata percibe el funcionario, por ejemplo, un mensaje de la dirección afirmando que es un objetivo prioritario mejorar las condiciones de trabajo, puede quedar vacío de significado si el funcionario percibe, por ejemplo, que la máquina de café lleva varios días sin funcionar y nadie se preocupa en repararla.

Por supuesto no es función del **LÍDER** el ir detectando y corrigiendo estos pequeños detalles, lo que sí debe hacer es **fomentar en la institución una cultura en la que se conceda importancia a estos asuntos.**

MEDIANTE EL EJEMPLO, apagando la luz al salir del despacho, desconectando el computador al retirarse, teniendo ordenado su despacho, recogiendo un papel tirado en el suelo, enviando una felicitación al funcionario que acaba de tener un niño, etc.

REACCIONANDO CON RIGUROSIDAD cuando tenga conocimiento de que a un pequeño asunto no se le ha prestado la atención debida, por ejemplo, un usuario que en recaudaciones reclamaba una pequeña cantidad y al que no se ha prestado atención.

El **LÍDER** es la figura de referencia dentro de la institución y su modo de actuar es permanentemente observado por sus subordinados.

Por ejemplo, si el **LÍDER** se preocupa por atender personalmente una pequeña reclamación de un usuario, esto contribuirá a fijar el **nivel de calidad** esperado del departamento de atención al ciudadano.

Si el **LÍDER** predica la necesidad de reducir costos, pero continuamente cambia de muebles para su despacho, o de computador, etc. en forma injustificada con cargo a la institución, difícilmente los funcionarios van a tomar en serio su mensaje.

33. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL - ESTADO SITUACIONAL

Dentro de sus competencias como ALCALDE DEL CANTÓN, EL LÍDER deberá cerciorarse de que la institución a la cual representa alcance altos niveles de eficiencia, operatividad y productividad, para lo cual es indispensable que el LÍDER utilice su **autoridad** para ordenar se estudie y analice el estado actual de su entidad.

De acuerdo al mandato constitucional y en respuesta al Plan Nacional para el Buen Vivir, en concordancia con las Leyes, reglamentaciones y normativas vigentes, las **instituciones públicas tienen la obligatoriedad de desarrollar e implementar estructuras organizacionales eficientes** que les permitan ejecutar con total efectividad sus planes y proyectos en aras de cumplir con los objetivos estratégicos institucionales determinados en su planificación anual y plurianual.

Es de **vital importancia** el hecho de que las **instituciones públicas** deben ingresar al mundo de la “Excelencia Institucional” a través de la construcción y **desarrollo interno** de herramientas administrativas, o en su defecto la **contratación externa** de estos servicios, que permitan identificar sus **fortalezas y debilidades**.

Las direcciones responsables, como por ejemplo la administrativa, planificación, auditoría interna y otras, no siempre realizan su labor con la experticia que se requiere, posiblemente por razones de orden jerárquico, administrativo, técnico, humano, falta de capacitación, falta de herramientas, etc., por lo que el LÍDER entiende que es necesaria la implementación de un **diagnóstico externo** que determine mediante un proceso de investigación, el verdadero estado situacional de la institución.

El **Diagnóstico Institucional**, es una herramienta eficaz de las ciencias de la investigación, de tipo exploratoria, de sondeo integral, dirigida hacia los responsables de todas las áreas de la institución, por lo general asesores, directores, jefes departamentales y jefes de unidades administrativas.

Este diagnóstico permite analizar, valorar y diagnosticar desde todos los ángulos y perspectivas, las deficiencias, carencias, procesos inoperantes, ausencia de herramientas y procedimientos, falta de reglamentos, clima laboral, factores endógenos y exógenos, etc., que tienen todas las áreas de la institución, sean administrativas, productivas, operativas, financieras, técnicas, tecnológicas, etc.

En sentido figurado, **se explora a la institución** a través de la “**hipotética toma**” de una radiografía, con la cual se pueda mirar su interior, su estado, **sus fortalezas, sus debilidades, sus características operativas y funcionales**, para luego plantear las observaciones, conclusiones y recomendaciones que permitan plantear soluciones viables y eficientes para formular e implementar nuevos y mejores sistemas o modelos de gestión de calidad y productividad.

El diagnóstico deberá proveer suficiente información **altamente confiable** con la cual la institución logre afianzar y consolidar su **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**, así mismo permitirá que la entidad logre colocarse en un momento **institucionalmente competente** que brinde servicios eficientes a la comunidad y a las instituciones y organizaciones con las cuales interactúa.

Para el LÍDER será muy importante que el diagnóstico también brinde información con la cual la Dirección de Comunicación pueda diseñar estrategias que **potencialicen y consoliden la imagen corporativa del Municipio** y que se traduzca en confianza y credibilidad hacia su AUTORIDAD.

MATRIZ Y ANÁLISIS FODA.

Una de las herramientas de **investigación, análisis y planificación**, fundamental para la realización del diagnóstico y el estado situacional de la institución, es precisamente el FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo de esta manera obtener un **diagnóstico preciso, real y objetivo** que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos estratégicos y políticas formuladas.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. De entre estas cuatro variables, tanto las FORTALEZAS como las DEBILIDADES corresponden a las características y **manejo interno** y organizacional de la institución, también llamados **factores endógenos**, por lo que **sí es posible** actuar directamente sobre ellas. En cambio las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS son **factores externos o exógenos**, que actúan sobre la institución, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlos.

FORTALEZAS: Son las capacidades y ventajas especiales con que cuenta la institución, y por las que se encuentra en una posición privilegiada frente a otras entidades; Incluye recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. También son las características **positivas internas** que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución y que permiten obtener ventajas competitivas. Son características **positivas externas** y factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la entidad.

DEBILIDADES: Son aquellos **factores y deficiencias internas** que provocan una posición desfavorable frente a otras instituciones. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, inoperatividad, ineficiencia, improductividad, incompetencia de sus funcionarios, falta de herramientas, falta de capacitación, falta de liderazgo de sus miembros, etc. En estas **debilidades** es precisamente en las que se debe trabajar para cambiarlas o eliminarlas.

AMENAZAS: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la estabilidad de la institución. Son situaciones **negativas externas**, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su riesgo e impacto.

La **SAGACIDAD DEL LÍDER** debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

34. CALIDAD, CALIDEZ, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD

Uno de los objetivos más importantes que deberá cumplir y hacer cumplir el LÍDER, es inducir a los funcionarios y trabajadores, para que cumplan con la nueva filosofía del Estado en lo referente a trabajar brindando **servicios de calidad y atención con calidez** a los usuarios o clientes internos y externos.

Así mismo lograr que se obtenga un aumento exponencial en su **fortalecimiento institucional**, a través de la capacitación, entrenamiento e implantación de una **cultura de calidad, eficiencia y productividad** en la institución y en la mente de sus funcionarios y trabajadores.

La AUTORIDAD deberá preocuparse por el lograr el **desarrollo de potencialidades y valores**, respetando los derechos humanos, practicando principios de solidaridad, calidad, calidez, justicia y equidad, que se reflejen en su trabajo de manera eficiente.

Deberá difundir y sensibilizar a los funcionarios el **enfoque estratégico y planificado** de lo que es el **fortalecimiento institucional**, mediante la aplicación de conceptos y metodologías prácticas, que permitan comprender la importancia y complejidad de los **procesos de gestión del cambio** y cómo abordarlos, logrando así un mayor grado de **involucramiento y compromiso**.

El LÍDER procurará lograr el desarrollo de las **potencialidades** de los funcionarios en el ejercicio de sus **funciones, rol y competencias**, a través del impulso de sus **aptitudes y actitudes**.

Desarrollará una **visión integral y objetiva**, que logre identificar y promover las buenas prácticas profesionales en la entidad, elevando los **niveles de eficiencia** en los servicios que ofrece la institución.

Procurará siempre sensibilizar y concientizar a los funcionarios y trabajadores, sobre la **vital importancia** que tiene para sí mismo, su familia, institución y el país, el hecho de ser un trabajador competente y productivo.

Adicionalmente el LÍDER potenciará las **habilidades de liderazgo y de pensamiento estratégico** en sus funcionarios, con el fin de cumplir con un **plan de robustecimiento** aplicado a la realidad institucional.

Y por último y no menos importante que los anteriores, usted como LÍDER y como **Alcalde**, deberá fomentar un **ambiente de trabajo adecuado**, que ayude a **reflejar los valores de la institución**, sensibilizando a los funcionarios y trabajadores, con el fin de promover la **integración institucional** en todos sus niveles.

35. TRABAJO EN EQUIPO

El éxito del LÍDER depende en gran medida de **rodearse de un buen equipo de trabajo**, de gente esencialmente competente.

Ningún LÍDER puede tener éxito en solitario. La única manera de llevar a buen puerto un proyecto, es apoyarse en los mejores. Además, el futuro de la institución exige que el LÍDER forme un excelente equipo que sea capaz de funcionar con autonomía cuando él no esté.

El LÍDER tiene la suficiente seguridad en sí mismo que **no teme rodearse de gente muy brillante**, no teme que alguien le pueda hacer sombra. Cuando el LÍDER elige a sus colaboradores, el criterio de selección que aplica es elegir a los más capacitados. **Busca gente competente**, con personalidad, con empuje, con ideas propias, que sepa funcionar con autonomía, pero leales y honestos.

Sería un **enorme error** rodearse exclusivamente de gente que piense como él, gente sin iniciativa. No hay que temer que a veces pueda haber discrepancias de criterios, incluso habría que fomentarlas ya que las discusiones hacen salir a la luz lo que uno realmente piensa (siempre que estas discrepancias no deterioren la unidad).

De la misma manera el LÍDER debe elegir muy bien a su grupo de asesores y coordinadores, ya sobre ellos recae la enorme responsabilidad de aconsejar a la AUTORIDAD, en temas personales, políticos, pero especialmente en áreas que son trascendentales para el desarrollo institucional y para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del cantón. Ellos deben mantener altos niveles éticos, morales y profesionales para no hacerle quedar mal al ALCALDE.

El trabajo en equipo conlleva compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros. En definitiva, **crear un ambiente participativo**, en el que las personas puedan exponer libremente sus opiniones, sus ideas.

El LÍDER admitirá y fomentará la discusión mientras se abordan los problemas (que la gente exponga sus puntos de vista), pero una vez tomada una decisión exigirá que el equipo actúe sin fisura.

Para que un equipo funcione es esencial que haya armonía entre sus miembros, por lo que el LÍDER se preocupará por conseguir un ambiente de entendimiento entre sus colaboradores. Es fundamental que haya **mucha comunicación dentro del equipo**, y es necesario que sus miembros compartan la misma visión institucional.

De ahí, la importancia de mantener reuniones frecuentes, que sirvan para estrechar lazos, además estas reuniones permiten realizar un seguimiento muy cercano de los asuntos, imprimiendo un ritmo ágil a la dirección.

El LÍDER **fomentará dentro de su equipo la responsabilidad**, la disposición a tomar decisiones, a asumir riesgos y a responder por los resultados, para ello es fundamental que **el LÍDER sepa delegar**. Hay que **evitar super proteger** a los colaboradores, se tienen que acostumbrar a asumir sus responsabilidades.

Al igual que el LÍDER **exigirá lealtad a su equipo**, él por su parte mostrará una **total lealtad hacia sus funcionarios**, defenderá a su equipo cuando sea atacado. El LÍDER se preocupará de su equipo, de su desarrollo profesional, de su aprendizaje, de su futuro, y por último tiene la **obligación** de apartar a los mediocres, a los indiferentes, pero especialmente a los líderes negativos y disuasivos.

Si no lo hiciera, esos líderes negativos, terminarían **deteriorando la efectividad del equipo** y afectando negativamente a la institución.

36. CONFLICTOS DENTRO DEL EQUIPO

El LÍDER es consciente de que **en las reuniones del equipo directivo pueden surgir situaciones tensas**, discusiones acaloradas. Además, es precisamente entonces cuando la gente se emplea a fondo y da lo máximo de sí, exponiendo abiertamente sus puntos de vista.

Lo que no debe permitir es que estas tensiones sean la tónica general de estas reuniones, ya que terminaría generando una crispación que afectaría a la unidad del equipo. Tampoco puede permitir que en estas reuniones acaloradas se lleguen a traspasar los límites del respeto personal.

Cuando el LÍDER se rodea de gente competente, con personalidad, ambiciosa, es normal que en ciertas ocasiones pueden surgir fricciones entre ellas. Cuando una diferencia entre personas se afronta en su etapa inicial es fácil que se solucione sin mayores complicaciones, sin embargo, si el problema no se aborda convenientemente puede terminar enquistándose, originando una fuerte **animadversión** de difícil solución.

Para evitar malos entendidos, incomprensiones, etc., es fundamental que haya una comunicación muy fluida dentro del equipo. De ahí la importancia de establecer reuniones periódicas (diarias, semanales) que faciliten el contacto entre las personas.

El LÍDER no tiene que adoptar una actitud paternalista, tratando de acercar a sus colaboradores, sus colaboradores son gente adulta y entre ellos deben solucionar sus diferencias, no obstante, si el enfrentamiento alcanza tal dimensión que termine afectando al buen funcionamiento del equipo, el LÍDER intervendrá, dejando muy claro que no tolerará este tipo de situaciones, exigiendo a sus colaboradores que solucionen sus diferencias.

Hay que tener muy claro que **un equipo tan sólo puede dar lo mejor de sí mismo cuando actúa unido**, por lo que no se pueden tolerar graves desavenencias entre sus miembros. El LÍDER tiene que estar muy pendiente de los pequeños detalles, ya que en ocasiones las diferencias entre los miembros del equipo apenas son perceptibles, pero debajo de las apariencias se esconden, a veces auténticos enfrentamientos soterrados. Los implicados tienden frecuentemente a esconder sus desavenencias del conocimiento del LÍDER por miedo a su reacción.

Además, **el LÍDER debe ser muy cuidadoso** para evitar dar pie a situaciones (a veces de manera inconsciente) que puedan deteriorar las relaciones dentro del equipo, por ejemplo: diferencias injustificadas de retribuciones, manifestar claramente su preferencia por algún miembro, destacando frecuentemente su trabajo, presentándolo continuamente como ejemplo, almorzando con cierta frecuencia con solo una parte de su equipo de colaboradores, etc., esto genera **celos profesionales, envidias y resistencias** hacia aquellas personas más tomadas en cuenta, produciendo la desunión del grupo.

Por último, si algún miembro del equipo es manifiestamente negativo o díscolo, el LÍDER deberá apartarlo **inmediatamente de su grupo de trabajo**.

37. TRATAMIENTO CON LAS PERSONAS

El **tratamiento** que USTED O UN LÍDER pueda dar a las personas, funcionarios y trabajadores, dentro o fuera de su institución, adquiere una importancia de grandes dimensiones, puesto que si **trata a sus interlocutores** de una manera **errada e inapropiada**, las consecuencias para su éxito pueden ser **desastrosas**.

Al contrario si usted adquiere **hábitos y habilidades comunicacionales** en su forma de **tratar a las personas**, que sean amigables, sinceras, respetuosas y que respeten todos los preceptos de las relaciones humanas, esto le representará **enormes beneficios** en su vida profesional.

Usted tiene que ser **sumamente cuidadoso** con lo que dice, como lo dice, como mira, como gesticula, como utiliza su expresión corporal, la energía que utiliza, el pensamiento que genera, etc., en una conversación con cualquier interlocutor. Todos los seres humanos somos **emisores y al mismo tiempo receptores** de palabras, de energía, de sentimientos y emociones, y por lo tanto estamos genéticamente condicionados a **reaccionar de la misma manera en que recibimos la información**.

Los refranes populares, coloquiales, muy sabios y prácticos dicen: **“Trate a las personas, tal como le gustaría que le traten a usted”**; o también **“Trate a las personas como les gustaría que les traten a ellas”**; y uno adicional que dice: **“No haga a otros lo que no le gustaría que le hagan a usted”**, usted los ha escuchado muchas veces ¿verdad?.

Existen algunas personas e inclusive LÍDERES, que cuando se dirigen hacia una persona lo hacen de una manera **fría e impersonal**, ¿Porque actúan así?; Afirman los especialistas que entre algunas de las razones se encuentran: Porque tienen baja autoestima; porque carecen de personalidad; porque tienen fuertes complejos arraigados en su subconsciente; porque tienen el ego completamente inflado; porque son arrogantes, déspotas y otras más.

El LÍDER debe tratar a las personas siempre con la mayor cortesía, respeto, amabilidad y consideración sin ningún **tipo de distingo**; debe tratarlas por su nombre, apellido, dignidad y/o titulación profesional. No hay mejor música y motivación para los oídos de una persona, que el escuchar que le tratan por su nombre.

ELEMENTOS “VITALES” QUE DEBE CONTENER LA CONVERSACIÓN DEL LÍDER, EN EL TRATAMIENTO EFICAZ CON LAS PERSONAS

Por supuesto, para **actuar** de la manera que aquí se explica, se necesita una gran dosis de **personalidad, humildad, sencillez e inteligencia emocional**, que realmente **“muy pocos líderes”** la tienen.

Pararse de su asiento para saludar e invitar a su visita tomar asiento	Saludo amable y cordial gesticulando	Saludo firme con la mano, sonrisa amplia, y generosa
Mirada cálida dirigida a los ojos o al triángulo visual	Tono de voz amigable pero firme	Causar impacto positivo dentro de los primeros 7 a 10 segundos

Trato corporativo, no tutear nunca, siempre “usted”	Realizar halago sin adular, sin excesos	Pronunciación clara, pausada, precisa
Romper el hielo, captar su atención, despertar su interés	Ponerle su mente en un estado receptivo, abrir los sensores	Ganarse al interlocutor, contagiarle entusiasmo, motivarle
Diálogo de dos vías, No monólogo	Oxigenar la conversación	Que asimile y procese la información
Lograr que analice, razone, procese y pregunte	Lograr que su interlocutor se sienta parte de la institución	Su postura debe ser siempre ejecutiva
Evitar comentarios vulgares y ordinarios	Procure siempre emplear el buen humor	Evitar burlarse, ni ser sarcástico
Es muy importante saber escuchar, permitiéndole completar su idea, sin interrumpir	Siempre utilizar frases como encantado, estoy para servirle, por favor, gracias, le deseo....	Y lo más relevante de todo, jamás debe menospreciar o humillar a su interlocutor
Tratarle siempre por su nombre, apellido y/o su titulación profesional	La primera impresión es la que cuenta. Otorgar el primer alago	Siempre deberá haber un FEEDBACK o retroalimentación

Si en el **trato** que usted tiene con los funcionarios, trabajadores y personas en general carece de algunos de estos requisitos, le sugiero que realice los esfuerzos necesarios para **cambiar en forma “inmediata”** su forma de tratar.

ABANDONE ¡YA! y ¡AHORA! actitudes “AUTODESTRUCTIVAS” para usted, como la **arrogancia**, el **despotismo**, la **altivez**, la **soberbia**, la **displacencia**, la **prepotencia**, el **ego inflado**, la **intolerancia** y el **creerse más que los demás**.

- ❖ TODOS LOS LÍDERES SON PASAJEROS EN SU PUESTO
 - ❖ HOY USTED ESTÁ ALLÍ MAÑANA YA NO ESTÁ
 - ❖ HOY ES “ALGUIEN” MAÑANA YA NO ES NADIE
 - ❖ HOY ESTÁ ARRIBA MAÑANA PUEDE ESTAR ABAJO
- ❖ HOY ESTÁ SANO, MAÑANA CON UNA ENFERMEDAD INCURABLE
 - ❖ HOY TIENE DINERO MAÑANA ESTÁ POBRE
 - ❖ TODO LO QUE SUBE BAJA

Si usted **trata a las personas** de la manera que ya se indicó, puede estar **completamente seguro** que muy lejos del rechazo y de la animadversión que se hubiera podido generar, usted **gozará** de la **simpatía**, del **respeto**, la **consideración**, el **cariño**, el **apoyo**, la **lealtad**, el **bien hablar de usted**, el **compromiso con sus ideales** y con su **proyecto político**;

Este es verdaderamente un tema de **voluntad**, solo depende de que usted se conciente y quiera hacerlo.

¡RESPETE PARA QUE LE RESPETEN!
¡EL RESPETO SE GANA, NO SE IMPONE!

El **LÍDER VERDADERO** tiene suficiente personalidad, capacidad de análisis, lógica, sentido común y criterio propio, no hace lo que los demás hacen, no repite lo que los demás repiten, tiene pensamiento propio, analítico y objetivo.

Por lo tanto no debe permitir que frases como “Tal como te ven te tratan”, o “Tal como te perciben te tratan”, le contaminen y le influyeran su manera de pensar y de actuar sobre las personas, o permitirse juzgarlas por su apariencia física, y porque,... porque las **“apariencias engañan, por lo general casi siempre”**.

Usted no puede admitir el lujo de discriminar a las personas, por su apariencia física, por su raza, por su edad, su orientación sexual, por su falta de educación o conocimientos, **no debe subestimarlas** por ninguna razón o circunstancia.

Tampoco puede **sobre-valorar** a las personas o dejar que le impresionen, por su condición física, económica, cultural o política ventajosa, hay que entender que son simples y comunes seres humanos que hacen justamente lo mismo que usted hace, que vienen a la vida exactamente con el mismo equipo que usted viene, y que con una vuelta de la vida regresan de rodillas.

Al final, cuando usted dialoga con una persona, en realidad no tiene ni la **más remota idea de quien tiene al frente** en esos instantes, usted no sabe a ciencia cierta con quien está tratando, a lo mejor esa persona de “APARIENCIA” humilde y sencilla, de escaso vocabulario, en un momento determinado de su vida, esté en capacidad de prestarle ayuda que puede ser vital para su éxito personal, profesional o político, o inclusive salvar su vida o la vida de uno de sus seres queridos, **quién sabe?... A lo mejor usted esté a prueba, quién sabe?...**

O también es posible que esa persona que usted en alguna ocasión la **humillo, la menosprecio**, o simplemente **le cayó mal** por supuestamente su actitud **déspota, arrogante, displicente, descortés**, etc., luego de un **corto tiempo** se pueda convertir en un formidable enemigo suyo, que posiblemente con algún poder que ostente, con sus amistades y relaciones, y las herramientas que posea, logren dañar su imagen, su profesión y su futuro político, **quién sabe?**

❖ **DE QUIEN MENOS CREEMOS NECESITAR, ES AQUEL QUE MÁS CLAMOR PEDIMOS PARA QUE NOS AYUDE.**

❖ **LOS ARROGANTES Y DÉSPOTAS CON UNA VUELTA DE LA VIDA CASI SIEMPRE REGRESAN DE RODILLAS.**

Acuérdese que la tierra y la vida dan vueltas y vueltas, **es mucho más inteligente no arriesgar y no cometer errores**. Y créame **alcalde** estas letras están escritas en base a varias **experiencias reales** vividas por algunos **amigos alcaldes y prefectos** que en las últimas elecciones perdieron en forma estrepitosa y contundente.

Y usted...

¿Cómo trata a las personas, funcionarios y trabajadores?

¿Acaso es déspota, prepotente e indolente?

¿Su trato es arrogante, displicente e intolerante?

¿Trata a las personas como le gustaría que le trataran a usted?

En definitiva es de **vital importancia** para lograr su éxito profesional, personal y político, que usted deba actuar utilizando todas las herramientas posibles que le permitan **“CAERLE BIEN A TODAS LAS PERSONAS”** con las cuales usted entabla diálogo o algún tipo de relación todos los días.

La gente debe **comentar todo el tiempo** que “USTED ES UNA PERSONA SUMAMENTE AGRADABLE”, y este comentario tiene un **efecto positivo multiplicador contundente**, a esto le llamamos el “MARKETING PERSONAL BOCA A BOCA”.

Para tratar eficazmente con sus interlocutores, el LÍDER deberá emplear formas y estilos de comunicación basados en el PROPÓSITO y en la INTENCIÓN, que logren en ellos MOTIVARLOS, ILUSIONARLOS, ENTUSIASMARLOS, TRANSPORTAR SUS PENSAMIENTOS, HACERLES VOLAR, SOÑAR, DESPERTAR SU CONSCIENCIA, empleando herramientas comunicacionales como **DRAMATIZAR, CONTAR UNA HISTORIA Y PROVOCAR IMÁGENES**, con el objetivo de IMPACTARLOS E IMPRESIONARLOS POSITIVAMENTE en favor de su **imagen y posicionamiento público y político**.

38. RELACIÓN CON LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES

El LÍDER, además de la autoridad jerárquica (que a veces puede no tener), tiene sobre todo una **gran autoridad moral**, que se basa en el reconocimiento que le dispensan los demás miembros de la institución. Este reconocimiento no es gratuito, nace de las cualidades que el grupo percibe en él, así como de la relación que el LÍDER establece con sus subordinados.

Una persona muy eficiente pero que resulte **intratable**, difícilmente va a conseguir el respeto y la admiración del grupo. La relación que el LÍDER establece con sus funcionarios se basa en los siguientes principios:

FIJAR LAS REGLAS DEL JUEGO: El LÍDER tiene que dejar muy claro qué es lo que espera de su gente y qué pueden esperar ellos a cambio (hay que evitar malos entendidos).

LEALTAD: El LÍDER exigirá lo máximo a sus funcionarios, pero al mismo tiempo nunca les fallará. Es un **hombre de palabra**, es una persona que defenderá a su gente, que no la abandonará a su suerte. El único modo de lograr el apoyo del grupo es demostrarle que uno estará ahí para defender sus intereses. El apoyo del LÍDER es especialmente importante en los momentos difíciles, cuando por ejemplo algún miembro del grupo es cuestionado o criticado por terceras personas.

ABIERTO: El LÍDER será una persona **accesible para todos los funcionarios**, independientemente del nivel que ocupe en la institución. Los niveles jerárquicos **no pueden ser barreras infranqueables** que impidan a un funcionario o trabajador contactar con el LÍDER.

**EL LÍDER ESCUCHARÁ ATENTAMENTE
A TODO AQUEL QUE QUIERA COMENTARLE ALGO.**

RESPETUOSO: El LÍDER tratará a sus subordinados con máximo respeto. El tener autoridad sobre ellos, el ser enormemente exigente, tiene que ir reñido con un trato educado. El LÍDER sabe cuándo debe reaccionar con rigor ante una actuación inaceptable. Pero un rigor **sin humillación**.

AMABLE: El LÍDER se preocupará por establecer unas relaciones cálidas y humanas con sus funcionarios, rechazando esas frialdades tan habituales en muchas autoridades. Todos están en el mismo barco y luchan por el mismo objetivo.

COMPASIVO: El **LÍDER** se mostrará **comprensivo** cuando el error de un subordinado no se ha debido a mala fe, cuando a pesar de haber actuado de manera responsable no ha obtenido los resultados demandados. La compasión no es muestra de **debilidad** sino de preocupación por las personas. La relación que el **LÍDER** establezca con sus colaboradores influirá en gran medida en el trato que otros directores dispensen a sus subordinados.

La actitud del **LÍDER** es determinante en la formación de la cultura de la institución. El **LÍDER** tiene que servir de **modelo** a toda la institución.

39. RELACIÓN CON CONSULTORES Y PROVEEDORES

La base del **tratamiento** y la relación con los consultores y proveedores, es la misma con la cual el **LÍDER** ejerce el **tratamiento con las personas (Revisar #37)**, y es la misma base con la que se manejan los más elementales principios de las **Relaciones Humanas**, a los cuales usted le agregará un **tratamiento extra**, dada la condición profesional del consultor y el aporte que pueda generar en beneficio suyo y de la institución.

El perfil profesional de un consultor radica en que por lo general es una persona con un nivel profesional, cultural, social y académico bastante alto y con vasta experiencia en sus campos de trabajo.

Un profesional de este estilo, siempre le traerá ideas, propuestas, proyectos, que pueden ser de enorme beneficio para su institución, así como para su posicionamiento como **LÍDER** y como **ALCALDE** de la ciudad.

Por sus actividades profesionales y por su experiencia, por lo general son personas muy bien relacionadas, por lo que usted debe aprovechar cualquier oportunidad que se le presente para entablar relaciones profesionales y de trabajo, inclusive procurar tender lazos profundos de amistad, puesto en un momento dado de su **trajinar público y político** puede prestarle ayuda y apoyo que a lo mejor sea **trascendental para su éxito** e inclusive para su supervivencia en los escenarios de la administración pública, por ejemplo ayuda con los organismos de control del Estado como la Contraloría y otros.

Por estas y otras razones el **LÍDER O AUTORIDAD**, debe darle la consideración, el respeto y el tratamiento que merece.

REGLAS DE ORO:

- ❖ Atiéndalo y escúchelo usted mismo por ser la **PRIMERA AUTORIDAD** de la ciudad, no debe delegar esa responsabilidad a otros funcionarios de menor rango, o a otras autoridades como el vicealcalde; ninguno de ellos podrá transmitirle a usted la información recibida, con la misma eficacia y nivel de entendimiento con la que usted pudo haberla recibido.
- ❖ Darle el tiempo necesario para que pueda exponer con total libertad su proyecto o propuesta, recuerde que un consultor casi siempre trae proyectos que pueden ser de gran importancia y beneficio para la institución y de los cuales usted puede obtener invalores conocimientos.

- ❖ Usted debe ser considerado y respetuoso con él, debe valorar su tiempo, normalmente un consultor radica en las ciudades principales y por cuestiones de tiempo, de trabajo y de logística, no les es muy fácil trasladarse a otras ciudades más pequeñas, por esta razón jamás deberá incumplir una cita.
- ❖ No está por demás volver a mencionar que usted nunca se permitirá subestimarle por su apariencia física, o por alguna característica de tipo religiosa, política, racial o de cualquier otro orden, **acuérdesse que las apariencias engañan, por lo general casi siempre.**
- ❖ Usted tiene que destinar el tiempo necesario para leer personalmente y en **forma completa** todos los documentos, comunicaciones y proyectos que el consultor le entregue y que más adelante le pueda enviar, esa información debe ser considerada por usted como **sensible y reservada** y tampoco se la puede delegar a otros funcionarios.
- ❖ Como ya se mencionó anteriormente, un consultor es una persona bastante experimentada y con muchos conocimientos en distintas áreas del saber humano, por lo tanto usted debe **abrir su mente** para aceptar sugerencias y consejos que él le pueda dar, evitando ser **soberbio**, es decir creer que usted es el único poseedor de la verdad, por lo que no escucha, no pide ni acepta consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores y no reconoce sus propias limitaciones.

40. MOTIVACIÓN

La **MOTIVACIÓN** consiste en **eleva la predisposición de los funcionarios** para luchar por las metas fijadas. Un grupo motivado dará lo mejor de sí mismo.

Si la cultura de la institución se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, el funcionario se limitará solo a tratar de no cometer fallos.

Si por el contrario, dicha cultura se orienta a premiar el buen comportamiento, el funcionario tratará de dar lo mejor de sí mismo. El **LÍDER** es consciente de que si exige a su gente una dedicación sobresaliente tiene que compensarles.

Nadie trabaja por amor al arte. Detrás del esfuerzo de las personas, hay una expectativa de conseguir algo a cambio: premios, reconocimiento, realización profesional, formación, ascensos, etc.

El **LÍDER** debe utilizar diversos mecanismos de motivación. Aunque en las instituciones públicas los premios e incentivos económicos no son usuales, existen muchos otros medios de motivación.

Muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, beneficios adicionales como su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, el poder tomar decisiones, etc.

Resulta tremendamente motivador dar a los funcionarios la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de sí mismos, de desarrollar sus potencialidades, etc.

Una institución donde no se **cuida la motivación** terminará con una plantilla de funcionarios poco entusiasmada, con un nivel de compromiso y de empoderamiento muy reducido. La motivación se tiene que cuidar en todos los niveles de la institución y no únicamente en los niveles altos.

Hay que evitar el agravio comparativo que supone una diferencia desmesurada entre los premios e incentivos que reciben los directores frente a las pequeñas gratificaciones de los niveles inferiores.

Cuando aumenta el beneficio para la institución, el **LÍDER** debe procurar que esto **beneficie** no sólo a los directores, sino también a la plantilla de funcionarios y trabajadores, que en definitiva ellos son los que han hecho posible la obtención de estos resultados.

41. FIJAR METAS INSTITUCIONALES

El **LÍDER** consensuará con su equipo los objetivos de la institución a largo plazo. Hay que ser muy selectivo en la elección de estos objetivos, deben ser difíciles, muy exigentes, pero al mismo tiempo deben ser realistas y alcanzables, si no fuera así, la institución se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos, la institución tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar **cuantificados**, por ejemplo lograr que el **turismo hacia el cantón crezca en 10 puntos hasta diciembre de este año**; lograr que el 50% de los funcionarios sean capacitados en temas de eficiencia y productividad durante los próximos 180 días, etc. No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción, como por ejemplo ser los mejores, crecer, diversificarse, etc.

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, en definitiva **socializar las metas**. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, se establecerán metas menores a corto plazo, las cuales conducen hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Estas metas inmediatas permiten **aumentar la presión sobre la institución** (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación). Por otra parte, la consecución de estas metas parciales o a corto plazo contribuye a aumentar la moral y la motivación de los funcionarios.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al **plan de acción** definido y ser muy persistente en su consecución, el **LÍDER** no puede renunciar a la flexibilidad, es decir a dar un golpe de timón en un momento dado, en caso de surgir una oportunidad que es conveniente aprovecharla y no dejarla pasar.

En un mundo tan cambiante como el actual no caben rigideces. Una vez que se han fijado las metas, el **LÍDER** dará **autonomía** a las distintas direcciones para que procedan como consideren más oportuno (las personas que hacen el trabajo son quienes mejor conocen la forma de hacerlo). Por su puesto que la autonomía debe ser ejecutada dentro de ciertos límites, que no implique

descontrol ni genere síntomas de anarquía, la autonomía favorece a que los funcionarios asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan por sus resultados.

La autonomía **bien entendida** también fomenta la creatividad, el ingenio, la iniciativa, la innovación y el desarrollo de nuevas metodologías de trabajo por parte de los funcionarios, en ese sentido el **LÍDER** no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados, estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados y no rendir ni lo programado ni lo esperado.

Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de alguna dirección no esté a la altura de lo esperado, el **LÍDER** podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Cuando las direcciones funcionan con autonomía, resulta interesante **establecer un sistema de comunicación** dentro de la institución que permita compartir las experiencias adquiridas. Si una dirección ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste también podría ser útil para otras áreas de la institución.

Por último, hay que **dotar a las direcciones de todos los medios y herramientas** necesarias para poder cumplir sus objetivos, herramientas que pueden ser físicas, materiales, técnicas, tecnológicas, administrativas, pero especialmente herramientas como la implementación de planes y programas de **capacitación y entrenamiento** sean de tipo general y/o de tipo específico-técnico.

Estos programas de capacitación, podrían ser eficientemente diseñados e implementados, si es que fueran planificados en base a la realización de un diagnóstico del recurso y talento humano, ya que esta es una poderosa herramienta de investigación que provee información altamente confiable, que aporta datos reales y objetivos.

No se le puede pedir al personal del departamento de “Atención al Ciudadano” que brinde una **atención de calidad y calidez**, si no han sido capacitados para tal fin. Tampoco se le puede pedir a la dirección que está a cargo de la promoción turística del cantón, si es que no tienen un “Plan Estratégico de Mercadeo y Comunicaciones Turísticas”.

42. METAS PROPIAS DEL LÍDER

Todas las personas tenemos sueños, unos alcanzables y otros utópicos, y el **LÍDER** no es la excepción, el primer paso para **hacer sus sueños realidad**, es convertir esos sueños en **metas específicas**.

Las personas que generalmente apuntan hacia la nada, dan en cualquier blanco, **¿Qué quiere lograr con su vida? ¿Qué quiere lograr en el Municipio? ¿Qué desea lograr para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos?** Son algunas de las preguntas obligadas que usted debe hacerse para analizar y planificar sus metas. **Una meta es aquello que se desea lograr contra viento y marea.**

Fijarse metas es importante porque siempre es más fácil llegar a cualquier parte cuando sabemos a dónde queremos llegar.

Si quiere ser un **LÍDER EXITOSO** debe tener sus metas bien definidas. Tener un lugar a donde quiera llegar, **un barco que no tiene puerto a donde llegar nunca va a llegar**, la vida de una persona que no tiene metas, es una vida que va a la deriva, realmente son las metas las que le motivan a seguir adelante, eso es lo que mueve a las personas a superarse, a desarrollarse, a crecer y a evolucionar.

CLASIFICACIÓN DE LAS METAS (4):

Tipos de metas:

a. Las personales:

Por ejemplo: Llevarse mejor con los funcionarios, bajar de peso, salud.

b. Las profesionales:

Son las relacionadas a su actual actividad como Alcalde, tendrá metas dentro de la institución, o metas que favorezcan a los pobladores del cantón, que quiere lograr para ellos?.

c. Las familiares:

Qué tipo de familia quiere tener, como quiere que sea, hijos, novia, esposa.

d. Las económicas:

Que es lo que quiere tener, casa, auto, finca, dinero, hasta dónde?

Características para que las metas funcionen:

Las metas deben ser realistas, específicas, las metas deben tener un límite de tiempo, las metas deben ser medibles, las metas deben ser alcanzables.

Probablemente, no todas las metas que una persona se proponga las alcanzarán, pero de todos modos avanzará, no se quedará en el mismo lugar, llevará una dirección.

43. DESCENTRALIZACIÓN

El **LIDERAZGO** exige lograr una **visión común**, que sea compartida por toda la institución, todo el grupo debe conocer muy bien cuáles son las metas fijadas.

Pero esta **visión común** si es compatible con una estructura descentralizada, en la que cada dirección disfrute de cierta autonomía en la organización de su trabajo, ellos son los que mejor conocen su función y cómo realizarla de la manera más eficiente.

Los funcionarios darán lo mejor de sí mismos cuando dispongan de cierta libertad para desarrollar su trabajo, además es una muestra de confianza por parte del **LÍDER**, algo que los funcionarios saben valorar.

Lo contrario ocurre cuando el **LÍDER** se inmiscuye hasta en los últimos detalles, coartando la libertad de las personas, generando un ambiente muy tenso. Con esta actitud tan sólo se consigue anular la creatividad de los funcionarios, su ilusión por innovar, el funcionario se limitará a hacer lo que le digan y nada más.

Entre las ventajas que ofrece un sistema descentralizado se pueden señalar las siguientes:

- ❖ **Los funcionarios se responsabilizan más**, se favorece la toma de decisiones y el responder de los resultados.
- ❖ **Es una estructura más ágil**, que reacciona con mayor rapidez ante los acontecimientos, que puede afinar mejor sus respuestas.

❖ **Se fortalece el sentimiento de formar parte de la institución**, cuando a las personas se les trata con madurez, responden dando lo mejor de sí mismas.

Para que la descentralización sea compatible con una cultura común en toda la institución, el LÍDER debe **fomentar la comunicación** en todas las direcciones, descendente, ascendente, horizontal y transversal. Tiene que fomentar que los funcionarios se conozcan, que no existan direcciones aisladas, tiene que conseguir que el grupo **comparta valores comunes**.

44. SISTEMAS DE MEDICIÓN Y CONTROL

Una vez que se han fijado unos objetivos a largo plazo y otras metas menores a corto plazo, el LÍDER tiene que **establecer unos sistemas de medición** que permitan conocer si la institución se aproxima o no a la consecución de sus objetivos, estos sistemas son mejor conocidos como **INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**.

Los **INDICADORES DE GESTIÓN** permiten conocer en qué aspectos se avanza y en que otros hay que redoblar los esfuerzos, también permiten a las direcciones responsables, conocer el resultado de sus actuaciones, experimentar nuevos métodos de trabajo y ver cuales resultan más eficientes, estos **INDICADORES DE GESTIÓN** tienen que ser **absolutamente objetivos**.

En definitiva, cuando se establecen metas hay que cuantificarlas, hay que ponerle números al desempeño, hay que ver en qué medida la institución avanza o no en la consecución de sus objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es mejorar la percepción sobre la **calidad en el servicio, y la calidez en la atención al usuario o cliente interno y externo**, esto no puede quedar en una mera declaración de principios, en un simple ideal, sino que hay que definir indicadores que midan este concepto, por ejemplo, "**Nº cantidad de reclamaciones de usuarios por cada mil personas atendidas**", etc.

Medir el rendimiento de una actividad, puede ser un asunto complejo, ya que puede haber diversos matices por ejemplo, no es lo mismo mejorar la productividad y eficiencia concentrando el crecimiento en una sola dirección, que diversificándola entre varias direcciones. Por ello, es preferible no establecer un solo indicador para medir un aspecto determinado, sino utilizar una **batería de indicadores**, o mejor aún, diseñar, planificar e implementar **INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO** para todas las direcciones administrativas y operativas de la institución.

Los **indicadores** que se vayan a utilizar, deberían haber sido discutidos y consensuados con las direcciones que se vayan a ser intervenidas, ya que ellos son los que mejor conocen su actividad, y por tanto, los que tienen mejor criterio para analizar los "pros" y "contra" de cada uno de ellos.

Además, no puede haber discrepancias sobre la **validez de los indicadores** utilizados, puesto que las direcciones intervenidas son las primeras que deberían utilizar estos medidores para obtener información **real y objetiva** que les permita tomar las medidas correctivas que sean oportunas.

Estos indicadores permiten analizar la **evolución y la evaluación del desempeño** en el tiempo, es decir medir el progreso de la institución, así como **comparar** los resultados obtenidos en relación a otros datos logrados en otros años o períodos, e inclusive compararlos con otras administraciones anteriores de la institución.

45. PREMIOS E INCENTIVOS

Si se quiere lograr un mayor empoderamiento y fortalecimiento institucional, es importante que el LÍDER implemente un **programa de premios e incentivos** que motiven al personal en su gestión, se puede premiar las metas cumplidas, los logros obtenidos, la creatividad desarrollada, la innovación, la dedicación, el liderazgo, la puntualidad, el mejor funcionario del mes, etc.

El premio, como reconocimiento al trabajo bien hecho, cumple tres funciones:

1. **RECONOCIMIENTO:** Si alguien ha realizado un trabajo destacado es justo que se le premie.
2. **EJEMPLO:** El premio indica al resto del personal qué es lo que la dirección espera de ellos, cuales son los niveles de cumplimiento considerados excelentes.
3. **MOTIVACIÓN:** Los funcionarios tratarán de dar lo mejor de sí mismos con el fin de alcanzar este premio.

Para que los premios cumplan estas funciones deben tener las siguientes características:

JUSTO: Hay que **premiar a quien realmente lo merece**, los funcionarios tienen que ver que se conceden de manera objetiva, que no hay favoritismos.

Si se premia a personas que no lo merecen, el premio pierde todo su valor y genera confusión, los funcionarios no sabrán cual es el comportamiento requerido para obtenerlo. Además, hay que **evitar agravios comparativos**, su concesión y su cuantía se deben ajustar a un patrón objetivo y no ser meramente caprichosos.

TRANSPARENTE: No solo el premio tiene que ser justo sino que su concesión se realizará de modo que a nadie le quepa duda de su justicia, el LÍDER debe comunicar los motivos de su concesión.

INMEDIATO: El premio **debe concederse lo antes posible**, una vez que la acción premiada ha tenido lugar. Los premios hay que darlos en "caliente", no cuando el hecho se haya olvidado. Los funcionarios tienen que ver como la dirección, al igual que se da prisa para exigir, también se da prisa para reconocer y premiar.

GENEROSO: El premio debe ser lo **suficientemente atractivo**, que los funcionarios vean que merece la pena luchar por conseguirlo, pero sin caer en excesos injustificados. **La dirección no puede ser cicatera a la hora de conceder un premio** ya que generaría cierto desencanto **"muy exigente a la hora de pedir, pero que poco generosa a la hora de premiar"**.

PÚBLICO: Para que el premio cumpla sus funciones de ejemplo y motivación es necesario que los funcionarios se enteren de qué premios se conceden y cuáles son sus motivos. La gente tiene que saber qué tiene que hacer para conseguirlo.

EXCEPCIONAL: Por último, señalar que el premio debe ser administrado con mesura, si los premios se conceden con excesiva frecuencia se convertirán en algo rutinario y perderán valor. **El premio tiene que ser algo excepcional.**

46. CRISIS EN LA INSTITUCIÓN

- En los momentos de bonanza el **LÍDER** se debe preocupar de **dotar a la institución con los medios adecuados y oportunos** (humanos, técnicos, tecnológicos, financieros, de capacitación, etc.) para poder afrontar con éxito situaciones delicadas que se puedan presentar en el futuro.
- El éxito de una institución en momentos de crisis va a depender principalmente de contar con un equipo unido, competente, preparado, motivado, capacitado, empoderado y capaz de hacer frente a la situación.
- Una de las principales obligaciones del **LÍDER** es rodearse de un equipo de primer nivel, que sepa reaccionar en momentos de dificultad. En estos momentos delicados no se puede admitir la menor división dentro del equipo, en estas situaciones el grupo debe acudir a explotar la preparación recibida en el área de **trabajo en equipo**.
- Por otra parte, el **LÍDER** permanentemente **mira hacia adelante**, lo que le permitirá detectar con rapidez cualquier signo que anuncie dificultades. Esto es una variable crítica, **mientras más temprano se afronte un problema, mayores serán las probabilidades de superarlo con éxito**.
- **El LÍDER es el timonel de la organización** y si su papel es importante en tiempos normales, ahora es **vital** en momentos de crisis, entonces ahora es cuando el **LÍDER** tiene que demostrar y poner en práctica su máxima preparación y potencialidades.
- En momentos de crisis no se puede perder el tiempo en buscar excusas, justificaciones, o culpables, hay que buscar soluciones inmediatas, ya habrá tiempo más adelante para analizar lo ocurrido. En estas situaciones de incertidumbre y preocupación, los funcionarios tienen que percibir que el **LÍDER** está al frente.
- El **LÍDER debe hacerse más visible**, debe mostrar ostensiblemente a la plantilla de funcionarios que está al frente y que todo está bajo control, es fundamental dar la cara, no esconderse, no evadir sus responsabilidades.
- El **LÍDER debe mantener la calma y proyectar una imagen de serenidad**, lo que contribuirá a que la institución se tranquilice y pueda actuar de manera más eficiente, empezará por evaluar la situación, con objetividad, tiene que conocer con precisión la actual realidad, por dura que ésta sea.
- Es esencial disponer de una información completa y veraz, lo que le obliga ir a su fuente, y si ello requiere saltarse niveles jerárquicos y contactar con la base de la entidad el **LÍDER** tendrá que hacerlo. Es importante hablar con todos los niveles de la institución para reunir toda la información posible.
- En los momentos de crisis el **LÍDER** tiene que **saber priorizar**, saber diferenciar cuales son las actuaciones prioritarias, por donde hay que empezar. El tiempo es crítico y hay que comenzar abordando los asuntos más neurálgicos.

- El **LÍDER** tiene que estar preparado para **tomar decisiones con celeridad**. Estas se pondrán en práctica inmediatamente y se establecerá un sistema de seguimiento y de evaluación de sus resultados.
- En estos momentos puede estar en juego el futuro de la institución, lo que a veces hará que el **LÍDER** se tenga que enfrentar a **decisiones que pueden exigir fortísimos sacrificios** a los funcionarios como recorte de personal, reubicación de puestos de trabajo, mayor carga laboral, etc.
- El **LÍDER** tiene que ser capaz de tomar estas decisiones, por dolorosas que sean. De hecho, si ocupa esa posición al frente de la institución es para defender sus intereses.

**MÁS VALE TOMAR UNA DECISIÓN QUE AFECTE NEGATIVAMENTE
A LA MITAD DE LOS FUNCIONARIOS, QUE NO TOMAR NINGUNA
Y QUE ESTA “OMISIÓN” TERMINE AFECTANDO A TODOS**

- El **LÍDER** es un competidor en un **concurso de popularidad**, por esa razón debe saber que si toma decisiones dolorosas, pero entendibles, razonadas, de un modo justo y objetivo, sin realizar discriminaciones, al final conseguirá ganarse aún más el respeto de su gente.
- En estos momentos es fundamental **actuar con la máxima transparencia**, tanto internamente como de cara al exterior. El equipo tiene que saber que está ocurriendo, cuál es la situación, cuáles son los peligros y qué medidas se están tomando.
- Ocultar información tan sólo da pie a rumores, a desconfianzas, a exageraciones, a temores, a chismes de pasillo. Es muy difícil pedirle a la plantilla que se involucre para sacar a la institución adelante cuando desconocen cuál es su situación real.
- Si la dirección oculta información y posteriormente ésta sale a la luz, el equipo directivo perderá inmediatamente toda credibilidad, que luego es muy difícil de recuperar. Es muy importante ir comunicando al equipo los pequeños avances que se vayan logrando ya que contribuye a elevar la moral de la institución.
- Superada la crisis, el **LÍDER** debe realizar un análisis crítico y objetivo para conocer con exactitud lo sucedido, el origen de la crisis, si ésta se ha debido a un fallo interno o a alguna influencia externa, si se podía haber previsto o evitado, si la institución estaba preparada, si se ha sabido reaccionar oportunamente, cuáles han sido los resultados, etc. El objetivo de este análisis es aprender de esas experiencias para generar conclusiones y recomendaciones con vista al futuro.
- Si algún miembro del equipo no ha estado a la altura de las circunstancias, el **LÍDER** debe exigir responsabilidades. También es el momento de agradecer al equipo por el esfuerzo realizado, de comunicar que la crisis se ha superado y explicar que el futuro de la institución se presenta nuevamente favorable.

47. DIFICULTADES DEL LÍDER

Entre los peligros que acechan al LÍDER y que pueden determinar que su influencia sobre la institución pueda llegar a ser negativa, podemos señalar los siguientes:

ENDIOSAMIENTO: Todo LÍDER debe tener un elevado nivel de autoconfianza, de seguridad en sí mismo, pero sin llegar a caer en el ENDIOSAMIENTO.

El LÍDER se suele mover en círculos de poder, se codea con gente influyente, sus órdenes se cumplen sin objetar, nadie cuestiona sus decisiones, su presencia infunde respeto a sus subordinados, entre sus ayudantes abundan los aduladores en busca de su favor.

Todo ello puede hacer que poco a poco el LÍDER se termine **endiosando**, **CREYÉNDOSE UN SER SUPERIOR, INFALIBLE, EN POSESIÓN DE LA VERDAD**. A partir de entonces comenzará a **no preocuparse por escuchar otras opiniones**, a pensar que **no necesita pedir consejos**; se irá **CONVIRTIENDO EN UN SER AUTORITARIO** que todo lo gestiona a base de órdenes.

**EL LÍDER SE HACE DISTANTE, PREPOTENTE, AVASALLADOR,
Y LA ORGANIZACIÓN COMIENZA A PERDERLE SU RESPETO Y ESTIMA**

TODO ELLO VA DETERIORANDO EL AMBIENTE LABORAL. Un LÍDER ENDIOSADO no es capaz de motivar. **SU SOBERBIA** le lleva a cometer errores que no reconoce y de los que responsabiliza al resto del equipo.

ES FRECUENTE LA SIGUIENTE PARADOJA: Los LÍDERES más destacados, aquellos que tienen más motivos para estar **endiosados** son precisamente los que menos lo están, mientras que otros LÍDERES con apenas pocos méritos, son los que más **endiosados** se encuentran.

**PARA EVITAR EL ENDIOSAMIENTO HAY QUE
CULTIVAR LA VIRTUD DE LA HUMILDAD**

También es fundamental rodearse de gente con personalidad, personas que sepan defender sus ideas y llevarle la contraria al LÍDER cuando sea necesario.

PERDER CONTACTO CON LA REALIDAD. El LÍDER dedica cada vez más tiempo a los temas estratégicos y comienza a despreocuparse del día a día, de mantener contacto con la realidad, con el trabajo de base.

Al perder contacto con la base de la institución (los usuarios, los funcionarios de otras instituciones, los ciudadanos, los proveedores, etc.) **empieza a perder información fundamental** para seguir entendiendo el alma de la institución, para anticipar cambios, para ver por dónde vienen las amenazas, cuales son las oportunidades y debilidades y poderlas manejar de la mejor manera.

La información que recibe a través de los conductos reglamentarios es de peor calidad, cada escalón jerárquico supone un filtro, los funcionarios suelen ocultar información que creen que puede molestar al JEFE. Normalmente, mientras más alto está una persona en la institución, peor es la calidad de la información que recibe.

QUEDAR OBSOLETO: Hay **LÍDERES** que no **evolucionan**, que suelen aplicar siempre el mismo modelo de actuación, aquél que tan bien le funcionó en el pasado. No parecen darse cuenta de que en un sistema tan cambiante como el actual, cada vez más complejo, lo que funcionó en un momento determinado puede actualmente no ser útil.

COMPLACENCIA: El **LÍDER** puede llegar a sentirse satisfecho con los logros conseguidos y esto puede llevarle a bajar la guardia, a considerar suficiente tratar de mantener el nivel actual de la institución, lo que en un mundo tan competitivo como el actual, es una planteamiento tremendamente peligroso, que puede ser el inicio de su decadencia profesional y política.

PÉRDIDA DE MOTIVACIÓN: El **LÍDER** que está mucho tiempo al frente de la misma institución puede terminar **perdiendo la ilusión por el proyecto**.

Cuando una actividad se hace rutinaria pierde su atractivo inicial, aquel sentido de "aventura" que tanto ilusionó en su momento y que le llevó a ver su trabajo como un auténtico desafío. Cuando esta ilusión se pierde, la dedicación al trabajo y el nivel de rendimiento se resienten inmediatamente.

48. PROBLEMAS PÚBLICOS

El **LÍDER AUTORIDAD**, deberá ser supremamente cuidadoso en cumplir con la Ley y con las normativas vigentes en su calidad de dignatario, el **MAL USO DE SU AUTORIDAD** o la “**OMISIÓN**” de sus actos, más temprano que tarde le generarán innumerables problemas en muchas ocasiones insalvables.

Aquí se enlistan algunos extractos para su aplicación, que consideramos son de vital importancia para un eficiente desenvolvimiento en su cargo.

Leyes, normativas y reglamentaciones para aplicación **“obligatoria e inmediata”** en las instituciones, entidades y organismos del sector público de la “República del Ecuador”

La aplicación de la LEY y Normativas conducen al **fortalecimiento institucional** y previenen futuros problemas y observaciones por parte de los organismos de control del Estado, así como de las instituciones anticorrupción.

EXTRACTOS

1. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR 2008.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 233.- Ninguna servidora ni servidor público **estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones**, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y **administración** de fondos, **bienes** o recursos **públicos**.

Art. 390.- Los riesgos se gestionarán bajo el principio de descentralización subsidiaria, que implicará la responsabilidad directa de las instituciones dentro de su ámbito geográfico. Cuando sus capacidades para la gestión del riesgo sean insuficientes, las instancias de mayor ámbito territorial y mayor capacidad técnica y financiera brindarán el apoyo necesario con respeto a su autoridad en el territorio y sin relevarlos de su responsabilidad.

2. CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO LEY ORGÁNICA, REFORMAS Y REGLAMENTO.

Art. 5.- Sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado.- Las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que:

1. Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo;
2. Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a cabalidad;
3. Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y,
4. Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

Art. 8.- Objeto del sistema de control.- Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: **administrativa, financiera, operativa**; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los **indicadores de gestión institucional y de desempeño**, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art. 19.- Examen especial.- Como parte de la auditoría gubernamental el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la **gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental**, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Art. 21.- Auditoría de gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

Art. 39.- Determinación de responsabilidades y seguimiento.- A base de los resultados de la auditoría gubernamental, contenidos en actas o informes, la Contraloría General del Estado, tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal.

Art. 40.- Responsabilidad por acción u omisión.- Las autoridades, dignatarios, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado, actuarán con la diligencia y empeño que emplean generalmente en la administración de sus propios negocios y actividades, caso contrario responderán, por sus acciones u omisiones, de conformidad con lo previsto en esta ley.

Art. 42.- Responsabilidad directa.- Los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones.

Art. 45.- Responsabilidad administrativa culposa.- La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de **inobservancia de las disposiciones legales** relativas al asunto de que se trate, y sobre el **incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen** por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales, especialmente las previstas en el Título III de esta ley.

Incurrirán en **responsabilidad administrativa culposa** las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, **por acción u omisión**, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

- 1. No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores;**
- 2. Cometer abuso en el ejercicio de su cargo;**
- 3. Permitir la violación de la ley, de normas específicas emitidas por las instituciones del Estado, o de normas de carácter generalmente obligatorio expedidas por autoridad competente, inclusive las relativas al desempeño de cada cargo;**
- 4. Exigir o recibir dinero, premios o recompensas, por cumplir sus funciones con prontitud o preferencia, por otorgar contratos a determinada persona o suministrar información, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar;**
- 5. No establecer o no aplicar con sujeción a la ley y normas pertinentes, los subsistemas de determinación y recaudación, presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental;**

6. No establecer o no aplicar con sujeción a esta Ley y más normas pertinentes los subsistemas de control interno y control externo;

7. No establecer o no aplicar con sujeción a la ley y más normas pertinentes, los sistemas de planificación, administración de bienes y servicios, inversiones públicas, administración de recursos humanos, de gestión financiera y de información;

8. Contraer compromisos y obligaciones por cuenta de la institución del Estado, a la que representan o en la que prestan sus servicios, en contravención con las normas respectivas y sin sujetarse a los dictámenes de la ley; o insistir ilegalmente en una orden que haya sido objetada por el control previo;

9. No tomar inmediatamente acciones correctivas necesarias en conocimiento del informe del auditor interno o externo; o de consultas absueltas por organismos de control;

10. No proporcionar oportunamente la información pertinente o no prestar la colaboración requerida a los auditores gubernamentales, y demás organismos de control y fiscalización;

11. Incurrir en ilegal determinación o recaudación de los ingresos del Gobierno Central, y demás instituciones del Estado;

12. No efectuar el ingreso oportuno de cualquier recurso financiero recibido;

13. Disponer o ejecutar, sin tener atribución, el cambio de planes, programas y estipulaciones relativas a la ejecución de los contratos; y,

14. Las demás previstas en otras normas y disposiciones legales vigentes.

Art. 46.- Sanción por faltas administrativas.- Sin perjuicio de las responsabilidades civil culposa o penal a que hubiere lugar, los dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado *“así como personeros, directivos, empleados, trabajadores y representantes de las personas jurídicas y entidades de derecho privado con participación estatal”*, que incurrieren en una o más de las causales de responsabilidad administrativa culposa previstas en el artículo anterior, originadas en los resultados de las auditorías, serán sancionados,.....

“con multa de una a veinte remuneraciones básicas unificadas del trabajador del sector privado, al dignatario, autoridad, funcionario o servidor, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar”,..... de acuerdo a la gravedad de la falta cometida, pudiendo además ser **destituido del cargo**, de conformidad con la ley.

Las sanciones se impondrán graduándolas entre el mínimo y el máximo señalados en el inciso anterior de este artículo, debiendo considerarse los siguientes criterios: la **acción u omisión del servidor**; la jerarquía del sujeto pasivo de la sanción; la gravedad de la falta; la **ineficiencia en la gestión** según la importancia del interés protegido; el volumen e importancia de los recursos comprometidos; el haber incurrido en el hecho por primera vez o en forma reiterada.

Art. 48.- Ejecución e imposición de sanciones.- Las sanciones de **destitución o de multa**, o ambas conjuntamente, las ejecutará la correspondiente autoridad nominadora de la institución del Estado, de la que dependa el servidor, a requerimiento y por resolución ejecutoriada de la Contraloría General del Estado. Dicha autoridad informará mensualmente a la Contraloría General del Estado sobre la ejecución de las sanciones y, en su caso, de la recaudación de las multas.

Las sanciones serán impuestas y ejecutadas por la Contraloría General del Estado cuando la indicada autoridad haya dejado de hacerlo, o cuando se hubieren constituido en sujetos pasivos de la sanción, o cuando deba imponérselas a personas de derecho privado o a terceros.

La Contraloría General del Estado, antes de imponer la sanción de destitución, notificará al implicado sobre la desviación detectada, concediéndole el plazo improrrogable de hasta treinta días para que ejerza su defensa. Vencido este plazo, el Contralor General o los funcionarios de la Contraloría General del Estado competentes para hacerlo, emitirán su resolución dentro del plazo de sesenta días.

Para la **imposición de sanciones** provenientes de los exámenes de auditoría, **no será necesaria la instauración de un sumario administrativo** en la entidad empleadora.

RESPONSABILIDAD CIVIL CULPOSA.

Art. 52.- Alcance.- La **responsabilidad civil culposa** nace de una **acción u omisión culposa aunque no intencional** de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precautelas o precauciones necesaria para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos públicos.

La responsabilidad civil culposa genera una obligación jurídica indemnizatoria del perjuicio económico ocasionado a las instituciones del Estado, calculado a la fecha en que éste se produjo, que nace sin convención, proveniente de un acto o hecho culpable del servidor público, o de un tercero, cometido sin intención de dañar, que se regula por las normas del cuasidelito del Código Civil.

Procesalmente, en la instancia administrativa o judicial, debe probarse por quien afirma la culpa en la emisión o perfeccionamiento del acto o hecho administrativo, que los mismos fueron producto de acciones que denoten **impericia, imprudencia, imprevisión, improvisación, impreparación o negligencia.**

Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.- Los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad.

Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

1. Titular de la entidad:

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información, de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos;

b) Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan **indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la **eficiencia de la gestión institucional** y el rendimiento individual de los servidores;**

c) Colaborar y disponer la cooperación del personal a su cargo con los auditores gubernamentales y **aplicar las medidas correctivas establecidas en las recomendaciones de auditoría;**

d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias, las regulaciones y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General del Estado;

e) Dictar los correspondientes reglamentos y demás normas secundarias necesarias para el eficiente, efectivo y económico funcionamiento de sus instituciones;

f) Informar periódicamente a la comunidad sobre los resultados obtenidos de la gestión institucional, comparándolos cuantitativa y cualitativamente con los indicadores, criterios y medidas a que se refiere el literal b) de este numeral;

g) Actuar con profesionalismo y verificar que el personal a su cargo proceda de la misma manera; y,

h) Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política de la República y las leyes.

Art. 94.- Acción Popular.- Concédase acción popular para denunciar irregularidades en la administración pública así como en la Contraloría General del Estado.

ACUERDO 039 CG - 2009

Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

100 NORMAS GENERALES

100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

100-03 Responsables del control interno

200-02 Administración estratégica

200-04 Estructura organizativa

200-07 Coordinación de acciones organizacionales

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO

- 300-01 Identificación de riesgos
- 300-02 Plan de mitigación de riesgos
- 300-03 Valoración de los riesgos
- 300-04 Respuesta al riesgo
- 407-02 Manual de clasificación de puestos
- 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo
- 407-07 Rotación de personal
- 407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores
- 407-09 Asistencia y permanencia del personal

410 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- 410-01 Organización informática
- 410-03 Plan informático estratégico de tecnología
- 410-14 Sitio web, servicios de internet e intranet

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**600 SEGUIMIENTO**

- 600-02 Evaluaciones periódicas

ACUERDO 034 CG 2009**Reglamento para la recepción y trámite de denuncias para investigación administrativa en la Contraloría General del Estado.**

El **artículo 83 numeral 8** de la Constitución de la República del Ecuador impone a las ecuatorianas y los ecuatorianos el deber y la responsabilidad de denunciar y combatir los actos de corrupción;

El **artículo 94** de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado concede **acción popular** para denunciar irregularidades en la administración pública así como en la Contraloría General del Estado;

Art. 1.- Objeto.- Las disposiciones de este reglamento tienen por objeto establecer los procedimientos que debe cumplir la Contraloría General del Estado en la recepción y trámite de las **denuncias** que se presenten sobre presuntos hechos, actos u operaciones originados en las instituciones del Estado, que revelen, **POR ACCIÓN U OMISIÓN** de sus servidores o terceros relacionados con ella, la **indebida**, ilegal o **ineficiente gestión** y/o utilización de recursos y bienes del Estado; así como los actos reñidos con la ética pública cometidos por servidores de la Contraloría General del Estado.

3. LOTAIP (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública).

- Art. 5.- Información Pública.
- Art. 7.- Difusión de la Información Pública.
- Art. 9.- Responsabilidad sobre la entrega de la Información Pública.
- Art. 10.- Custodia de la Información.
- Art. 13.- Falta de claridad en la Información.
- Art. 19.- De la Solicitud y sus Requisitos.
- Art. 21.- Denegación de la Información.
- Art. 23.- Sanción a funcionarios y/o empleados públicos y privados.

4. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.

Competencias y Auditorías del Ministerio de Relaciones Laborales:

- a. Auditoría de Recursos Humanos del Sector Público
- b. Auditoría de Desarrollo Institucional a las Entidades del Sector Público
- c. Auditoría en Remuneraciones
- d. Seguimiento y Control de Atención al Ciudadano

49. HERENCIA Y LEGADO

La visión del auténtico LÍDER es hacer algo grande, algo que perdure, algo que le sobreviva, que trascienda al propio LÍDER, este no se limita a buscar objetivos en el corto plazo, ni tampoco a buscar el bien de la institución tan sólo durante el tiempo que él esté al frente.

El LÍDER **quiere dejar huella**, contribuir a una gestión pública eficiente perdurable en el tiempo, y que beneficie a la institución, a sus funcionarios y trabajadores, pero especialmente a la población que lo eligió. Este deseo legítimo del LÍDER estará amparado, en varios motivos:

- **NECESIDAD DE SATISFACER SU EGO:** Si ésta fuera su única motivación respondería a una concepción del LIDERAZGO que sería muy pobre y limitada.
- **CONVENCIMIENTO:** De que debe aprovechar su poder y sus capacidades para contribuir a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de su ciudad.

Para alcanzar estos objetivos el LÍDER debe:

Preocuparse por crear una cultura y un sistema de trabajo dentro de la institución, que le sobreviva. Para ello tiene que conseguir que su forma de trabajar, su búsqueda de la excelencia, vaya calando en todos los niveles.

Por otra parte, dentro de su organización política, el LÍDER debe saber cuándo conviene retirarse y dar paso a nuevas generaciones. Cuando su empuje y capacidades vayan disminuyendo, cuando haya personas que vengan por detrás empujando fuerte, con nuevas ideas, con nuevos bríos, el LÍDER debe saber apartarse y dejar que sean otros quienes tengan la oportunidad de candidatar, que en caso de ser elegidos puedan tomar el timón en la administración de la institución.

El LÍDER no debe esperar a que comiencen a oírse las primeras voces pidiendo su sustitución. El LÍDER debe ser consciente de que su posición al frente de la institución es tan sólo temporal y que se mantendrá únicamente mientras tenga el beneplácito de las masas de su cantón.

**NO ES UN BUEN LÍDER QUIEN SE AFERRA A SU
PUESTO Y NO SABE RETIRARSE EN FORMA OPORTUNA**

50. MANTENIENDO LA IMAGEN Y LA ALCALDÍA

¿PORQUE ES DE “VITAL IMPORTANCIA” MANTENER A LOS FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DEL MUNICIPIO CONTENTOS, ESTABLES Y LOGRAR QUE SE SIENTAN SEGUROS DENTRO DE SU ZONA DE CONFORT?

¿PORQUE ES “INDISPENSABLE MIRAR PRIMERO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN?”

Un **GAD Municipal** es la institución más importante que tiene una ciudad, es la entidad rectora de su administración y de la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos. La **imagen pública de un Municipio** es bastante vulnerable, los ciudadanos fácilmente pueden cambiar de opinión sobre ella, dependiendo de la eficacia en la gestión administrativa, comunitaria y pública que realice.

No obstante la **primera autoridad** de la ciudad, es decir el **alcalde**, puede al igual que la institución como tal, generar una imagen pública sobre ella, y también sobre sí mismo en la **percepción de la mente** de los ciudadanos del cantón, imagen que puede ser **ventajosa o perjudicial** para los intereses institucionales del **Municipio**, así como para los beneficios profesionales y políticos del **alcalde**.

Todo es cuestión de voluntad, de hacer bien las cosas, de alinearse con las necesidades y requerimientos, primeramente de los funcionarios y trabajadores del Municipio y luego de los ciudadanos del cantón.

La **institución municipal** es como un **espejo**, todo lo que pase adentro lo **refleja** hacia afuera, el estado de ánimo de sus funcionarios, el clima y entorno laboral, la calidad de sus servicios, la calidez con la que sus funcionarios atienden a la ciudadanía, la eficacia en sus procesos y procedimientos, en definitiva la **eficiencia y productividad** integral de la misma.

El sentir y estado de ánimo de un funcionario o trabajador, los pensamientos que generan, los diálogos y comentarios que ellos realizan, se convierten en una **poderosa fuente de información que se expande hacia afuera** a sus familiares, amigos, conocidos, y personas en general, pero con un ingrediente **EXCEPCIONALMENTE INFLUYENTE**, la información que se transmite de adentro hacia afuera sea **positiva o negativa**, tiene un **“poderoso efecto multiplicador”** que se extenderá en muy poco tiempo por todo el territorio, como una especie de **epidemia contagiosa**, es decir que generará el tan temido o a su vez tan requerido **“MARKETING BOCA A BOCA”**.

El **marketing boca a boca** se origina en forma **inmediata y es constante**, una vez iniciado es prácticamente imposible poderlo controlar o cambiar, por lo tanto es **indispensable** que la información que originalmente se genera, sea positiva y beneficiosa tanto para la institución, así como para su **alcalde**.

Por otro lado se genera un **FEEDBACK**, es decir una retroalimentación constante, un retorno de la información, ahora desde afuera hacia adentro, que puede afectar el desenvolvimiento, eficiencia y productividad de sus miembros.

“LAS PERSONAS QUE EN SU MOMENTO FUERON ALCALDES EN FUNCIONES Y QUE EN AQUEL TIEMPO OPTARON POR LA “**REELECCIÓN**” Y LA PERDIERON, CASI SIEMPRE INICIARON SU “**DEBACLE**” DENTRO DE LA MISMA INSTITUCIÓN”

Es por estas razones que es comprensible entender, que todos los ciudadanos del cantón siempre estén pendientes de toda la **gestión administrativa interna así como pública** que realice la institución y su **alcalde**.

Por lo tanto si usted como **alcalde** de la ciudad, desea **consolidar** y estabilizar una **imagen positiva, confiable y solvente** en la percepción que las mentes de los ciudadanos, lo que debe hacer **primeramente es consolidar esa imagen** dentro de su institución.

Lograr un absoluto EMPODERAMIENTO INSTITUCIONAL adquiere una radical importancia; lograr una plena **convicción y creencia** en la entidad y en su **autoridad** resulta **indispensable**, si se desea cumplir con las metas trazadas, así como si se requiere mantener una **imagen positiva** de su **alcalde**.

Es por eso que el **tratamiento y manejo** que usted debe dar al **talento y recurso humano**, se convierte en un “**componente y pieza fundamental**” para su permanencia en el cargo, para su **posicionamiento positivo en las mentes de los ciudadanos**, para el fortalecimiento y robustecimiento institucional, y especialmente para lograr una **próxima reelección**.

SIEMBRE AHORA Y COSECHE TRIUNFOS MAÑANA

¿Y CÓMO USTED LO VA A LOGRAR?...

- ❖ Primeramente realizando un “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”.
- ❖ Diseñando y ejecutando **planes y programas** de capacitación **eficientes y recurrentes** a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Planificando y formulando una **estrategia de comunicación** interna y externa que vaya de desde arriba hacia abajo.
- ❖ Implementando una serie de estrategias y tácticas que deberán ser objetivamente planificadas, y que son el resultado del “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”.

CUALQUIER ESTRATEGIA QUE VAYA A IMPLEMENTAR, TENDRÁ COMO ALGUNOS DE SUS OBJETIVOS LOS SIGUIENTES:

- Crear un sentido de **pertenencia**
- Crear un sentido de **convicción** y de **empoderamiento**
- Crear una cultura de **trabajo en equipo**
- Crear una cultura de **calidad, eficiencia y productividad**
- Diseñar un **plan de comunicación fácil** de los funcionarios con el **alcalde**
- Realizar constantes eventos de **integración institucional**
- Generar un **cambio profundo del alcalde** en su tratamiento con las personas
 - Crear **dependencia psicológica** de los funcionarios hacia el **alcalde**
- Crear una fuerte **persuasión e influencia del alcalde** sobre los funcionarios
 - Generar **cambios** en forma inmediata
- Crear una estrategia eficaz para la **administración en la gestión del cambio**

Muchas veces algunos **alcaldes** cometen el **grave error** de creer que están realizando una “magnífica gestión”, opinión generada por su propio pensamiento y por su “**ego inflado y soberbia**”, porque así les informan sus Colaboradores, que “por lo general” **actúan intimidados y sumisos**.

¡ES MUCHO MÁS INTELIGENTE IMPLEMENTAR UNA “ESTRATEGIA DE PREVENCIÓN” ¡AHORA!! QUE LUEGO LAMENTAR NO HABERLA REALIZADO Y PERDER LA IMAGEN, LA REELECCIÓN Y LA ALCALDÍA.

51. CONSCIENCIA EVOLUTIVA RACIONAL

Todo lo explicado en los 50 puntos anteriores, no tendrá ningún resultado positivo, será totalmente irrelevante y en realidad no servirá para nada, si es que el **LÍDER** no se concientiza y pone en práctica todos los conceptos y teoremas referentes a la **absoluta influencia** que ejercen las Leyes Universales sobre todos los seres humanos.

Algunas Leyes de la física, así como una de las “Leyes Universales” las cuales son **inmutables e infalibles** es decir que no se pueden mover, que no pueden fallar, que tienen que suceder porque tienen que suceder, por ejemplo la muerte es inmutable e infalible son: la **“Ley de Causa y Efecto”**, que dice: “Toda causa tiene un efecto inmediato”, “No existe una causa que no genere un efecto”, “Todo efecto o resultado tuvo indispensablemente que ser originado por una causa”.

De igual manera existe la Ley de la física **“Acción y Reacción”** que dice: “Toda acción conduce automáticamente a una reacción”.

Adicionalmente está una Ley de corte teológico que es **“La Siembra”** que dice: “Todo lo que usted siembre eso cosechará”

Entonces, queda a la voluntad del **LÍDER** el **poner en práctica o no**, todo lo que en los 51 puntos de este manual se ha detallado, depende únicamente de usted el que cambie radicalmente y para siempre los destinos de su institución y por ende de los ciudadanos de su cantón.

El universo y la vida misma lo sabrán **recompensar y premiar** o de lo contrario **juzgar y condenar** por sus **buenas o malas acciones** realizadas, y quizás las más importantes acciones de una **autoridad con autonomía y poder de decisión**, son precisamente las que **nunca se hicieron**, o ni siquiera se **intentaron hacer**, es decir aquellas que caen en el **imperdonable** campo de la **“OMISIÓN”**.

Pero que es la **“OMISIÓN”**?.., son todos aquellos eventos, situaciones, decisiones, acciones o actuaciones **no tomadas ni ejecutadas**, que pudiendo haberlas realizado, que teniendo el poder de decisión, los recursos económicos necesarios, la facultad de la Ley y el marco legal, así como las competencias correspondientes, nunca se hicieron, nunca se llevaron a cabo, nunca se ejecutaron, **causando enormes perjuicios** a los funcionarios, a la institución, a los ciudadanos del cantón y a usted mismo, y es así que más **temprano que tarde**, la Ley de CAUSA Y EFECTO, la Ley de ACCIÓN Y REACCIÓN, y la Ley de LA SIEMBRA le pasarán la factura.

A toda esta comprensión o entendimiento le llamamos **“Conciencia Evolutiva Racional”**, o **“Despertar de la Conciencia”** porque usted se convierte en un ser consciente que despierta y evoluciona de una manera racional, para ejecutar acciones eficientes que benefician a los seres humanos de su entorno.

Por tanto, ahora que ya posee estos nuevos conocimientos, **debe abrir su mente y sus canales de comunicación** y empezar a asimilar y procesar la nueva información con la cual logre implementar las mejores alternativas de **dirección eficaz** que conduzcan entre otras cosas a la optimización en la gestión del cambio y por consiguiente al fortalecimiento de su institución.

Usted **programará su mente** con las nuevas ideas, proyectos y programas, y también **re-programará su mente subconsciente** cambiando aquellas estructuras mentales que han originado palabras y acciones que no le han funcionado en su vida, e inclusive re-programará aquellas creencias, prejuicios y paradigmas arraigados en el “disco duro” de su cerebro, es decir en su **mente subconsciente**, las cuales han sido y son fuertes limitantes para que usted obtenga el éxito en su vida personal, profesional, política y económica.

Muchas personas intentan transmitir sus buenas intenciones, utilizando el famoso y tan trillado término **“pensamiento positivo”**, o las **“buenas vibras”**, tema que está en boca de casi todas las personas y todo el tiempo, desafortunadamente en la mayoría de los casos esto no les funciona, porque lo hacen sin ningún conocimiento, ni de cómo opera o cómo funciona el **“pensamiento positivo”**, simplemente repiten lo mismo una y otra vez, por lo que esos aparentes **buenos deseos y buenos pensamientos**, realmente no sirven absolutamente para nada, mientras no se complete y ejecute el llamado “CÍRCULO VIRTUOSO DEL ÉXITO”.

Entonces, para que verdaderamente funcionen y se cumplan esos **buenos deseos**, esas **buenas intenciones**, esas **buenas vibras** y especialmente el famoso **“pensamiento positivo”**, tiene que indispensablemente originarse el “CÍRCULO VIRTUOSO DEL ÉXITO”, que consiste en generar 5 pasos o procesos:

En primer lugar nacen los (1)**pensamientos positivos**, los mismos que producen (2)**sentimientos positivos**, los que a su vez originan (3)**emociones positivas**, luego estos llevan a emitir (4)**palabras positivas**, que finalmente conducen a desarrollar las (5)**acciones positivas**, que son las que realmente cuentan pues es ahí cuando los pensamientos positivos, las buenas vibras o las buenas intenciones recién se materializan. Mientras no se genere este **círculo virtuoso del éxito**, el **“pensamiento positivo”** no pasará de ser solo una buena intención y nada más.

El “CÍRCULO VIRTUOSO DEL ÉXITO” es **cíclico**, es decir que luego de finalizados los 5 pasos, se origina un nuevo proceso mental a través de otro **pensamiento positivo** y así sucesivamente durante todo el tiempo y en forma indefinida.

Si usted requiere conocer más profundamente sobre estos temas, o requiere una asesoría o consultoría personal o institucional y desea lograr el fortalecimiento de su municipio, llámenos ahora y visite nuestra web:

www.fortalecerconsulter.com



Consultor Institucional
Planificador Estratégico
Coach-Trainer

Claro: 098-6568-767 (WhatsApp)

**“ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL**