



Muestra Editorial Exclusiva: Primer Capítulo

Libro: El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso

Registro Internacional de Propiedad Intelectual: ISBN 978-607-8198-08-5

Autor: Ángel Taboada

Sobre el Autor y la Metodología cdg

Ángel Taboada es Socio Director de cdg y un referente indiscutible en la consultoría de liderazgo empresarial en México. A lo largo de las últimas décadas, su marco metodológico registrado, el Proceso de Interacción®, ha sido el eje rector para el diagnóstico, transformación y consolidación de competencias gerenciales y directivas en cientos de organizaciones líderes y corporativos de clase mundial.

Este fragmento editorial ha sido liberado para profesionales y tomadores de decisiones que buscan implementar soluciones basadas en el rigor científico, la predictibilidad del talento y la efectividad organizacional.

Continúe Transformando su Organización

Para descubrir cómo alinear el potencial de su capital humano con la estrategia de su negocio y llevar los resultados de su empresa al siguiente nivel, lo invitamos a explorar nuestras soluciones institucionales:

- Sitio Oficial: Visite www.cdg.com.mx
- Contacto Directo: Comuníquese con nuestro equipo de consultores senior al teléfono +52 81 8215 1600 o vía correo electrónico en nuestro portal de atención.

PERSUASIÓN

EL PODER DEL LÍDER

TERCERA EDICIÓN ACTUALIZADA

ÁNGEL TABOADA NOVELO

PERSUASIÓN

EL PODER DEL LÍDER

Ángel Alejandro Taboada Novelo

Copyright © 2018, cdg

Tercera edición: mayo, 2018

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra, incluyendo la portada, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático.

ISBN: 978-607-8198-08-5

Impreso en México
Printed in Mexico



Experts in Business Competencies

www.cdg.com.mx

AL PASADO:

*Lleno de gratos recuerdos de mis padres:
Ángel y Ma. de Lourdes*

AL PRESENTE:

Alegre y generoso de mi esposa: Hilda Esther

AL FUTURO:

*Audaz e innovador de mis hijos:
Ángel, Carlos y Adrián*

CONTENIDO

Edición revisada a la fecha	10
Prólogo	12
Introducción	14
Capítulo 1	
Liderazgo y persuasión	17
• La persuasión a través del ejemplo	20
• La persuasión a través de la consistencia	21
• Otros medios de la persuasión:	
Autoridad moral, poder y comunicación efectiva	22
- Autoridad moral	22
- Poder	24
** Hablando de... El nuevo lenguaje organizacional y sus implicaciones	26
- Comunicación efectiva	30
** Hablando de... ¿Qué le digo?	40
• Características del líder persuasivo	44

Capítulo 2

Concepto de persuasión	49
• Cambie su manera de persuadir	51
• Cinco enfoques	51
• Los cinco estilos de tomar decisiones y maneras de influenciarlos	53
• Cinco características del Líder Plus	64
- Visión y persuasión	64
- Confianza y persuasión	66
- Compromiso y persuasión	68
- Objetividad y persuasión	70
- Proactividad y persuasión	72
• Métodos para impulsar a la acción	74
- Ordenar	74
- Negociar	75
- Persuadir	76
** Hablando de... Del dicho al hecho	78
• Lineamientos que los líderes efectivos siguen en la persuasión	82
• Persuasión Vs. Manipulación	84
• Las cuatro P's de la persuasión	86
** Hablando de... Posiciónese	87
• Mitos de la persuasión	90
** Hablando de... Comunicación de negocios	93
• Lo que motiva a la otra persona	96
** Hablando de... Motivación, el motor del éxito	102

Capítulo 3

El Modelo del Proceso de Persuasión 107

• Modelo del Proceso de Persuasión	108
• Principios de la persuasión	110
• Entender los principios	112
- Logos = Mensaje	112
- Ethos = Hablante	113
- Pathos = Audiencia	115
- Ágora = Lugar, tiempo, espacio y cultura	116
** Hablando de... Negociación multicultural	118
• Matriz de los principios	122
• Elementos de los principios	124
• Casos prácticos	126
• Ejercicio #1	128
• Criterios de orientación	132
• Ejercicio #2	136
• Leyes de la persuasión	137
- Ley 1. Similitud/simpatía	138
- Ley 2. Reciprocidad	139
- Ley 3. Social o de asociación	140
- Ley 4. Compromiso/consistencia	142
- Ley 5. Poder/autoridad	143
- Ley 6. Ley de la escasez	144
- Ley 7. Ley del contraste	145
- Ley 8. Ley de la conformidad	146
• Ejercicio #3	148
• Criterios de orientación	150
** Hablando de... Tácticas de negociación	152

Capítulo 4

Tips, técnicas y estrategias de la persuasión	157
• Matriz de principios y técnicas	158
• Consideraciones antes de intentar la persuasión	160
• Claves de la persuasión	164
• Contenido del mensaje persuasivo	167
• Propósitos a lograr con la audiencia durante el mensaje	169
• Cómo manejar la presión del tiempo	171
• Para que las personas crean en usted	172
• Empatía y asertividad	173
• ¿Por qué las personas no se abren o se quedan calladas?	174
• Cómo conocer de antemano la reacción de los otros	176
• Cómo proyectar confianza e influir en los demás	177
• Desarrollo del sentido del humor espontáneo	178
• Para escuchar bien	179
** Hablando de... ¿Qué se consigue con la persuasión en el ambiente de negocios?	180
Conclusiones	185
Apéndice	189
Persuasión y ética... Un dilema moral	191
Por último	196
Testimonios	201
Fuentes consultadas	202

EDICIÓN REVISADA A LA FECHA

*Siempre es un reto abrir un libro escrito hace un tiempo
y máxime cuando han sucedido tantos eventos
y sucesos en tan solo los últimos 10 años.*

La crisis financiera de 2008 se desató de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos. En el año 2009, General Motors se presenta en bancarrota. En el año 2012, la predicción del fin del mundo por los Mayas.

En el 2015, ISIS aterroriza París con el ataque terrorista más mortal en Europa desde los bombardeos al tren de Madrid en 2004. En este mismo año se destapa el escándalo de corrupción más grande en la FIFA. Algunos de los acontecimientos más destacados en el año 2016 fueron la victoria de Donald Trump en las elecciones de Estados Unidos, el martirio de la ciudad siria de Alepo, así como la destitución de Dilma Rousseff, en Brasil. En estos, como en muchos otros sucesos más, vemos la mano de la persuasión y el poder de los líderes para mover al mundo, lamentablemente con un factor nefasto en función de un nuevo elemento que nos está lastimando mucho a toda la humanidad... la falta de “ética” en los comportamientos, acciones y decisiones de falsos y malos líderes que se llevan de encuentro a quien sea y a quien se oponga a sus intereses y ambiciones sin medida.

La persuasión es una forma de comunicación intencional en la que un persuasor intenta influir en otras personas para que cambien sus actitudes, creencias, valores y acciones, siendo esto lo que le imprime su carácter eminentemente ético a esta competencia. Esta no nueva, pero sí más manifiesta evidencia de carencia de valores en todos los ámbitos de nuestra comunidad global, me lleva a incluir en esta tercera edición un capítulo extra con el tema de la persuasión y la ética como clave para trascender con liderazgo fuerte y sostenible en el tiempo. Los conceptos base

de esta obra siguen en pie por ser todavía vigentes ahora y para un buen rato más. Me refiero a los principios aristotélicos de la persuasión que son: Logos, Ethos, Pathos y Ágora, es decir la importancia del Mensaje, Mensajero, Audiencia y Circunstancias del proceso de influir positivamente en las personas.

Por otra parte la correlación con las cinco características estratégicas del Líder Plus: Visión, Confianza, Compromiso, Objetividad y Proactividad con los cuatro elementos de la persuasión, siguen siendo un patrón de comportamiento que abona perfectamente a las necesidades que ahora mencionamos de un liderazgo persuasor y ético en nuestro diario quehacer.

A través de la maravillosa base de datos en competencias gerenciales que tenemos en **cdg** por los miles de diagnósticos que realizamos año con año, las últimas estadísticas nos dicen que el nivel de competencia que tenemos en México en liderazgo es de un 70%, calificación que podríamos decir no es mala pero tampoco es la suficiente para poder ejercer un liderazgo oportuno y de alto impacto. Obviamente esta calificación va de la mano con la competencia de la persuasión, que tiene un nivel de dominio de apenas un 65%. Estos datos duros y objetivos nos dicen que todavía hay camino por recorrer en estas dos competencias, sabiendo muy bien que ambas son desarrollables en un contexto de mejora continua.

Es por ello que he revisado minuciosamente toda la obra para esta tercera edición. Se han actualizado datos, estadísticas, fotografías, y textos con el fin de hacer más ágil y agradable la lectura del libro. Estoy seguro que para todas las nuevas generaciones esta lectura será de mucho enriquecimiento personal y profesional. La idea es que los consejos, tácticas y técnicas que aquí se encuentran sean un peldaño para hacer crecer y fortalecer su liderazgo a través de la persuasión... ese es el verdadero poder del líder.

Agradezco toda la retroalimentación que he recibido de clientes, amigos y usuarios de nuestras tecnologías acerca de esta obra. Ello ha permitido presentarles esta nueva edición que espero sea nutritiva y trascendente para todos los lectores. Mi personal cariño a mi esposa y a mis hijos que han sido y siguen siendo parte de mis valores, entusiasmo personal y profesional para seguir influyendo y trascendiendo en la comunidad.

Ángel Taboada Novelo

PRÓLOGO

Conforme se transforman los pensamientos y actitudes, evolucionan las sociedades. Ahora los aspectos ligados a la inteligencia emocional recobran mayor importancia; producto de esta evolución se vuelven trascendentales valores como el equilibrio emocional y la felicidad. Valores que están presentes en las organizaciones y que los líderes fomentan como parte de los principios institucionales a partir de los cuales se rediseñan las culturas de trabajo.

Ahora sabemos que no basta la inteligencia y los conocimientos de una persona para que sea considerada como “competente”. Se requiere además asegurar que esa persona cuente con el equilibrio emocional que le permita utilizar al máximo su inteligencia y sus talentos, tanto en circunstancias cotidianas, como en momentos de crisis.

Es por eso que este libro de Ángel Taboada es un libro que refleja la evolución del liderazgo, y en él nos comparte las nuevas tendencias que sustentan la influencia de los líderes.

Ángel aborda la persuasión como el elemento fundamental que permite a los líderes contagiar el entusiasmo necesario para lograr grandes ideales. Nos lleva de la mano y nos permite visualizar cómo la persuasión es la habilidad que otorga el poder y la credibilidad al líder. Nos enseña de una manera práctica cómo ejercer las distintas formas de la persuasión para compartir la visión, enrique-

cer la imaginación, separar lo relevante de lo irrelevante, fomentar la interacción abierta y educar la sensibilidad a fin de ser capaces de aprender a ver, también, con el corazón.

Al practicar los conceptos que Taboada describe en este libro, los líderes van a lograr una mayor influencia, basada en el convencimiento personal y van a desencadenar mayores compromisos, pues quienes conviven con ellos encontrarán una personalidad sólida y consistente que combina las decisiones inteligentes con una conducta equilibrada.

De esta manera, Ángel contribuye a impulsar la evolución de la sociedad y de las nuevas culturas de trabajo compartiendo modelos de conducta cuya aplicación, está comprobado, genera mejores resultados y muestra el camino para que cada vez sean más las personas que desarrollan su inteligencia y respaldan su liderazgo en la persuasión.

José Antonio Fernández Carbajal

PRESIDENTE
FEMSA

INTRODUCCIÓN

“Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles”.

BERTOLD BRECHT

“La única constante en este mundo es el cambio”. ¿Cuántas veces hemos oído esta frase o la hemos repetido nosotros mismos? Sin embargo, aún estamos lejos de lograrlo. Dos de las grandes conclusiones a las que han llegado las organizaciones sobre sus esfuerzos por lograr el cambio les han quedado muy claras: Primera, cada colaborador, equipo o grupo suele tener distintos valores, intereses, costumbres y puntos de vista por los que se resisten al cambio. Segunda, la autoridad por sí sola no es suficiente para persuadir a la gente para que cambie y en el caso de la coerción, lo único que hará es erosionar el liderazgo. Para influir en los demás necesitamos dominar el arte de la persuasión.

Es por ello que, sin lugar a duda, la clave del éxito en el siglo XXI muy bien puede ser el liderazgo persuasor y aplica tanto para las organizaciones como para los individuos.

La persuasión no es una herramienta únicamente para vender algún producto o para cerrar negocios de manera exitosa. Los buenos directivos persuaden e influyen todo el día.

De acuerdo a los expertos en comportamiento organizacional, los directivos más efectivos de hoy influyen sobre los demás a través de formas constructivas de persuasión que dan como resultado niveles de compromiso, por parte de los colaboradores, que los directivos de antes jamás soñaron.

Pero, ¿cómo vender el cambio? ¿Cómo lograr esa forma constructiva de persuasión? ¿Cómo persuadir a alguien para que cambie, refuerce y desarrolle valores y actitudes positivas o corrija algún comportamiento? ¿Qué habilidades tendremos que desarrollar para llegar a ser líderes persuasores?

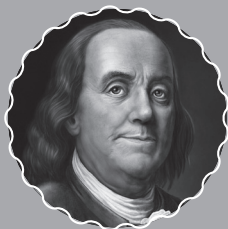
Las respuestas a estas preguntas las iremos analizando a lo largo de este libro, así como los principios, elementos, leyes y estrategias de la persuasión.

Ángel Taboada Novelo



CAPÍTULO: 1

LIDERAZGO Y PERSUASIÓN



Quienes saben persuadir se enfocan en apelar a los intereses y necesidades de las personas, no en argumentos científicos y racionales.

BENJAMIN FRANKLIN

*Más que dedicar horas y horas a encontrar
una excelente solución que luego nadie implementa,
se trata de desarrollar la habilidad para convencer
y comprometer a las personas de llevarla a la práctica.*

Como excelentes administradores y no como buenos líderes, lo primero que se hace es encontrar soluciones para las distintas circunstancias que se presentan y después enfrentar el proceso de convencer a los colaboradores para que las apoyen y las implementen.

En la parte del convencimiento es donde se encuentran los obstáculos más grandes y se detienen las acciones para llevar a cabo las medidas necesarias. Es un error asumir que porque ya se tomó una decisión, automáticamente deberá ejecutarse.

Por eso muchas veces se enteran que en tal dependencia hace tres meses se definió algo y no se ha hecho nada; que tal líder político prometió mucho y después de un año, todavía no se aprecian sus acciones.

También es un error pensar que existe un sentido de compromiso y lealtad por el hecho de que se ejecutó la decisión aún dentro de los tiempos establecidos.

Una cosa es que se obedezcan las órdenes y se cumplan las tareas, y otra muy diferente es que se realicen con el gusto y entusiasmo que genera la participación, con ese sentimiento de orgullo de formar parte de un grupo, de una empresa.

Son conocidos varios casos de compañías que ante una situación de crisis económica, les plantean a sus empleados la posibilidad de una reducción de sueldos a cambio de evitar la bancarrota y el cierre.

En algunas firmas, la respuesta es positiva y solidaria; aceptan la propuesta y sin afectar la calidad, trabajan por el compromiso que tienen; buscan juntos superar ese mal momento.

En otras, lamentablemente la resolución es un no y hasta se presentan emplazamientos de huelga.

La diferencia entre los dos tipos de culturas, las actitudes y el sentido de responsabilidad conjunta, la marca el liderazgo persuasivo.

Aquí es donde las habilidades de la persuasión constructiva juegan un rol determinante para la consolidación, permanencia exitosa en el tiempo y por qué no, para un mejor posicionamiento en el ramo y la conquista de nuevos mercados.

Mientras no exista un convencimiento auténtico, las acciones o dejan de realizarse o se desarrollan de una manera fría; sin el sello que se imprime cuando existe un compromiso traducido en valor agregado, ventaja competitiva, servicio sobresaliente y mayores utilidades.

Persuasión Vs. Coerción

EL LIDERAZGO PERSUASIVO
es menos violento, más paciente, de largo plazo y su fuente se origina en las creencias positivas acerca de los colaboradores.

EL LIDERAZGO COERCITIVO
ocurre cuando el líder se ve obligado a dar una orden tácita o directa sobre todo en momentos de crisis o de decisiones urgentes.

EL LÍDER PERSUASIVO
evita ser coercitivo, pero bajo circunstancias extremas no descarta esta alternativa que, en algunas ocasiones, es un mal necesario.

UN LÍDER EXITOSO
influye sobre los demás todo el tiempo a través de normas constructivas de persuasión entre las que resaltan el ejemplo y la consistencia personal.

LA PERSUASIÓN A TRAVÉS DEL EJEMPLO

“EL EJEMPLO ARRASTRA”.

Al hablar del liderazgo persuasivo, las siguientes acciones o actitudes son las que más impactan:

1. SIGUE LAS INDICACIONES

Respetar y se apegar a las instrucciones; seguir por las políticas y lineamientos. Llevar a cabo las tareas de la manera recomendada. Hacer ver a los seguidores que las reglas y los procedimientos son importantes.

2. REALIZA SU MEJOR ESFUERZO

Trabaja tanto o más que los colaboradores, se organiza y respeta los tiempos de la agenda, revisa detalles y se asegura de corregir errores. El liderazgo de dirección no es tan efectivo como el liderazgo por el ejemplo. Porque el ejemplo es una forma más significativa de comunicar acciones y actitudes que un orden bajo el velo de un “porque lo digo yo”.

3. MUESTRA INICIATIVA

Ejecuta lo que le corresponde sin esperar a que le digan o a verse forzado. Toma en cuenta y reconoce públicamente las buenas sugerencias. Motiva a cada uno a tomar iniciativas.

4. ACTÚA CON MADUREZ

Muestra sensatez y buen juicio. Su comportamiento se orienta hacia la realización de la tarea. Evita discusiones entrampadas y situaciones que se desvíen del objetivo.

5. CONOCE LA TAREA

Domina su área profesional y se actualiza. Sabe orientar sobre detalles específicos, trata de mejorar y superar la calidad de cada acción; aprovecha las fortalezas individuales y los recursos del equipo para lograr resultados sobresalientes.

6. MANTIENE UNA ACTITUD POSITIVA

Sabe ver y reconocer las bondades de las situaciones; resalta lo positivo. Manifiesta fortaleza y esperanza ante la incertidumbre y obtiene provecho de las

situaciones negativas; además, habla de esto con su grupo. Asimila la frustración y el desaliento personal internamente y en silencio; acepta el fracaso y lo considera como una experiencia de aprendizaje potencial. Contagia entusiasmo, aún en tiempos difíciles.

LA PERSUASIÓN A TRAVÉS DE LA CONSISTENCIA

La consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, es un fundamento de la persuasión y abre un camino fácil en la tarea del liderazgo ya que:

- **Las personas se sienten atraídas hacia quienes son congruentes y mantienen un comportamiento consistente.** En cambio la gente se molesta y se distancia cuando un líder actúa inconsistentemente.
- **Como personas, la necesidad por la consistencia se deriva de otra:** desarrollar un mundo predecible para vivir.
- **La necesidad de identificarse con personas consistentes es una gran oportunidad** que los líderes persuasivos deben aprovechar para influir en otros y motivar acciones específicas.
- **Cuando se demuestra consistencia en el comportamiento se genera una fuerza increíblemente sólida,** pues se conquista la confianza de los seguidores.
- **La gente tiende a confiar en alguien que ha establecido un patrón consistente de conducta** aunque esa persona le sea un extraño.
- **Cuando el líder toma una decisión y se apeg a ella proyecta consistencia en su actuar;** es un factor poderoso a su favor en la persuasión.

OTROS MEDIOS DE LA PERSUASIÓN: AUTORIDAD MORAL, PODER Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

*Existen situaciones en las que el ejemplo
y la consistencia no son suficientes
para persuadir o convencer a los colaboradores.*

Es válido en estos casos utilizar otros medios para influir, apoyar el proceso de comunicar y vender en forma directa una idea, resaltando lo que tienen que hacer y puntualizando lo que se espera de cada uno.

Cuando esto suceda hay que estructurar y combinar:

**Autoridad
moral**

**Empleo
del poder**

**Comunicación
efectiva**

AUTORIDAD MORAL

Una persona ejerce autoridad moral cuando los demás reconocen su interés genuino en el bienestar de otros y quienes le rodean saben que no busca sacar provecho personal de las situaciones.

El **Papa Francisco** es un ejemplo de autoridad moral en el mundo entero. Más allá de las fronteras de la Iglesia Católica, diversos líderes políticos escuchan sus planteamientos y toman decisiones trascendentes en sus gobiernos convencidos por la influencia que el Sumo Pontífice ejerce en nuestra era.



En cada familia siempre hay alguien que tiene la última palabra, el consejo más sabio, la visión más clara. Esa persona es a quien se pregunta, se sigue y se obedece sin cuestionamiento.

Lo mismo sucede en los grupos de trabajo y círculos sociales. Hay alguien que no necesariamente es el más popular ni el más alegre, pero sí el más centrado.

Cuando se presenta una discusión, interviene de manera prudente y define con credibilidad una postura en la que todos, o la gran mayoría, están de acuerdo.

La autoridad moral se confiere a quienes se les percibe como personas íntegras, promotoras del bien de otros, desinteresados y con capacidad de orientar cambios en beneficio de los demás.

Un líder necesita desarrollar y consolidar su autoridad moral para proyectarse como alguien digno de confianza; poseedor de un sistema de valores sólido; de alta congruencia y consistencia en su actuar público y privado.

Cuando el ejemplo y la consistencia no son suficientes para lograr el convencimiento, la autoridad moral es indispensable para generar acciones específicas. Es factible definir y compartir una visión clara que de entrada, y por la simple autoridad moral que representa quien la plantea, sea bienvenida.

En este caso conviene preguntarse: ¿A dónde se trata de llevar a los seguidores?, ¿por qué es conveniente y benéfico el resultado que se pretende?

Si la visión no está bien clara, aún con base en una autoridad bien ganada, es difícil persuadir al equipo para comprometerse a cualquier acción.

Autoridad moral

Al hacer uso de la autoridad moral, en situaciones de crisis, es perfectamente válido dirigirse a la gente con frases como éstas:

- “Estoy convencido de qué es lo que más nos conviene”.
- “No pediría algo que sé que no es benéfico o que nos haría daño”.
- “Sé que es difícil, puede parecer contradictorio, pero por la confianza que nos tenemos vamos a hacerlo como se los planteo. Pronto verán a dónde vamos a llegar por este camino”.
- “No hay tiempo de discutir, de replantear, les pido que lo hagamos ya y lo hagamos contentos”.

PODER

El poder formal puede relacionarse con una manera autoritaria de ejercer el liderazgo. Si bien para muchos directores –no líderes– representa el camino más fácil de lograr resultados para otros es sólo un recurso que se utiliza en casos extremos de crisis o situaciones imprevistas.

Por ejemplo el caso de **Margaret Thatcher**, mejor conocida como “la dama de hierro”, que en 1979 fue primer ministra de Gran Bretaña. Su nombre pasó a la historia como sinónimo de rigidez, de firmeza, seriedad y coherencia en cuanto a sus convicciones políticas conservadoras.

Durante su período de 11 años dirigiendo a Inglaterra, el país vivió cambios sorprendentes como el debilitamiento de los sindicatos y la creciente privatización, porque nadie se atrevía a contradecirla.



Al contrario de la autoridad moral que se conquista y que inspira confianza; el poder es una fuerza inherente y proporcional al nivel organizacional.

El poder formal, derivado de la función que se desempeña, inspira miedo más que auténtico respeto. Muchos colaboradores se convierten en los típicos “yes-man”, es decir, que sólo se dedican a obedecer más que a trabajar propositivamente.

El poder formal es el extremo opuesto del liderazgo persuasivo. Se le asocia con las teorías de Taylor del siglo XIX. Taylor basó su sistema de administración en el estudio de los tiempos para realizar las actividades en la línea de producción. A partir de esos períodos dividió cada oficio en sus componentes y diseñó los mejores y más rápidos métodos de operación para cada parte del trabajo. Creó incentivos de tipo económico que él llamó “tarifas diferenciales” de acuerdo con la productividad del trabajador.

El liderazgo persuasivo es la tendencia y característica distintiva del tercer milenio. Se integran en él una serie de aprendizajes sobre el comportamiento humano en el trabajo; la influencia personal en las acciones individuales, de grupos y masivas; así como los hallazgos derivados de la evolución de las sociedades a esquemas de convivencia más armónicos, justos y llenos de oportunidades para el desarrollo potencial de personas y comunidades.

Parte de esta premisa se basa en el ejemplo. Si en un momento de crisis hay necesidad de dictar, de imponer ciertas medidas utilizando la autoridad que confiere el nivel jerárquico, una vez resuelta la situación, ganará más confianza con el equipo por la visión desarrollada y las decisiones acatadas.

*El liderazgo persuasivo en un momento de riesgo,
ante una inminente situación de crisis
o consecuencias lamentables,
puede hacer uso del poder formal para orientar
la voluntad del equipo hacia el rumbo
que el líder visualiza.*



EL NUEVO LENGUAJE ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES

Las organizaciones empresariales eran vistas como si fuesen una máquina. Algo que es susceptible de proyectarse, medirse y controlarse.

Todo ha cambiado. Ahora vemos a las empresas como una red de interconexiones con otras y dentro de sus propias estructuras internas.

Incluso las palabras utilizadas tradicionalmente en administración empresarial cambiaron.

NUEVOS TÉRMINOS DE LENGUAJE EMPRESARIAL

El nuevo lenguaje que emerge en los corporativos y empresas es muy diferente al que se usaba hace apenas cinco años.

Los términos modernos son: opciones, no planes; lo posible, en lugar de lo perfecto; participación, en vez de obediencia.

DE ADMINISTRADOR A LÍDER

En las organizaciones modernas la palabra “administrador” o “gerente” se sustituye por el líder del equipo, coordinador de proyectos, socio y facilitador.

LA SUBSIDIARIEDAD

El primer concepto en cambiar es el término subsidiariedad, que se utiliza en teoría política a partir de las Encíclicas de la Iglesia Católica.

Así por ejemplo, el Estado no debe entrometerse en el papel de la familia porque al hacerlo desplaza el significado mismo de ésta como núcleo básico de relación con la sociedad.

El principio de la subsidiariedad significa que quitarle a la gente sus responsabilidades, deteriora sus habilidades y conduce a la apatía, a la mediocridad, al esperar recibir todo a cambio de nada.

LA SUBSIDIARIEDAD Y EL LÍDER

La tarea del líder consiste en asegurarse que las personas a su cargo sean competentes para ejercer sus responsabilidades, que entiendan los objetivos de la organización y logren que se comprometan con tales metas.

El principio de la subsidiariedad sostiene que un corporativo no debe asumir las responsabilidades que le corresponden a una organización de otra esfera inferior.

AUTORIDAD CONQUISTADA

Otro concepto es el que define la autoridad conquistada. En las organizaciones tradicionales, el poder de alguien que ocupa un cargo se lo da la posición en la que está.

La carrera de un ejecutivo no debe ser una escalera de responsabilidades en ascenso sino una creciente reputación de que él o ella pueden hacer que “sucedan las cosas”.

Influenciar a los demás y no ejercer autoridad es lo que cuenta en el factor organizacional de las empresas en la actualidad.

VIRTUALIDAD

Una organización virtual es aquella que no necesariamente se ve, no se concentra en un solo lugar y, sin embargo, así de dispersa da servicio y buenos resultados a los clientes.



En la nueva organización, los colaboradores están trabajando en diversas localizaciones y negocios.

Los empleados usan “diferente camiseta” sin pertenecer a una sola organización. Es el principio de *outsourcing*.

Quienes sirven a una empresa no siempre forman parte de su nómina.

En los corporativos modernos, sólo el 20 por ciento de los integrantes trabajan bajo un mismo techo.

*Cada día se confirma
que las organizaciones de
la modernidad son una
“caja de contratados de
diversas partes para
diferentes acciones”.*

UN LIDERAZGO DISTRIBUIDO

En síntesis, la virtualidad consiste en allegar la colaboración de personas que muchas veces no “están ahí”. Esta forma de trabajo organizacional por control remoto puede ser exitosa cuando la confianza se orienta en ambas direcciones de quien solicita el trabajo a quien lo hace y de quien lo hace hacia quien se lo solicita.

La confianza, como la autoridad, tiene que ser conquistada.

LIDERAZGO COMPARTIDO

El liderazgo de los grupos actuales ya no se consigue con el tradicional “sígueme”. Ahora se ejerce un liderazgo distribuido. Es un ejemplo similar al de los remeros de una canoa compitiendo en una carrera.

¿Cómo pueden ganar si no confían todos entre sí para remar coordinadamente?

Así es dentro de las organizaciones actuales, en los niveles intermedios, el liderazgo es una función compartida entre varios.

Pero en el nivel más alto, el liderazgo se personaliza en alguien capaz de aglutinar a la comunidad virtual.

FUERZA DE CARÁCTER

Vivir esta paradoja requiere de mucha fuerza de carácter y una firme creencia en lo que se está haciendo.

LA POLÍTICA EN LA EMPRESA, LA EMPRESA EN LA POLÍTICA

Estos nexos de actividad humana hoy en día, son las razones por las que muchas empresas utilizan algunos principios usados en política para fomentar la participación, la aceptación y dejan a un lado la imposición.

Lo mismo sucede con los políticos que, en busca de la eficiencia y de resultados específicos, acuden a los principios de organización desarrollados en los negocios.

Los atributos necesarios

Dirigir una organización en la que la autoridad debe conquistarse no es asunto fácil.

Pocas personas lo hacen exitosamente debido a que, para lograrlo, se precisan varios factores:

- **Confianza en sí mismo.**
- **Pasión y entrega a lo que se está haciendo.**
- **Querer a la gente.**
- **Saber escuchar y aceptar los comentarios de retroalimentación de cada colaborador.**
- **Ser autocrítico.**

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La herramienta que marca la diferencia entre el concretar y convertir en realidad una visión es la comunicación.

- **Las buenas ideas sobran.** Todas las personas poseen momentos de gran lucidez mental y surgen distintas visiones de lo que se podría realizar: algún negocio que genere más ingresos, una actividad que por falta de tiempo, de energía, de dinero, de decisión... no se hace.



- **Lo difícil no es pensar en soluciones,** lo difícil es llevarlas a la práctica.
- **La gente que triunfa,** no alcanza las metas sólo porque nació con características únicas que Dios le regaló.
- **Quienes alcanzan el éxito** lo logran primero, porque tienen visión, saben qué quieren y hacia dónde van.

Segundo, porque saben compartirla con otros y así integran un equipo que multiplica esfuerzos hacia el mismo fin.

Tercero, porque están decididos a superar todos los obstáculos con inteligencia, voluntad y perseverancia.

Soichiro Honda, evolucionó la industria automovilística gracias a su tenacidad. En los años 50 creó y propagó diseños innovadores que hicieron de la motocicleta un transporte común y corriente.

Después sus autos también reformaron la industria, haciendo de su compañía una de las principales a nivel mundial.

Las preguntas que surgen son:

¿Fue el primero que tuvo la visión de evolucionar la industria automotriz?

NO. Muchos otros lo habían intentado décadas atrás y no lo lograron.

¿Cuál fue la diferencia que llevó a Honda al liderazgo automotriz?

Básicamente fueron dos razones:

- **Una tarea de muchos años** para generar confianza en la gente con la que trabajaba y crear conciencia de la necesidad del cambio y mejoría en el auto-transporte.
- **Un gran esfuerzo**, con una metodología bien planeada y cuidadosamente estructurada para comunicar a la gente su sueño: renovar a fondo los automóviles utilizando tecnología avanzada, calidad excepcional y refinamiento en cada diseño.

No se trata aquí de profundizar en los pormenores del proceso que siguió para lograr que Honda se posicionara en más de 25 países, sino de resaltar que fue su programa de comunicación lo que le ayudó a compartir su visión y a contagiar un nuevo proyecto de transporte.

Ciertamente que su determinación para superar los obstáculos, propios de una contienda agresiva fue el tercer punto que lo llevó a conquistar su sueño

Rudolph Giuliani, alcalde de la ciudad de Nueva York en el 2001, movilizó a una ciudad paralizada por el pánico del terrorismo causado por el ataque a las Torres Gemelas; y la motivó a retomar su vida “normal”.

Convenció a las familias de que fueran a trabajar y llevaran a sus hijos a las escuelas... Convenció a todas las líneas aéreas, cadenas hoteleras, restaurantes, comercios y negocios de entretenimiento de que realizaran promociones para revivir el turismo.

Se solidarizó con el dolor de miles de ciudadanos de todo el mundo que perdieron familiares y amigos y organizó un ejército de voluntarios para rescatar sobrevivientes, trasladar cuerpos y dar información, remover escombros, prevenir epidemias y limpiar la ciudad entera.



Era el símbolo de la fortaleza y de la esperanza de Nueva York después del 11 de septiembre. Desarrolló una visión en medio del caos, de la confusión, de la desesperación, de la necesidad de respuestas y acciones inmediatas a la altura de una situación jamás antes imaginada.

Giuliani supo estar presente y llegarle a la gente que necesitaba su mensaje de esperanza y bienestar. Era la luz en medio de muchos días oscuros y llenos de polvo.

Y no sólo clarificó su visión. Sus habilidades de comunicación le permitieron generar seguridad, ayudar a la gente a transformar la ira en energía positiva para reconstruir, sentir el dolor de otros en carne propia, ofrecer un rumbo claro en un ambiente de temor.

¿QUÉ HACER PARA APRENDER A DESARROLLAR HABILIDADES DE COMUNICACIÓN?

Afortunadamente es cuestión de práctica y de metodología. Está comprobado que se pueden dominar las habilidades para convertirse en un comunicador exitoso y proyectar un liderazgo auténtico basado en la persuasión.

*Para tomar en cuenta:
Las buenas ideas no se
venden solas
ni automáticamente.*

DE LA IDEA AL CONVENCIMIENTO

Tener una buena idea no es lo más importante. Todos tienen buenas ideas, pero concebir una idea representa la quinta parte del éxito. El resto del esfuerzo está en la habilidad para promoverla, impulsarla y realizarla.

Es la personalidad lo que define a quienes originan las ideas:

EL SABELOTODO

Hay quienes, para ganar méritos o quedar bien, improvisan propuestas y aparentemente resuelven la situación. Cuando se termina la reunión, se muere la idea pues el objetivo real no era realizarla.

EL FRUSTRADO

Aquí se encuentran la mayor parte de las personas. Son aquellos creativos con gran capacidad inventiva. En diversas ocasiones generan excelentes ideas que están archivadas o aguardan su turno en la interminable lista de pendientes.

Para lograr que sus ideas repercutan

Asegúrese de que su propuesta es funcional y benéfica. Analice su propuesta y contéstese:

- ¿Ayuda a reducir costos?
- ¿Disminuye tiempos?
- ¿Garantiza mayor calidad?
- ¿Está encaminada a obtener mejores resultados con menor esfuerzo?
- ¿Representa un valor agregado?
- ¿Lo coloca en mejor posición ante la competencia?
- ¿Ofrece un mejor servicio a los clientes internos o externos?
- ¿El costo de no implementarla es mayor a los gastos que implica desarrollar el proyecto?

Entre mayor sea el número de preguntas a las que su idea puede responder favorablemente, mayor es su utilidad.

Analice la idea desde diferentes puntos de vista. Piense como otros lo harían:

- ¿Es una idea que resuelve un problema o que genera nuevas dificultades?
- ¿De alguna manera invade las funciones de otros?
- ¿El costo es razonable ante la mejora?

EL EMPRENDEDOR

Se caracterizan por su habilidad para contagiar ideas, desarrollarlas con energía e instaurarlas por voluntad.

Plasman sus ideas con base en la voluntad pues cuando finalmente cristaliza su propuesta inicial, el tiempo ya pasó; se organizaron innumerables juntas de evaluación, se plantearon una serie de cuestionamientos de diversa índole y se enfrentaron tediosos trámites burocráticos. Todo esto en conjunto, acaba por aniquilar la motivación inicial y obliga a recurrir a la voluntad personal para sacarla adelante.

Escriba las posibles objeciones que otras personas pueden encontrar y prepare argumentos racionales para superarlas. Entre las discrepancias que podrá encontrarse están, por ejemplo:

“Ya se ha comprobado que eso no funciona”, “Ese proyecto no soluciona nuestro problema”, “No creo que la inversión valga la pena”, “No le entiendo y tengo otros asuntos urgentes”; No permita que estas reacciones lo tomen desprevenido.

Lo que decimos puede ser ensombrecido por la forma en que lo decimos.

CONCRETE EL OBJETIVO

Redacte la idea cuantas veces sea necesario hasta que logre comunicar en un párrafo no mayor a cuatro líneas el objetivo de la propuesta. Utilice lenguaje sencillo y directo.

DEFINA LAS ESTRATEGIAS

El cómo propone desarrollar el proyecto, quiénes están involucrados, las etapas a seguir, las fechas aproximadas de su implementación y los recursos que necesita.

SEÑALE LAS VENTAJAS

Enliste brevemente cuatro o cinco ventajas que conlleva la implementación de la propuesta y agregue también las posibles consecuencias de no realizarla.

PALABRA DE LÍDER

A la hora de exponer las ideas se enfrenta con la tarea de hablar en público. Aunque para mucha gente esto es casi una tortura, existen técnicas para que el nerviosismo natural se reduzca y la presentación oral sea todo un éxito.

DOMINE LA SITUACIÓN

- Cuando asimile que el objetivo de todo discurso es convencer a la audiencia que nuestras ideas son las más apropiadas consecuentemente, su presentación oral será sencilla y accesible, al grado que cualquier persona logre entender lo que dice.
- Evite a toda costa utilizar palabras complicadas y términos técnicos que confundan a los oyentes. La claridad es una herramienta básica para todo discurso. Es también conveniente que elabore el discurso en forma anticipada.
- Comience por escribir lo que considere más importante y póngalo en orden de acuerdo a su prioridad.

- Piense en una frase impactante que llame la atención del público hacia el tema que va a tratar. Puede ser un refrán, una frase célebre o inventada.
- Redacte un saludo a las autoridades y personalidades más importantes y al público en general.
- Escriba una presentación del tema que va a tratar y explique por qué usó la frase con la que empezó.
- Aclare cada una de las partes de la idea, según las prioridades establecidas, pero sea breve.
- Finalice con un párrafo en el que presente conclusiones y escriba otra frase que le dé al final un impacto aún más fuerte que el inicial.
- Las últimas palabras del discurso son las que mejor recuerda el auditorio.

MIENTRAS HABLA

Es probable que cuando empiece a hablar se sienta nervioso y es muy natural.

Esta sensación desaparece en la medida en que muestre seguridad en sí mismo y avance en su discurso.

Si aún así no desaparece, apriete los puños, procure respirar lentamente y hablar más despacio.

APOYOS VISUALES

Facilite su exposición llevando material de apoyo visual que fortalezca la presentación oral. La tecnología ofrece presentaciones audiovisuales de alta calidad a bajo costo.

Este material sirve como guía y para quitarse las miradas de encima pues la atención se dirige hacia la imagen proyectada.

No tenga miedo de ser redundante, hay ideas que por su complejidad necesitan ser explicadas en varias formas.

Utilice ejemplos claros que ayuden a sus oyentes a despejar sus dudas.

VESTIDO PARA HABLAR

El atuendo que use servirá para crear una buena impresión en sus oyentes:

- Vista formal, de acuerdo al lugar y al público ante el que se presenta.
- Use colores neutros y sobrios, un accesorio muy llamativo puede distraer al público.
- Mantenga su frente despejada y no use sombrero.
- No arregle su saco o su cabello mientras habla.

El poder como líderes se pone a prueba en cada una de las interacciones de comunicación que se realizan.

MANEJO DE LA ANGUSTIA

La responsabilidad que implica el liderazgo propicia angustia, pues los resultados no dependen sólo de uno, existen muchos factores que interfieren en el proceso de lograr una meta y algunos de ellos no se pueden controlar.

Hay algunas situaciones que comúnmente angustian a los líderes:

RELACIONES CON SU COMUNIDAD

El líder empresarial es el creador de empleos y generador de riqueza para todos.

Esto lo obliga a integrarse a diferentes actividades sociales, recreativas y de apoyo a la comunidad. Hacer estas cosas con gusto y disfrutando cada momento ayudará al líder a forjar relaciones abiertas en las que cada individuo de la sociedad sea un colaborador potencial.

Cuando se alcance ese grado de interacción, entonces se puede decir que ésta es una relación efectiva, pues produce el efecto planeado porque a través de las aptitudes y competencias que el líder ha desarrollado, se establecen relaciones armónicas y constructivas con los demás.

LOS JÓVENES

Con frecuencia estudiantes universitarios invitan a los líderes a hablar ante grupos numerosos de jóvenes. A su edad, los muchachos son inquietos y carecen de los controles que la experiencia proporciona.

Cuando un líder recibe una invitación de esa naturaleza, se preocupa pues no está acostumbrado a hablar ante este público, no sabe cómo van a reaccionar y qué le pueden preguntar. Los líderes temen ser criticados por los estudiantes.

Sin embargo la interacción con los jóvenes es una oportunidad para aprender la manera en que las nuevas generaciones perciben al mundo, lo que les preocupa, lo que los motiva y su visión particular sobre ciertos temas.

LOS CONSULTORES

Los grandes avances de la tecnología y la nueva conformación global, exigen que el líder se rodee de asesores que lo orienten en los aspectos fundamentales para dirigir y administrar con éxito su organización.

Los consultores son los sabios consejeros que por estar fuera de la institución pueden decir cosas que los colaboradores internos con frecuencia callan u ocultan. Además tienen una visión más amplia de la situación gracias a su interacción en otras organizaciones.

LA MODERNIDAD

En la actualidad la computadora, el Internet y el correo electrónico son instrumentos de trabajo diario para cualquier líder. Lo mismo las agendas electrónicas y los teléfonos celulares que cada día son más sofisticados.

Hay muchos líderes que se angustian por no saber manejar estos aparatos, que además les apena reconocerlo frente a otros y por lo mismo se les dificulta pedir ayuda. Saben que están rezagados en la tecnología de la información.

EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

En toda organización, es necesario contar con equipos de consulta que asesoren las decisiones especializadas o críticas. Dada la velocidad de los acontecimientos es importante diseñar sistemas de información en tiempo real que actualicen los datos y los difundan a quienes deban conocerlos.

Con frecuencia las decisiones se hacen sobre bases parciales de información y esto genera angustia en las personas involucradas y por lo tanto en el líder.

EL FUTURO

La incertidumbre es otro factor que genera angustia. En el mundo de los negocios intervienen muchas variables que a mediano y largo plazo son difíciles de precisar o predecir y hay que aprender a tomar decisiones sobre ciertos supuestos.

La falta de control sobre situaciones externas que impactan en el desarrollo y consolidación de la organización genera desgaste emocional y una sensación de pérdida de control sobre los factores que impactan en el entorno regional y global.

LA MOTIVACIÓN

El líder representa la energía de la organización. Es el que contagia a los demás un ritmo de trabajo, el que los ayuda a superar todo tipo de obstáculos, el que siempre está dispuesto a apoyar, a orientar.

Saberse responsable del desempeño y logros de los demás genera también angustia, en el sentido de que siempre está al pendiente de su equipo y se pregunta si lo motiva de manera correcta, si ha sido capaz de ganarse la confianza de su equipo, si realmente es capaz de influir sobre los otros, si la gente le es fiel y se siente comprometida.

PARA REDUCIR LA ANGUSTIA

- **No dude en capacitarse constantemente** para dominar mejor su función y estar al día en las nuevas tendencias relacionadas con su área de especialidad.
- **Lea mucho**, para tener mejor información, para estar en contacto con los expertos, para conocer otros puntos de vista, para encontrar nuevas respuestas. La lectura incrementa la inteligencia y facilita la toma de decisiones.
- **Sea humilde**, la perfección es una meta, no un estado de vida. Un líder que impacta en los demás es una persona sencilla, que sabe relacionarse con todo tipo de personas y que disfruta de la convivencia en ambientes diferentes.
- **Busque la paz espiritual** de la religión o la meditación. Un líder es el que también sabe controlar sus emociones y ha aprendido a mantenerse tranquilo a pesar de la adversidad. Controla sus impulsos y siempre se le ve de buen humor.
- **No aumente la importancia de los problemas.** Hay que entender que todo es relativo y que no se pueden controlar todas las variables. Aprenda a convivir con las cosas buenas y a aceptar las no tan buenas. Es parte de la vida.

- **Converse** con sus mejores amigos, con su pareja, con otros líderes. Ellos ayudan a ver más objetivamente los problemas y a descubrir nuevas alternativas de acción.
- **No olvide que todo en esta vida pasa**, y que lo importante radica en el esfuerzo por convertirse cada vez en mejor persona, con una vida equilibrada entre el trabajo, la familia y el bienestar personal.

ENFRENTAR A LAS NUEVAS GENERACIONES

Todo líder se siente incómodo cuando lo retan y le piden que actúe en otro campo, y por lo regular no lo hace bien.

Así que, desde este punto de vista, resulta un problema enfrentar a las nuevas generaciones. Algunos líderes no pueden entenderse bien con sus hijos.

Por lo que se sienten incómodos al tener que renovar sus conceptos y adaptarlos en función de lo que requieren las generaciones nuevas, de la manera en que piensan y se relacionan con los adultos y de la concepción que tienen de la vida.

La tensión que experimenta el líder que se enfrenta a las nuevas generaciones es agotadora por la brecha de conocimientos y de expectativas acerca del tema que se aborda.

La sugerencia es tomar con calma la situación y escuchar a los jóvenes con paciencia. Hay que tener presente que el líder, en su momento vivió un proceso similar y tuvo que enfrentar estructuras que consideraba antiguas.



¿QUÉ LE DIGO?

Una de las actitudes que mejor habla de los líderes es la forma en que manejan sus relaciones públicas.

Por la función que desempeñan es conveniente que, en ocasiones especiales, envíen algún tipo de mensaje a las personas que ingresan o salen de la organización, cumplen años, están enfermos o perdieron algún familiar.

Esta clase de detalles no se olvidan y son apreciados por quien los recibe. Si está muy ocupado y no tiene tiempo para pensar, aquí se presentan frases que pueden servirle.

ALGUNAS SITUACIONES:

NOMBRAMIENTO DE UN NUEVO PUESTO

1. Posees la sabiduría necesaria y eres capaz de aplicarla para descubrir las nuevas respuestas que demandan las actuales situaciones. Cuenta conmigo en esta nueva etapa de tu vida.
2. Tu creatividad y empeño para alcanzar siempre metas más altas, harán que esta nueva tarea que se te ha encomendado signifique un éxito más en tu vida profesional.
3. Sé que esta nueva oportunidad representa para ti nuevos retos que sabrás superar con esa creatividad que siempre te ha servido para comprender y reconocer las diversas alternativas y caminos a lo largo de la vida.

COLABORADOR QUE SE JUBILA O SALE DE LA ORGANIZACIÓN

1. Durante este tiempo siempre te gustó dar prioridad al servicio. Dignamente te entregaste a tu quehacer, pues en cada acción emprendida buscaste dar antes que recibir. Con ese sello quedarán marcadas tus obras en esta institución, donde siempre contarás con amigos que te aprecian.
2. Aunque siempre tus resultados impactaron positivamente en la consolidación de esta organización, creo que tu mayor aportación fue el habernos enseñado que es posible combinar la competencia técnica con la calidad humana, un modelo muy tuyo del cual hemos aprendido todos y que forma ya parte de nuestra cultura de trabajo.
3. En este nuevo camino que hoy emprendes, sigues con tus amigos que te reiteran que sus puertas están abiertas y que te desean éxito y bienestar

NUEVO INGRESO

1. Me siento muy contento de contar en mi equipo con personas como tú, de empuje constante, amantes del éxito, promotoras de la excelencia y la libertad responsable. Esperando que este motivo represente para ti innumerables fuentes de satisfacción, recibe una cordial bienvenida.
2. Que esa fortaleza tuya para enfrentar la adversidad y seguir adelante a despecho de la incertidumbre, inspire cada una de tus acciones. Sé que tus aportaciones indudablemente serán de beneficio para esta institución y te harán disfrutar de la mayor de las recompensas a la que aspiramos quienes contemplamos el trabajo como un medio para el desarrollo personal: la satisfacción propia por el deber cumplido. ¡Bienvenido!
3. Me da gusto saber que ya estás integrado con nosotros pues posees una gran armonía entre tu inteligencia y tu voluntad. Entiendes el trabajo como una acción de servicio que se orienta a promover los valores éticos íntimamente ligados con el desarrollo de la libertad humana. Con tu ejemplo, y con los principios que vives cotidianamente, ayudarás a otros a realizar también su vocación sobre la tierra.



ATENCIÓN RECIBIDA

1. Admiro tu disposición para atender los pequeños detalles cotidianos y te agradezco las buenas intenciones para conmigo y mi familia.
2. El tiempo que compartimos juntos fue relajante para la mente y enriquecedor para el espíritu. Ojalá pronto se presente otra oportunidad como ésta para disfrutar de tu amena compañía. (Cuando va a la casa de campo de alguien o lo invitan a algún viaje).
3. (Nombre de su cónyuge) y yo estamos encantados con el regalo recibido y damos gracias a Dios por contar con tu amistad. (Para amigos más íntimos).

CUMPLEAÑOS

1. Cada año que se avanza por la vida se rejuvenece el espíritu y crece la sabiduría del corazón. Recibe un fuerte abrazo de tu amigo.
2. Disfruta siempre como tú sabes hacerlo en cada momento: Feliz Cumpleaños.
3. Los aniversarios de los amigos son una oportunidad más para reiterarles lo mucho que apreciamos su lealtad y el tiempo que compartimos juntos.





PÉSAME

1. La trascendencia de sus obras, inspiradas por la nobleza de sus sentimientos, mantendrá vivo su espíritu en nuestra comunidad. Aunque se nos adelantó en el camino, su ejemplo seguirá vivo y nos orientará en los momentos de incertidumbre
2. Su determinación para procurar el bien de propios y extraños, permanecerá como una huella imborrable en nuestros corazones. Aceptando que todos somos ciudadanos del cielo, me uno a tu oración para que Dios consuele nuestra tristeza y nos llene de fortaleza para seguir adelante.
3. Agradecemos por su vida y el ejemplo que siempre nos brindó como una persona generosa y entusiasta con gran calidad humana.

ENFERMEDAD

1. Sé que tendrás una pronta recuperación porque posees un corazón alegre y éste es el principal encargado de mejorar la salud.
2. Espero verte muy pronto por aquí, pero mientras tanto reposa y dale a tu cuerpo el descanso que necesita.
3. Aunque para personas de mente inquieta y creativa como la tuya es difícil guardar reposo, estoy seguro que este tiempo fortalecerá aún más tus energías y te preparará para que regreses a tus labores cotidianas más animado.

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER PERSUASIVO

Algunas de las características genéricas que, además del ejemplo, la consistencia y el trinomio poder-autoridad-comunicación efectiva, favorecen al líder persuasivo son:

Tiene muy claro en su mente la necesidad de la habilidad de expresión oral y la desarrolla.

No utiliza este poder para manipular sino para persuadir en forma ética.

Sabe que los seguidores le confieren el poder del liderazgo en la misma proporción en que domine esta habilidad.

Percibe y representa los valores, deseos y necesidades de sus seguidores a través del poder.

Conoce bien a cada uno de sus seguidores.

Tiene buenas intenciones hacia sus seguidores.

Apoya y motiva para que los seguidores logren lo mejor de sí mismos a través de la persuasión.

- Sabe que gran parte de la credibilidad la conquista a través del manejo de la expresión oral y se esfuerza por dominar esta técnica para hacer notar su presencia y reforzar su autoridad moral.
- Utiliza el sentido del humor con la misma sensatez que la prudencia. Es hábil para saber cuándo quedarse callado en señal de solidaridad, de apoyo y cuándo es oportuno hacer un comentario que refleje buen humor.
- El volumen y tono de voz los utiliza en función del momento. Cuando está obligado a retroalimentar lo hace en voz baja pero en un tono suave, sin re-

flejar enojo o molestia. Cuando habla por teléfono responde de tal forma que quienes lo observan difícilmente se percatan de la conversación.

- Igual que la comunicación oral, cuida mucho el lenguaje corporal. Cuando habla y escucha siempre ve a los ojos de la otra persona y mantiene la mirada de una forma cómoda; con una expresión relajada, sin notársele tenso.
- Maneja las distancias personales y el contacto físico. Se acerca a la gente pero sin invadir su espacio vital. La seguridad que genera una buena presentación con la ropa adecuada a la ocasión y el cuidadoso aseo personal le permiten hablar de frente, estar sonriente, reforzar con una palmada en la espalda; saludar y despedirse con un apropiado apretón de manos que no sea exagerado pero tampoco resbaladizo y tímido.
- Le gusta estar atento a las situaciones y participar en ellas de la manera más conveniente. Se adapta rápido a los distintos ambientes y responde con prontitud en los momentos que observa a alguien incómodo.
- Nunca pasa desapercibido, pero no por adoptar el rol del hazme reír, sino por su capacidad de síntesis, el estilo del lenguaje y la precisión de sus juicios. Para lograrlo está al día en la nueva terminología, en los hechos mundiales, nacionales y locales y en la interpretación de dichos acontecimientos.
- Puede hablar con el mismo conocimiento de causa del conflicto entre los palestinos e israelíes, que de los problemas sociales de su comunidad. Y en materia de preferencias políticas y religiosas es hábil para no entrometerse ni enredarse en conversaciones que no llevan a ningún lado.
- Cuando se presenta un conflicto fuerte entre los compañeros, una queja insistente de parte de un cliente difícil, un resultado inesperado que lo obliga a dedicarle un tiempo no previsto en la agenda, interviene de manera serena y con dominio de la situación adoptando un rol propositivo en donde todos salgan ganando. Esto lo logra gracias al manejo de la inteligencia emocional que le permite enfrentar momentos de alta tensión y reflejar absoluta ecuanimidad y control personal.

- No discute y mucho menos se desespera ante otros. Dado que está orientado a resultados, acepta y reconoce los errores pero propone una alternativa para resolverlos y se disculpa de manera natural, sin que le cueste trabajo.
- Tiene presente que la gente le otorga el poder del liderazgo en la misma proporción en que la pueda dominar.
- Nadie se identifica con alguien que no sabe expresarse, que en ciertas circunstancias se cohibe, que busca llamar la atención a base de chistes y más chistes, que calla por timidez, que descuida su apariencia personal, que se desespera cuando otros lo atacan.
- Utiliza este poder para concretar los objetivos propuestos, para incrementar el sentido de logro en sus seguidores y no para manipular.
- Es una persona ética que trabaja para lograr las metas estratégicas y para promover el bienestar. Se esfuerza por alcanzar los resultados. Pero se preocupa porque en este proceso todos se sientan orgullosos de la calidad y el alcance de los logros que pueden obtener trabajando en equipo.
- Conoce bien a cada uno de sus seguidores. Está enterado de la situación personal de los integrantes de su equipo y les muestra un auténtico interés a cada uno de ellos.
- Busca el momento para preguntar por la familia, los pasatiempos o circunstancias específicas de manera individual. Cuando lo hace, más que opinar, escucha sin interrupciones, sin tomar llamadas, sin bostezar y demuestra empatía con lo que le están diciendo.
- Percibe y representa los valores, deseos y necesidades de sus seguidores a través del poder.
- Cuando está ante gente ajena al grupo busca la oportunidad para: reconocer al equipo, buscar la información que requieran, posicionar su filosofía de trabajo a fin de resaltar los valores y principios que los guían y fijar una postura que permita a los demás visualizarlos, no sólo en función de los resultados, sino del espíritu que motiva a emprender las acciones.

- Tiene buenas intenciones hacia los seguidores y además se encarga de que así lo sientan. Sabe que no sólo se trata de cómo él se preocupa por el bienestar, sino de que así lo perciban. Aplica aquí el ejemplo de la esposa que le pregunta al marido que si la quiere y él le responde que claro que sí, que por eso le regaló tal carro, que además la lleva a EUA a comprar ropa, que acaban de llegar de vacaciones y que esa noche la invitó a cenar. A lo que ella le interrumpe y le dice: “Es que hace mucho que no me lo dices”. El líder está consciente de procurar la satisfacción del equipo de trabajo y de ocuparse en convencerlos de que cuentan con él en reciprocidad a su colaboración.
- Esta actitud tiene que ver con la generosidad. Al líder persuasivo le gusta compartir; se siente bien cuando ayuda con un sentido altruista y le molesta abiertamente la actitud de quienes buscan beneficios personales pasando por alto la dignidad, necesidades y expectativas de quienes participan de manera cercana e influyen para sacar adelante la tarea.
- Apoya y motiva para que los seguidores logren lo mejor de sí mismos a través de la persuasión.
- Sabe retar a la gente en función de sus propios talentos y habilidades. Les exige más no en un sentido de explotación, sino en un sentido de desarrollo, crecimiento y perfectibilidad. Les enseña a plantearse metas altas y a esforzarse en serio para lograrlas, pues en esa medida se sienten más satisfechos y orgullosos en lo personal, como grupo y como organización.
- Induce al equipo a seguir aprendiendo, a desarrollar nuevas habilidades, a estar actualizado y a ser cada vez más competitivos. Esto se relaciona con el principio de la subsidiariedad, que ubica al líder en el rol de dejarlos hacer lo que puedan; promoviendo acciones para que cada vez sean capaces de lograr más y mejores resultados.



TESTIMONIOS

Ángel Taboada y cdg han sido un factor determinante en la cultura organizacional y en el desarrollo de habilidades de liderazgo de nuestros equipos de trabajo. Esta colaboración de más de 15 años tuvo su origen en la búsqueda de un programa de liderazgo que superara la retórica y produjera resultados evidentes para la empresa.

JOSÉ MARÍA BLANCO

Consejero

El Palacio de Hierro

Cuando la persuasión se aleja de la ética, está en grave riesgo de convertirse en manipulación. Por eso, es sorprendente que los temas de persuasión y ética hayan recibido tan poca atención en los últimos años. Para algunos, la persuasión es buena; para otros, mala, y para un tercer grupo, totalmente neutra. Todo depende de la intención que el persuasor quiera darle a su comunicación. En esta obra, Ángel nos brinda algunas ideas y guías que nos facultarán para lograr una persuasión ética y efectiva a la vez.

HORACIO GARZA GHIO

Director General

Christus Muguerza

FUENTES CONSULTADAS

Aubuchon, Norbert, 1998, *Anatomía de la persuasión: La capacidad de lograr que otros hagan lo que usted quiere será siempre la clave de su éxito personal*. Trad. Rosa María Sánchez; Ed. McGraw Hill.

Bedoyere, Quentin de la, 1998, “Influencia, poder y persuasión en los negocios: Cómo abrir su propio camino al liderazgo”; Publicación independiente.

Conger, Jay, 1999, *Winning 'Em Over: Un modelo nuevo para la administración de la era de persuasión*; Ed. Simon & Schuster Adult Publishing Group.

Dawson, Roger, 1992, *The Power of Persuasion (El Poder de Persuasión: todo lo que usted necesita para obtener lo que quiere)* Ed. Prentice Hall

Jung, Carl, 1992, *Diportable Jung*, Ed. Campbell, New York.

Orren, Gary, 2000, Catedrático de John F. Kennedy School of Government, Harvard University, en la ciudad de Boston, Enhancing Executive Influence.

Taboada, Novelo Ángel, 2017, *Líder Plus: Visión 2020*, cdg.

Villegas, Gil Francisco, 1990, *Liderazgo*, Ed. Instituto de Capacitación Política; México D.F.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

www.newsroomleadership.com/Reflections/e-991212-Persuasion.html

Miller, Edward; *The secret of persuasion*

www.pertinent.com/articles/persuasion/middleton-1.asp

Middleton, Robert; *Selling the future*

El presente documento, su contenido, conceptos, modelos, herramientas, ejemplos y recomendaciones son propiedad del autor y de las fuentes citadas, sin embargo, sin dolo, podría encontrarse alguna información de fuentes abiertas de internet cuya autoría no está expresamente identificada.

*Reír es correr el riesgo de parecer tonto.
Llorar es correr el riesgo de parecer sentimental.
Abrirse a los demás,
es correr el riesgo de involucrarse.
Expresar los sentimientos,
es correr el riesgo de ser rechazado.
Hablar de los sueños frente a una multitud,
es correr el riesgo al ridículo.
Amar, es correr el riesgo a no ser amado.
Enfrentar cara a cara fuerzas abrumadoras,
es correr el riesgo al fracaso.
Pero el riesgo más grande en la vida,
es no arriesgar nada.
La persona que no arriesga nada,
no tiene nada.
No hace nada, no es nada.
Puede evitar sufrimientos y miedos,
pero no puede
aprender, sentir, crecer y amar.
Sólo quien se arriesga es libre.*

ANÓNIMO

Persuasión: El Poder del Líder

Se terminó de imprimir en mayo de 2018,
en Litográfica Ingramex S.A. de C.V.
Se tiraron 1,500 ejemplares.



Experts in Business Competencies

Cd. de México

World Trade Center
Montecito 38, Piso 36, Oficinas 15-16
Col. Nápoles, Del. Benito Juárez
Ciudad de México, C.P. 03810

Monterrey

Edificio **cdg**
Ave. San Francisco 125
Col. Lomas de San Francisco
Monterrey, N.L., C.P. 64710

www.cdg.com.mx