

Píldora Sesión 1. Rol de liderazgo

Construye tu sistema de creencias para un liderazgo total

Si necesitas ayuda para llevar a cabo alguna de las propuestas que te hacemos o quieres ampliar información puedes contactar con Albert Valero (avalero@successmind.es).

Construye tu sistema de creencias para un liderazgo total

Tus manos actúan siguiendo el modelo mental que tienes en tu mente: por esto es muy importante adoptar creencias que te hagan grande y te permitan generar valor para ti, los demás y la Empresa

Las creencias son afirmaciones que hago sobre el mundo, sobre las personas, sobre mi mismo y son aprendidas habitualmente en nuestro entorno familiar, de amigos o en la escuela, pero a lo largo de los años evolucionan, se transforman, se eliminan y se incorporan en un proceso que la mayor parte de las veces es inconsciente.

Te invitamos a que construyas conscientemente tu propio sistema de creencias posibilitadoras para ser líder en Win Systems. Puedes empezar escribiendo 5 creencias que te ayuden, por ejemplo, a...

- escuchar mejor a los demás
- aceptar los errores de los demás o los propios para gestionarlos mejor
- dejar de quejarte cuando las cosas no van como quieres
- enfocarte a encontrar soluciones en lugar de dar vueltas sobre el problema
- dejar de querer tener siempre la razón
- recordar que estás aquí para hacer grande a tu equipo y que así serás tú más grande
- decir lo que piensas aunque pueda ser impopular
- no decir todo lo que piensas en ocasiones en las que lo que dices no aporta sino que resta
- tener más confianza en los demás, en sus capacidades, en sus intenciones
- tener más confianza en ti
- darte cuenta que no siempre lo haces todo bien... igual que los que te rodean
- asumir tu papel como gestor de conflictos en tu equipo
- pensar antes de actuar y no dejarte llevar por la primera impresión
- planificar en la justa medida
- dejar de querer tener el control de todo y de todos
- aceptar que no puedes gustarle a todo el mundo siempre en todas partes
- pensar estratégicamente un poco más y no vivir sólo en la táctica
- esforzarte en comunicar mejor ...

Mi sistema de creencias para un liderazgo total

1. El líder NOMIEDO

Se necesitan líderes valientes

Compromiso: el Santo Grial que buscan las empresas. Profesionales comprometidos mueven montañas y cautivan a sus clientes. Y el compromiso no nace del cerebro, sino de la ilusión. Como decía el presidente del Gigante Azul, Lou Gerstner: «Me enamoré de IBM». Desde la pasión nos comprometemos y damos la piel por una empresa.

Buscamos sentido, no sólo sueldo. «Las personas quieren implicarse en hacer bien las cosas y ser consideradas como seres humanos», dice Ken Blanchard, autor de The One Minute Manager. Y buscamos contribuir a algo más grande que nosotros mismos.

¡Buscamos trascendencia! Y las empresas se esmeran por darle nombre: «Cambiar el mundo» dice Cisco Systems, o «ir atrevidamente adonde nadie ha ido antes», reza la razón de ser de Sony. La misión es el destino, pero el camino se atraviesa día a día. Y los líderes son los guías en ese viaje.

Si queremos compromiso, necesitamos líderes que ilusionen, no que infundan temor a sus colaboradores. ¿Nos enamoramos de alguien que nos da miedo? Difícilmente. El viento se está llevando los viejos modelos y ahora se buscan líderes que liberen la energía de sus colaboradores, que les den libertad, no que los encorseten con limitaciones y rancios procedimientos.

Sin embargo las palabras son muy bonitas, pero la realidad es otra. Ser jefe no es fácil. Además de tarjeta, automóvil o despacho, implica llevar un altavoz que proyecta el sonido de los miedos que lleva uno dentro. Si un director tiene pavor al fracaso, podrá exigir exagerados niveles de perfeccionismo a su equipo. Si no quiere volver a casa por no encontrarse con su familia o con su soledad (lo mismo para algunos), alargará las horas hasta el infinito con mil cien excusas. Y el resto se verá forzado a seguirlo.

Líder NoMiedo

Se trabaja con el jefe en la compañía.

Busca compromiso.

«Aquí se te paga por pensar y por tomar decisiones».

Entiende que sus colaboradores son un activo de la empresa.

Deja hacer.

Persona en sí misma.

Percibe el entorno como oportunidad.

Genera grandes dosis de confianza y autoconocimiento.

Obtiene lo mejor de la persona.

Comunica rumbo y destino.

Coherencia y consistencia.

Las medallas son del equipo.
Es responsable último de los errores.

Gestor a través del miedo

Se trabaja para el jefe en la compañía.

Busca lealtades / sumisión.

«Aquí no se te paga por pensar».

Entiende que sus colaboradores son un activo personal.

Controla.

Persona como recurso.

Percibe el entorno como amenaza.

Genera dosis de inseguridad e incertidumbre.

Bloquea el potencial de la persona.

Es opaco.

Falta de coherencia y consistencia.

Se apunta las medallas.
Los errores son del equipo.

¿Y cuál es el desafío del líder? Ser valiente. La valentía no sólo está en adentrarse en terrenos vírgenes como hacen emprendedores, innovadores o aventureros (que también, por supuesto), sino en explorar un terreno aún más difícil y exclusivo: el de los propios miedos. Sólo se puede liberar el potencial de los demás si previamente lo hemos hecho en nosotros. E insistimos en la idea: es una cuestión de dinero (y de felicidad).

Deja hacer

El líder NoMiedo tiene un gran reto personal por delante: no controlar a sus colaboradores, dejarles hacer. Los jefes no están para ser los más sabios o los que más vigilan, sino para marcar direcciones y dar alas a sus colaboradores (como anuncia Red Bull). Ridderstråle y Nordström lo expresan del siguiente modo: «Han pasado los días en que se suponía que el líder era una mezcla de John Wayne y Albert Einstein». Pero en ciertas posiciones, el vértigo es importante. «Si dejo hacer demasiado, ¿cuál es mi función?», pensará más de uno. Los jefes (compañeros, parejas o padres) a quienes les apasiona el control destruyen el talento y buscan la sumisión/obediencia (lo sé, suena fatal), no el compromiso.



El compromiso nace de la libertad de ambas partes (empresa y profesional, marido y mujer, aficionado y equipo de fútbol...) y hay un acuerdo entre las dos: «Estaré contigo mientras me crees valor». Aquí depende de lo que cada uno entienda por valioso (para algunos, sueldo, desarrollo profesional, proyecto...; para otros, amor, sexo, una casa de doscientos metros cuadrados). Se trata de un baile de pareja donde los dos deciden bailar la misma música (tabla 10). Por ello resultó tan mágico el boom de Internet, del que todos nos enamoramos. Los profesionales tenían la libertad para exigir compromiso y las empresas debían reinventarse para ofrecérselo. Sin embargo, la sumisión (demasiadas veces mal llamada «lealtad») es oscura. No se da en igualdad de condiciones. Ideas como «conmigo o contra mí» o «no admito ninguna crítica» recogen la esencia de quien tiene terror a perder el control y pretende que se «trabaje para el jefe en la compañía» y no «para la compañía con el jefe.»

“Lo peor es educar con métodos basados en el temor, la fuerza, la autoridad, porque se destruye la sinceridad y la confianza, y sólo se consigue una falsa sumisión”. ALBERT EINSTEIN (1879-1955)

En definitiva, el control y el miedo suponen cortocircuitos en el cerebro. Si lo que desea son personas obedientes y un tanto cortocircuitadas», el control es una buena estrategia. Si busca el compromiso, no olvide revisar hasta dónde le lleva su necesidad de control.

Abandonando el control...

Aun así podemos cambiar... si queremos. Nadie nace líder y todo el mundo tiene sus propios miedos al asumir un puesto de dirección. Cuando un «controlador nato» reconoce sus puntos fuertes y acepta sus temores, es capaz de superar el miedo atroz a la pérdida. Pero necesita ayuda y es ahí donde entra el necesario y, no nos cansaremos de decirlo, rentable apoyo de la organización.

Seamos valientes, miremos de cara a nuestros miedos (volveremos sobre esta idea en el siguiente capítulo). No se preocupe si ve algo que no le gusta, nadie es perfecto. Cuando uno mira a los ojos a sus propios monstruos, se da cuenta de que tampoco resultan tan feos. Y cuando uno indaga en el lado oscuro, puede ayudar a otros a romper sus cadenas y a desarrollar su potencial. Ya se dijo hace más de 2.000 años en la Grecia Clásica: «Hombre, concóctete a ti mismo». Podríamos matizarlo a: «Hombre, conoce tus propios miedos». ¿Hasta qué punto las empresas preparan a sus líderes para superar sus miedos e indagar en la naturaleza humana? ¿Dónde queda la formación sobre la persona, además de la clásica sobre finanzas, producción o habilidades para hablar en público? Insistimos: es dinero, dinero, dinero y de paso... felicidad. Los mejores líderes tienen un punto en común, profundidad al cubo: tienen un profundo conocimiento de la persona, un profundo conocimiento de sus puntos débiles y fuertes e inspiran una profunda confianza. Y los colaboradores quieren seguirlos no sólo por una decisión racional, sino también emocional.

... con un poco de ayuda

Dice el refrán que «quien a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija». La confianza que nos aportan los compañeros y nuestro nivel de responsabilidad hacia ellos es esencial para superar nuestras inseguridades. Un oficial del ejército, al relatar su experiencia en la guerra de Bosnia, comentaba que lo que le empujaba a tomar decisiones era, más que su propio instinto de supervivencia, la responsabilidad hacia sus compañeros. Si él fallaba, el resto del grupo podía verse en una situación nada agradable. No es de extrañar que el compañerismo sea uno de los principales elementos de motivación para estos profesionales.

Phil Jackson, cuando era técnico de los Chicago Bulls, desafió a Michael Jordan diciéndole que no le evaluaría por sus resultados personales, sino por lo que ayudase a crecer a sus compañeros. Jordan es considerado uno de los mejores jugadores de la historia del baloncesto y el artífice de que los Bulls ganaran varios títulos de la NBA. La responsabilidad del equipo ayuda a una persona a tomar decisiones que de otro modo evitaría, así lo reconoce Pedro Luis Uriarte. Cuando un directivo se siente cómodo con sus compañeros y sabe que si se equivoca habrá un colchón, es capaz de arriesgar... Una de las claves del líder es, por tanto, poner las plumas al colchón y no cambiarlo por la cama de un faquir.

Fuente. “No Miedo”. Pilar Jericó

Propuestas sugeridas

Tras la lectura de este fragmento te invitamos a contestar 3 preguntas:

1. ¿Hasta qué punto delegas o no delegas en tu equipo?

Reflexiona sobre si eres de los que prefieren tener el control de todo y haces micromanagement; o quizás das espacio a tu equipo para que tomen decisiones si antes te consultan; o tal vez les dejas hacer y acordáis cómo y cuándo vais a hacer supervisión del proyecto...

2. ¿Qué ganas y/o que pierdes con tu nivel de delegación actual?

Delegar significa confiar y al lograrlo puede surgir el miedo; reflexiona sobre qué ganas y qué pierdes al delegar... tal vez no puedas delegar en todas las personas por igual en todas sus tareas siempre... o tal vez sí...

3. ¿Qué vas a hacer con tu estilo de delegación después de haber pensado sobre ello?

Puedes seguir igual o puedes cambiar... hagas lo que hagas ahora eres un poco más consciente... O al menos, eso esperamos.

2. Acción 1

Roselinde Torres en su video “¿Qué se necesita para ser un gran líder TED TalkSad?” nos cuenta las 3 características que según ella debe tener un líder. Visita el video y reflexiona sobre estas 3 preguntas:

¿

Sa

Das

D

Transcripción del video

¿Qué hace hoy a un gran líder? Muchos de nosotros llevamos esta imagen de esta especie de superhéroe sabelotodo que está allí y comanda y protege a sus seguidores.

Eso es como una imagen de otro tiempo, y los que también son obsoletos son los programas de desarrollo de liderazgo basados en modelos de éxito para un mundo que era, no un mundo que es o que está por venir.

Realizamos un estudio de 4000 compañías, y les dijimos, vamos a ver la efectividad de sus programas de desarrollo de liderazgo.

El 58 % de esas compañías citaron brechas de talento significativas para ocupar cargos directivos críticos.

Eso significa que, a pesar de los programas de capacitación corporativa, 'off-sites', evaluaciones, coaching, todas estas cosas, más de la mitad de las compañías habían fallado en formar grandes líderes.

Se estarán preguntando, ¿me está ayudando mi compañía a prepararme para ser un gran líder del siglo XXI? Las posibilidades son que probablemente no.

He invertido 25 años de mi vida profesional observando lo que hace a los grandes líderes.

Trabajé en el interior de 500 compañías listadas en la revista Fortune, he asesorado a más de 200 directores generales y he participado en más procesos de liderazgo de los que se pueden imaginar.

Pero unos años atrás, **noté una tendencia preocupante en la preparación para el liderazgo.**

He notado que, a pesar de todos los esfuerzos, había historias familiares que seguían resurgiendo sobre las personas.

Una historia era sobre Chris, un líder superestrella de alto potencial que se muda a una nueva unidad y falla, destruyendo un valor irrecuperable.

Y luego estaban las historias como Sidney, el CEO, que estaba tan frustrada porque su compañía es citada como la mejor compañía para líderes pero solo uno de los 50 principales líderes están equipados para dirigir sus iniciativas cruciales.

Y había historias como las del equipo senior de liderazgo de un negocio, una vez próspero, que sorprendido por un cambio en el mercado, se encuentra forzado a reducir el tamaño de la empresa a la mitad o salir del negocio.

Ahora, estas historias recurrentes **hicieron que me hiciera dos preguntas.**

¿Por qué los vacíos de liderazgo se están ampliando cuando hay una mayor inversión en el desarrollo del liderazgo? ¿Y qué están haciendo los grandes líderes de forma claramente diferente para prosperar y crecer?

Una de las cosas que hice, estaba tan consumida por estas preguntas y también frustrada por esas historias, que renuncié a mi trabajo para poder estudiar esto a tiempo completo, y me tomé un año para viajar a diferentes partes del mundo **para aprender acerca de prácticas de liderazgo eficaces e ineficaces en las compañías, países y organizaciones sin fines de lucro.**

Y entonces, hice cosas como viajar a Sudáfrica, donde tuve la oportunidad de entender cómo Nelson Mandela se adelantó a su tiempo en la anticipación y la navegación de su contexto político, social y económico.

También conocí a un número de líderes sin fines de lucro quienes, a pesar de los muy limitados recursos financieros, estaban creando un enorme impacto en el mundo, a menudo juntando a quienes parecían adversarios.

Y me la pasaba en las bibliotecas presidenciales tratando de entender cómo el ambiente ha formado a los líderes, los movimientos que hicieron, y luego el impacto de esos movimientos más allá de su mandato.

Y luego, cuando regresé a trabajar a tiempo completo, en este papel, me uní a colegas maravillosos que también estaban interesados en estas cuestiones.

Ahora, a partir de todo esto, **destilé las características de los líderes que están prosperando** y lo que hacen de manera diferente, y también destilé las prácticas de preparación que permitan a las personas crecer a su máximo potencial.

Quiero compartir algunas de ellas con ustedes ahora.

("¿Qué hace a un gran líder en el siglo XXI?")

En un mundo del siglo XXI, que es más global, habilitado digitalmente y transparente, con velocidades más rápidas en el flujo de la información e innovación, y donde nada grande se hace sin algún tipo de matriz compleja, depender de las prácticas tradicionales de desarrollo atrofiará tu crecimiento como líder.

De hecho, las evaluaciones tradicionales como las estrechas evaluaciones de 360 grados o los criterios de rendimiento obsoletos te dará falsos positivos, adormeciéndote a pensar de que estás más preparado de lo que realmente estás.

El liderazgo en el siglo XXI se define y se evidencia por tres preguntas.

¿Dónde estás buscando para **anticipar el próximo cambio en tu modelo de negocio o tu vida**? La respuesta a esta pregunta está en el calendario.

¿Con quién estás gastando el tiempo? ¿Sobre qué temas? ¿A dónde vas a viajar? ¿Qué estás leyendo? Y entonces, ¿cómo estás destilando esto para comprender las discontinuidades potenciales, para luego tomar la decisión de hacer algo en este momento para que estés preparado y listo? Hay un equipo de liderazgo que hace una práctica donde reúnen a cada miembro **recolectando, aquí hay tendencias** que me impactan, estas son las tendencias que afectan a otro miembro del equipo, y comparten estas, y luego toman decisiones, para corregir una estrategia en curso o para anticiparse a un nuevo movimiento.

Los grandes líderes no están cabeza abajo.

Ellos ven alrededor de las esquinas, construyendo su futuro, no solo reaccionando ante él.

La **segunda** pregunta es, ¿cuál es la medida de la **diversidad de tu personal y de la red profesional** de tenedores de apuestas? Ya saben, escuchamos con frecuencia acerca de contactos, conexiones, redes y están ciertamente vivas y bien en muchas instituciones.

Pero hasta cierto punto, todos tenemos una red de personas con las que nos sentimos cómodos.

Así que esta pregunta es sobre tu capacidad para desarrollar relaciones con personas que son muy diferentes a ti.

Y esas diferencias pueden ser biológicas, físicas, funcionales, políticas, culturales, socio económicas.

Y, sin embargo, a pesar de todas estas **diferencias**, se conectan contigo y confían en ti lo suficiente para cooperar contigo en la consecución de un objetivo común.

Los grandes líderes comprenden que **tener una red mucho más diversa es una fuente de identificación de patrones a mayores niveles** y también de soluciones, porque hay personas que están pensando de manera diferente a ti.

Tercera pregunta: ¿eres lo suficientemente valiente para **abandonar una práctica que te hizo exitoso en el pasado**? Hay una expresión: "Ir a lo largo para llevarse bien".

Pero si sigues este consejo, lo más probable es que como líder, seguirás haciendo lo que te es familiar y cómodo.

Los grandes líderes se atreven a ser diferentes.

Ellos no solo hablan de **tomar riesgos**, realmente los toman.

Y uno de los líderes compartió conmigo el hecho de que la novedad más impactante llega cuando eres capaz **de construir la resistencia emocional para soportar la gente que te dice que tu nueva idea es ingenua o imprudente o simplemente estúpida.**

Ahora, curiosamente, las personas que se te unirán no son los habituales sospechosos en tu red.

A menudo son personas que piensan de manera diferente y por lo tanto están dispuestos a unírsete para dar un valiente salto.

Y es un salto, no un paso.

Más que los programas tradicionales de liderazgo, respondiendo estas tres preguntas determinarán tu efectividad como líder del siglo XXI.

Entonces, ¿qué hace a un gran líder en el siglo XXI? He conocido a muchos, y se destacan.

Son mujeres y hombres que se están preparando no para la previsibilidad cómoda del ayer sino para las realidades de hoy y todas esas posibilidades desconocidas del mañana.

SUCCESS MIND



3. OTRO VIDEO DE SINEK EL DE LA ACCION

¿Cómo se explica cuando las cosas no salen como se supone? O mejor, ¿cómo se explica cuando otros son capaces de lograr cosas que parecen desafiar todas las hipótesis? Por ejemplo: ¿Por qué **Apple** es tan innovador? Año tras año, tras año, tras año, son más innovadores que toda su competencia.

Y, sin embargo, son sólo una empresa de computadoras.

Son como todas las demás.

Tienen el mismo acceso a los mismos talentos, las mismas agencias, los mismos consultores, los mismos medios.

¿Entonces por qué es que parecen tener algo diferente? ¿Por qué es que **Martin Luther King** dirigió el movimiento de derechos civiles? No fue el único hombre que sufrió la era previa a los derechos civiles en EE.UU.

Y ciertamente no era el único gran orador del momento.

¿Por qué él? ¿Y por qué es que los **hermanos Wright** fueron capaces de idear los vuelos tripulados autopropulsados cuando ciertamente había otros equipos mejor calificados, mejor financiados que no lograron un vuelo tripulado y los hermanos Wright tomaron la delantera? Aquí hay algo más en juego.

Hace unos tres años y medio descubrí algo y este descubrimiento cambió profundamente mi visión sobre cómo funcionaba el mundo, incluso cambió profundamente mi manera de actuar en él.

Resulta ser que **hay un patrón**: al parecer, todos los grandes líderes que inspiran y las organizaciones en el mundo, se trate de Apple, de Martin Luther King o de los hermanos Wright, **todos piensan, actúan y se comunican exactamente de la misma manera.**

De manera opuesta a todos los demás.

Todo lo que hice fue codificarlo.

Y probablemente sea la idea más simple del mundo.

Lo llamo "El círculo de oro".

¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué? Esta pequeña idea explica por qué algunas organizaciones y algunos líderes pueden inspirar mientras que otros no.

Permítanme definir los términos muy rápidamente.

Cada persona, cada organización del planeta **sabe lo que hace en un 100%**.

Algunas saben cómo lo hacen: llámese propuesta de valor agregado, proceso patrimonial, o PUV (Propuesta Única de Venta).

Pero muy, muy poca gente u organizaciones **saben por qué hacen lo que hacen**.

Y cuando digo "por qué" no me refiero a "ganar dinero".

Eso es un resultado. Siempre lo es.

Con "por qué" quiero decir: **¿cuál es el propósito? ¿Cuál es la causa? ¿Cuál es la creencia? ¿Por qué existe la compañía? ¿Cuál es la razón para levantarse cada mañana? ¿Y por qué debería importarle a alguien?** Bueno, como resultado, nuestra manera de pensar y actuar, nuestra manera de comunicarnos, es de afuera hacia adentro.

Es obvio. Vamos de lo más definido a lo más difuso.

Pero los líderes inspirados y las organizaciones inspiradas sin importar su tamaño, sin importar su rubro, todos piensan, actúan y se comunican desde adentro hacia afuera.

Les voy a dar un ejemplo.

Yo uso Apple como ejemplo porque se entiende fácilmente.

Si Apple fuera como todas las demás, su mensaje de mercadeo diría algo así: "Fabricamos computadoras geniales.

Están muy bien diseñadas, son sencillas y fáciles de usar.

¿Quieres comprar una?" No.

Y así es como la mayoría de nosotros se comunica.

Así se hace la mayoría del mercadeo y de las ventas.

Así es la comunicación interpersonal para la mayoría de nosotros.

Decimos lo que hacemos, decimos cuán diferentes o mejores somos y esperamos un determinado comportamiento: una compra, un voto, algo así.

Esta es nuestra nueva firma de abogados.

Tenemos los mejores abogados, tenemos los clientes más grandes.

Siempre le respondemos a nuestros clientes comerciales.

Este es nuestro nuevo auto.

Tiene mucha autonomía, asientos de cuero. Compre nuestro auto.

Pero es poco inspirador.

Apple realmente se comunica así: "En todo lo que hacemos, creemos en el cambio del statu quo.

Creemos en un pensamiento diferente.

La manera como desafiamos el statu quo es haciendo productos muy bien diseñados, sencillos y fáciles de usar.

Sencillamente hacemos computadoras geniales.

¿Quiere comprar una?" Completamente diferente, ¿verdad? Está listo para comprarme una computadora.

Todo lo que hice fue invertir el orden de la información.

Esto demuestra que la gente no compra lo que uno hace; la gente compra el porqué uno lo hace.

La gente no compra lo que uno hace sino el porqué uno lo hace.

Esto explica por qué todas las personas en esta sala se sienten tan cómodas comprando computadoras de Apple.

Pero también nos sentimos muy a gusto comprando reproductores de MP3 de Apple, teléfonos de Apple, o un DVR de Apple.

Pero como dije antes, Apple es simplemente una empresa de computadoras.

No hay nada que los distinga, estructuralmente, de sus competidores.

Sus competidores están todos igualmente calificados para fabricar estos productos.

De hecho, lo intentaron.

Hace pocos años Gateway sacó televisores de pantalla plana.

Están altamente calificados para hacer televisores de pantalla plana.

Han hecho monitores de pantalla plana durante años.

No vendieron ni uno.

Dell lanzó reproductores de MP3 y PDA.

Y ellos fabrican productos de muy alta calidad.

Y ellos pueden fabricar productos con muy buen diseño.

No vendieron ni uno.

De hecho, hablando de eso, ni remotamente se nos ocurre comprar un reproductor de MP3 de Dell.

¿Por qué compraría uno un reproductor de MP3 a una compañía de computadoras? Pero lo hacemos a diario.

La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué uno lo hace.

El objetivo no es hacer negocio con todos los que necesitan lo que uno tiene.

El objetivo es hacer negocio con la gente que cree en lo que uno cree.

Esa es la mejor parte.

Nada de lo que les estoy diciendo es mi opinión.

Todo está basado en los principios de la biología.

No en psicología, en biología.

Si uno mira un corte transversal del cerebro humano, desde arriba hacia abajo, lo que vé es que el cerebro humano está dividido en tres componentes principales que se correlacionan perfectamente con el círculo de oro.

Nuestro nuevo cerebro de Homo sapiens, nuestro neocórtex se corresponde con el nivel "¿qué?".

El neocórtex es responsable de todos nuestros pensamientos racionales y analíticos y del lenguaje.

Las dos secciones del medio forman nuestro cerebro límbico.

Y nuestro cerebro límbico es responsable de nuestros sentimientos como la confianza y la lealtad.

También es responsable del comportamiento humano, de la toma de decisiones y no tiene habilidad para el lenguaje.

En otras palabras, cuando nos comunicamos de afuera hacia adentro la gente puede entender gran cantidad de información complicada, como características, beneficios, hechos y cifras.

Eso no guía el comportamiento.

Cuando nos comunicamos de adentro hacia afuera, estamos hablando directamente con la parte del cerebro que controla el comportamiento y entonces le permitimos a la gente racionalizarlo con las cosas tangibles que decimos y hacemos.

Aquí se originan las **decisiones instintivas.**

Ya saben, a veces uno puede darle a alguien todos los hechos y las cifras y ellos dicen "conozco todos los hechos y detalles, pero siento que algo no está bien".

¿Por qué usamos el verbo "sentir"? Porque la parte del cerebro que controla la toma de decisiones no controla el lenguaje.

Y lo mejor que podemos elaborar es: "No sé, siento que algo no está bien".

O en ocasiones uno dice que lo guía el corazón, o que uno tiene un palpito.

Bueno, odio tener que decirles que esa parte del cuerpo no controla el comportamiento.

Todo sucede aquí en el cerebro límbico, la parte del cerebro que controla la toma de decisiones y no el lenguaje.

Pero si uno no sabe por qué hace lo que hace y la gente responde al porqué hacemos lo que hacemos, entonces, cómo vamos a hacer que la gente vote por uno o nos compre algo o, más importante, sea leal y quiera ser parte de lo que sea que uno haga.

De nuevo, el objetivo no es venderle a la gente lo que uno tiene; el objetivo es venderle a la gente que comparte nuestras creencias.

El objetivo no es sencillamente contratar gente que necesita un empleo; es contratar a la gente que crea en lo mismo que uno.

Yo siempre digo, ya saben, si uno contrata gente sólo porque puede hacer un trabajo, entonces trabajarán por el dinero pero si uno contrata gente que comparte nuestras creencias, entonces trabajarán poniendo sangre, sudor y lágrimas.

Y no hay mejor ejemplo de esto que el de los hermanos Wright.

Mucha gente no sabe de Samuel Pierpont Langley.

En los albores del siglo xx conseguir el vuelo tripulado autopropulsado era como el "punto com" de hoy.

Todo el mundo lo estaba intentando.

Y Samuel Pierpont Langley tenía lo que suponemos es la receta del éxito.

Quiero decir, incluso hoy uno pregunta "¿Por qué falló tu producto o tu empresa?" Y la gente siempre responde una variante de las mismas tres cosas: falta de capital, las personas equivocadas, malas condiciones de mercado.

Son siempre las mismas tres cosas, así que exploremos eso.

El Departamento de Guerra le dio a Samuel Pierpont Langley 50.000 dólares para que ideara esta "máquina voladora".

El dinero no fue un problema.

Él fue asistente en Harvard, trabajaba en el Smithsonian y tenía conexiones extremadamente buenas.

Conocía a todos las grandes mentes del momento.

Contrató a los mejores que el dinero pudo reunir.

Y las condiciones de mercado eran fantásticas.

The New York Times lo siguió a todas partes.

Y todo el mundo estaba a favor de Langley.

Entonces, ¿cómo es que nunca oímos hablar de Samuel Pierpont Langley? A unos cientos de kilómetros de distancia en Dayton, Ohio, Orville y Wilbur Wright, no tenían ningún ingrediente de lo que consideramos como la receta del éxito.

No tenían dinero.

Financiaban su sueño con las ganancias de su tienda de bicicletas.

Ninguno en el equipo de los hermanos Wright tenía educación universitaria, ni siquiera Orville o Wilbur.

Y The New York Times no los siguió a ninguna parte.

La diferencia fue que a Orville y Wilbur los guiaba una causa, un propósito, una creencia.

Creyeron que si fueran capaces de idear una máquina voladora, eso cambiaría el curso del mundo.

Samuel Pierpont Langley era diferente.

Quería ser rico, y quería ser famoso.

Estaba en busca del resultado.

Estaba en busca de la riqueza.

Y miren lo que sucedió: **la gente que creyó en el sueño de los hermanos Wright trabajó con ellos dejando sangre, sudor y lágrimas.**

Los otros sólo trabajaron por la paga.

Y cuentan historias de cómo cada vez que los hermanos Wright salían, debían llevar consigo cinco conjuntos de piezas porque esas eran las veces que se estrellarían antes de regresar para la cena.

Y, eventualmente, **el 17 de diciembre de 1903 los hermanos Wright remontaron el vuelo y nadie estaba allí siquiera para experimentarlo.**

Nos enteramos de eso unos días más tarde.

Y una prueba más de que **a Langley lo movía un interés equivocado, es que el día que los hermanos Wright remontaron el vuelo, él abandonó.**

Pudo haber dicho: "Muchachos, es un descubrimiento asombroso y voy a mejorar su tecnología", pero no lo hizo.

No fue el primero, no se hizo rico, tampoco famoso, así que abandonó.

La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué uno lo hace.

Y si uno habla de sus creencias, atraerá a los que creen en lo mismo.

¿Pero por qué es importante atraer a los que comparten nuestras creencias? Por algo llamado "la ley de difusión de la innovación".

Y si uno no conoce la ley, definitivamente conoce la terminología.

El primer 2,5% de nuestra población son nuestros innovadores.

El siguiente 13,5% de nuestra población son los adoptadores tempranos.

El próximo 34% son la mayoría temprana, la mayoría tardía y los rezagados.

La única razón por la que esta gente compra celulares táctiles es que ya no venden teléfonos de disco.

(Risas) Todos caemos en distintos lugares en distintos momentos en esta escala, pero lo que nos dice la ley de difusión de innovación es que si queremos éxito de mercado masivo o que una idea sea aceptada en el mercado masivo, no puede lograrse hasta alcanzar este punto de inflexión que está entre el 15% y 18% de penetración de mercado.

Y luego el sistema cambia.

Me encanta preguntar a los empresas: "¿Cuál es la diferencia en nuevos negocios?" Todos contestan con orgullo: "Oh, cerca del 10%".

Bueno, uno puede alcanzar con el 10% de los clientes.

Todos tenemos cerca del 10% que simplemente "lo entiende".

Así es como los describimos.

Es como ese palpito: "Oh, ellos simplemente lo entienden".

El problema es: ¿cómo encontrar a los que lo entienden antes de hacer negocios con ellos versus los que no lo entienden? Así que hay una pequeña brecha que hay que cerrar.

Como Jeffrey Moore la llama: "cruzar el abismo".

Porque, ya ven, la mayoría temprana no probará algo hasta que otro lo haya probado primero.

Y estos tipos, los innovadores y los adoptadores tempranos, están cómodos tomando esas decisiones instintivas.

Se sienten más cómodos tomando esas decisiones intuitivas que son guiadas por lo que ellos creen acerca del mundo y no por el producto que está disponible.

Esta es la gente que esperó en línea seis horas para comprar un iPhone cuando salieron por primera vez, cuando pudieron haber ido a la tienda la semana siguiente y comprarlo allí.

Esta es la gente que pagó 40.000 dólares por televisores de pantalla plana cuando recién salieron a pesar que la tecnología no estaba a punto.

Y, a propósito, no lo hicieron porque la tecnología fuera genial.

Lo hicieron por ellos mismos.

Porque querían ser los primeros.

La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué lo hace.

Y lo que uno hace simplemente demuestra lo que uno cree.

De hecho, la gente hará las cosas que demuestren sus creencias.

La razón por la que esas personas compraron el iPhone en las primeras seis horas parados en línea durante seis horas, fue debido a lo que creían sobre el mundo y por cómo querían que los demás los vieran.

Fueron los primeros.

La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué lo hace.

Así que permítanme darles un famoso ejemplo, un fracaso famoso y un éxito famoso de la ley de difusión de la innovación.

Primero, el fracaso famoso.

Es un ejemplo comercial.

Como dijimos antes, hace un segundo, la receta del éxito es el dinero, la gente adecuada y las condiciones de mercado favorables.

Correcto. Uno debería tener éxito entonces.

Miren TiVo.

Desde su lanzamiento, hace unos ocho o nueve años hasta nuestros días son el único producto de más alta calidad en el mercado, eso no se discute.

Tuvieron muy buena financiación.

Las condiciones de mercado eran fantásticas.

Quiero decir, usamos TiVo como verbo.

Yo "tiveo" cosas en mi DVR Time Warner todo el tiempo.

Pero TiVo es un fracaso comercial.

Nunca han ganado dinero.

Y cuando hicieron OPA (oferta pública de acciones) sus acciones estaban en 30 ó 40 dólares y luego se desplomaron y ya nunca superaron los 10.

De hecho, creo que nunca superaron los 6, salvo en un par de pequeños picos.

Porque ya ven, cuando TiVo lanzó el producto nos dijeron todo lo que tenía.

Dijeron: "Tenemos un producto que pausa la TV en vivo salta comerciales, retrocede la TV en vivo y memoriza los hábitos del televidente sin que uno lo pida".

Y la mayoría cínica dijo: "No les creemos.

No lo necesitamos. No nos gusta.

Nos están asustando".

Y si hubieran dicho: "Si eres el tipo de persona al que le gusta tener control total sobre cada aspecto de su vida, hombre, tenemos un producto para ti: pausa la TV en vivo, salta los comerciales, memoriza tus hábitos de televidente, etc, etc".

La gente no compra lo que uno hace; compra el porqué lo haces.

Y lo que uno hace simplemente sirve como prueba de lo que uno cree.

Ahora déjenme que les dé un ejemplo exitoso de la ley de difusión de la innovación.

En el verano de 1963, 250.000 personas se hicieron presentes en el Paseo de Washington para oír al Dr King.

No mandaron invitaciones y no había sitio web para verificar la fecha.

¿Cómo se hace eso? Bueno, el Dr. King no era el único gran orador en EE.UU.

No fue el único hombre de EE.UU. que sufrió la era previa a los derechos civiles en EE.UU.

De hecho, alguna de sus ideas eran malas.

Pero él tenía un don.

No iba por ahí diciendo a la gente lo que tenía que cambiar en EE.UU.

Iba diciéndole a la gente en qué creía.

"Yo creo, yo creo, yo creo", le dijo a la gente.

Y la gente que creía lo mismo que él tomó su causa y la hizo propia, y la transmitían a la gente.

Y algunas de estas personas crearon estructuras para correr la voz a otras personas.

Y he aquí que 250.000 personas se hicieron presentes el día indicado, en el momento indicado, a oírlo hablar.

¿Cuántos fueron a verlo a él? Ninguno.

Fueron por sí mismos.

Es lo que creían sobre EE.UU.

lo que los llevó a viajar en bus 8 horas a pararse bajo el sol de Washington a mediados de agosto.

Eran sus creencias, no un tema de negros contra blancos.

El 25% de la audiencia era blanca.

El Dr King creía que hay dos leyes diferentes en este mundo: la que emana de la autoridad divina y la de los hombres.

Y sólo cuando todas las leyes de los hombres sean consistentes con las leyes que emanan de la autoridad divina viviremos en un mundo justo.

Y resultó que el Movimiento de Derechos Civiles era el instrumento perfecto para ayudarlo a darle vida a su causa.

Lo seguimos, no por él, sino por nosotros.

Y, a propósito, él dio el discurso "Tengo un sueño" y no el discurso "Tengo un plan".

(Risas) Escuchen a los políticos ahora con sus planes generales de 12 puntos.

No inspiran a nadie.

Porque hay líderes y hay personas que lideran.

Los líderes tienen una posición de poder o de autoridad.

Pero los que lideran, nos inspiran.

Ya sea que se trate de individuos u organizaciones seguimos a los que lideran, no porque tenemos que hacerlo sino porque queremos hacerlo.

Seguimos a quienes lideran, no por ellos, sino por nosotros mismos.

Y son los que comienzan con el "¿por qué?" que tienen la habilidad de inspirar a quienes los rodean o de encontrar a otros que los inspiren.

Muchísimas gracias.

(Aplausos) Explore [TEDx](#) [TED Fellows](#) [TED Ed](#) [TED Translators](#) [TED Institute](#) [The Audacious Project](#) [TED@Work](#)
[Podcasts](#) [TED Blog](#) [More ways to get TED](#) [Our community](#) [TED Speakers](#) [TED Fellows](#) [TED Translators](#) [TEDx Organizers](#)
[TED Community](#) [Newsletters](#) [Get the latest talks](#) [Get a daily email featuring the latest talk, plus a quick mix of trending content.](#)

By subscribing, you understand and agree that we will store, process and manage your personal information according to our [Privacy Policy](#) [Become a TED Member](#) TED Members make our mission possible by supporting global access to inspiring ideas. Plus, they get to attend exclusive events. Help support a better future - and a brighter you.

SUCCESS MIND



Follow TED Download the TED App

4. ¿Cómo cambiar creencias limitantes?

Un líder actúa como un líder porque piensa como un líder... este es el poder de tus creencias.

A veces las creencias pueden hacernos grandes y a veces pueden hacernos pequeños... por eso es tan importante escoger las creencias adecuadas, las más convenientes.

Las creencias son componentes esenciales de nuestra estructura cognitiva que influyen en cómo experimentamos y nos relacionamos con el mundo. El proceso de cambio de creencias limitantes por creencias más positivas es un aspecto fundamental del desarrollo individual como persona y como profesional, y es uno de los campos trabajado por Programación Neurolingüística ([PNL](#)).

En este ejercicio te proponemos que profundices en tus creencias y que las cambies si te hacen pequeño/a utilizando alguna de las técnicas que te proponemos.

Encuentra un ejemplo que rompa tu creencia

Redacta tus creencias de forma diferente

Integra modelos exitosos

Aplica la visualización creativa

Aplica el reframing a tus creencias limitadoras

Crea anclajes positivos

Lleva la creencia al extremo para ridiculizarla

Usa patrones de lenguaje positivo

Cuestiona tus creencias con las 7 preguntas fundamentales

Encuentra un ejemplo que rompa tu creencia

Las creencias parecen inapelables... pero no lo son: solo hace falta encontrar un ejemplo que demuestre lo contrario para que tu creencia empiece a tambalearse y puedas cambiar tu comportamiento.

Ejemplo Práctico:

Quizás alguna vez hayas creído que “un líder debe ser duro y áspero para que su equipo haga el trabajo”; piensa ahora si conoces a algun líder que alguna vez no fue duro y áspero y consiguió que su equipo hiciera su trabajo... Si es así deberías empezar a cambiar tu creencia ¿No te parece?

Redacta tus creencias de forma diferente

Las creencias son frases breves y muy potentes que nos empujan a la acción; suelen ser corta y con mucho impacto, usando términos como “todos”, “nadie”, “nunca”, “siempre”, “la gente”, etc. Si cambias las palabras de tus creencias su pode cambia.

Ejemplo Práctico:

En la creencia “La gente nunca aprende” sustituye algunas palabras y genera creencias como “Algunas personas nunca aprenden”, “Esa persona nunca aprende”, “algunas personas en algunas ocasiones aprenden”, etc.

Integra modelos exitosos

Nuestra mente puede aprender si escogemos modelos exitosos como referencia. Al estudiar a profesionales que han alcanzado el éxito en áreas similares, podemos adoptar sus creencias positivas y estrategias efectivas en nuestro propio camino profesional.

Ejemplo Práctico:

Lee sobre líderes en tu industria y observa sus hábitos y mentalidad. Adopta las creencias que les han llevado al éxito y adapta esas lecciones a tu propio contexto laboral.

Aplica la visualización creativa

La visualización creativa es una técnica poderosa que utiliza la imaginación para crear escenarios de éxito en la mente. En la PNL, se emplea para reforzar creencias positivas al visualizar con detalle el logro de metas profesionales. Esta práctica no solo fortalece la confianza, sino que también programa la mente para el éxito.

Ejemplo Práctico:

Antes de una presentación importante, cierra los ojos e imagina cada detalle: la sala llena de personas, la sensación de confianza en tu voz. Esta visualización crea una mentalidad ganadora.

Aplica el reframing a tus creencias limitadoras

La PNL propone una técnica poderosa llamada "reframing" que implica revisar y cambiar la interpretación que damos a nuestras experiencias pasadas. Al reconstruir la narrativa de nuestras vivencias laborales, podemos transformar creencias limitantes en impulsoras. Este proceso de revisión consciente nos permite extraer aprendizajes positivos incluso de situaciones desafiantes.

Ejemplo Práctico:

Recuerda una situación laboral difícil del pasado como, por ejemplo, cuando te equivocaste al tomar una decisión. En ese momento alguien dijo públicamente que eras una mal líder y tu mente creó una creencia: "Si cometo un error mi carrera estará arruinada".

Aplicando el reframing sobre esta situación puedes crear estas creencias:

- "Cometer un error es una parte del proceso de aprendizaje. Todos cometen errores, y eso no me hace incompetente ni arruina mi carrera."
- "Los líderes deben tomar decisiones y, en ocasiones, pueden equivocarse: el que no decide no se equivoca nunca pero no es un líder"

Al cambiar la perspectiva, cambias la creencia asociada.

Crea anclajes positivos

La técnica de anclajes en PNL implica asociar estados emocionales específicos con estímulos externos. Para potenciar creencias positivas, podemos crear anclajes que nos conecten instantáneamente con estados de confianza, motivación y éxito. Esto se traduce en un acceso más rápido a recursos mentales positivos cuando enfrentamos desafíos laborales.

Ejemplo Práctico:

Asocia una música inspiradora o una imagen a un logro profesional significativo. Al exponerte a este estímulo antes de situaciones importantes, activarás automáticamente un estado mental positivo.

Lleva la creencia al extremo para ridiculizarla

Solemos crear nuestras creencias a partir de la observación de unas pocas situaciones concretas y las convertimos en "generalizaciones", es decir, afirmaciones que valen para TODO el mundo y TODAS las situaciones... pero lo cierto es que no es así. Te proponemos que trabajes con una de estas creencias generalistas y la lledes al extremo para darte cuenta que, en realidad, no es efectiva.

Ejemplo Práctico:

Escojamos la creencia "No se puede confiar en nadie" y llévala al extremo: "No se puede confiar nunca en ni una sola persona de las 8.000 millones de personas del mundo, ni en el pasado, ni en el presente, ni en el futuro".

Prueba con la creencia “En esta Empresa no se puede expresar la opinión” y llévala al extremo: “Nunca ninguna persona de esta Empresa ha podido expresar la opinión sobre nada en ningún momento”.

¿Te diste cuenta de que suenan ridículas?

Usa patrones de lenguaje positivo

El lenguaje que utilizamos influye directamente en nuestras creencias. La PNL aborda este aspecto mediante la incorporación de patrones de lenguaje positivo. Al reemplazar afirmaciones negativas con declaraciones afirmativas y constructivas, creamos un diálogo interno que respalda nuestras metas profesionales.

Ejemplo Práctico:

Sustituye "No sé si podré hacerlo" por "Estoy aprendiendo y mejorando constantemente". Este cambio no solo impacta tu percepción, sino que también influye en la forma en que enfrentas nuevos desafíos.

Cuestiona tus creencias limitadora con las “6 preguntas fundamentales”

Esta técnica de PNL permite cambiar una creencia limitadora en 7 pasos. Empieza por escoger una creencia negativa limitadora y aplica por este orden estas 6 preguntas:

1. ¿Es una creencia recibida de otras personas o la he creado?
 - Si es tuya tienes poder total para cambiarla... Simplemente, hazlo
 - Si te la han enseñado valora si tú podrías crear una creencia propia, más enriquecedora, más útil para ti
2. ¿Cuál es la intención positiva de esa creencia limitadora?
 - Es decir piensa para qué te sirve esta creencia y qué beneficio te aporta en tu vida
 - Y luego piensa en todo lo que estás perdiendo al mantener esa creencia
3. ¿Cuál es la nueva creencia posibilitadora que quiero incorporar?
 - Crea una nueva creencia o modifica la anterior con alguna de las técnicas que hemos presentado
4. ¿Cómo podría mejorar mi vida si aplico la creencia posibilitadora?
 - Anota todos los beneficios que podrías obtener
5. ¿Cómo podría empeorar mi vida si aplico esa nueva creencia posibilitadora?
 - Anota todos los perjuicios que podría generarte... probablemente no haya ninguno
6. ¿Qué es lo mejor que me puede pasar si aplico esa creencia posibilitadora?
 - Anota cuál sería la mayor ganancia que podrías obtener con la nueva creencia

5. ¿Cómo eliminar las creencias limitantes?



Mario Alonso Puig | Cómo eliminar las creencias limitantes | Cambia y crea un buen hábito

En este video, Mario Alonso Puig te explicará qué es el MINDSET y como nuestro cerebro influye de manera positiva o negativa en nuestras vidas según nuestras creencias.

Conocerás qué puedes hacer para crear creencias útiles.

<https://www.youtube.com/watch?v=oJn0fHsiIC0>

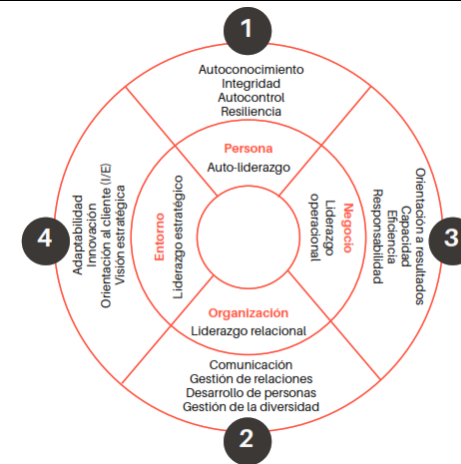
Preguntas sugeridas

- ¿Qué has aprendido con este video?
- ¿Cuál va a ser la acción que vas a tomar?

6. ¿Cómo mejorar en los cuatro ámbitos del liderazgo total?

Dentro del MVT, el liderazgo es una función que sirve para impulsar a toda una organización en dirección hacia el valor total (de ahí el nombre de liderazgo total). Y tal función se despliega en cuatro ámbitos que son consecutivos: el de la persona, el de la organización, el del negocio y el del entorno.

En cada uno de ellos el liderazgo adopta una forma concreta. Y, a su vez, cada una de esas formas tiene vinculadas una serie de competencias que pueden promoverse y gestionarse de manera consciente. Estos ámbitos adquieren el sentido de proceso ya que constituyen las fases por las que pasa el liderazgo y deben entenderse de manera progresiva, comenzando por el ámbito de la persona y terminando por el del entorno, como se observa en la numeración de la ilustración.



En el ámbito **persona** se analiza al individuo y su responsabilidad individual. Se trata de una perspectiva «de dentro hacia afuera», pues considera aquello que la persona puede hacer por su entorno más directo. Dentro de ello se define el concepto de **autoliderazgo**, que trata sobre la integridad, el autoconocimiento, el autocontrol y la resiliencia de la persona, y su capacidad de gestionar las propias emociones para ponerlas al servicio de la búsqueda de resultados óptimos.

En el ámbito **organización** se hace referencia a la capacidad del líder de comunicarse y relacionarse con los demás y de manejarse, con ellos, en la diversidad. El líder que es relacional puede lograr grandes resultados aglutinando los esfuerzos colectivos.

El tercer nivel viene marcado por el modo en el que el líder es capaz de dar respuesta a las necesidades del **negocio**. El concepto clave es el del liderazgo operativo, que es aquel que está orientado a la búsqueda de resultados, la eficiencia, la responsabilidad y la capacidad. El propósito final de este liderazgo es lograr la excelencia operativa de forma eficaz y duradera.

El último de los niveles, el del **entorno**, es aquel en el que se exigen una serie de resultados eficientes. El papel del liderazgo es proveer adaptabilidad, orientación al cliente, visión estratégica y capacidad de innovar.

Fuente. “Total Value Management”. Albert Valero et alia

Propuesta sugerida

Identifica una o varias personas que destaquen en alguna o varias de estas 4 facetas del liderazgo; puede ser un jefe anterior o de tu misma empresa, o un compañero de esta u otra empresa.

Hazte 4 preguntas:

1. ¿qué hacía que te ha hecho pensar que destaca en esa competencia?
2. ¿por qué sé que la tiene?
3. ¿qué me impide a mi actuar como él /ella?
4. ¿qué haré para remover ese freno?

Tal vez tengas todas las respuestas o no.

En cualquier caso ahora plantéate contactar con esa persona. Dile que estás trabajando para ser mejor líder y que has pensado en ella porque quieres que te explique cómo ha conseguido destacar en alguna faceta del liderazgo. Toma nota de sus consejos y experiencia y aplícalas en tu día a día.