



Escola Politècnica Superior
d'Edificació de Barcelona

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

GRADO EN ARQUITECTURA TÉCNICA Y EDIFICACIÓN TRABAJO FINAL DE GRADO

LÍDER CONSCIENTE

Autor: Alan Sánchez Sánchez

Director/es: Jordi Vilajosana Crusells

Convocatoria: Enero 2020

SUMMARY

En la actualidad, todas las organizaciones requieren de un liderazgo eficiente y efectivo, por lo que el sector de la construcción no se escapa a esta realidad.

En cualquier área de trabajo, el líder va a jugar un papel fundamental, en tal sentido, el presente trabajo describirá la función del líder consciente, sus características y su rol en la organización.

El presente trabajo está estructurado en cinco apartados, la primera parte vemos la metodología utilizada, diseño y procedimiento que llevaremos a cabo; la parte dos, corresponde a los objetivos de la investigación tanto el objetivo específico como los objetivos generales; en tercer lugar, se refiere al marco teórico, en el que se realiza un preámbulo sobre las organizaciones y sus necesidades; como cuarto apartado se describe el equipo de trabajo, el líder y el líder consciente, su importancia y su rol en la organización; para finalizar y como quinto apartado, se plantean los alcances y limitaciones, así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

ÍNDICE

1. ÍNDICE.....	2
2. INTRODUCTION.....	4
3. METHODOLOGY.....	5
3.1 Design.....	5
3.2 Procedures.....	5
4. OBJETIVES.....	5
4.1 General objectives.....	5
4.2 Specific objectives	5
5. THEORETICAL FRAMEWORK.....	6
5.1 Background.....	6
5.2 The team.....	9
5.2.1 Team concept.....	9
5.2.2 Phases to create a working team.....	11
5.2.3 Characteristics of team.....	12
5.2.4 Advantages of teamwork.....	14
5.3 Leader.....	17
5.3.1 Liderazgo y uso del poder.....	18
5.3.2 Las características del líder.....	21
5.3.3 Estilos de Liderazgo.....	25
5.4 Líder consciente.....	27
5.4.1 Definición.....	27
5.4.2 El Liderazgo consciente en la organización.....	29
5.4.3 Bienestar personal y liderazgo consciente.....	30
5.4.4 Rol del líder consciente en la organización.....	33
6. TÉCNICAS PARA ENTRENAR TU MENTE DE LÍDER.....	35
7. CASO PRÁCTICO.....	41
8. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	44
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

2. INTRODUCTION

This BA dissertation deals with the current social phenomenon of leadership, which has been studied for years. More specifically, in this case, we will study the figure of the "Conscious Leader".

I have chosen to study this concept because I think it is a very important topic nowadays, and that is that more and more people demand it in companies or organizations so as to know how to be a good leader. We see that we are surrounded by organizations, schools, universities, companies. Even at a family level we are an organization. All in all, we will see how they have evolved and the figure of leader within them.

Leadership and its concept have been widely studied in recent years, giving a significant number of theories and concepts that have tried to explain this phenomenon from different approaches and perspectives.

The work that has been developed is divided into three parts: The first part of the paper will look back and see the background of organizations as they have evolved over the years.

The second part of this work will show us what a team is, the phases to create a good team, its characteristics and the advantages of doing it correctly.

The third part of the work will see the concept of leader, its characteristics and the styles of leadership that there are, this will help us to identify them and know what kind of leaders there are, we will study what is "Conscious Leader" and finally we will see some of the techniques to train your leader's mind.

Researchers have evolved from a conception based on the traits of the leader, to more sophisticated ones focused on the analysis of styles and behaviours, technical and human skills, group work and management, situational approaches, contingency models, to the so-called authentic leadership (Peter G. Northouse, 2007).

3. METHODOLOGY.

3.1 Design.

The present work is descriptive, since it intends to know from the selected bibliography, the characteristics, properties and profiles of the conscious leader (Hernández, Fernández and Baptista, 2005).

3.2 Procedures.

An exhaustive review of the subject was carried out, in order to know all the factors involved in an organization and its link with the leadership, specifically with the conscious leader.

Subsequently, the information collected from the consulted bibliography was analyzed and described step by step.

4. OBJETIVES.

4.1 General objectives

Know the role of the conscious leader in an organization.

4.2 Specific objectives.

SO1 Describe the role of the work team in an organization.

SO2 Describe the types of Leadership.

SO3 Describe the role of the conscious leader in an organization.

SO4 Describe how the conscious leader influences the work team.

5. THEORETICAL FRAMEWORK

5.1 Background

In recent decades, organizations have undergone changes and transformations due to technological advances and globalization. These organizations no longer tend to organize in a pyramidal way, they tend to organize more horizontally, they move away from a traditional hierarchical administration to reach a full participation of all employees, due to technological advances and globalization. Nowadays, organizations have to be able to adapt to the global competitive environment they are found in and this is imposing a bigger pressure on them (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005).

Horizontal organizations have almost no leadership levels. Sometimes, even only one. Unlike the tall structures, common in many companies, the horizontal structures have a short chain of command and a wide range of management control. (Frank Ostroff, 2000)

Over the past decades, this change has been highlighted in organizations. The turbulences of the environment, characterized by discontinuous and unpredictable changes, contribute to cause a questioning of the premises used to understand the organizational functioning (Ahumada, 2004).

According to studies by multiple researchers which have studied the evolution of human beings for years in different areas (history, psychology and philosophy) they agree that we do not evolve in a continuum but there are breaks. This can be seen in many great moments from history, such as tribalism, the Neolithic era, the industrial revolution and so on. (Frederic Laloux, 2014).

Each of these stages has broken with the past and advanced in technology, government structures, religion, as well as other factors. These advances have also meant progress in forms of collaboration by inventing an organizational model that is more effective than the previous one. Organizations

seek to constantly evolve, improving, adapting and adjusting increasingly or radically to the environment. (Frederic Laloux, 2014).

For example, the classic mechanistic model of the organization which has been questioned by its emphasis on control, as the greater the uncertainty and turbulence in the environment is, the greater the difficulty of maintaining control of both the processes and the people involved in them are. In fact, this model loses in part its explanatory level (Ahumada, 2004).

Strategic planning is another important focus of organizational theory which has also entered into crisis by questioning the methodology, content and function that it should fulfil in the organization. In a turbulent, changing and unpredictable environment, the idea of a detailed analysis of the environment in order to set objectives and take corresponding actions is weakened (Ahumada, 2004).

In this sense, although organizations have evolved and have presented theoretical and methodological difficulties along the way, leadership or types of leaders have also evolved.

Organizations that find themselves in highly competitive environments of rapid technological change need to keep up with them. The main management theorists have tried to explain how organizational changes are generated from different perspectives, but they all converge on one point, the human factor. This is a reason to be able to delve into the subject of people and their relationship with language, decision making, culture and power; which motivates them to know how they operate, how to work cooperatively with them, what their preferences are and above all, what their mistakes are, what are the reasons that makes them fail and how to avoid them; to change their task from good to better and make the organization successful as well (Sánchez, 2013).

In this sense, the human being, as a social being, has been organized in a hierarchical way from its origins, to maintain a coexistence and to reach some

objectives. Leaders have always existed and have managed to move people and sometimes the masses (Estrada Mejía, 2007).

According to Úbeda, the origins of modern traditional leadership are rooted in the industrial revolution, when workers were led by a manager who had full authority. Traditional leadership is largely influenced by the army, which operates from the top, where the managers are, to the bottom, where the workers are. In this type of leadership, the manager issues orders to the workers on how they should perform the work (Úbeda, 2019).

Since the 19th and 20th centuries, different types of leadership have been studied. The pioneers in this field were Max Weber and Psychologist Kurt Lewin, who conducted a study of leadership in children in 1939 (Úbeda, 2019). Since that time, the concept of leadership has expanded and evolved, until today.

In conclusion, the concept of leadership has been developing since ancient times and has evolved according to the changes and needs of both organizations and the Society.

The concept of leadership has expanded and evolved until today. We see that we are advancing and evolving in the system of organizing and the type of leader of these organizations. We will see that it is a work team, what basis a good work team should have, its characteristics and the advantages of an effective team, the figure of the leader, of being a conscious leader and how this leader influences within organizations.

5.2 The team

5.2.1 Team concept.

A team, in a general sense, is the association of two or more people for the purpose of performing a task together, e.g. a sports team. However, it is considered a job. According to Kozlowski and Bell (2003) "a work team is a group of individuals who: a. perform a set of tasks relevant to the organization to which they belong, b. share one or more objectives, c. interact frequently to perform their tasks, d. exhibit a relationship of functional interdependence, e. have a team identity that allows them to differentiate themselves from other units, and f. are part of a superior unit (the organization) that establishes limits and constrictions on the team, and influences its exchanges with other units of the organization". (Kozlowski y Bell, 2003).

A team is a group of people who actively cooperate to achieve the same goal or purpose. Team members work with each other to achieve goals.

Every organization is made up of a group of people, who must work towards a previously planned final objective. Therefore, the key to the successful achievement of this goal arises here.

The tasks performed by a work team help to define its structure, functioning and composition (West, 2002a). According to this researcher, the way in which these tasks foster team autonomy offers opportunities for learning, development, and social interaction, and the degree to which the team participates in their realization from beginning to end (task identity), influences the level of task orientation (or intrinsic motivation) of the team.

The team is composed of several members with different characteristics which should produce a result. For González (2008) "The diversity of a work team refers to the degree to which the individuals who compose it are different with respect to some of their attributes, both visible or superficial (e.g., sex,

age), and not visible or deep (e.g., education, area of specialization, values, personality)". (González, 2008).

In this sense, a working group is characterized by: (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013):

1. Interactions: each member relates to the other components of the group directly, without intermediaries.

2. The emergence of rules: the group creates rules of conduct, often implicit, that regulate the behaviour of the groups.

3. The existence of common collective objectives: each group exists and gives itself a reason for being, a goal, objectives that justify its existence, and directs its energy to achieve them.

4. The existence of collective emotions and feelings: members feel identified with a kind of "group spirit or soul".

5. The emergence of an informal structure: group members tend to specialize in certain group functions.

According to González (2008), in his research on innovation in work teams, he proposes that, in order to form a work team, the initial group must evolve from its constitution to the following characteristics:

1. Common and agreed objectives
2. Defined and negotiated tasks
3. Explicit procedures
4. Good interpersonal relations
5. High degree of interdependence

5.2.2 Phases to create a working team

Guenaga, Eguiluz, Rayon and Cols. (2015), state that "companies are dynamic organizations in continuous change. This evolution causes a greater need to rely on teamwork, and at the same time increases the complexity of its composition and the necessary skills of its members. Modern organizations must be based on the work of efficient teams, which develop activities in a coordinated manner to achieve common objectives". (Guenaga, Eguiluz, Rayon and Cols. 2015).

Consequently, the creation of efficient and competitive teams is necessary. Therefore, the new organizational theories propose five phases to create a work team.

Estrada (2011), in his article entitled "Performance in work teams for changing organizations" identifies some of these phases:

1. Structuring or Training. During this first phase, the team members evaluate the team's standards and try to define the limits of their tasks. Emotionally, they feel excited about the project they have been given. Although they know little about each other, the relationships are cordial, and everyone does their part to avoid conflicts.

2. Reinvention or Agitation. In this second stage, frictions and maneuvers appear in order to place the position that each one will have in the team. The first difficulties arise, which causes emotional responses. The first differences in character appear between the members, tensions and frictions between them.

3. Conservation or Standardization. The third moment represents a time for change in which interdependence develops within the group, with members showing willingness to express their opinions and ideas constructively. Participants are aware that they are obliged to understand each other if they want to move the project forward, which forces them to overcome personal

confrontations. The project is moving forward, which allows the recovery of optimism.

4. Generate ideas or Realization. This is the stage of maturity, in which the team is coupled, controls its work and its members have learned to work together. The team enters a very productive phase in which it begins to apply its sense of unity in the execution of tasks, developing solutions and making real progress.

5. Strengthen the synergy or Exhaustion. A good part of the project is finished, although there are still minor issues to be addressed: members are starting to lose enthusiasm for the project and performance may drop again. It is time to close the project, leaving only the people necessary to finish the work.

5.2.3 Characteristics of team

The analysis of the efficiency of the equipment has been carried out in a general way based on the Input-Process-Output model. This model identifies the composition, structure and processes of the teams as the key antecedents to the effectiveness of the team. Likewise, the model points out that organizational and situational factors influence the structure of the team as a whole, affecting the other variables (input, process, output), (Gil, Sánchez and Manzanares, 2008).

The inputs represent the set of resources of the team, both internal (the composition of the team, fundamentally the knowledge and skills of its members, as well as the structure of the group and the design of the task) (Gil, Sánchez and Manzanares, 2008).

The outputs are the results achieved by the team. The concept of team effectiveness is multidimensional, effectiveness is analyzed in terms of work results, as objectively evaluated performance.

In that sense, for a team to be effective, it must have the following characteristics (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013):

- Clear team objectives: there must be common goals and interests that are quantifiable and clear, so that all team members know and understand their purposes and goals.
- Well-defined roles: they facilitate the use of each person's talents so that each person knows and understands his or her duties and responsibilities for the objectives and tasks.
- Interdependence: this means that each member of the team needs the experience, skill and commitment of the others to achieve mutual objectives.
- Effective communication: very related to the previous one, since the leader and the members of the team must exchange information and feedback to know how they are doing it and how they can improve it, besides having clear what their colleagues need from them to improve the work.
- Performance efficiency: all participants must be convinced of the idea that the team, if it is really efficient, always achieves better results than individuals working in isolation.
- Responsibility: the team must have responsibility for its actions and for the achievements made.
- Leadership: good leadership makes it possible for the team to achieve its objectives. To do this, the leader must have a vision of where the organization is going, must be able to communicate to his team the goals so that efforts are directed in the right direction, and recognize the efforts made, praise when they are working well and redirect when they are not.

- Positive thinking: allowing new and innovative ideas to emerge. Mistakes are seen as opportunities for learning and growth. Risk taking is encouraged in pursuit of creativity and new ideas are stimulated.
- Well-defined ground rules: created many times by the same team to regulate what is allowed and what should not be tolerated. They must be formalised so that they are not interpreted subjectively.

5.2.4 Advantages of teamwork

When designing teams, the competencies of their members must be properly combined, considering both the degree of diversity and the integration required to effectively perform the tasks (Gil, Sánchez and Manzanares, 2008).

The activity of the group produces a result that exceeds the contribution of any one member taken individually and the sum of them all. This fact is known as synergy, a term widely used in medicine where it represents the additional effect that two organs produce by working together. Therefore, synergy is the sum of individual energies that is progressively multiplied, reflecting on the whole group. That is why it is said that in a work team of two plus two there are not four, but there can be five, nine or fifteen. (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013).

Other advantages of teamwork are (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013):

1. It increases the motivation of the participants who have the opportunity to apply their knowledge and skills and be recognized for it, developing a feeling of self-efficacy and belonging to the group.

2. Greater commitment. Participating in analysis and decision-making commits to team goals and organizational objectives. By encouraging participation in decision making, members become more involved and accept the solutions or decisions made.

3. Increased number of ideas. Teams allow for more information, knowledge and skills to be managed.

4. More creativity. Creativity is stimulated by the combined efforts of individuals, which helps to generate new ways of thinking and reflecting on problems, processes and systems, and by the diversity of points of view, which makes a broader perspective possible.

5. Improves communication. Sharing ideas and points of view with others in an environment that stimulates open and positive communication, contributes to improve the functioning of the organization.

6. Better results. When people work as a team, it provides greater security and confidence in the decisions made, as opposed to the autocratic and arbitrary nature that is perceived in individual decisions.

7. Development of group identity. Teamwork provides a means of developing a "group identity" that enhances the commitment and involvement of members with each other in relation to the task and other objectives.

However, teamwork is not without its difficulties. When trying to classify the problems, it can be seen that there are three main types:

- Problems with people, generated by aspects such as a bad relationship between team members, poor leadership or lack of cooperation. (Pozner P., 2000).
- Problems of structure, resulting from a lack of skills, direction, roles or well-defined objectives. (Pozner P., 2000).
- Support problems, which can range from a lack of training and basic tools for teams to a lack of interest from higher levels. (Pozner P., 2000).

"SOCIAL LAZINESS" is a psychological term that describes how some people, when working in a group, try less hard than if they were working alone. It has to do with the size of the team and how to recognize the efforts of each member. Social laziness disappears completely when group members believe that their efforts and contributions are properly observed and evaluated. (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013). (Pozner P., 2000).

One of the main factors that cause it is the extent to which, and the degree to which, group members feel personally responsible for what happens. In the group where the members are relatively anonymous, and where each contribution is very similar to the others, social laziness will appear. In the group where each contribution is different (or at least it seems that way to the others), coercion appears, and people work more. (Carlos J. Van-der Hofgtadt, Jose M^a Gómez Gras, 2013). (Pozner P., 2000).

5.3 LEADER

In the previous section, we defined the term work team and the characteristics that it must have. In this sense, the key piece of the work team is the leader, since he or she is the one who directs the tasks of the team. (Gil, Alcorver, Rico and Cols).

A leader is a person who is distinguished from the rest and is able to make good decisions for the group, team, organization that leads, inspiring the rest of the members of that group to achieve a common goal (Julian Perez Porto and Ana Gardey, 2008 updated, <https://definicion.de/liderazgo>).

Therefore, the leader's ethical behavior is the fundamental pillar for the promotion of ethical values within the group. Based on this assumption, leaders must be committed to change and must be willing to face it with their personal example and dedication, as well as showing ethical behavior that involves their followers in achieving shared goals. (Uribarri and Cepeda, 2015).

At work, conflicts arise, and they lead to decisions that affect the relationship between members in a positive or negative way and affect productivity, quality of work and treatment of users and/or clients. Conflict resolution depends largely on the type of leadership exercised. (Castro, 2018).

Leading a group of people requires special skills, either innate or acquired through work experience, dedication, patience and a willingness to listen and support the other. Not all people have the same capacity to be leaders and contribute to the development of the organization.

A team without a leader can easily lose its direction and forget its main objectives. The leader must create a working atmosphere where everyone can contribute, so that the team benefits from the skills and knowledge of its members.

5.3.1 Liderazgo y uso del poder

El Liderazgo se refiere a la influencia que se ejerce sobre las personas para incentivarlas a que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. (Julián Pérez Porto, Ana Gardey, 2008), <https://definicion.de/liderazgo> (Morales, 2019).

En tal sentido, el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos viven acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume el rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son ejecutivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Solo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia. Los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. (Castro, 2018).

Es la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo buscando así su bienestar común. (Castro, 2018).

El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. (Castro, 2018).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. (Castro, 2018).

Para Eduardo Amorós, no se puede confundir el poder y el liderazgo, pues mientras el concepto de líder se encuentra en estrecha relación con la compatibilidad de las metes, además requiere congruencia entre las metas del líder y las metas de las personas que se encuentran bajo su dirección y se enfoca únicamente en la influencia descendente sobre los subordinados. Por el contrario, el poder no requiere de compatibilidad, solo necesita de dependencia, no degrada la relevancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. (Liderazgo y Poder, Eduardo Amorós, 2007). Disponible en: (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/87.htm>).

No todos los liderazgos son positivos, hay líderes negativos que imponen su autoridad, trabajan por un interés particular y desmotivan a sus colaboradores. Este tipo de liderazgo afecta la productividad y el bienestar emocional de los empleados. Mientras que el líder negativo canaliza sus energías en los problemas, el líder positivo lo hace en las soluciones. Un buen líder es aquel que se concentra en la calidad humana de sus colaboradores, fomenta el desarrollo de sus cualidades y trabaja por el bienestar de todo su equipo. (Liderazgo y Poder, Eduardo Amorós, 2007). Disponible en: (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/87.htm>).

El liderazgo consciente se basa en la figura de un líder que sabe identificar y calibrar en importancia todos los aspectos del entorno de trabajo, así como mantener la atención sobre todos ellos al mismo tiempo. Esta idea se opone a la clásica figura del empresario sin escrúpulos, cuyos intereses se encuentran limitados por sus cuentas bancarias y los beneficios económicos. (David Sánchez, 2018).

Esta figura del jefe, no demasiado desencaminada en algunos casos, ha hecho que las empresas hayan pasado a un enfoque alternativo. Según la nueva filosofía de muchas compañías, se pretende evitar el colapso de nuestros sistemas naturales y humanos en grave peligro debido a la predominante irresponsabilidad de nuestra sociedad. (David Sánchez, 2018).

ORGANIZACIONES	EJEMPLOS ACTUALES	AVANCES REVOLUCIONARIOS	METÁFORA
ROJAS Constante ejercicio de poder para mantener alineadas las tropas. El aglutinante de la organización es el miedo. Altamente reactivas, foco a corto plazo. Prospera en entornos caóticos.	La mafia Pandillas callejeras Tribus Urbanas	División del trabajo Autoridad de mando	Manada de Lobos
ÁMBAR Funciones altamente formales de una pirámide jerárquica. Mando y control de arriba abajo. Se valora sobre todo la estabilidad a través de procesos rigurosos. El futuro es una repetición del pasado.	Iglesia católica Fuerzas armadas Admin. Pública Educación Pública	Funciones formales, roles Procesos	Ejército
NARANJA La meta es vencer a la competencia; conseguir beneficios y crecimiento. La innovación es clave para mantenerse a la cabeza. Gestión por objetivos. Predecir y controlar.	Empresas multinacionales Escuelas privadas concertadas	Innovación Responsabilidad Meritocracia	Una Máquina
VERDE Dentro de la clásica estructural piramidal, se enfoca a la cultura y al empoderamiento, para lograr interés y motivación extraordinaria a los empleados.	Organizaciones impulsadas por la cultura	Empoderamiento Cultura impulsada por valores Modelo de grupos de interés	La familia
TEAL Operan a gran escala, mediante estructuras horizontales, entre iguales, sin jerarquías ni consensos. Confianza en las personas y su integridad. Se guían, dinámicamente, por su propósito.	Organizaciones pioneras de distintos sectores y tamaños.	Propósito evolutivo Plenitud Auto-Gobierno	Organismos vivos

Tipos de organizaciones por colores según Frederic Laloux, (2014) vemos en este cuadro esquemático, ejemplifica los tipos de liderazgo según las diferentes organizaciones y su estructuración jerárquica de manera resumida los tipos que hay, el uso del poder y donde se aplica).

5.3.2 Las Características del Líder

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Sánchez, 2002). En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales.

En las teorías de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio. (Ahumada, 2004).

En este orden de ideas, un líder debe cumplir con las siguientes características según Ahumada, (2004):

Ser Carismático: es aquel que tiene poder de convencimiento y persuasión. Sabe cómo dirigirse a las personas y motivarlas para que utilicen todo su potencial en la actividad que realizar. Inspira respeto y admiración es 100% confiable. (Ahumada, 2004).

Tener Confianza: proyecta seguridad y confianza en sí mismo y en su equipo de trabajo. Es una persona con mentalidad positiva que trabaja por la mejora continua y la resolución efectiva de los problemas. (Ahumada, 2004).

Promueve el Diálogo: Tiene en cuenta las ideas y opiniones de todas las personas con las que trabaja, incentiva el diálogo para disipar las diferencias que puedan surgir dentro del equipo y favorece el debate basado en la argumentación. (Ahumada, 2004).

Se Adapta a los Cambios: está preparado para afrontar nuevos retos, adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno, cambiar los procesos ineficientes e identificar oportunidades de negocio. (Ahumada, 2004).

Innova: siempre está buscando la forma de agregarle valor al producto o servicio, introducir novedad en el mercado y mejorar los procesos operativos de la organización. (Ahumada, 2004).

Toma Decisiones: toma decisiones en el momento preciso y asume la responsabilidad que le corresponde. No actúa a la ligera y pone en la balanza los pros y contras de su elección. (Ahumada, 2004).

Motiva a su Equipo: reconoce la labor de sus colaboradores y los motiva a seguir trabajando por el logro de los objetivos. Un buen líder no se atribuye los resultados ajenos. (Ahumada, 2004).

Tiene Iniciativa: no solo resalta por su capacidad de análisis y argumentación, sino por su capacidad para proponer y tomar iniciativas que conlleven a una mejora para la empresa. (Ahumada, 2004).

Sabe Delegar: se gana el respeto en lugar de imponerlo y no se considera imprescindible, pues trabaja para que su área funcione, aunque él no esté presente. Confía en su equipo y le delega responsabilidades. (Ahumada, 2004).

Escucha: es capaz de escuchar los diferentes puntos de vista y tomar lo mejor de cada uno. No hace juicios a priori y reconoce que no siempre tiene la razón. (Ahumada, 2004).

Es Receptivo: analiza constantemente su entorno, se informa sobre el mercado y la competencia y comunica sus ideas de forma clara y coherente. (Ahumada, 2004).

Aplica el Auto – Control: da ejemplo por medio de sus acciones. Sabe controlar sus emociones en momentos de mucha presión y no se altera fácilmente. (Ahumada, 2004).

También tenemos unas características que nos las da David Sánchez (2018) y que son muy importantes:

Trabajar y escuchar: Los líderes conscientes hablan a su equipo, pero también lo escuchan, tanto de manera grupal, en reuniones de equipo, como de forma individual para poder conocer de manera más profunda lo que cada individuo quiere decirle y mostrarle., y lo que cada persona puede aportar. (David Sánchez, 2018)

Predicar con el ejemplo: Mandar es una tarea muy fácil, pero si de verdad quieres que tu equipo te siga, tienes que ser consciente de que debes ser el primero en ponerte en marcha. (David Sánchez, 2018)

Promover la colaboración entre compañeros: La competitividad no es una variable negativa cuando esta suma al rendimiento grupal, no crea conflictos ni deteriora la comunicación, para lograr tanto los objetivos individuales como los comunes. Es importante saber gestionar los conflictos que surjan entre los miembros del grupo, la mayoría de ellos sujetos a las aspiraciones de cada miembro. (David Sánchez, 2018)

Observar detenidamente el entorno: Para un líder es importante estar en la acción, pero además un líder consciente tiene la capacidad de tomar perspectiva y observar lo que pasa a su alrededor desde diferentes ángulos. Muchas veces, esto dará la oportunidad de ver otras opciones, reconciliar posiciones y aportar ideas nuevas. (David Sánchez, 2018)

Ser claro en la toma de decisiones: Es fundamental que el equipo vea seguridad en las resoluciones tomadas, Esta es una de las grandes características de los líderes conscientes, ya que así se logrará que no haya dudas en los objetivos que el equipo de trabajo debe perseguir. (David Sánchez, 2018)

Ser asertivo: Un líder consciente debe ser asertivo, es decir, debe expresar sus pensamientos y deseos de forma honesta y sencilla, para que cada miembro de tu equipo sepa qué se espera de ellos. Esto les ayudará a tener confianza y claridad en su vida laboral. (David Sánchez, 2018)

Ser consciente de los propios errores: Este es quizá uno de los puntos más difíciles, pero imprescindibles para que podamos hablar de un liderazgo consciente. Es importante que el líder sea un guía, un referente, pero que también sea humano y los demás puedan ser conscientes de esta faceta. (David Sánchez, 2018)

Como hemos visto, un liderazgo consciente aúna muchas de las características que demandan las empresas. Son tan valiosos porque son capaces de cumplir con los objetivos marcados cuidando la salud relacional del grupo y utilizando a los obstáculos presentes y superados como una oportunidad para que el conjunto no olvide el objetivo compartido. (David Sánchez, 2018)

5.3.3 Estilos de Liderazgo

Bass (1990), explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (citado en Cuadrado, 2001, pág.134). Según esta definición, indica Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Barahona et al. (2011) indican que, a partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños. De este modo, Peris (1998), señala que el primer estudio que se realizó para conocer los estilos de liderazgo, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippit y White (1943). Refiriéndose a estos estudios, Lippit y White (1971, citados en Shaw, 1989).

Castaño (2013), explica de forma más explícita cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación: Fuente: Zuzama, 2015.

AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
1. Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan.	1. Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece.	1. El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos.
2. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante.	2. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para ayudarlos a ver claro.	2. El líder “está disponible”, daría información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto.
3. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar, organizar, etc.	3. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.	3. A menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”.
4. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos.	4. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo.	4. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”.
5. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.	5. El líder es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.	5. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo. “Si quieren saber mi opinión ya me preguntarán”. No intenta evaluar ni regular.

5.4 LIDER CONSCIENTE

5.4.1 Definición.

Líder consciente, es aquella persona que es consciente, de la dualidad existente entre la personalidad y la esencia. (Laloux, 2016).

Los cambios implementados en las organizaciones producto de la globalización o por la influencia de las nuevas teorías organizacionales, precisan un nuevo tipo de líderes. Un líder que sea exitoso interiormente, de modo que pueda ser exitoso en el exterior. (Larraitz Urrestilla, 2019).

En tal sentido, el liderazgo consciente es aquel que se realiza desde el compromiso pleno, comprendiendo la magnitud de la influencia que se ejerce sobre los demás. Ese líder es consciente de su poder y capacidad para guiar a los equipos y asume plenamente su rol para generar confianza e inspirar a los demás. (Larraitz Urrestilla, 2019).

Un líder consciente conduce a la empresa a otro nivel, potenciando una mejora en las relaciones laborales y un incremento en la productividad. (Sharma, 2018).

Robin Sharma (Experto en liderazgo y desarrollo personal) plantea que “el liderazgo comienza con la conciencia de uno mismo, no puedes mejorar una debilidad o un fallo, si no eres consciente de su existencia” (Sharma, 2018).

Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de tener dominio de habilidades personales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y afuera de la organización, lo que garantiza un valor determinante en el éxito y fracaso de una gestión (Fischman, 2000).

La evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho de que deban competir con el gasto para ser más eficientes, hacen que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva (Cuadra & Veloso, 2007).

El liderazgo consciente, se basa en la figura de un líder que sabe identificar y calibrar en importancia todos los aspectos del entorno de trabajo, así como mantener la atención sobre todos ellos al mismo tiempo. Esta idea se opone a la clásica figura del empresario sin escrúpulos, cuyos intereses se encuentran limitados por sus cuentas bancarias y los beneficios económicos. (Laloux, 2016).

El liderazgo consciente está íntimamente ligado al mindfulness, que se define como la capacidad de una persona de prestar atención a todos y cada uno de los elementos que conforman el momento presente. Esta habilidad se vuelve especialmente relevante para los líderes al estar pendientes de las transformaciones de su entorno y así encontrar las mejores formas de afrontar estos cambios (Reyes y Lara, 2011).

En el mismo orden de ideas, el Mindfulness, según Jon Kabat-Zinn, es: “La conciencia que aparece al prestar atención deliberadamente, en el momento presente y sin juzgar, a cómo se despliega la experiencia momento a momento” (Larraitz Urrestilla, 2019).

Las organizaciones deben ser lideradas por personas despiertas, por líderes presentes, atentos, conscientes. Las empresas deben ofrecer lo que las nuevas generaciones demandan, y eso requiere un liderazgo distinto al que se ha venido dando (Larraitz Urrestilla, 2019).

En conclusión, la consciencia o el Mindfulness, son el ingrediente principal para la formación de los líderes actuales y futuros.

5.4.2 El Liderazgo Consciente en la Organización

Las organizaciones deben ser lideradas por personas despiertas, por líderes presentes, atentos, conscientes. Las empresas deben ofrecer lo que las nuevas generaciones demandan, y eso requiere un liderazgo distinto al que se ha venido dando (Larraitz Urrestilla, 2019).

Si los resultados de una empresa van a darse, en gran medida, en función del nivel de compromiso de las personas, una de las principales misiones del líder será generar compromiso. Y como nos comprometemos con la empresa y la empresa la hacen sus personas y quienes tienen mayor poder de influencia son sus líderes. Nos comprometemos con líderes con son íntegros, que inspiran y comparten una visión ilusionante y un propósito común, están abiertas a aprender constantemente, se retan y retan a los demás, empoderan y acompañan en el desarrollo a sus colaboradores, construyen relaciones basadas en la confianza, reconocen el trabajo bien hecho y los éxitos de los demás (Larraitz Urrestilla, 2019).

Todos estos comportamientos, competencias y/o habilidades son entrenables y la mejor forma de reconocer, mejorar y desarrollar los comportamientos es con el MINDFULNESS (Larraitz Urrestilla, 2019).

Las dificultades que se presentan en el entorno laboral (bajos salarios, imposibilidad de ascenso, dificultad para desarrollar las tareas, etc.). Deben ser evaluadas y analizadas por el líder consciente, sin embargo, para poder resolver las dificultades del grupo y sus miembros, así como los problemas de la empresa, el líder debe resolver sus propios problemas y necesidades, para así, estar en armonía para mejorar la situación de la organización y del grupo de trabajo.

5.4.3 Bienestar Personal y Liderazgo Consciente

Por lo tanto, el líder consciente debe conocer cuáles son sus necesidades, de modo de poder entender las necesidades de los otros.

Maslow, planteó la teoría de la motivación y la jerarquía de las necesidades, afirma que: el hombre es un ser dotado de necesidades complejas, pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos, que se repiten, hasta su muerte.

La contribución de Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer. La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que "un hombre hambriento no

se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo- entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.



Fuente: <http://lizaroo.com>

De acuerdo con esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

1. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc. (Pomares, 2008).

2. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc. (Pomares, 2008).

3. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos, o formalmente en las organizaciones. (Pomares, 2008).

4. Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, prestigio, poder, etc. (Pomares, 2008).

5. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial individual, se trata de una sensación auto superadora permanente. Ej.: Autonomía, independencia, autocontrol. Según el criterio de Fernando González en su libro Psicología Humanista, Actualidad y Desarrollo: "El núcleo de la Psicología de la Personalidad de Maslow, es su teoría de la motivación, que recoge la tradición funcionalista de W. James y J. Dewey, y se fusiona con el holismo y la Psicología de la Gestalt, y con Freud y Adler desde el punto de vista dinámico. (Pomares, 2008).

En consecuencia, una vez cubiertas las necesidades anteriores, el trabajador se ocupará de asentarse y disponer de un empleo que le proporcione recursos fijos en un ambiente laboral fijo y seguro. El entorno laboral debe ser un lugar en dónde nos sintamos seguros y protegidos, que nos proporcione garantías en prevención de riesgos y seguridad laboral, higiene, ergonomía, como por ejemplo no haya riesgo eléctrico, no podamos sufrir riesgo de caídas y tropiezos, se nos ofrezcan todas aquellas herramientas y elementos de protección individuales y colectivos para desempeñar nuestro trabajo sin riesgos, etc. Cuidando no solamente nuestra seguridad física, sino también nuestra salud. Si el líder tiene claras sus necesidades y las de los otros miembros del grupo sabrá como influir positivamente tanto en la organización cómo en sus miembros.

5.4.4 Rol del Líder Consciente en la Organización

En consecuencia, el liderazgo consciente, es aquel que se realiza desde el compromiso pleno, comprendiendo la magnitud de la influencia que se ejerce sobre los demás. Este líder es consciente de su poder y capacidad para guiar a los equipos y asume plenamente su rol para generar confianza e inspirar a los demás. (Larraitz Urrestilla, 2019).

El rol de líder consciente consiste en llevar a la empresa a otro nivel, potenciando una mejora en las relaciones laborales y un incremento en la productividad. (Larraitz Urrestilla, 2019).

El líder consciente tiene poco de improvisación y mucho de análisis y reflexión. Implica saber que teclas tocar para generar resultados. (Larraitz Urrestilla, 2019).

En tal sentido, existen cinco características en el rol de líder consciente:

Clarifica la visión de la organización: el liderazgo consciente implica identificar y calibrar los aspectos más importantes de la organización para mantener al equipo enfocado en ello. Este líder comprende los objetivos de la empresa y puede transmitirlos con claridad. (Larraitz Urrestilla, 2019).

Mejora las relaciones laborales: se enfoca en promover el Trabajo en equipo, usando la competitividad de manera positiva. (Larraitz Urrestilla, 2019).

Desarrolla el talento: un buen líder sabe que lo que marca la diferencia en las empresas son las personas, por lo que se encarga de atraer y retener el talento. (Larraitz Urrestilla, 2019).

Aumenta la motivación y satisfacción laboral: el liderazgo consciente implica motivar. No inspira únicamente con las palabras, sino con el ejemplo. (Larraitz Urrestilla, 2019).

Incrementa la productividad: el liderazgo consciente da pie a un incremento de la productividad. Cuando los trabajadores están comprometidos, motivados y satisfechos, disminuye la rotación del personal y baja el ausentismo, aumentando la productividad. (Larraitz Urrestilla, 2019).

En conclusión, el rol del líder consciente consiste en analizar los objetivos de la organización y motivar a su personal para alcanzar las metas colectivas, llevando a la organización a la productividad y el éxito no vamos a conquistar, seducir ni someter. Vamos a equilibrarnos nosotros y este proceso viraliza al resto.

6. TÉCNICAS PARA ENTRENAR TU MENTE DE LÍDER.

Enric Arola (2017) nos trae en su post (<https://www.enricarola.com/12-tecnicas-para-entrenar-tu-mente-de-lider>) 12 técnicas para entrenar la mente de líder.

Se habla mucho del poder de la mente y de cómo potenciarlo con dinámicas que van desde el aprendizaje cognitivo a la práctica de la meditación. Todo es válido y muy legítimo para lograr algo que todos anhelamos: Conseguir que nuestra mente nos proporcione las instrucciones y la fortaleza para lograr ser más felices en nuestros distintos ámbitos vitales (Enric, 11 enero 2017).

Lo que pasa es que nuestra mente funciona en modo presente pero como si se tratase de una bisagra que intenta unir pasado y futuro. Es por ello por lo que intenta respetar y utilizar las vivencias del pasado, a la vez que pretende controlar y asegurar el éxito futuro. (Enric, 11 enero 2017).

Esta dualidad hace que nuestra mente entre en permanente conflicto de intereses, lo cual produce a menudo frustración y ansiedad en el corazón. (Enric, 11 enero 2017).

Mientras nuestro yo-auténtico nos anima a arriesgarnos y a abrazar nuevos paradigmas y hábitos, nuestro yo-saboteador nos frena para prevenirnos de posibles amenazas ante lo “nuevo”. (Enric, 11 enero 2017).

Ambos “yoes” cumplen su legítima finalidad y debemos respetarlos por igual; ya que ambos tienen algo en común, quieren lo mejor para uno mismo. (Enric, 11 enero 2017).

Eso sí, debemos procurar espacios de “tregua” o, si es posible, de colaboración pactada entre ambos, para poder avanzar, ya que si no es así se hará muy difícil tomar decisiones importantes ante situaciones complejas.

Entrenar tu mente te permitirá saber cómo desarrollar un liderazgo en el futuro. (Enric, 11 enero 2017).

Algunas de las técnicas que nos propone Enric Arola (11 enero 2017) son estas:

Evitar soñar despierto

Soñar es bueno. De hecho, necesitamos soñar para lograr objetivos. El problema es cuando soñamos “equivocadamente”, en la dirección incorrecta, o cuando nos abandonamos al sueño, convirtiéndose éste en refugio de nuestra inactividad.

Cortar pensamientos que no ayudan

Nuestra mente a veces se siente atrapada en un proceso de razonamiento (basado en la lógica) que nos conduce a un camino sin salida o en una comunicación interior sustentada en un bucle que produce frustración.

Integrar nuevas ideas en lugar de resistirse a ellas

Lo desconocido o diferente produce resistencia, así como también el deseo de mostrarse preparado y con “opinión propia”. **Esto hace que busquemos “ganar” en una conversación en lugar de querer “comprar” lo que se nos propone.** Cuando hacemos esto nuestra mente entra en modo reactivo y le es difícil crear.

No hacer suposiciones

Cada vez que la información que captan nuestros principales canales perceptivos (visual, auditivo, kinestésico) es insuficiente, utilizamos nuestros recuerdos y experiencias pasadas para rellenar las lagunas existentes. Esto hace que nos convirtamos en guionistas que impiden que mi mente tome las decisiones correctas.

Relativizar lo que dirán o pensarán de uno mismo

La percepción de la realidad no es igual para todos, por lo tanto, debemos entender y saber vivir con la incompreensión y desacuerdo de otros. Comprenderlo y aceptarlo nos ayudará a respetarnos a nosotros mismos y a los demás.

Dormir, descansar lo suficiente, y comer de forma inteligente

Cada uno sabe lo que necesita dormir para sentirse descansado. Se trata pues de respetar el propio cuerpo y darle el descanso físico que se merece; por la noche, así como encontrar momentos de descanso físico durante el día.

Así como el descanso, la comida es fuente de energía para nuestra mente. Evitar el exceso de comida procesada y de azúcares, así como de aquellos alimentos que puedan causar procesos digestivos pesados, potenciará nuestro rendimiento mental.

Tomar conciencia de mi potencial y de que lo tengo controlado

A veces deberíamos demandar a nuestra propia voz interior por injurias, ya que nos decimos cosas muy poco respetuosas, y altamente dañinas, que condicionan nuestro éxito futuro. Es como si en lugar de animarnos a mejorar, nos esforzáramos en fallar. Necesitamos hablarnos desde la compasión y desde la admiración por el potencial de mejora que poseemos; exactamente igual que haríamos con nuestros propios hijos o con otras personas que queremos profundamente.

De igual forma es importante que nuestras conversaciones internas nos ayuden a pensar que tenemos las situaciones controladas, aunque vivamos momentos de mucha presión. Los expertos en el estudio de las consecuencias del estrés sostienen que lo realmente perjudicial para la salud de las personas

es la misma conciencia de estar estresado, más que el ritmo o energía destinados. Decirnos repetidamente frases positivas y tranquilizantes, tantas veces como se requiera, cuando vivamos estos momentos retadores puede ser de gran apoyo y refuerzo para nuestra mente.

Buscar vivir experiencias nuevas

Lo nuevo siempre abre nuevas perspectivas y posibilidades a nuestra mente que le hará adquirir nuevos recursos para gestionar problemas futuros.

Tener una afición que sea independiente del trabajo

Nuestra mente se siente habitualmente “explotada” en cuanto a su dedicación para fines profesionales; así pues, requiere de momentos donde el objetivo o el asunto a tratar no tenga relación con algo relacionado con el trabajo.

Hacer algún tipo de meditación

Existen muchos tipos de meditación según nuestras tendencias o preferencias perceptivas. Lo importante es hacer, aunque sea durante unos pocos minutos al día, un “reset” a nuestro ordenador mental para que cierre sus “aplicaciones” y vuelva a funcionar más rápidamente.

Tener una vida social rica

La comunicación y la interacción satisfactoria con las personas de nuestro entorno producen a nuestro cerebro sustancias químicas que potencian nuestras conexiones mentales.

Buscar el aburrimiento

Elegir no hacer “nada” puede llegar a estimular procesos de creatividad profunda en nuestra mente que nos brinde a posteriori recursos o ideas para

expandir nuestra intuición y así solucionar problemas desde nuevas dimensiones.

Algunas de estas actividades o técnicas son más fáciles de hacer, y otras son difíciles; empieza por algunas con las que te veas más cómodo de hacer y te sean más asequibles para empezar a darle un gran empujón a tu mente.

Hay nuevos instrumentos para mejorar el liderazgo: Mindfulness, meditación, sexualidad, etc.

Ilana Ospina (2020): nos cuenta en una entrevista cómo el Mindfulness puede ayudar en la productividad de las personas y las empresas. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=RDCH--X4xyM>

Tras un momento de auge en su carrera, Ilana Ospina, experta en Mindfulness se encontró con el estrés en la mente y se dio cuenta de que ella misma se estaba limitando. Recurrió al Mindfulness y vio “cómo la limitación pasaba de un lado a otro lado y podía estar más concentrada”. (Emprendimiento TV, 2020)

Ospina, quien estuvo participando en el programa de Decelera, en México, el importante encuentro que reúne a startups, inversionistas y empresarios en un espacio innovador que propone reflexiones acerca del crecimiento y la sostenibilidad de las empresas, trabaja con altos empresarios, emprendedores y estudiantes, para ayudarles a desarrollar sus habilidades internas mediante el Mindfulness. (Emprendimiento TV, 2020)

La experta le contó a Emprendiendo.tv sobre esta importante técnica de meditación que está contribuyendo a mejorar los niveles de productividad en las empresas y que puso en práctica durante el evento de Decelera, con el fin de ayudar a emprendedores, inversionistas y empresarios a relacionarse mejor, desarrollar la escucha, los *soft skills*, y estar más abiertos a las ideas de donde viene la innovación. (Emprendimiento TV, 2020)

“Es un entrenamiento de la mente para estar más despierta, más atenta. La entrenamos para estar más presente y con ello desarrollamos otras habilidades”, explicó la experta. Y es que México es el país con el más alto índice de estrés laboral en el mundo. Según cifras de la Organización Mundial de la Salud, OMS, el 75% de los trabajadores mexicanos padece del síndrome de burnout o fatiga por estrés laboral, incluso por encima de países como China (73%) y Estados Unidos (59%). (Emprendimiento TV, 2020)

Por eso, el plan de Ospina es hacer esta práctica asequible a más personas y enseñarles a meditar. Actualmente tiene un grupo de profesionales con el que realiza un programa de yoga, capacitaciones en Mindfulness y eventos, con los que ayudan a grupos grandes a lograr un cambio cuantificable. (Emprendimiento TV, 2020)

Algunas investigaciones indican que una persona puede perder hasta 10 horas semanales, es decir, el 25% de su jornada laboral, como consecuencia del déficit de atención o multitarea. Además, expertos estiman que el Mindfulness ayuda a recuperar entre el 95% y el 100% del tiempo que una persona perdía antes a raíz de interrupciones, el déficit de atención y la multitarea. (Emprendimiento TV, 2020)

El Mindfulness como estilo de vida y práctica cotidiana hace énfasis en la importancia de aprender a aquietar la mente para que el estrés disminuya, entendiendo que no todo en la vida es trabajo y que “el ser con el hacer es el equilibrio que todos necesitamos”, destacó. (Emprendimiento TV, 2020)

Es por eso por lo que empresas importantes a nivel mundial como Apple, Google, eBay, Twitter e Intel, entre otras, están aplicando programas de Mindfulness como estrategia para disminuir los niveles de estrés en sus colaboradores y potenciar su productividad mediante la meditación. En Colombia el tema también está cogiendo gran importancia y según el medio de comunicación Portafolio, algunas empresas como Bancolombia, Codensa, Gimnasio Los Arrayanes y Constructora Colpatria, ya han tenido acercamientos a esta poderosa herramienta. (Emprendimiento TV, 2020)

7. CASO PRÁCTICO

Los días 18 y 19 de enero, realizamos en Barcelona (C/Aribau 124), “Tantra Spiritual Fitness”, un seminario sobre sexualidad y liderazgo.

URL: <https://www.tantraspiritualfitness.com/>

Primero de todo agradecer a Jordi Vilajosana Crusells por la invitación al seminario.

El seminario fue impartido por Daniella Bhakti, Jordi Vilajosana y Eugenia Soalgocha, este se dividió en varios bloques donde tocamos muchos aspectos que en el día a día no nos damos cuenta, pero deberíamos tener en cuenta, nos ayudará, hará sacar el líder consciente que llevamos dentro, sacará lo mejor de nosotros y potenciará nuestras cualidades. Ya sabemos que si no estamos bien con nosotros mismos no podremos ser líderes conscientes ya que para ser líderes conscientes y estar bien con el grupo o organización tenemos que estar bien con uno mismo.

Aprendimos métodos de relajación, meditación, respiración, tantra, etc. para conectar con nuestro interior que ayudan a buscar el líder consciente que llevamos dentro, fue una experiencia en mi caso totalmente nueva, muy potente, dinámica y beneficiosa. Como dice Enric Arola (2017), lo nuevo abre nuevas perspectivas y posibilidades a nuestra mente que le hará adquirir nuevos recursos para gestionar problemas futuros.

Hicimos trabajos en equipo y trabajamos la confianza algo fundamental en líder consciente, ser confiables 100%, fortalecimos el compañerismo, con ejercicios como por ejemplo el astronauta (consiste en tumbarte en el suelo y que tus compañeros cojan tus extremidades y las muevan libremente dejándote llevar para tener confianza y liberar tensiones y miedos), el péndulo (consiste en que tus compañeros te rodeen y tú te dejas caer y ellos te sostendrán y empujaran en forma de péndulo, hace que confíes en las personas que te rodean), el cuerpo y el ángel (consiste en que tu cierres los ojos y simbolizas el cuerpo y tu compañero que simboliza el ángel te guíe con la punta del dedo

índice y tu caminos según sus indicaciones, hace que rompas con lo normal y que confíes en que te llevará por el buen camino).

Buscamos controlar la respiración por medio de Rebirthing. Respiramos de manera consciente y conectada, esto ayuda a desbloquear el sistema respiratorio, respirar energía (prana) y no sólo aire, y a sanar los inhibidores de la felicidad., conectar con ella. (Daniella Bhakti.

Viajamos al pasado y vimos como en la preconcepción, en acto de la concepción, durante el embarazo y en el primer año de vida hay situaciones, vivencias, entorno, culturas, que se traspasan y que nos condiciona en tal manera nuestra forma de ser, pensar y actuar.

Utilizamos la meditación para conectar con la música y dejamos fluir los movimientos y el cuerpo para llevarlo al éxtasis.

Muchas veces nos pusimos en situaciones pensando que éramos otras personas y lo que éramos era el reflejo de nosotros o simbolizábamos otras personas, creábamos ambientes donde reflejábamos nuestros problemas (constelaciones).

Quiero decir que es posible que seamos líderes conscientes, tenemos que trabajarlo y dejarnos llevar, como vemos hay maneras de buscar ese líder que llevamos dentro. No se hace de un día para otro ni tampoco se nace como muchas veces se dice, es el trabajo constante en nosotros mismos, trabajar nuestra mente, nuestro cuerpo y nuestra alma y estos son medios para lograr esto. Utilicemos herramientas como la meditación y la respiración para ayudarnos a nosotros y a los que nos rodean.

Este tipo de técnicas también nos ayuda a sacar la creatividad que tenemos y potenciarla, es una gran ayuda también para ser más productivos, si estamos motivados en el trabajo, donde estamos estudiando, en cualquier organización incluso en el entorno familiar, todo nos irá mucho mejor,

conseguiremos empezar a ver el líder consciente que llevamos dentro y conseguiremos la metas que nos proponemos.

8. ALCANCES, LIMITACIONES Y AGRADECIMIENTOS

Esta investigación, se basó en una revisión bibliográfica de los conceptos de equipo de trabajo, liderazgo y líder consciente, logrando describir detalladamente los aspectos antes mencionados, de modo de dejar precedentes para futuras investigaciones.

Dentro de las limitaciones, se encuentra el hecho, de que la investigación fue de tipo descriptiva y no se observó empíricamente el trabajo del líder consciente dentro de una organización.

Agradecimientos a mi tutor y director Jordi Viajosana Crusells, por ayudarme a comprender mejor este tema, siempre dándome apuntes hacia donde llevar el trabajo y la investigación sin desviarnos del tema, por ser paciente y comprensivo. También agradece a Cristina Diez Fernández bibliotecaria y documentalista en EPS Edificación de Barcelona, por enseñarme las herramientas necesarias para buscar artículos y documentos en grandes bases de datos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De este trabajo hay que decir que son muchos los estudios que se han hecho en torno al concepto de liderazgo, pero no tantos de líder consciente.

La figura del líder y el concepto del liderazgo consciente no tiene sentido si no es dentro de organizaciones, esto es de tener en cuenta ya que el líder debe ser reconocido y aceptado por sus seguidores, tal como mencionaron Lewin, Lippit y White.

El líder que tiene en cuenta la opinión de sus seguidores, y los motiva a seguir adelante en la consecución de objetivos. Se trata de un líder que mira por la seguridad y el bienestar de la organización, grupo o equipo de trabajo y de sus integrantes.

Líder consciente, es aquella persona que es consciente, de la dualidad existente entre la personalidad y la esencia. (Laloux, 2016) Existen métodos para trabajar el liderazgo consciente, por ejemplo, la meditación, *Rebirthing*, tantra, trabajos en equipo... pero siempre es elección nuestra trabajar el cuerpo, la mente y el alma para conseguir ser líderes conscientes, conectar con nosotros mismos y poder llegar a ese punto.

Una recomendación sería informar a los alumnos de universidades y colegios, trabajadores de organizaciones, empresas, empleados, de estos semanarios y talleres para que todos salgan beneficiados, se relajen, mediten, que encuentren su yo-interior y que saquen el máximo provecho y la creatividad.

El liderazgo consciente, implica el éxito y la armonía de una organización. De la investigación realizada se cumplieron los objetivos planteados, logrando describir equipo de trabajo, liderazgo y líder consciente, entendiendo así, la importancia y el rol de estos en las organizaciones y en la productividad de la industria y la economía.

Si hay líderes conscientes, existen organizaciones conscientes que elevarán la productividad y la economía del país.

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar una investigación empírica de campo, para conocer la influencia del líder consciente en la organización.

8. REFERENCIAS

Libros:

- CARLOS J. VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, JOSÉ M^a GÓMEZ GRAS, Competencias y habilidades profesionales para universitarios, Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid 2006. **ISBN 978-84-7978-796-7.**

- DANIEL GABARRO, Liderazgo consciente “Claves para obtener lo mejor de las personas”. ES año 2015, Editorial Boira. **ISBN 978-84-1521-887-6.**

- EDUARDO AMORÓS, Comportamiento organizacional. Juan Carlos Martínez Coll, 2007. **ISBN 8469046748, 9788469046746** Disponible en:
<<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/87.htm>>

- FREDERIC LALOUX, Reinventar las organizaciones: Cómo crear organizaciones inspiradas en el siguiente estadio de la conciencia humana. 5^a Edición. Barcelona, 2017. **ISBN 9788416601554.**

- LARRAITZ URRESTILLA, El líder mindful: 10 pasos para transformarte en un líder consciente. Editorial: Libros de Cabecera, Barcelona. España 2019 **ISBN: 9788494907920**

- MARTIN E. P. SELIGMAN, La auténtica felicidad. Ediciones B, ES 2011, castellano. **ISBN 9788498725087.**

- PETER G. NORTHOUSE, Leadership: Theory and Practice. Editor: Peter G. Northouse, Edición Ilustrada, SAGE 2007, **ISBN 141294161X, 978-14-1294-161-7.**

- PILAR POZNER. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Primera edición, Argentina año 2000. Editorial AIQUE. **ISBN 950-701-303-2**
Disponible en:
<<https://formacioncontinuaedomex.files.wordpress.com/2012/12/12-pozner-pilar.pdf>>

- ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, CARLOS FERNÁNDEZ-COLLADO Y PILAR BAPTISTA LUCIO, Metodología de la investigación, 4^a Edición. México 2006. **ISBN 970-10-5753-8.**

- ROBIN SHARMA, El líder que no tenía cargo. Una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida. Editorial DEBOLSILLO. Traductor: Sonia Tapia Sánchez. Colección: Clave. **ISBN 978-84-9989-394-5**

Artículos:

- BARBARA J FEINBERG; CHERI OSTROFF; W WARNER BURKE. The role of within-group agreement in understanding transformational leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Sep 2005; 78, ABI/INFORM Global. pg. 471. DO. 10.1348/096317905X26156. Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/227978999_The_role_of_within-group_agreement_in_understanding_transformational_leadership>

- BECERRA D, GLADYS. El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas *Visión Gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2010, pp. 30-42 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. **ISSN: 1317-8822**, [Consulta 6 enero 2020] Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883008>>

- CUADRA PERALTA, Alejandro y VELOSO BESIO, Constanza. Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* [online]. 2007, vol.22, n.2 [citado 2020-01-23], pp.40-56. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>. **ISSN 0718-2376**.

Disponible en:

<https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&nrm=iso>.

- ED DIENER AND MARTIN E.P. SELIGMAN, BEYOND MONEY: Toward an Economy of Well-Being *Journal: Psychological Science in the Public Interest (PSPI)* Vol.5 USA ED: Saravana. 2004. **ISSN 1387-6570** [Consulta: 13 septiembre 2019] Disponible en: <http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener-Seligman_2004.pdf>

- ESTRADA MEJÍA, SANDRA. Liderazgo a través de la historia *Scientia Et Technica*, vol. XIII, núm. 34, mayo, 2007, pp. 343-348 Universidad Tecnológica de Pereira Pereira, Colombia. **ISSN 0122-1701**. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>>

- GIL, FRANCISCO; ALCOVER, CARLOS MARÍA; RICO, RAMÓN; SÁNCHEZ-MANZANARES, MIRIAM. NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO Papeles del Psicólogo, vol. 32, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 38-47 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España. **ISSN: 0214-7823**. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>>

- GUENAGA, MARILUZ; EGUILUZ, ANDONI; RAYON, ALEX; NUNEZ, ASIER; QUEVEDO, ELENA, "A serious game to develop and assess teamwork competency," Computers in Education (SIIE), 2014 International Symposium on , vol., no., pp.183,188, 12-14 Nov. 2014 Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/282710873_A_serious_game_to_develop_and_assess_teamwork_competency>

- KOZLOWSKI, S. W. J., & BELL, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (p. 333–375). John Wiley & Sons Inc. Disponible en: <<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1938&context=articles>>

- REYES-JÁCOME, Laura; LARA RODRIGUEZ, Gustavo. El liderazgo integral en las organizaciones. Avances en Psicología Latinoamericana, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 161 - 176, sep. 2011. **ISSN 2145-4515**. Disponible en: <<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/apl/article/view/1641/1475>>

- SONJA LYUBOMIRSKY and HEIDI S. LEPPER, A measure of subject happiness: Preliminary reliability and construct validation, Indicators Research 46(2): 137-155, 1999. Netherlands 1999. **ISSN 0303-8300**. [Consulta: 13 septiembre 2019]. Disponible en: <<https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/496/subjective-happiness-scale.pdf>>

Revistas:

- DAVID SÁNCHEZ. ¿Qué es el liderazgo consciente? 15 de junio 2018, verificado y aprobado en 17 de junio de 2018. Disponible en: <<https://lamenteesmaravillosa.com/que-es-el-liderazgo-consciente/>>

- FRANK OSTROFF. La organización horizontal Autores: Localización: Harvard Deusto business review, **ISSN 0210-900X**, Nº 94, 2000, págs. 89-93 Idioma: español

- HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, **ISSN 0210-900X**, Editores Planeta-De Agostini. Nº 94, 2000, págs. 89-93. Disponible en:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=637>>

- LUIS AHUMADA. Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Ciencias Sociales Online, septiembre 2004, Vol. I, No. 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile **ISSN 0718-1671**. Disponible en:

<<https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>>

- LUPANO PERUGINI, MARÍA. SOLANO, ALEJANDRO Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación PY - 2006/12/01, SP - 107, VL-6 DO-10.18682/pd.v6i0.444 JO-Psicodebate. Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/295255700_Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion>

- Pomares Alfonso, J. (2008). Consideraciones conceptuales sobre motivación. *Medisur*, 6(1), 57-62. Recuperado de

<<http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/410/561>>

Páginas web:

- ENRIC AROLA 2020 / Leadership & Teams coach. Disponible en:

<<https://www.enricarola.com/12-tecnicas-para-entrenar-tu-mente-de-lider/>>

- JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. Publicado: 2008. Actualizado: 2012.

Definicion.de: Definición de liderazgo <<https://definicion.de/liderazgo/>>

- MUNDO EMPRESARIAL / 3 de marzo de 2015. Disponible en:

<<https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/liderazgo-de-alto-impacto-al-interior-de-la-organizacion-4629>>

Otros trabajos:

- JUANA MARIA ZUZAMA COVAS. Grado de Pedagogía Año académico 2014-15. Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Disponible en:

https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1

- ÚBEDA SIMARRO, GEMMA. Nuevos tipos de liderazgo: positivo y consciente, tutor: Vilajosana Crusells, Jordi. Trabajos académicos UPC: Trabajos final de grado. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2117/174160>

Entrevista:

- ILANA OSPINA: cómo el Mindfulness puede ayudar en la productividad de las personas y las empresas. 14 enero 2020. Emprendimiento TV. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=RDCH--X4xyM>