

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE MÉXICO**

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA

MATERIAL DIDÁCTICO

(Solo visión, proyectable en cañón)

**Tema: Liderazgo como herramienta en la
Administración de Recursos Humanos en las
organizaciones gastronómicas.**

(60 diapositivas)

PRESENTADO POR:

M. EN A. SONIA EDITH MEJÍA CASTILLO

PARA LA UNIDAD DE APRENDIZAJE DE:

**Administración de Recursos Humanos para
Alimentos y Bebidas**

De la Licenciatura en Gastronomía.

SEPTIEMBRE DE 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

DIRECTORIO

Dr. En Ed. Alfredo Barrera Baca
RECTOR

M. en E.U. y R. Marco Antonio Luna Pichardo
SECRETARIA DE DOCENCIA

Dr. En C.I. Carlos Eduardo Barrera Díaz
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS

M. en C. Jannet Valero Vilchis
SECRETARIO DE RECTORIA

Dr. En A. José Edgar Miranda Ortiz
SECRETARIO DE DIFUSION CULTURAL

Dra. En E. Sandra Chávez Marín
SECRETARIA DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN

M. en E. Javier González Martínez
SECRETARIO DE FINANZAS

M en Dis. Juan Miguel Reyes Viurquez
SECRETARIO DE ADMINISTRACION

Dr. En C.C. José Raymundo Marcial Romero
SECRETARIO DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

M. en L.A María del Pilar Ampudia García
SECRETARIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Dra. En Mónica Marina Mondragón Ixtlahuac
SECRETARIA DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE

Dr. En C.S. Luis Raúl Ortíz Ramírez
ABOGADO GENERAL

Lic. En Com. Gastón Pedraza Muñoz
DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN UIVERSITARIA

M. en R.I Jorge Bernáldez García
SECRETARIO TECNICO DE RECTORIA

M. en A.P. Guadalupe Santamaría González
DIRECCION GENERAL DE CENTROS UNIVESITARIOS Y UNIDADES ACADÉMICAS PROFESIONALES

M. en D.F. Jorge Rogelio Zenteno Domínguez
CONTRALOR UNIVERSITARIO

FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
DIRECTORIO

Dra. En C.A. Elva Esther Vargas Martínez
DIRECTORA

Dra. en E. T. Daniela Yanelli Palmas Castrejón
SUBDIRECTORA ACADÉMICA

M. en C. y T.E. Gloria Georgina Icaza Castro
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. En E.T. Enrique Guadarrama Tavira
COORDINADOR CIETUR

M. en E.T. Carlos Hugo Millán García
COORDINADOR DE LA LICENCIATURA EN TURISMO

M. en D.T. Oscar Benjamín Zavala
COORDINADORA DE LA LICENCIATURA EN GASTRONOMÍA

M. en C.A. Rosa Susana Martínez Cervantes
COORDINADOR DE DIFUSIÓN CULTURAL

L. en T. Norma Navas Issasi
DEPARTAMENTO DE APOYO A LA DOCENCIA

M. en E.T. Alejandro Delgado Cruz
UNIDAD DE PLANEACIÓN

Dra. en E. T. Arlen Sánchez Valdés
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

C.P. Martha Bejarano Rodríguez
JEFA DE CONTROL ESCOLAR

PRESENTACIÓN.

El presente material didáctico pretende apoyar el proceso enseñanza aprendizaje y la actuación del docente respecto al curso de “Administración de Recursos Humanos en Alimentos y Bebidas”, con la finalidad de proponer una enseñanza de calidad y un mejor aprendizaje que ayude a los alumnos a desarrollar habilidades, actitudes y valores respecto a la forma en que las empresas gastronómicas trabajan con su personal, buscando integrar en su vida estudiantil y profesional habilidades y conocimientos que amplíen sus expectativas en el campo laboral.

De manera específica, a través del presente material, se pretende desarrollar en los alumnos un sentido de liderazgo activo y moderno, basado en creatividad e iniciativa para que ellos mismos construyan sus conocimientos significativos, lo cual les ayudará a planificar con mayor efectividad sus actividades dentro y fuera del aula para la construcción de elementos formativos y de esta manera adquirir y desarrollar habilidades que puedan ser enriquecidas siguiendo las pautas y estilo propios.

Dichas actividades podrán ser mejor encausadas por los docentes a través de estrategias didácticas como lo son las presentaciones con diapositivas, las cuales van a permitir mantener la atención del alumno para la adquisición de un aprendizaje significativo.

Este material está dirigido a estudiantes del 5° periodo de la Licenciatura en Gastronomía, su uso es dentro del aula con aplicación fuera de la misma en un ámbito real buscando promover el trabajo en equipo, el cumplimiento de evidencias en tiempo y forma y la formación de un hábito de responsabilidad y compromiso hacia con las actividades profesionales.

Cabe mencionar que en esta Unidad de Aprendizaje, se le motiva al estudiante, a buscar un espacio de práctica profesional dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas con la finalidad de que se enfrente a la realidad del sector y a su diaria operación. Este tipo de experiencias constituyen el complemento ideal para el presente material didáctico ya que éste, se ha realizado pensando en la aplicación de conocimientos en un ámbito real.

OBJETIVO

El propósito de este material didáctico se cuadra con la tercera unidad de competencia de la Unidad de Aprendizaje “Administración de Recursos Humanos en Alimentos y Bebidas” y tiene como finalidad la presentación de manera visual de uno de los temas más importantes dentro de administración de personal en cualquier establecimiento ya que el liderazgo en un modo de vida que se ve aplicado en el personal mismo desde su propia conducta, la conducta hacia con sus compañeros, sus jefes y sus clientes, buscando que éste logre la satisfacción al cien por ciento al comensal.

TIEMPO DE TRABAJO.

Se recomienda que este material didáctico se pueda dosificar de tal manera que el estudiante comprenda completamente los contenidos proponiendo que se utilicen 2 horas para su explicación. El guion indicará como se irá abordando la presentación y que estrategias utilizar durante su proyección.

Es recomendable que se le explique al estudiante que en la práctica profesional podrá aplicar todos los conocimientos aquí adquiridos logrando una mejor competencia en temas relacionados al liderazgo y la administración de recursos humanos en su desarrollo profesional.

GUÓN DE LAS DIAPOSITIVAS

Núm. de Diapositiva	Explicación
1	<p>Presentación del material:</p> <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO. FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA</p> <p style="text-align: center;"><u>LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES GASTRONÓMICAS.</u></p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;">EN ALIMENTOS Y BEBIDAS</p> <p style="text-align: center;">M, en A, Sonia Edith Mejía Castillo</p>
2	<p>CONTENIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué es liderazgo? ▪ Principales características del liderazgo ▪ ¿Líder o jefe? ▪ Niveles de liderazgo ▪ Teorías sobre Tipos de liderazgo ▪ Coaching como herramienta para el líder <p>Esta diapositiva permitirá que el estudiante visualice la secuencia de la presentación y permite una preparación sugestiva hacia el tema.</p>
3	<p style="text-align: center;">Diapositiva de cortinilla de presentación: ¿Qué es el liderazgo?</p>
4	<p>DEFINICIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos "(Chiavenato, 1993) <p>Se aborda la definición que el autor tiene sobre lo que es liderazgo sin embargo, se debe hacer reflexión a los estudiantes de los componentes de esta definición y se hace una breve discusión Es importante mencionar que se pretende que la presentación sea sencilla con el objetivo de captar la atención del estudiante y evitar el tedio y aburrimiento</p>
5	<p>DEFINICIÓN (segunda diapositiva)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la función que ejecuta una persona la cual se distingue entre un grupo, ejerciendo una influencia e incentivación para lograr un

	<p>objetivo en común, teniendo habilidades como la sintetización de ideas, toma acertada de decisiones entre otras enfocadas hacia un mismo fin.</p> <p>El profesor deberá explicar una definición más contemporánea y re-creada con las ideas de varios autores</p>
6	<p>Diapositiva de cortinilla de presentación: Principales características del liderazgo (Se puede solicitar a los estudiantes como trabajo previo en investigación documental averiguar sobre alguna personalidad que consideren sea líder y porque, esto servirá para que participen en la sesión)</p>
7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso, no acción aislada 2. Orientación para el logro de los objetivos 3. Habilidad, se adquiere y aprende 4. Dirección, guiar mostrar el camino <p>En esta diapositiva el profesor explicará que estos cuatro puntos son algunas de las características que diversos autores consideran que debe expresar un líder de cualquier índole y en cualquier campo del conocimiento. Se hace énfasis en las habilidades de dirección (motivación, poder, autoridad) Es recomendable abordar ejemplos de las personalidades que los alumnos investigaron para hacer más tangible este tema.</p>
8	<p>En esta diapositiva se explican más detalladamente algunas de las cualidades que los líderes deberán tener desde la perspectiva personal y en relación a su entorno o condiciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia. - habilidad o conocimiento que se tiene de algo por haber vivido o realizado algo varias veces. Permite cometer menos errores, realizar tareas con más rapidez, optimiza recursos, disminución de inseguridades, aprovechar contactos o conocimientos previos • Formación. - cultivar y a desarrollar el “SER” y el “HACER” del mismo. • Carisma. - cualidad, innata o adquirida, de aquellas personas para establecer vínculos directos con los demás gracias a factores como su presencia, personalidad o carácter. Es cuando una persona se conecta acertadamente con los otros, que saca lo mejor de cada uno y que, sobre todo, se adapta a los contextos. Personajes espontáneos, desenvueltos, abiertos al cambio y transmisores de confianza y optimismo. • Habilidad. -capacidades necesitas demostrar para ser reconocido como un buen líder (logro de resultados, desarrollo de colaboradores, comunicación, inteligencia emocional, gestión) • Intuición. - se refiere a la capacidad de controlar, comprender y trabajar con los factores intangibles para alcanzar las metas. • Motivación. - implantar a su alrededor una actitud que favorece que el equipo y las personas consigan resultados. Los mejores

	<p>líderes son un espejo de lo que hay que hacer, de lo que quieren ver en su equipo.</p> <p>Condiciones estructurales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situaciones sociales. - Una situación de crisis se diferencia de una situación “normal” por el factor de estrés que envuelve a las personas Para gestionar las crisis se requieren líderes con habilidades sociales (inteligencia emocional), además de las competencias analíticas y técnicas para solucionar los problemas. • Valores. - entender las diferentes necesidades de los colaboradores, energizarlos para alcanzar un objetivo que nunca habían creído posible. • Objetivo. - La adaptación al cambio es un indicador de liderazgo profesional. Esta competencia aporta versatilidad de comportamiento y la habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes. • Grupo. - la adaptación al grupo y sus características son indicadores de liderazgo. Es necesario buscar crear equipos de trabajo dentro de los grupos.
9	<p>Mediante este esquema se explica a los estudiantes sobre lo que el líder debe ser, saber y hacer.</p> <p>SER. - el líder debe estar motivado y debe ser capaz de desempeñar sus funciones, poseer valores y actitudes y ser responsable del grupo. Debe escoger lo correcto, aunque no sea lo más fácil, debe ser íntegro.</p> <p>SABER. -conocimiento teórico científico que tiene el líder y que pone al servicio de los integrantes del grupo de manera adecuada</p> <p>HACER.- demostración de sus habilidades en la práctica, demostrando decisión y pericia, es ponerse a prueba frente a sus seguidores.</p>
10	<p>¿QUÉ HACE A UN LÍDER? – INTELIGENCIA EMOCIONAL</p> <p>HABILIDADES DE AUTOGESTIÓN: AUTOCONCIENCIA – AUTORREGULACIÓN – MOTIVACIÓN</p> <p>HABILIDADES DE RELACIÓN: EMPATÍA – HABILIDAD SOCIAL</p> <p>En esta diapositiva se aborda un esquema de las características del líder de acuerdo a la inteligencia emocional. La siguiente dispositiva explica cada elemento del diagrama.</p>
11	<p>Esta diapositiva es una tabla donde se explican las características del líder desde el enfoque de la inteligencia emocional. En la primer columna se menciona la características, en la segunda a que se refiere esta característica y la tercera columna habla de cómo se aplica esta característica de manera más tangible en las acciones del líder.</p>
12	<p>Esta diapositiva aborda un esquema de características del líder de acuerdo a diversos autores contemporáneos y líderes empresariales donde tratan de establecer que características poseen los líderes.</p>

	<p>Se recomienda que los alumnos hagan algún test previamente para que determinen sus propias características de líder y participen en clase.</p> <ul style="list-style-type: none"> • https://www.hacertest.com/personalidad/liderazgo/ • opción de cuestionario para imprimir ANEXO 1
13	<p>Diapositiva de cortinilla de presentación: ¿Líder o Jefe? (Se puede solicitar a los estudiantes como trabajo previo en investigación documental esto servirá para que participen en la sesión)</p>
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder. - Es una persona que guía, influye, que aporta, que mueve, que estimula a los miembros de un equipo con una meta en común creando a su vez un buen ambiente de trabajo, se caracteriza principalmente por su visión de futuro. ▪ Jefe. - Se denomina jefe a la persona que tiene bajo su cargo a un grupo de personas y debe orientarlas a la consecución de distintos objetivos. <p>En esta diapositiva se abordan las definiciones de un líder y de un jefe. Se debe llevar al alumno a una discusión sobre los términos y a la conclusión de que implica una u otra posición.</p>
15	<p>Diferencias entre líder y jefe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El jefe inspira miedo, el líder inspira confianza ▪ Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando, para el líder, un privilegio de servicio. ▪ El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. ▪ El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse. ▪ El jefe empuja al grupo y el líder va al frente. <p>Se recomienda que se emitan ejemplos entre personalidades conocidas o que cada alumno emita su propio ejemplo entre un líder y un jefe tomando como referencia la empresa en donde desarrollan sus prácticas profesionalizantes</p>
16 y 17	<p>Niveles de liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo organizacional. - influencia sobre un grupo de personas en subgrupos con alguna afinidad para lograr objetivos en común • Liderazgo Grupal. - implica la participación de más personas, generando más opiniones y otras formas de pensar siempre enfocadas a un fin en común • Liderazgo personal. - toma de decisiones propia ante una situación específica buscando resultado favorable. <p>En estas dos diapositivas se pide a los estudiantes que observen la cantidad de crayones que implica cada nivel de liderazgo y como están dispuestos. Se debe reflexionar sobre esta imagen y discutir sobre como conciben los niveles.</p>

	<p>La segunda dispositiva deja en claro y concretamente a que se refieren los niveles de liderazgo en las organizaciones.</p> <p>Se deben utilizar ejemplos de la parte gastronómica para que los estudiantes tengan referencias reales de este punto.</p>
18	<p>Diapositiva de cortinilla de presentación: Teorías sobre estilos de liderazgo (Se puede solicitar a los estudiantes como trabajo previo en investigación documental esto servirá para que participen en la sesión)</p>
19	<p>ENFOQUES DE ESTUDIO</p> <p>TEORIAS DE CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo ▪ Estas cualidades pueden ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979). <p>TEORIAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ explica según lo que el líder "hace". ▪ De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones.
20	<p>1.-Primeras Teorías del Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El pensador chino, Confucio⁷ (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. ▪ Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común <p>Se muestra en esta diapositiva un cuadro resumen de lo que se explica anteriormente para que los estudiantes puedan identificar lo más importante de esta primera diapositiva relacionada a las teorías de liderazgo.</p>
21	<p>2.-TEORÍA DE LOS RASGOS</p> <p>Se explica a los estudiantes que varios autores se remitieron a estudiar las características del líder ya que sostenían que un líder nacía y no se hacía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La preocupación de estos autores era la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son. ▪ Los autores manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

22	<p>Se muestra un cuadro resumen de los principales autores que abordaron estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de las características de personalidad que poseen o no poseen los líderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frederick Taylor • Elton Mayo • Abraham Maslow (teoría de liderazgo basado en pirámide de necesidades) • Ralph Stogdill <p>Será importante desglosar cada autor y sus principales descubrimientos para que el estudiante tenga claro cada estudio.</p>
23	<p>3.- Teorías del comportamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. ▪ Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO¹² y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación <p>Se explica a los estudiantes que la Universidad de OHIO y la Universidad de Michigan se remitieron a estudiar el comportamiento de los líderes aislando patrones de comportamiento y analizándolos por medio de la estadística.</p> <p>Se puede consultar más sobre este estudio y publicación en el siguiente link: http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/habad/habadm/modcomp/Ohio.htm o se puede consultar file:///C:/Users/A/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreELiderazgo-5645396.pdf</p>
24	<p>En esta diapositiva se muestra el cuadro resumen de los estudios de la Universidad de Ohio.</p>
25	<p>4.- Teorías contingentes o situacionales</p> <p>Se explica a los estudiantes que se abordarán diversos autores con sus teorías que corresponden a la clasificación de teorías situacionales ya que abordan el estudio del liderazgo desde las condiciones de cómo se aplica o ejerce.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Douglas McGregor desarrolló la teoría X y Y referentes al estilo de mando. ▪ Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control) ▪ Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades (el dibujo explica como bajo la teoría Y, el animal avanzará motivado por la comida sin necesidad de que el jinete le exija, mientras que la

	<p>teoría X está representada por el jinete golpeando al animal para que éste avance ya que esta teoría hace referencia que los subordinados siempre deben sentir la opresión del jefe para producir)</p>
26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El modelo de rejilla gerencial (1964) por Robert R. Blake y Jane Mouton. ▪ Basada en 2 factores: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interés por las personas ▪ Interés por el objetivo <p>4 ESTILOS DE LIDERAZGO 1.-LAISSEZ-FAIRE 1.1 2.- PATERNALISTA1.9 (benevolente) 3.- AUTOCRÁTICO 9.1 (impositivo) 4.- DEMOCRÁTICO- PARTICIPATIVO 9.9</p> <p>En esta diapositiva se aborda una segunda teoría situacional. El esquema es la explicación gráfica de la teoría misma la cual al interpretarse, genera 4 diferentes resultados o estilos de liderazgo. Será importante establecer ejemplos conocidos (personajes famosos, personajes literarios o de películas) para que los estudiantes tengan claridad sobre cada estilo.</p>
27	<p>En esta diapositiva se muestra cuadro resumen de las teorías situacionales abordadas anteriormente.</p>
28	<p>En esta diapositiva se aborda una tercera teoría situacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar, relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo. <p>ESQUEMA Explica lo que el autor refleja en su teoría de acuerdo a 3 tipos de liderazgo: autocrático, democrático y Laissez-Faire</p>
29	<p>ACTIVIDAD EN EQUIPOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- En equipos, deberán elegir diversos personajes de películas de Disney que representen un estilo de liderazgo. 2.- De acuerdo a lo visto en clase, explica como ejerce cada personaje ese tipo de liderazgo de cada uno de los autores que se mencionaron. 3.- elabora un reporte y súbelo a SITA en la fecha indicada.
30	<p>Continuando con las teorías situacionales, se aborda de manera especial a Peter Drucker por sus importantes aportaciones a la administración y el campo del liderazgo.</p>

	<p>Peter Drucker</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque los líderes natos existen, son pocos los que nacen, para poder cubrir las necesidades actuales. El liderazgo, por tanto, puede y debe aprenderse. ▪ Los líderes vienen en todo tipo de formas, colores y razas y el liderazgo no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte ▪ no hay una “personalidad de líder”; tampoco “rasgos o características” de líder” Lo único en común, entre todos ellos, es que manifiestan una personalidad carismática. ▪ el liderazgo habitualmente surgía de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo. <p>Se recomienda hacer reflexión a los estudiantes de estas aportaciones y como impactan a las organizaciones aún hoy en día. La actividad en equipo de personajes de Disney puede servir de base para la discusión.</p>
31	<p>En esta diapositiva se muestra el resumen de todas las teorías situacionales de liderazgo como una generalidad, así como las aportaciones destacadas de Drucker.</p>
32	<p>5.- Otras teorías</p> <p>Se explica a los estudiantes que el liderazgo sigue siendo objeto de estudio en el mundo contemporáneo y que se han desarrollado otras teorías acerca de esto.</p> <p>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. ▪ El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. <p>TABLA. - explica las 2 características del liderazgo transaccional</p>
33	<p>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. <p>ESQUEMA.- explica como este estilo de liderazgo se lleva a cabo</p>
34	<p>Esta diapositiva muestra la tabla que explica las características del liderazgo transformacional</p> <p>TABLA.</p>
35	<p>ACTIVIDAD EN EQUIPOS</p> <p>1.- En equipos, deberán elegir personajes de películas como “Gladiador”, “Corazón Valiente”, “300”</p> <p>2.- De acuerdo a lo visto en clase, explica con un ejemplo (escena) cuando se ejerce el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional</p> <p>3.- elabora un reporte y súbelo a SITA en la fecha indicada.</p>

36	<p>LIDERAZGO CARISMÁTICO ESQUEMA. - explica como el autor Conger (1989) refleja la personalidad del líder de este tipo.</p> <p>Características de un Líder Carismático: Confianza en sí mismo Capacidad para articular la visión Fuertes convicciones acerca de la visión Comportamiento no convencional e innovador Agente de cambio Sensibles al ambiente y a los cambios</p> <p>Se coloca como ejemplo a STEVE JOBS</p>
37	<p>Diapositiva de cortinilla de presentación: COACHING: HERRAMIENTA PARA UN LÍDER</p> <p>(Se puede solicitar a los estudiantes como trabajo previo en investigación documental esto servirá para que participen en la sesión)</p>
38	<p>¿Quién es un coach?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una persona que ayuda a otra a incrementar su nivel de desempeño mediante el desarrollo de su potencial, sus recursos competitivos e incluso mediante el cambio de su forma de pensar. <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoconciencia ▪ Inspirar ▪ Establecer Relaciones ▪ Flexibilidad ▪ Comunicación ▪ Vanguardia ▪ Disciplina ▪ Gestión Profesional ▪ Diagnosticar Situaciones y ▪ Encontrar Soluciones ▪ Capacidad Empresarial
39	<p>Diapositiva de cortinilla de presentación: Coaching, un poco de historia... Se puede ver un video https://www.youtube.com/watch?v=oVpa60T0MiE o bien, solicitar investigación documental previa a la sesión.</p>
40	<p>Antecedentes históricos</p> <p>Sócrates. - La mayéutica de Sócrates es una técnica o método de construcción de conceptos, este método fue difundido y creado por Sócrates el cual ayuda a crear ideas, a concretar el trabajo de</p>

	<p>concepción de ideas con el alumbramiento del conocimiento, cuya meta es la verdad fundada en la razón.</p> <p>Platón. - discípulo de Sócrates. Los diálogos platónicos, basados en una secuencia de preguntas y respuestas entre el maestro y él alumno, lo que podríamos compararlo con una sesión de coaching , constituyen un antecedente del método del coaching.</p> <p>Aristóteles. - La filosofía aristotélica se basa en el realismo frente al idealismo de Platón. Aristóteles afirma que la búsqueda de la felicidad o el argumento teleológico es uno de los principios más sólidos que rige la experiencia humana. El concepto de felicidad está bastante cerca a lo que él denomina segunda naturaleza, es decir lo que todos debemos llegar a ser.</p> <p>Para recorrer este proceso partimos de la primera naturaleza o lo que somos y se precisa la acción. Cualquier proceso de coaching se basa en la acción. Después de la toma de conciencia de nuestra segunda naturaleza necesitamos emprender un plan de acción que estará fraccionado en distintos hitos o fases y que culmina con la consecución de nuestras metas.</p> <p>Un proceso de coaching es un proceso de aprendizaje, de cambio, de transformación personal que nos ayuda a conseguir la buena vida que queremos para nosotros, la buena vida que hemos elegido nosotros</p>
41	<p>ALEGORÍA DE LA CAVERNA</p> <p>Platón cuenta la historia de unos hombres que vivían reclusos dentro de una caverna, sin poderse moverse y condenados a mirar siempre las paredes. Detrás de ellos hay un muro alto, y por detrás caminan unos seres que levantan diversas figuras por encima del borde del muro. Detrás de estas figuras arde una hoguera, por lo que se dibujan sombras flameantes contra la pared de la caverna.</p> <p>Lo único que pueden ver estos hombres es, por tanto, ese “teatro de sombras”.</p> <p>Han estado sentados en la misma postura mirando la pared desde que nacieron, y por ello creen, que las sombras son lo único existente.</p> <p>Imagínense ahora, que uno de los habitantes de las cavernas empezara a preguntarse de donde vienen esas sobras y consiguiera soltarse y consiguiera ver a las figuras que hay detrás del muro. Evidentemente al inicio se cegaría por la luz del fuego, también le cegarían las figuras nítidas, ya que, hasta ese momento solo habían visto las sombras de las mismas. Sí consiguiera atravesar el muro y el fuego, venciendo sus miedos, y logrará salir hacia la naturaleza, fuera de la caverna, la luz lo cegaría aún más. Pero luego que sus ojos se adaptaran, se daría cuenta de la belleza de la naturaleza. Por primera vez vería colores y siluetas nítidas, Vería animales y flores de las cuales las siluetas de la caverna solo eran copias malas.</p> <p>Ahora el feliz morador de las cavernas, con todo ese disfrute y experiencia nueva, puede irse corriendo a la naturaleza a disfrutar de su libertad recién conquistada. Pero se acuerda de los que han quedado abajo, por</p>

	<p>lo que vuelve a bajar. De nuevo abajo intenta convencer a los demás moradores de la caverna de que las imágenes de la pared son solo copias centellantes de las copias reales. Pero nadie le cree. Señalan a la pared de la caverna diciendo que lo que ven allí es todo lo que hay. Al final lo matan.</p> <p>Esta metáfora apunta las claves de la actitud de un coach, un profesional que trabaja para que cada uno vaya más allá de las limitaciones que se impone y realice todo su potencial. El coach es consciente de estar dentro de la caverna y esto le permite salir y entrar para mostrar que el mundo de las sombras es simplemente una pequeña parte. El coach asume el compromiso de acompañar al prisionero fuera de la caverna, sacarlo de su zona de confort, para que este pueda ver lo que le impedían las ataduras.</p>
42	<p>OBJETIVOS DEL COACHING</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrenar el desarrollo de competencias ▪ Trabajar situaciones concretas ▪ Desarrollar nuevas conductas ▪ Conocerse a sí mismo (debilidades y fortalezas) ▪ Mejorar el desempeño ▪ Desarrollar profesionales equilibrados y orientados a un mejor desempeño
43	<p>¿QUÉ ES?</p> <p>El coaching es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos desarrollarnos personal y profesionalmente. El Coaching es el método (o el arte) de encontrar y gestionar los cambios necesarios para poder alcanzar tus objetivos, hacer realidad tus sueños o conseguir tus metas. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, a mejorar las comunicaciones que mantienes y profundizar en ti mismo. El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.</p> <p>Coach: profesional que utiliza el Coaching.</p> <p>Coachee: la persona que recibe el proceso de Coaching.</p>
44	<p>PRINCIPIOS BÁSICOS DEL COACHING</p> <p>Se explica a los estudiantes que como premisas básicas se deben tener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas poseen recursos en abundancia (talentos, habilidades, etc.) • El mejor escenario de aprendizaje es la vida misma, pero hay que prepararse porque no hay ensayos • Este proceso se lleva a cabo a través del arte de formular las preguntas correctas y escuchar atentamente

PRINCIPIOS APLICADOS

El Coaching se basa en el lenguaje y el poder transformador de la conversación.

- El Coaching parte de la premisa de que las personas son seres lingüísticos que se crean a sí mismos a través del lenguaje. Dicho de una forma más sencilla: Al pensar es como si habláramos dentro de nuestra mente, damos forma a nuestros pensamientos con palabras. El ejemplo más sencillo sería: “El vaso todavía está medio lleno” frente a “el vaso ya está medio vacío”. En ambos casos la situación es la misma, pero nuestra percepción es distinta, y esto afectará a nuestra forma de afrontar la situación.

El coach es un espejo que permite al coachee descubrirse a sí mismo.

- El objetivo del coach no es decirle al coachee lo que tiene que hacer, sino que este lo descubra por sí mismo. El coach no da consejo, no tiene que ser un experto en la materia, sólo tiene que ayudar al coachee a cambiar su punto de vista.

El Coaching trata las auto-creencias negativas.

- Durante la conversación el coach debe observar y anotar las convicciones del coachee, pero no debe juzgarlas ni actuar sobre ellas. Una vez el coachee haya conseguido expresar un objetivo el coach puede pasar a indagar sobre las convicciones que le impidan alcanzarlo. Tras las preguntas adecuadas, el coachee podrá descubrir si esa convicción le ayuda o no a alcanzar su objetivo. En consecuencia, si de verdad quiere alcanzar su objetivo, el propio coachee decidirá abandonar las convicciones que le estén limitando.

El Coaching se plantea de cara al futuro y no de cara al pasado.

- Los fundamentos de Coaching son distintos a los de la terapia. El Coaching parte de la base de que las personas están completas y sólo necesitan un cambio de perspectiva para superar sus problemas.

El Coaching está centrado en “la acción y el ser”.

- El objetivo final del proceso de Coaching es que el coachee adquiera el compromiso de alcanzar su objetivo. El coach hace que el coachee se centre en su forma de ser y de actuar. El Coaching parte de la premisa de que todo el mundo puede cambiar con la motivación adecuada. Para favorecer esto, las preguntas y observaciones del coach deben centrarse en las acciones y el ser. Por ejemplo, haciendo que el coachee imagine escenarios que le hagan cambiar de perspectiva:

	<ul style="list-style-type: none"> • “Imagina que eres la persona más segura de sí misma del mundo, ¿Qué harías en la situación en la que te encuentras?” • “¿Qué diferencia hay entre tu yo seguro de sí mismo y tu yo al principio de la sesión?” • “¿Qué puedes hacer para ser más parecido a tu yo seguro de sí mismo?” • “¿Es algo que puedes hacer?” • “¿Lo harás después de esta sesión?”
46	<p>Metodología del coaching</p> <p>“No puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar dentro de vosotros mismos, la cual cosa es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría” Sócrates</p> <p>El coaching utiliza la metodología Socrática: No hay respuestas, únicamente PREGUNTAS. Las preguntas sirven para crear claridad y conciencia en la persona. También le ayudan a centrarse y actuar.</p> <p>OBJETIVO = REFLEXIONAR</p>
47	<p>TIPOS DE COACHING</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EJECUTIVO. - aspectos de la vida profesional ▪ PERSONAL. - aspectos de la vida privada (personal) ▪ ORGANIZACIONAL. - aspectos de gestión en ámbito empresarial <p>Se puede discutir con los estudiantes algunas preguntas que apliquen para cada tipo de coaching:</p> <p>Ejecutivo. - ¿cómo puedo ser mejor líder para mi equipo de trabajo?</p> <p>Personal. - ¿Qué cambios debo hacer para sentirme menos estresado?</p> <p>Organizacional.- ¿Cuál es el mejor camino para lograr el objetivo?</p>
48	<p>LO QUE NO ES EL COACHING:</p> <p>Se explica en una tabla como es que el coaching trabaja y aborda temas. Así mismo se explica que cosas no son coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar ▪ Castigar ▪ Enseñar ▪ Revelar ▪ Terapia ▪ Formación ▪ Consultoría ▪ Mejor amigo
49	<p>TABLA.- En esta dispositiva se desarrollan las actividades correctas que implica el coaching y las que no deben ser seguidas ya que no forman parte del coaching como tal.</p>

50	<p>CUENTO. - EL ELEFANTE ENCADENADO de JORGE BUCAY</p> <p>Se puede leer y contar el cuento o bien poner el video del cuento ANEXO 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.youtube.com/watch?v=NQCqS733ld0
51	<p>COMO APRENDE EL COACHEE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ TOMA DE CONSCIENCIA (Situación/problema) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿dónde estoy? ¿qué está pasando? ¿cuál es el problema? ▪ DEFINICIÓN DEL OBJETIVO (Concretar) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué quiero? ¿A dónde quiero llegar? ¿Qué deseo conseguir? ▪ FORMULACIÓN DE ALTERNATIVAS: (¿cómo puedo llegar a mi objetivo?) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué necesito? ¿Qué herramientas poseo? ¿de qué otra manera puedo hacerlo? ▪ ACTUAR (Ponerlo a la práctica) <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué me frena? ▪ REFLEXIÓN/ FEEDBACK: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo lo he hecho? ¿Qué he aprendido?
52	<p>Etapas proceso de Coaching (modelo grow)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grow es un acrónimo de Goal-Reality-Options-Will y significa crecer; sus siglas definen en cuatro etapas el camino que se ha de seguir, siempre con la ayuda del coach, que pregunta, mide y analiza los resultados, para que las metas sean alcanzables.
53	<p>1.- GOAL (OBJETIVO O META)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante que los objetivos estén formulados en infinitivo, de manera positiva y que cumplan las características conocidas como M.A.R.T.E. (Medibles, Alcanzables, Relevantes, definidos en el Tiempo y Específicos). ▪ <p>La tabla es un cuadro ejemplo que se puede trabajar en una sesión de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el primero de ellos, compuesto por el cruce entre lo que sí quiero y lo que sí tengo, tiene que reflejar de la manera más concreta posible las cosas que desea a nivel laboral y además las cosas con las que cuenta para mantenerlas. • En el segundo cuadrante, constituido por el cruce entre lo que no quiere y sí tiene debe plasmar las cosas que no desea pero que lamentablemente sí tiene. • En el tercer recuadro, integrado por el cruce entre lo que sí quiere y no tiene debería anotar las cosas a nivel profesional que desea y que por el contrario no tiene. Claramente este recuadro es el que puede dotarle de más información a la hora de trazar su objetivo. • Por último, encontrará el cuadrante correspondiente al cruce de las variables no quiero y no tengo. Ahí debe reflejar las cosas que no quiere y que no tiene. Este recuadro le sirve para ver reflejadas las cosas de las que tiene que alejarse en su camino y que sólo servirán para retrasarle en sus metas profesionales.
54	<p>2.- Reality (Realidad)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lo siguiente en lo que se debe reflexionar es, de la manera más objetiva y de forma imparcial, la realidad de la situación en la que

	<p>se encuentra actualmente para ser consciente cuan cerca o lejos se encuentra de alcanzar el objetivo planteado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe indagar acerca de las acciones desarrolladas anteriormente para lograr un elevado rendimiento actual, también conocer los recursos y fuentes de ayuda que tiene a disposición y los obstáculos que frenan el desarrollo profesional en el momento. ▪ Es importante interrogar con preguntas arriesgadas, valientes y con cierto grado de autocrítica para saber, conocer y ver las cosas con claridad, las situaciones y también a las personas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué le ha llevado a estar en este punto de su carrera profesional? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es su situación concretamente? ▪ ¿Cuál es el motivo de este hecho? Vuelva a realizarse esta pregunta. ▪ ¿Qué ha hecho hasta ahora y con qué resultados para modificar su posición? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué le ha impedido hacer más? ▪ ¿Cuáles son tus características personales, motivaciones e intereses? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son sus obstáculos fundamentales para seguir creciendo? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué obstáculos internos le frenan? ▪ ¿Qué recursos o fuentes de ayuda puede utilizar para superar esos obstáculos? ▪ ¿Qué otros recursos necesitan? ¿Cómo puede obtenerlos de manera realista? <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son sus posibilidades a la hora de seguir promocionando? ▪ ¿De qué manera podría incrementar esas posibilidades? <p>La realidad tiene muchas caras. El coaching le ayuda a identificar esas caras distintas. El objetivo es facultar al coachee para que sea capaz de observar su situación desde distintos ángulos. Cuando es capaz de ver su problema desde distintos puntos de vista, es capaz de encontrar más de una solución.</p>
55	<p>3.- Obstacles/ Options</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El tercer paso dentro del modelo GROW de coaching sirve para elaborar una lista de posibles opciones que puedan servirle para afrontar los objetivos marcados en el proceso. ▪ La idea es hacer una lista exhaustiva que contenga las distintas opciones y posibilidades. ▪ “¿y si no existieran esas limitaciones?”. ▪ Responderla puede ayudar a romper las barreras mentales y encontrar una solución.
56	<p>4.- Will (Voluntad/Compromiso)</p> <p>Definir y seguir el plan de acción orientado al objetivo, estimulando la auto motivación y establecer el compromiso a la consecución de la meta propuesta ¿Qué voy a hacer?, ¿Como lo hago?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?,</p>

	¿Con quién lo hago?, buscando apoyos, ¿Cuáles son los obstáculos que tengo que vencer? y ¿Cuáles son las probabilidades de éxito?
57	DIAGRAMA Se explica el resumen del modelo GROW de coaching Se puede hacer un ejercicio entre los estudiantes para que apliquen el modelo en parejas
58	OTROS MODELOS DE COACHING Se explica que existen muchos modelos diferentes para llevar a cabo el coaching. Depende de cada coach el modelo a utilizar Modelo OUTCOME Se explica cada paso del acrónimo de este modelo Se puede hacer un ejercicio entre los estudiantes para que apliquen el modelo en parejas
59	Modelo ARCHIEVE Se explica cada paso del acrónimo de este modelo Se puede hacer un ejercicio entre los estudiantes para que apliquen el modelo en parejas
60	CORTINILLA FINAL Se agradece la atención a la presentación

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (2a.ed). México: Mc Graw Hill. ISBN: 9789701073407
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*. España: Ediciones B. ISBN 9786074804355
- Lussier, R. (2016) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: CENGAGE ISBN: 978-1-285-86635-2
- Payeras, J. (2004) *Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar resultados*. España: Díaz de Santos S.A. ISBN: 978-84-7978-630-4

COMPLEMENTARIA

- Chiavenato, I. (20011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. ISBN: 9786071505606
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (5a. ed). México: Prentice Hall. ISBN: 9786073202497
- Münch Galindo Lourdes (2005). *Administración del capital humano*. México: Trillas. ISBN: 9789682473418
- Sánchez E. (2012). *Manual de Administración y Gastronomía*. (3ª.ed). México: Trillas. ISBN: 9786071709899
- Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa. ISBN: 9789681863869
- Garner, E. *Training skills* [en línea]: How to improve the skills and performance of your employees. Eric Garner & bookboon.com. 2012. [fecha de consulta: 09 de febrero de 2016] Disponible en: <http://bookboon.com/es/training-skills-ebook> ISBN: 9788776819965
- Biosca D. (2003). *Dirigir con éxito un restaurante*. España: Gestión 2000. ISBN: 8480888504
- Hartjen, H. (2003). *El manejo de restaurantes, guía para gerentes y propietarios*. México: Limusa. ISBN: 9789681852108
- Villanueva. A. (2010) *De los recursos humanos al capital humano*. (1a.ed.). México: Trillas ISBN: 9786071705174

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA VALORAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO Carmen Ávila de Encío

El alumno líder destaca por su popularidad, capacidad de iniciativa, confianza en sí mismo y espíritu de servicio. En principio, es un rasgo de personalidad positivo. Como todas las capacidades humanas tienen un sustrato hereditario y asimismo es susceptible de desarrollo. Se puede, por tanto, aprender a ser líder.

Para valorar el liderazgo responda al cuestionario del siguiente modo:

A: nunca B: casi nunca C: a veces D: casi siempre E: siempre

Cuestionario

A B C D E

		A	B	C	D	E
1	Le agrada organizar actividades nuevas.					
2	Sugiere nuevas ideas.					
3	Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas.					
4	Acometer tareas difíciles con moral de éxito.					
5	Intenta organizar un grupo para trabajar conjuntamente.					
6	Es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente.					
7	Hace sugerencias a sus compañeros.					
8	Es popular entre sus compañeros o compañeras.					
9	Sus compañeros/as le eligen como árbitro o juez para dirimir sus problemas.					
10	Sus compañeros/as le eligen como jefe en las actividades de grupo.					
11	Tiene confianza en sus propias fuerzas.					
12	Sus compañeros/as le consideran en muchos aspectos como un modelo a imitar.					
13	Toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
14	Es capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad (deportes, cine, noticias).					
15	Le agrada dirigir actividades de grupo.					

Valoración e interpretación

Puntúe las respuestas seleccionadas según el siguiente baremo:

A: 0 B: 1 C: 2 D: 3 E: 4

Menos de diecinueve puntos: tal alumno no es líder; carece de dotes de mando. Puede ser por falta de capacidad para asumir tal responsabilidad, por tener ideas poco claras, o por su forma de ser débil, voluble o maleable. Sea cual fuere la razón, acepta razonamientos y decisiones ajenas adaptándose a ellas. Conviene ayudarle a adquirir confianza en sí mismo, a tomar decisiones por sí, a ser firme en los propósitos decididos con independencia de opiniones ajenas o tendencias sociales.

Entre veinte y cuarenta puntos: no indica liderazgo, pero tampoco a una persona pasiva o insegura. Significa iniciativa propia, pero no de arrastrar o influir a los demás de modo suficiente.

Cuarenta y un puntos o más: He aquí un líder: tiene dotes de mando, está seguro de sus propias conclusiones, tiene capacidad de iniciativa e influencia en el resto de sus compañeros/as.

ANEXO 2

<https://almanaquept.org/wp-content/uploads/2018/11/48-El-elefante-encadenado-Cuento.pdf>

CUENTO: El Elefante Encadenado

Cuando yo era pequeño me encantaban los circos y lo que más me gustaba de ellos, eran los animales. Me llamaba especialmente la atención el elefante, que como más tarde supe, era también el animal preferido por otros niños. Duran - te la función, el enorme animal se veía muy fuerte y grande. Tenía un peso y una fuerza increíble... Pero después de la actuación y hasta poco antes de volver al escenario, el elefante siempre permanecía atado a una pequeña estaca clavada en el suelo, con una cadena que aprisionaba a una de sus patas. Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en el suelo. Y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía tan fácil que aquel animal, capaz de arrancar de cuajo un árbol con su fuerza, podría liberarse con facilidad de la estaca y huir. El misterio sigue pareciéndome evidente. ¿Qué lo sujeta entonces? ¿Por qué no huye? Cuando tenía cinco o seis años, yo todavía confiaba en la sabiduría de los mayores. Pregunté entonces a un maestro, a algún padre o a algún tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Entonces pregunté: "Si está amaestrado, ¿por qué lo encadenan?". La verdad es que no recuerdo haber recibido una buena respuesta. Con el tiempo olvidé el misterio del elefante y la estaca... y sólo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho la misma pregunta. Hace algunos años descubrí que, por suerte para mí, alguien había sido lo suficientemente sabio como para encontrar la respuesta: El elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy, muy pequeño. Cerré los ojos e imaginé al indefenso elefante recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que, en aquel momento, el elefantito empujó, tiró y sudó tratando de soltarse. A pesar de sus esfuerzos, no lo consiguió, porque aquella estaca era realmente demasiado dura para él. Imaginé que se dormía agotado y al día siguiente lo volvía a intentar, y al otro día y al otro... Hasta que, un día, un día terrible para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino.

Ese elefante enorme y poderoso que vemos en el circo no escapa, porque el pobre cree que no puede. Tiene grabado el recuerdo de la impotencia que sintió realmente poco después de nacer. Y lo peor es que jamás ha vuelto a poner en duda ese recuerdo, porque jamás, jamás, intentó volver a poner a prueba su fuerza. Todos somos un poco como el elefante del circo: vamos por el mundo atados a cientos de estacas que nos quitan libertad. Vivimos pensando que no podemos hacer montones de cosas, simplemente porque una vez, hace tiempo, cuando éramos pequeños, lo intentamos y no lo conseguimos. Hicimos entonces lo mismo que el elefante, y grabamos en nuestra memoria este mensaje: No puedo, no puedo y nunca podré. Hemos crecido llevan - do este mensaje que nos impusimos a nosotros mismos y por eso nunca más, volvimos a intentar liberarnos de la estaca. Cuando, a veces, sentimos los grilletes y hacemos sonar las cadenas, miramos de reojo la estaca y pensamos: "No puedo y nunca podré".