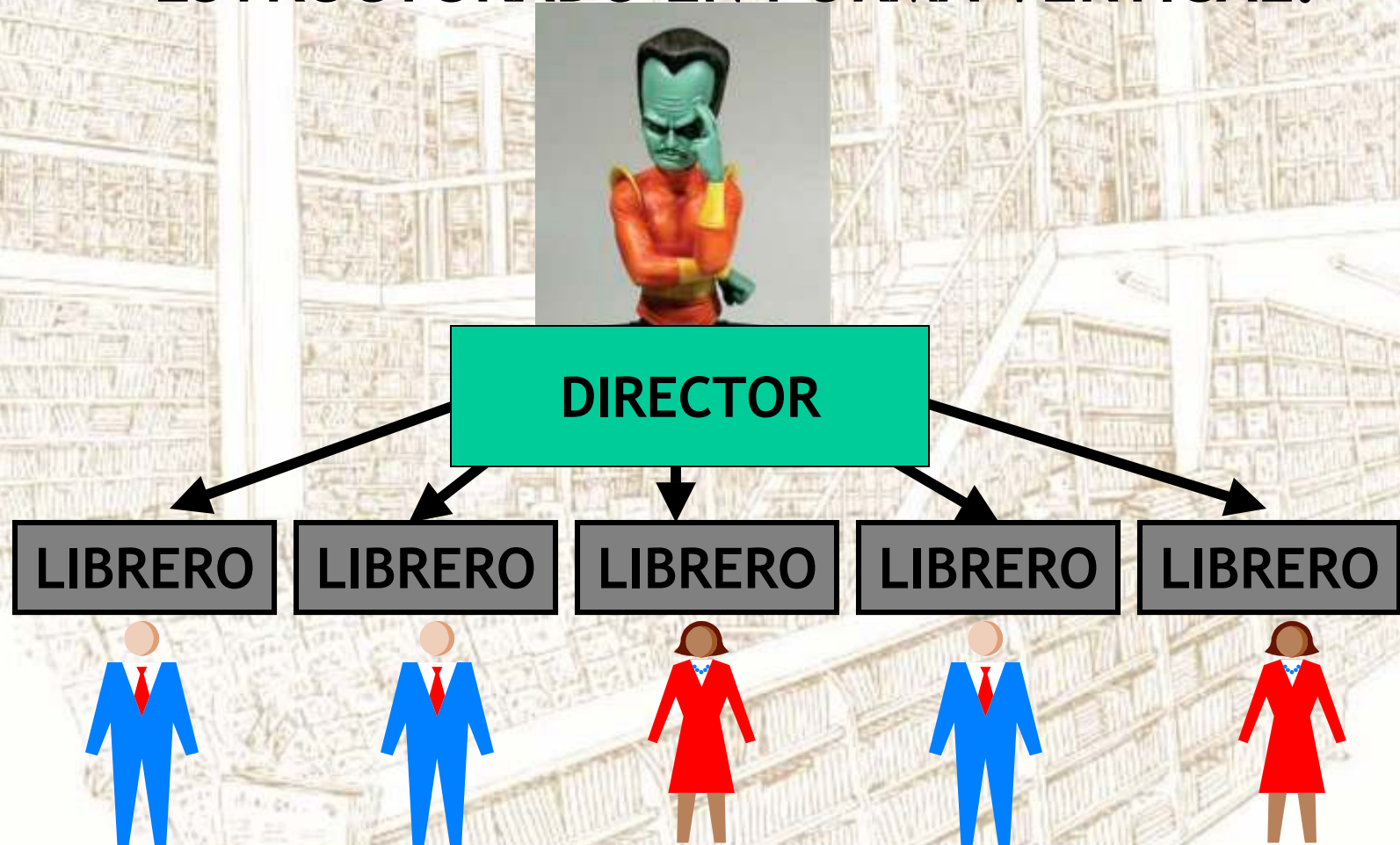
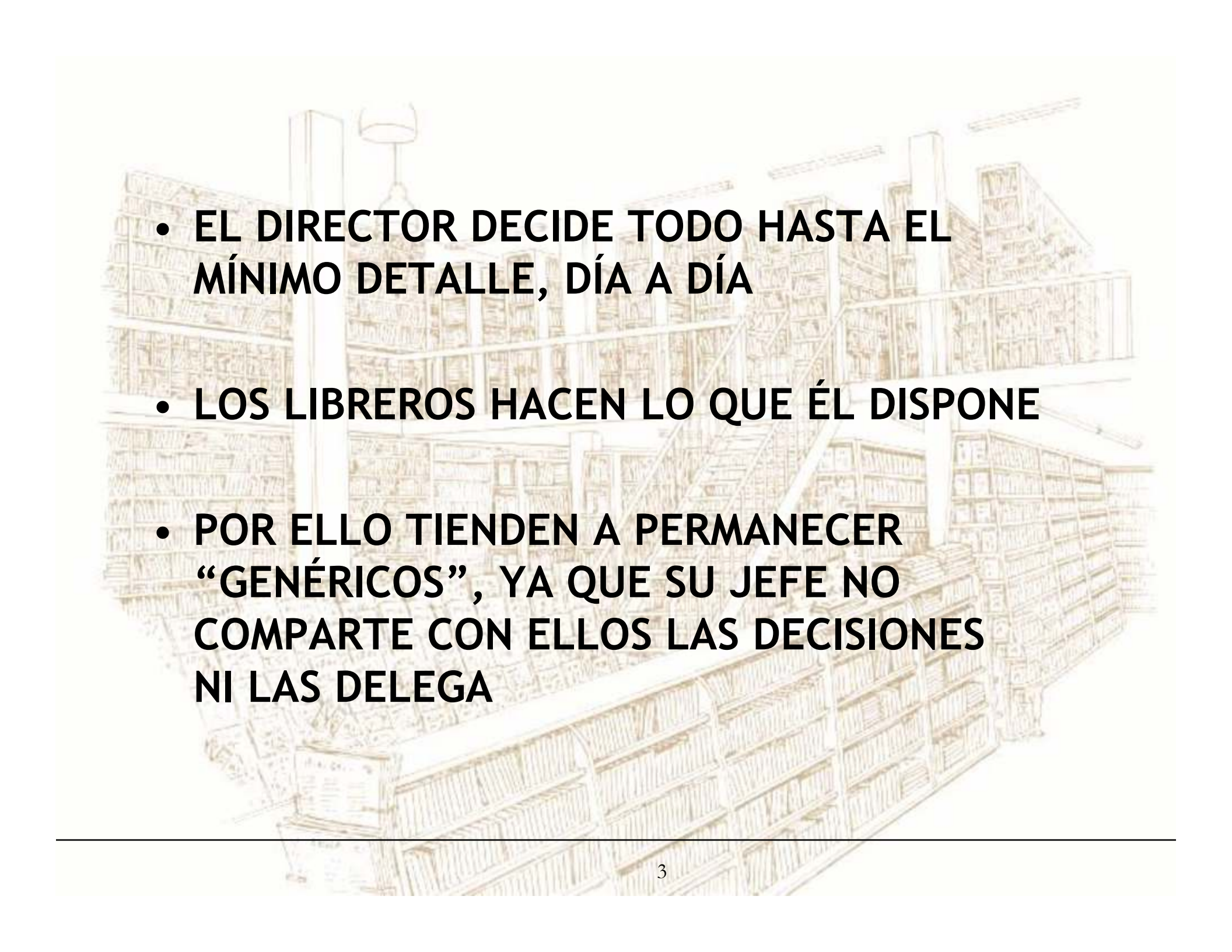




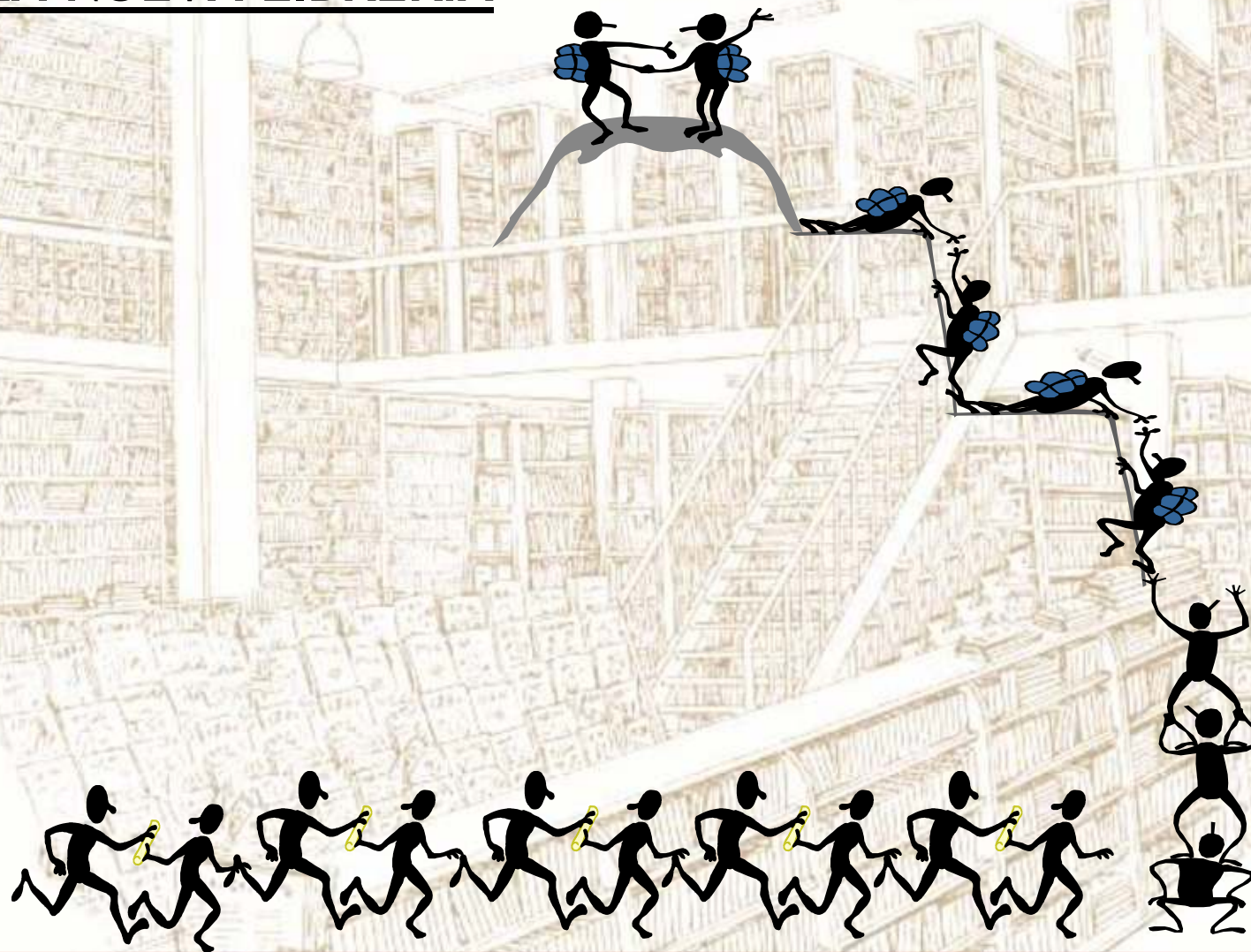
PSICOLOGÍA DEL DIRECTOR

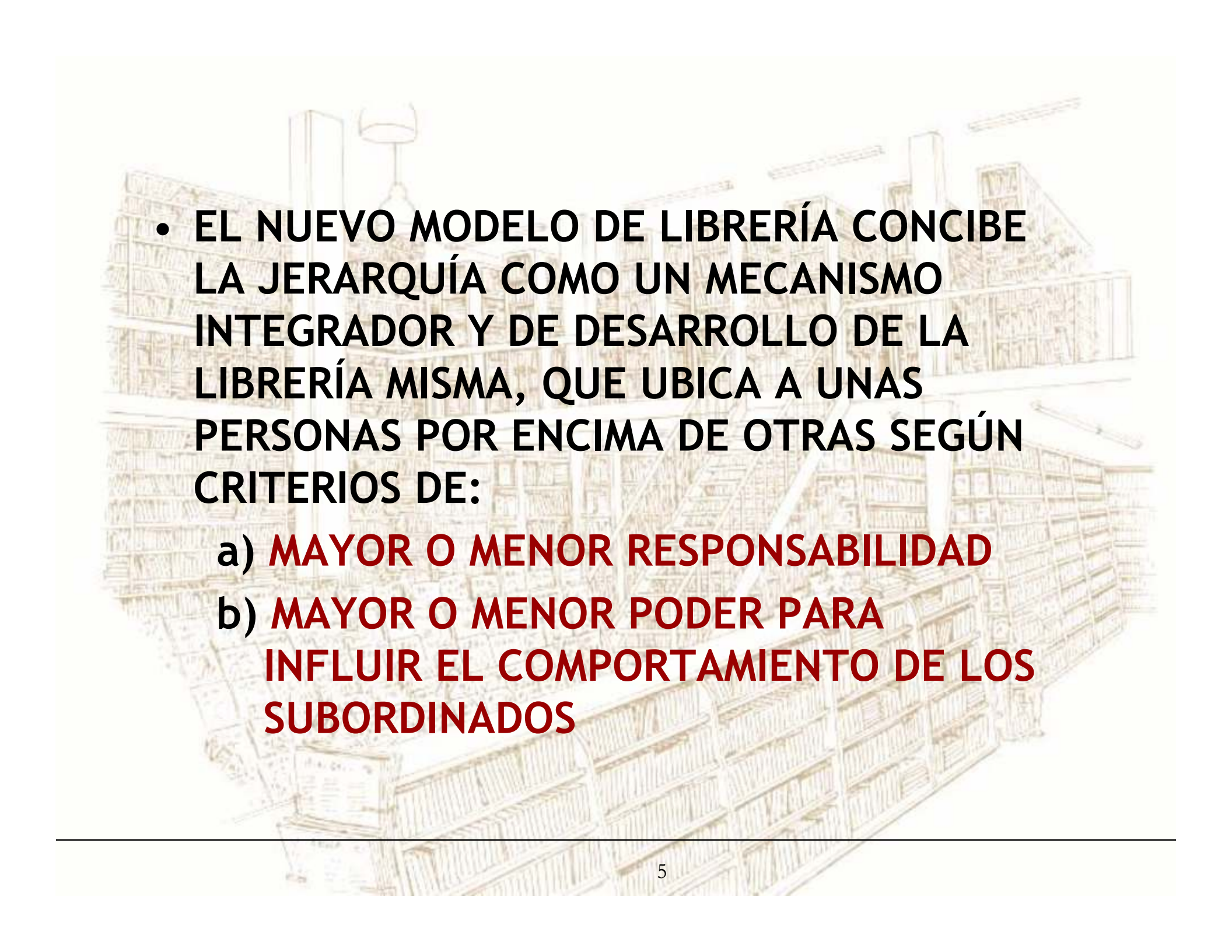
EL MODELO DE LA VIEJA LIBRERÍA ESTÁ ESTRUCTURADO EN FORMA VERTICAL:



- 
- **EL DIRECTOR DECIDE TODO HASTA EL MÍNIMO DETALLE, DÍA A DÍA**
 - **LOS LIBREROS HACEN LO QUE ÉL DISPONE**
 - **POR ELLO TIENDEN A PERMANECER “GENÉRICOS”, YA QUE SU JEFE NO COMPARTE CON ELLOS LAS DECISIONES NI LAS DELEGA**

LA NUEVA LIBRERÍA

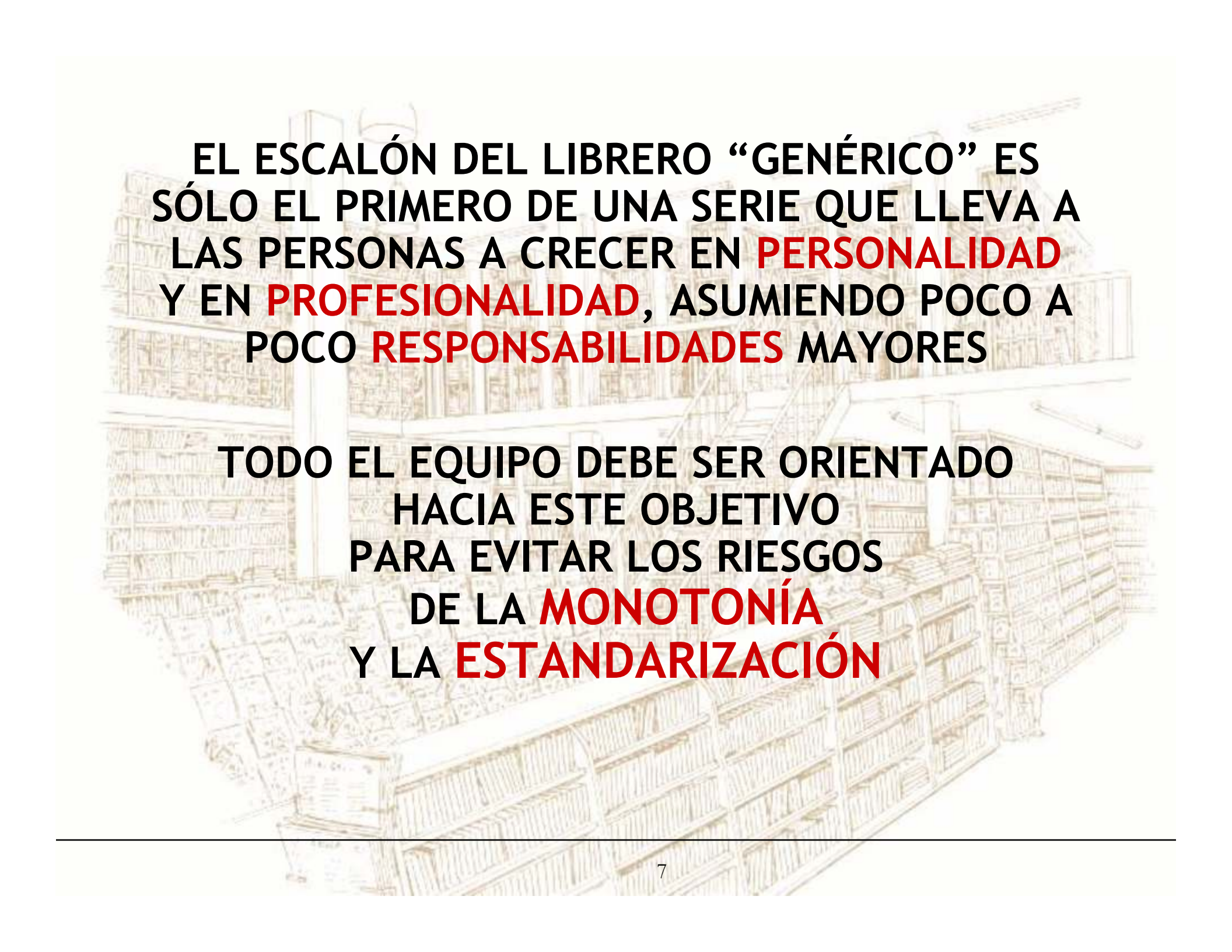


- 
- **EL NUEVO MODELO DE LIBRERÍA CONCIBE LA JERARQUÍA COMO UN MECANISMO INTEGRADOR Y DE DESARROLLO DE LA LIBRERÍA MISMA, QUE UBICA A UNAS PERSONAS POR ENCIMA DE OTRAS SEGÚN CRITERIOS DE:**
 - a) **MAYOR O MENOR RESPONSABILIDAD**
 - b) **MAYOR O MENOR PODER PARA INFLUIR EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS**



**LA FUERZA DEL INGENIO
CRECE**

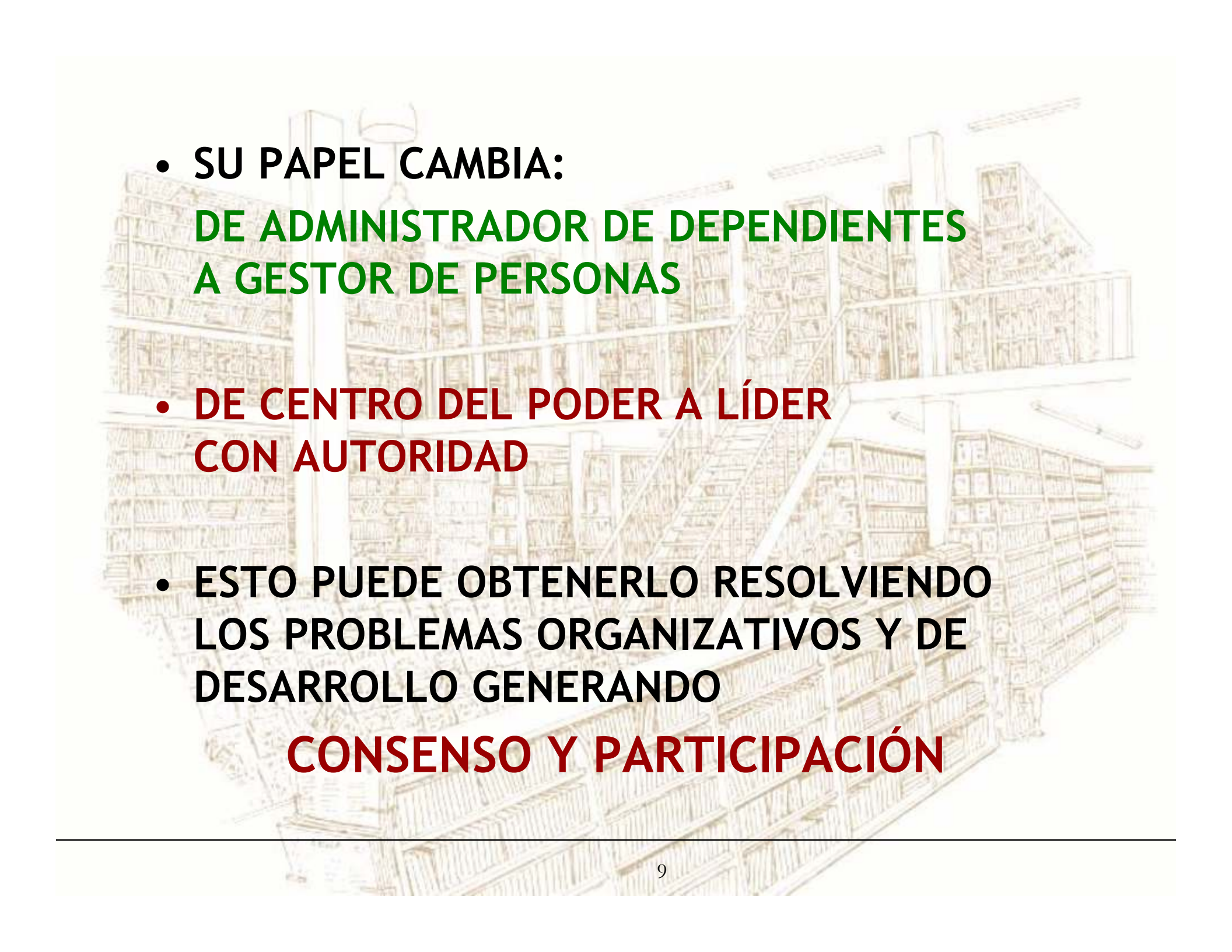
**CON LA GRANDEZA
DE LAS TAREAS**

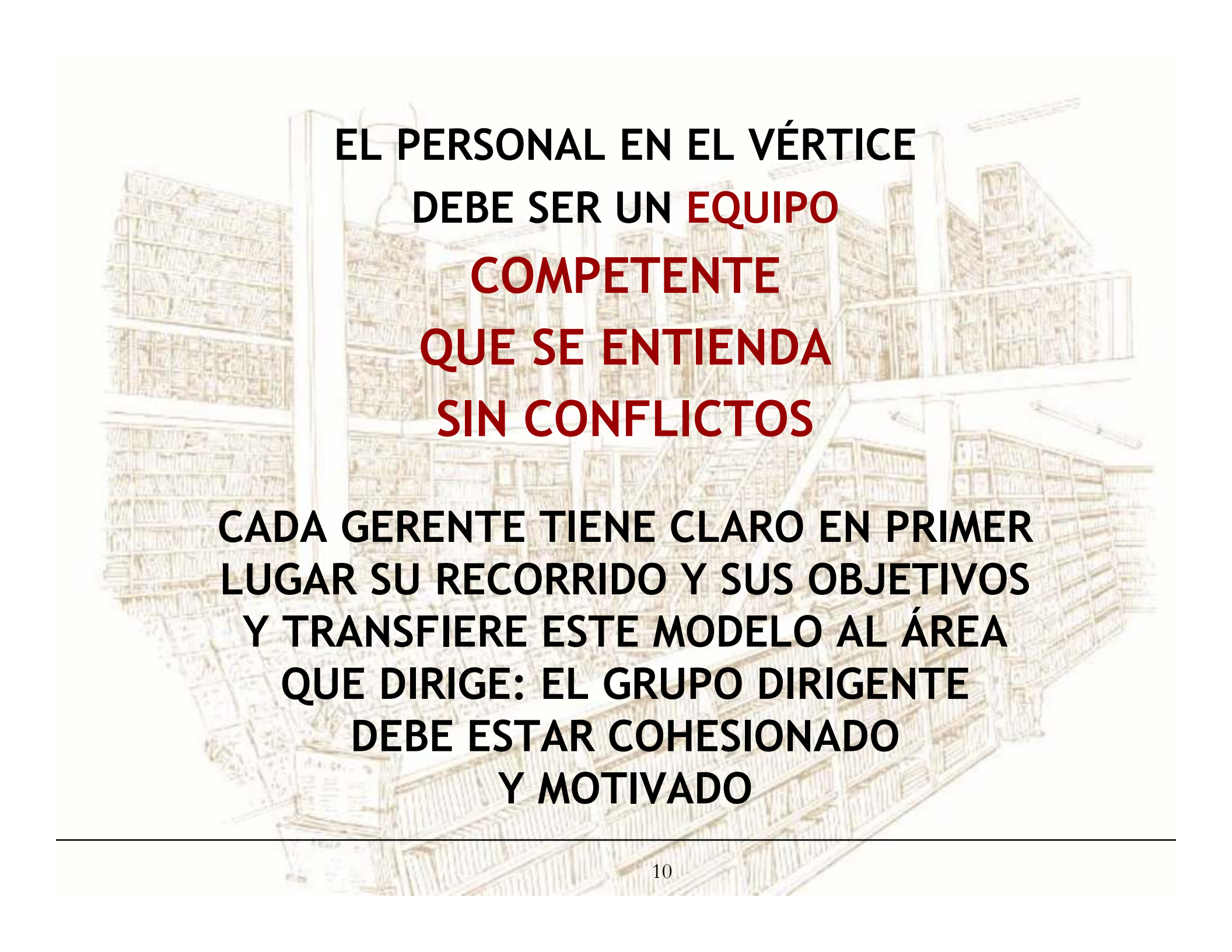


EL ESCALÓN DEL LIBRERO “GENÉRICO” ES SÓLO EL PRIMERO DE UNA SERIE QUE LLEVA A LAS PERSONAS A CRECER EN **PERSONALIDAD Y EN **PROFESIONALIDAD**, ASUMIENDO POCO A POCO **RESPONSABILIDADES** MAYORES**

TODO EL EQUIPO DEBE SER ORIENTADO HACIA ESTE OBJETIVO PARA EVITAR LOS RIESGOS DE LA **MONOTONÍA Y LA **ESTANDARIZACIÓN****

- 
- **CADA UNO DEBE HACERSE CARGO PERSONALMENTE DE LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO**
 - **YA NO EXISTE LA VIEJA DIVISIÓN ENTRE QUIEN DECIDE Y QUIEN EJECUTA**
 - **EL DIRECTOR DEBERÁ CEDER LENTAMENTE ALGUNAS DE SUS VIEJAS COMPETENCIAS**

- 
- **SU PAPEL CAMBIA:**
**DE ADMINISTRADOR DE DEPENDIENTES
A GESTOR DE PERSONAS**
 - **DE CENTRO DEL PODER A LÍDER
CON AUTORIDAD**
 - **ESTO PUEDE OBTENERLO RESOLVIENDO
LOS PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y DE
DESARROLLO GENERANDO
CONSENSO Y PARTICIPACIÓN**



**EL PERSONAL EN EL VÉRTICE
DEBE SER UN EQUIPO
COMPETENTE
QUE SE ENTIENDA
SIN CONFLICTOS**

**CADA GERENTE TIENE CLARO EN PRIMER
LUGAR SU RECORRIDO Y SUS OBJETIVOS
Y TRANSFIERE ESTE MODELO AL ÁREA
QUE DIRIGE: EL GRUPO DIRIGENTE
DEBE ESTAR COHESIONADO
Y MOTIVADO**



**ESTO ES VÁLIDO PARA UNA
LIBRERÍA EN PARTICULAR**

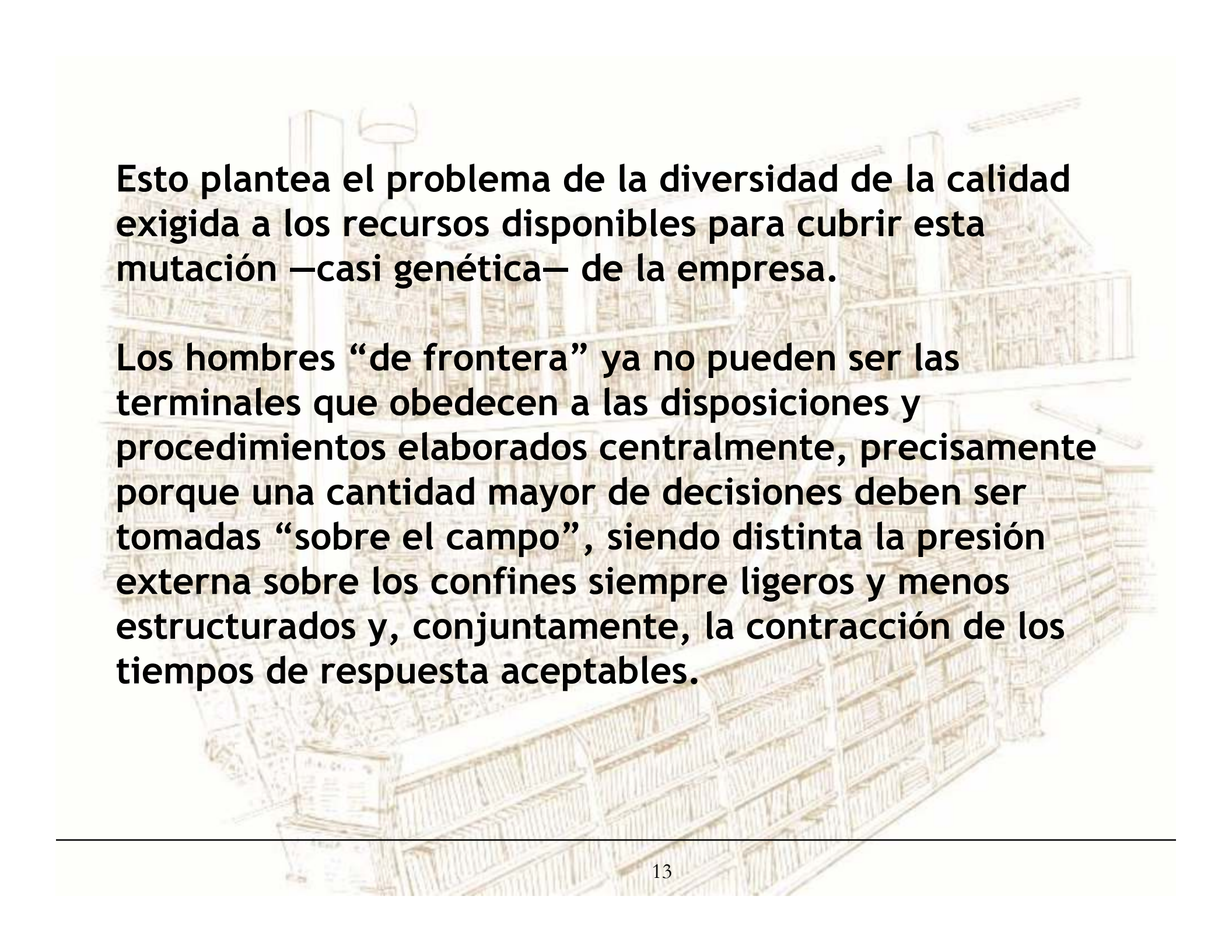
**Y COMO PRINCIPIO ORGANIZATIVO
DE UNA EMPRESA**



Escribe Pier Luigi Celli en su libro *Empresa y clases dirigentes*:


La estructura de la empresa se articula cada vez más en formas reticulares, desarrollando redes alargadas, no sólo territorialmente, sino también con dislocaciones variadas entre lo que la empresa mantiene en su interior y lo que cede al exterior.

La relación centro-periferia, con pesos relativos, cambia en una medida relevante con la multiplicación de los centros y con su posicionamiento “móvil” en detrimento del límite incremental por presidir.



Esto plantea el problema de la diversidad de la calidad exigida a los recursos disponibles para cubrir esta mutación –casi genética– de la empresa.

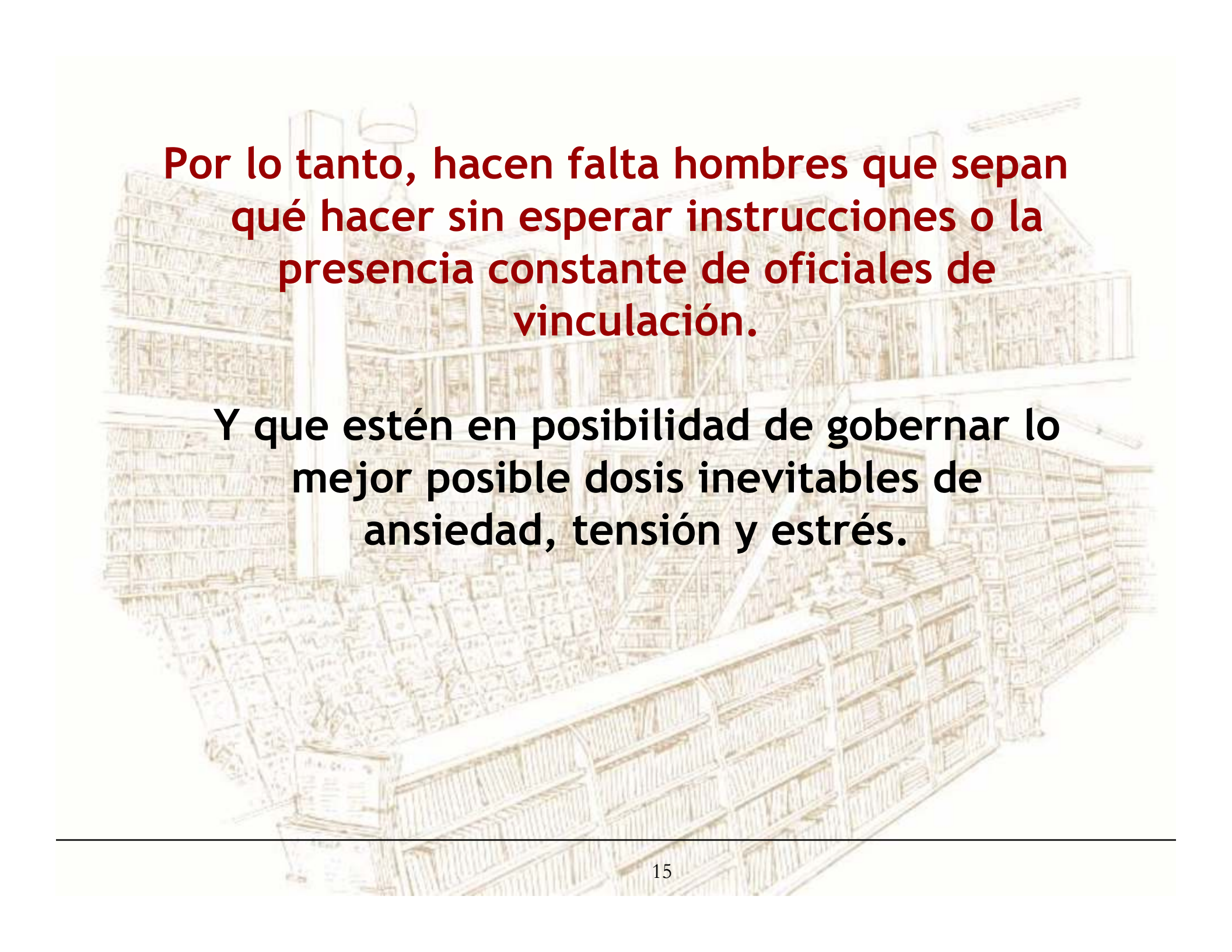
Los hombres “de frontera” ya no pueden ser las terminales que obedecen a las disposiciones y procedimientos elaborados centralmente, precisamente porque una cantidad mayor de decisiones deben ser tomadas “sobre el campo”, siendo distinta la presión externa sobre los confines siempre ligeros y menos estructurados y, conjuntamente, la contracción de los tiempos de respuesta aceptables.



Por otro lado, las modalidades de confrontación y de acción sobre los confines son más similares al “cuerpo a cuerpo”, donde las tecnologías del proceso y los procedimientos pierden gran parte de su eficacia.

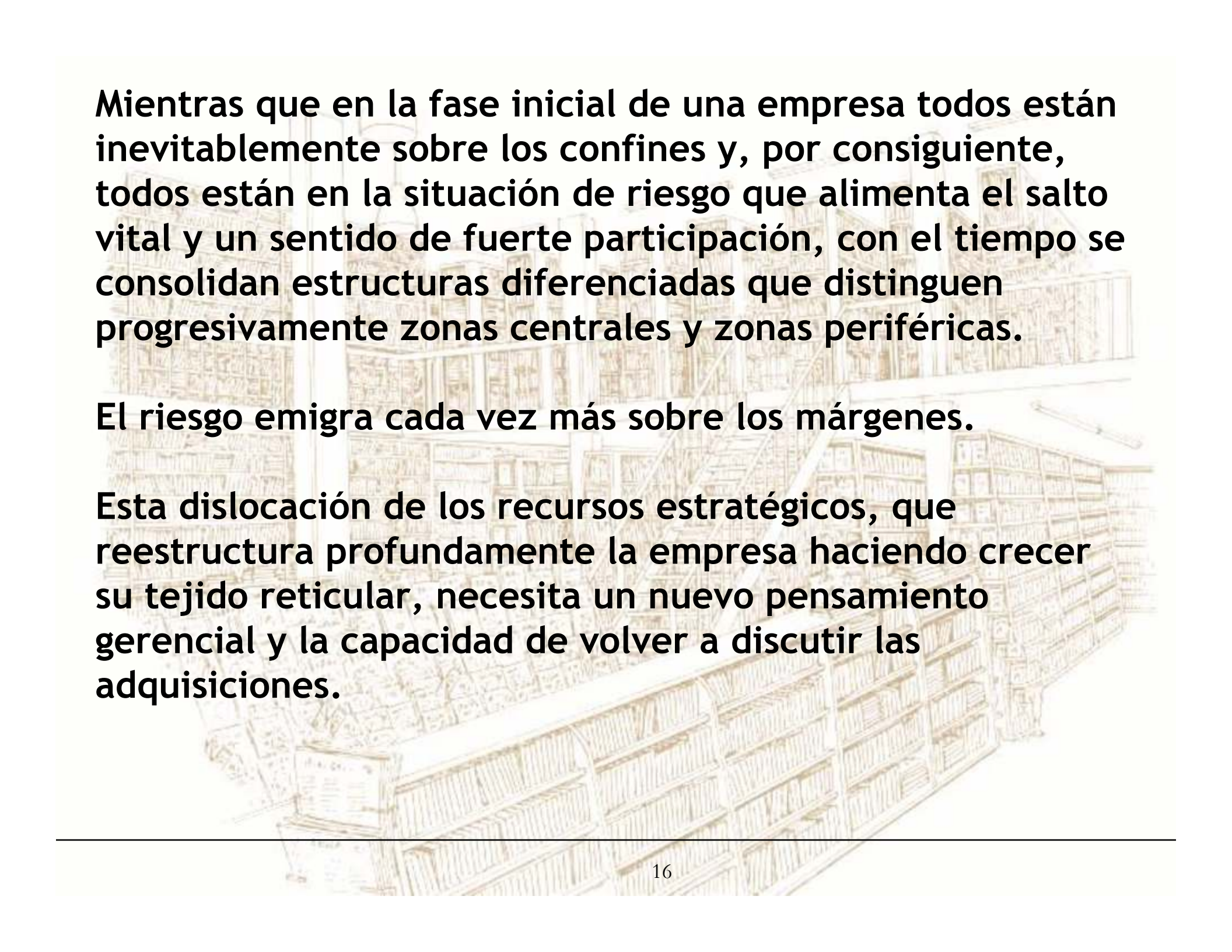
Sobresalen:

***LAS CAPACIDADES RELACIONALES,
LA INTELIGENCIA DE LAS SITUACIONES Y
“DE LA OCASIÓN”,
LA CAPACIDAD DE MOVIMIENTO,
LAS HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN***



**Por lo tanto, hacen falta hombres que sepan
qué hacer sin esperar instrucciones o la
presencia constante de oficiales de
vinculación.**

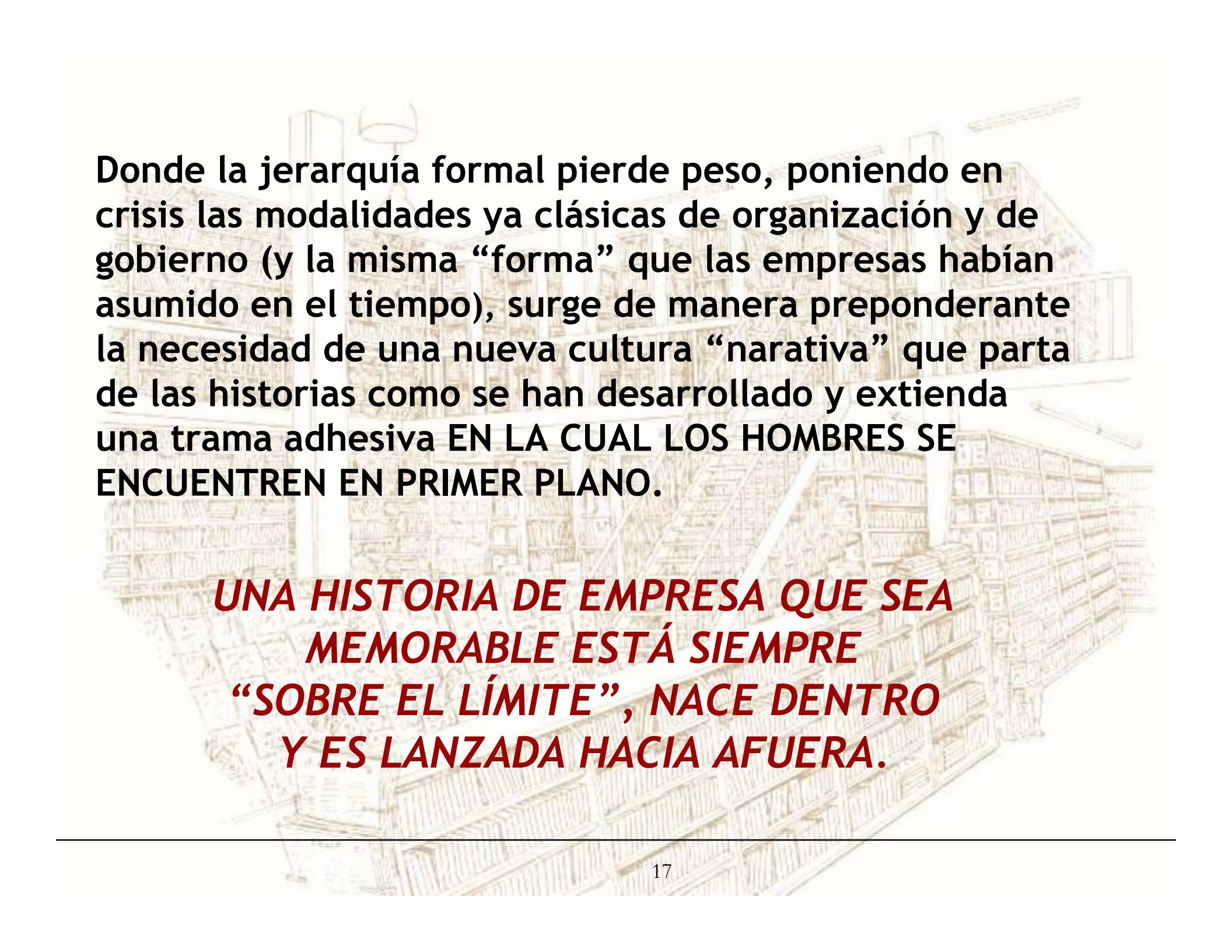
**Y que estén en posibilidad de gobernar lo
mejor posible dosis inevitables de
ansiedad, tensión y estrés.**



Mientras que en la fase inicial de una empresa todos están inevitablemente sobre los confines y, por consiguiente, todos están en la situación de riesgo que alimenta el salto vital y un sentido de fuerte participación, con el tiempo se consolidan estructuras diferenciadas que distinguen progresivamente zonas centrales y zonas periféricas.

El riesgo emigra cada vez más sobre los márgenes.

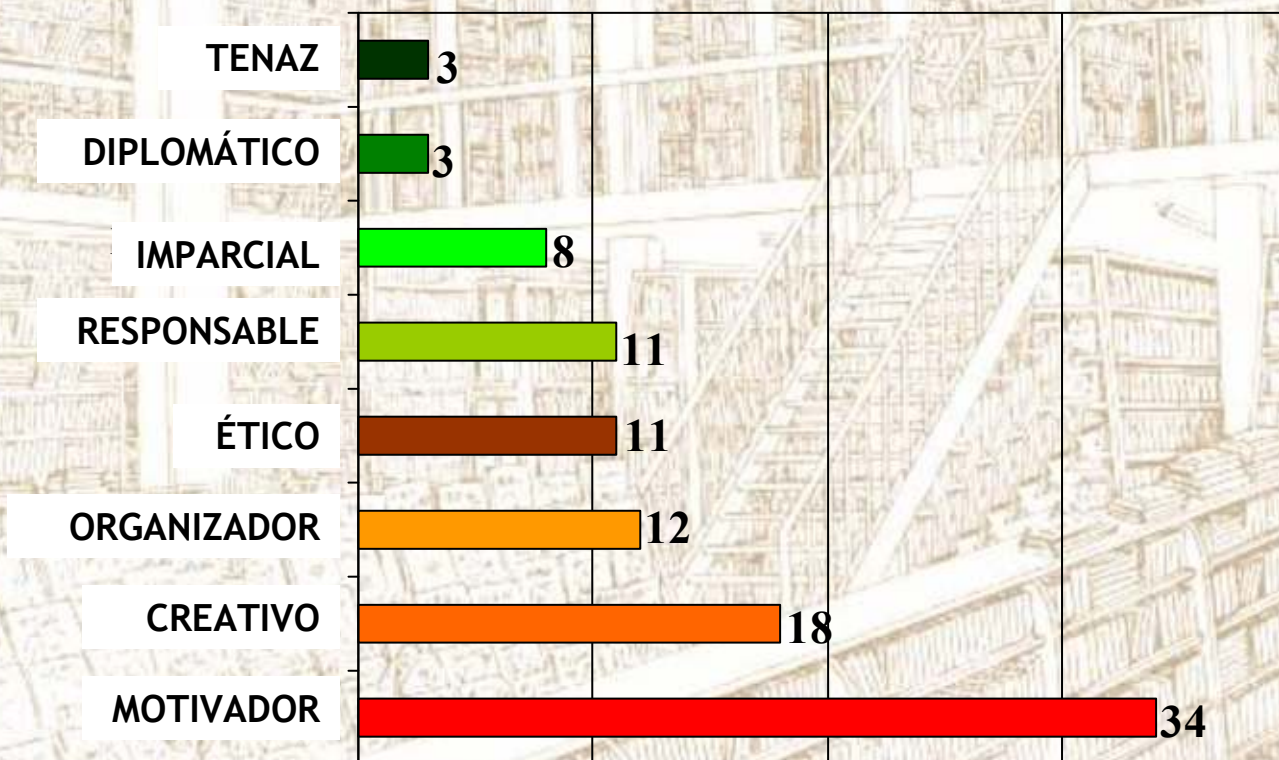
Esta dislocación de los recursos estratégicos, que reestructura profundamente la empresa haciendo crecer su tejido reticular, necesita un nuevo pensamiento gerencial y la capacidad de volver a discutir las adquisiciones.



Donde la jerarquía formal pierde peso, poniendo en crisis las modalidades ya clásicas de organización y de gobierno (y la misma “forma” que las empresas habían asumido en el tiempo), surge de manera preponderante la necesidad de una nueva cultura “narrativa” que parta de las historias como se han desarrollado y extienda una trama adhesiva EN LA CUAL LOS HOMBRES SE ENCUENTREN EN PRIMER PLANO.

UNA HISTORIA DE EMPRESA QUE SEA MEMORABLE ESTÁ SIEMPRE “SOBRE EL LÍMITE”, NACE DENTRO Y ES LANZADA HACIA AFUERA.

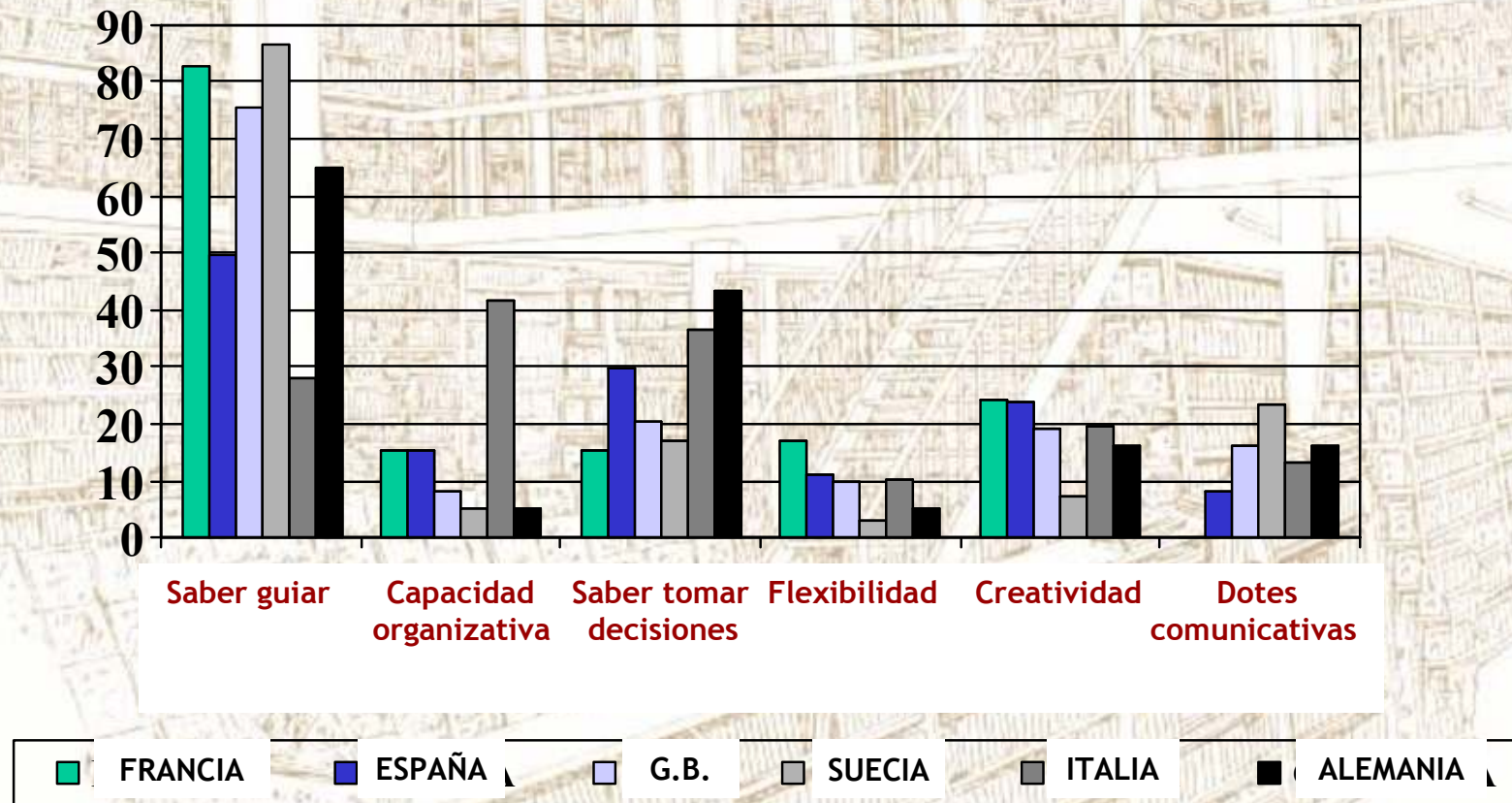
¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CUALIDADES DE UN DIRECTOR DE LIBRERÍA?



Fuente: UPS-H.R.C. Se permitió dar más de una respuesta

LAS CUALIDADES DE UN DIRECTOR DE LIBRERÍA CAPACIDADES REQUERIDAS EN ALGUNOS PAÍSES

Fuente: Watson Wyatt

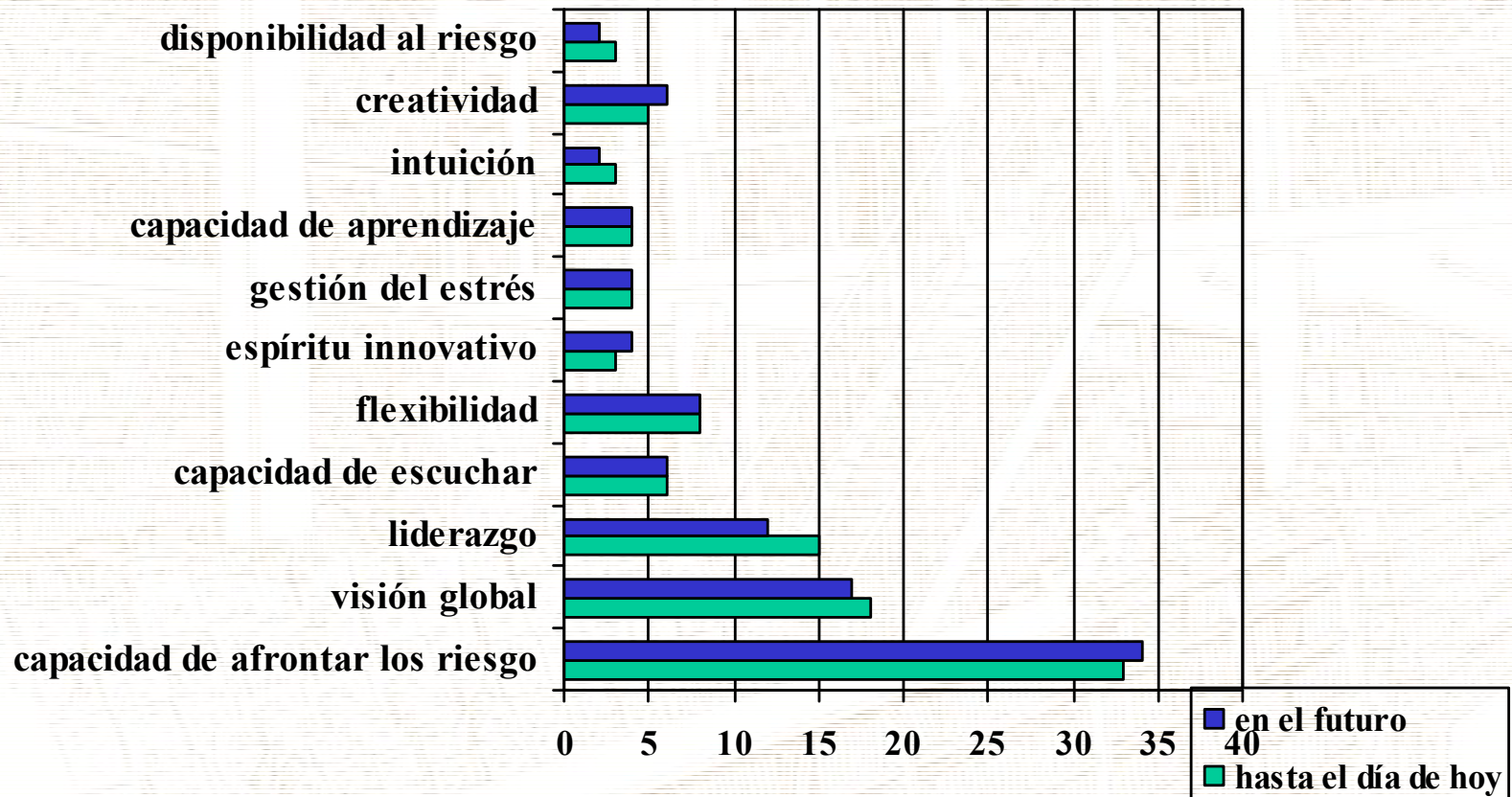




PARA EL CASO ITALIANO, EN PRIMER LUGAR ESTÁN LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

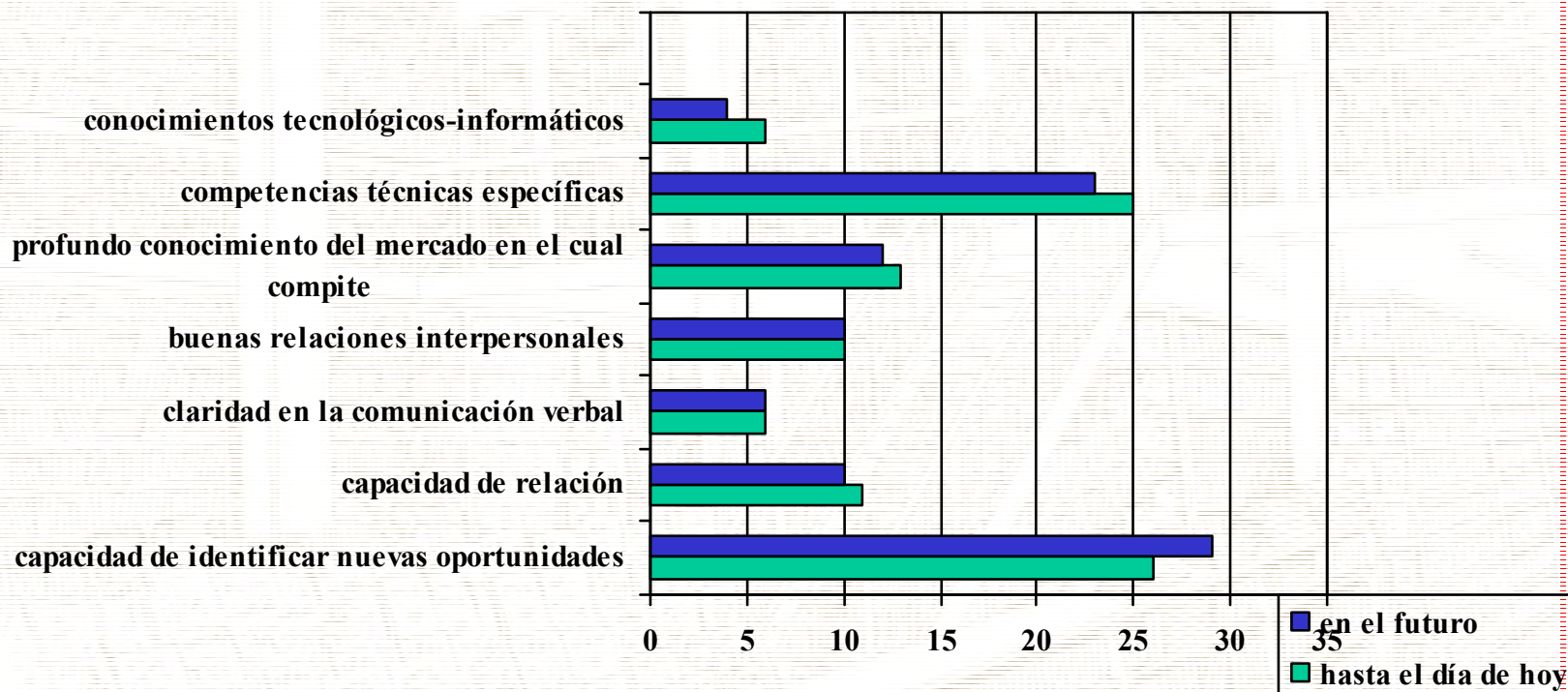
EN LOS OTROS PAÍSES ESTÁ LA CAPACIDAD DE GUIAR A LOS COLABORADORES

LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE: VIVA LA NOVEDAD



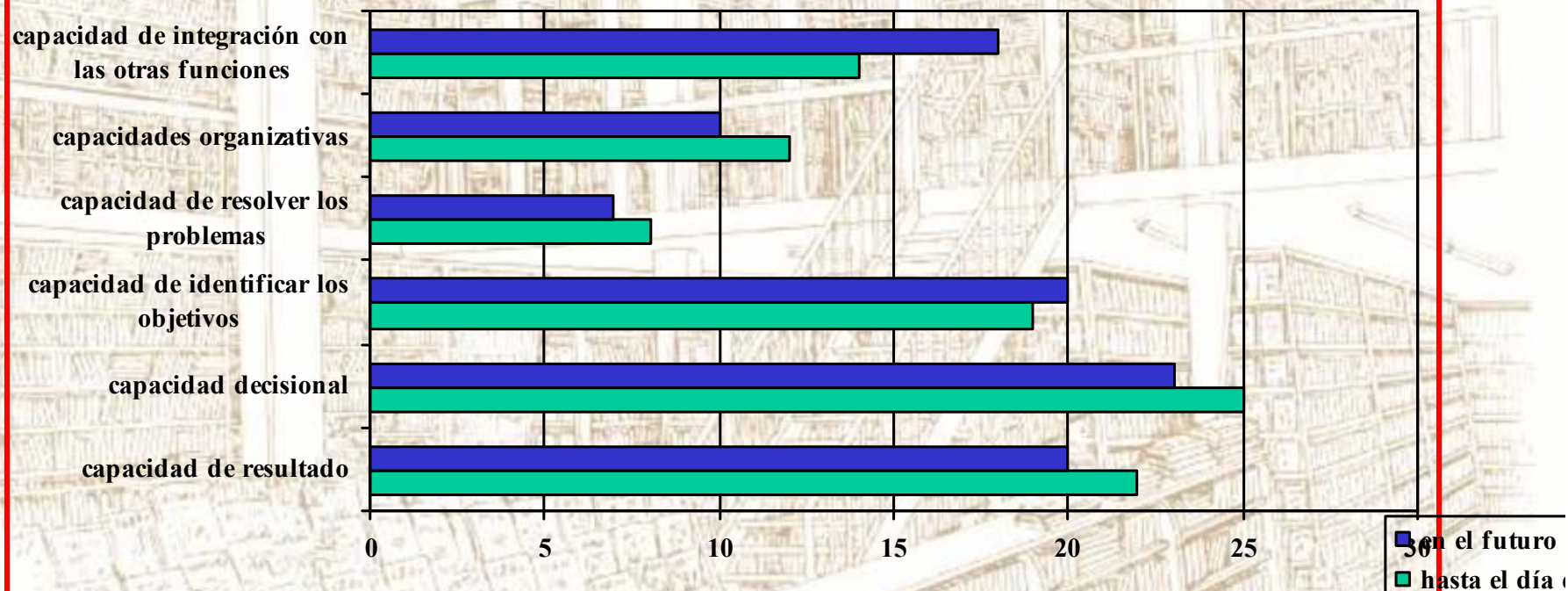
Valores porcentuales. Fuente: Federmanagement

LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE: A LA CAZA DE OPORTUNIDADES



Valores porcentuales. Fuente: Federmanagement

LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES PARA EL PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE: EL PESO DE LAS DECISIONES



Valores porcentuales. Fuente: Federmanagement



EL DIRECTOR DE LA LIBRERÍA

DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES:

1. CREATIVIDAD

**2. MOTIVACIÓN
PARA LA EXCELENCIA**



1-CREATIVIDAD

**PARA MANTENERSE Y SER INTERPRETADA
JUSTAMENTE, LA LIBRERÍA TIENE
NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA EFICIENTE QUE
DESARROLLE TAREAS COTIDIANAS E INTUYA
LOS EVENTOS**



2 - MOTIVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**LA ALTÍSIMA CALIDAD PROFESIONAL DEL
DIRECTOR ES INDISPENSABLE:**

- **PRODUCE CALIDAD EN LAS TAREAS
COTIDIANAS**
- **CREA EL PLACER DE TRABAJAR**
- **CREA SATISFACCIÓN POR LO QUE SE HACE**

LOS DIRECTORES

- DEBEN VALERSE DE SUS COMPETENCIAS Y KNOW-HOW
- TENDRÁN ÉXITO SI SABEN APROPIARSE DE LA SITUACIÓN
- DESARROLLANDO EL POTENCIAL
- GESTIONANDO LA MORAL DE SUS COLABORADORES



**DEBERÁN CONJUGAR
ECONOMÍA EMPRESARIAL
Y
PSICOLOGÍA DEL PERSONAL**

**¡Esto no es fácil
para quien está habituado
a un régimen jerárquico!**

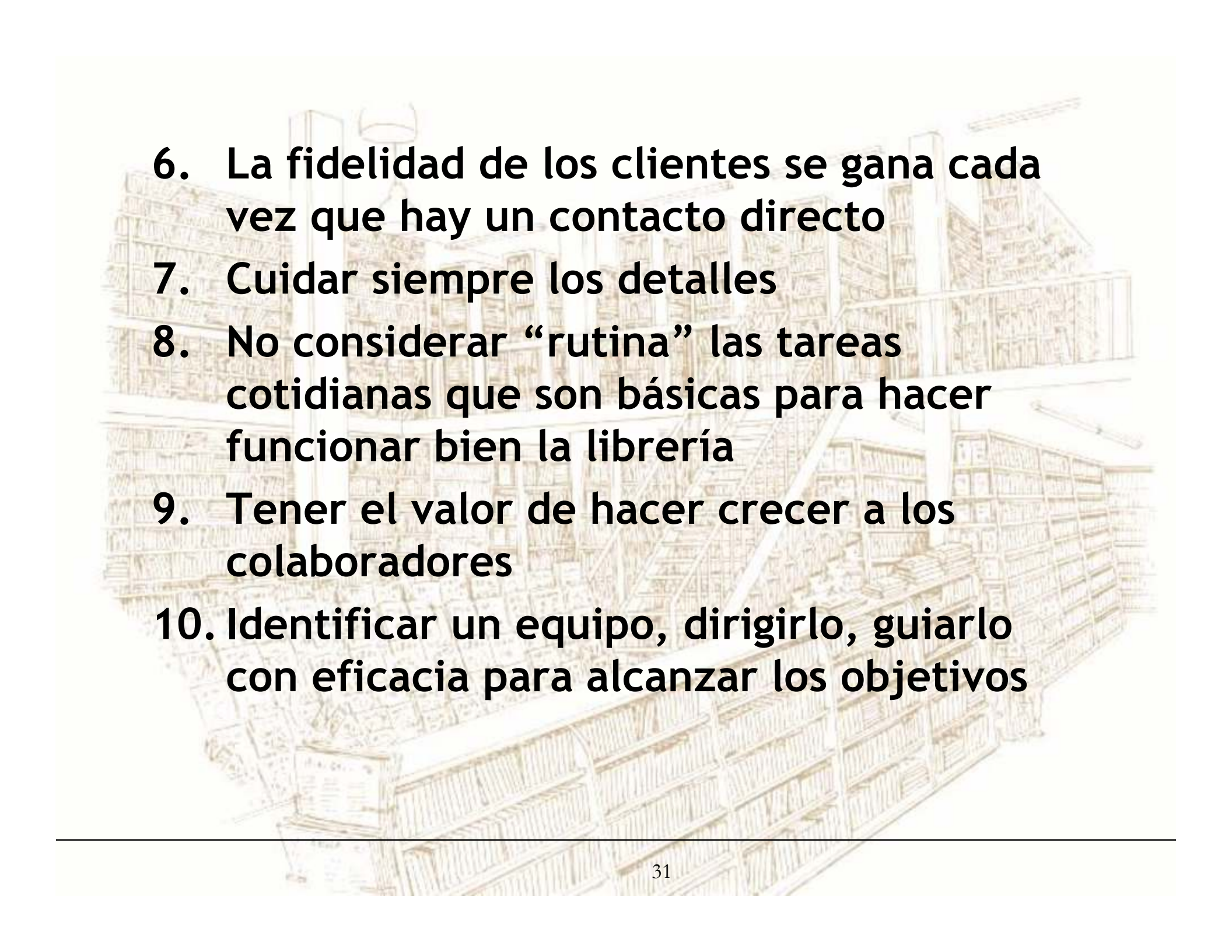
EL DIRECTOR DE LA LIBRERÍA

- **CONOCE LA GESTIÓN**
- **SABE HACER EL CÁLCULO FINANCIERO DEL MONTO DE LA MERCANCÍA**
- **CONOCE LOS MÁRGENES GENERADOS POR LAS DISTINTAS EDITORIALES**
- **SABE MANTENER Y DESARROLLAR UN SURTIDO**
- **PREVEE EL INTERÉS QUE LOS HECHOS GENERAN SOBRE LOS LIBROS**



DECÁLOGO DE UN LIBRERO EXITOSO

- 1. Facturar principalmente en dinero**
- 2. Obtener el máximo margen sobre los libros vendidos**
- 3. Ser muy flexible y orientar a los propios colaboradores a este fin**
- 4. Tener constantemente el objetivo de desarrollarse**
- 5. Desarrollar con atención el servicio al cliente**

- 
- 6. La fidelidad de los clientes se gana cada vez que hay un contacto directo**
 - 7. Cuidar siempre los detalles**
 - 8. No considerar “rutina” las tareas cotidianas que son básicas para hacer funcionar bien la librería**
 - 9. Tener el valor de hacer crecer a los colaboradores**
 - 10. Identificar un equipo, dirigirlo, guiarlo con eficacia para alcanzar los objetivos**



**¡TRABAJA EN MODO
MÁS INTELIGENTE,
NO MÁS DURO!**

ANÓNIMO



MODELO BUROCRÁTICO

Deposita su máxima confianza
en las normas y procedimientos,
que pueden ser:

NORMAS ÚTILES Y NORMAS INÚTILES
REGLAS EFICACES Y REGLAS INEFICACES

En condiciones de **TURBULENCIA**,
el modelo burocrático puede llegar
a la crisis



**Entonces, es necesario reconsiderar
el modelo JERÁRQUICO
que delega en las
PERSONAS**

**el derecho de intervención discrecional
y de gobierno personalizado de los hechos**

EL MAPA



Proyección de una película:

Extraer: *Pruebas aparentes*, de Sidney Lumet, 1997 (1h43'-1h47')

En la escuela para procuradores distritales de Nueva York, el procurador en jefe, Sean Casey, acoge a los nuevos reclutas con un discurso en el cual saca a la luz cuáles deberán ser las características principales de los estudiantes en relación con el tipo de empeño, incluso ético, que el trabajo que han elegido conlleva. De ellos no sólo se espera una adhesión pasiva a los procedimientos, sino sobre todo la capacidad de interpretar las situaciones particulares a través de una investidura que involucra a todo el individuo y una disponibilidad para participar en el juego hasta el final, sin refugiarse en la abstracción de las normas.

Proyección de una película:

Dar forma a las personas: *Full Metal Jacket*, de Stanley Kubrick, 1987 (0'-15')

Un grupo de jóvenes reclutas inicia la actividad de adiestramiento en la base de infantes de marina de Parris Island en espera de ser enviados a Vietnam.

Los duros métodos del sargento mayor Hartman tienen el objetivo declarado de endurecer la personalidad de los jóvenes y darles una nueva forma, adaptada a los objetivos de la organización militar de la cual formarán parte.

Este resultado será alcanzado no solo a través de la uniformidad del aspecto exterior (la división, el corte de cabello) sino sobre todo a través de la enérgica imposición de modelos de comportamiento compartidos.



Proyección de una película:

Incertidumbre de las metodologías formativas: *Karate Kid*, de J.Avildsen, 1984 (52'-1h16')

El viejo maestro de karate japonés forma al joven Daniel en la noble arte.

La perentoria orden “pon la cera, quita la cera” a los autos estacionados en el garaje del maestro es el stratagema metafórico utilizado para enseñar la disciplina, el control de sí, la paciencia y al mismo tiempo para desarrollar en el joven cuerpo de Daniel la musculatura del karateca.

Proyección de una película:

Introducir: *La comedia de Dios*, de João César Monteiro, 1996 (24'-32')

El señor João, titular de una renombrada heladería de Lisboa, enseña a una aprendiz cómo se prepara y se sirve un helado.

La actividad de formación alterna con fases de tipo técnico y otras en las cuales la joven Rosarinho es invitada a considerar la importancia social del trabajo que deberá desarrollar.

De tal modo, no se inculca solamente una metodología profesional, sino que se cultiva la sensibilidad de los colaboradores, en la conciencia de que sólo el trabajo hecho con amor y conciencia permite alcanzar la excelencia.




LA FORMACIÓN
se refiere al concepto de

DAR FORMA A LAS PERSONAS

esto es, estructurar su profesionalidad
mediante la adquisición de:

COMPETENCIAS
HABILIDADES
SABERES



Del aula tradicional se debe ir hacia otros lugares de actividad formativa: la empresa, el lugar de trabajo.

Formar significa:

Extraer

hacer emerger y volver aplicables las capacidades y los recursos técnicos y personales persistentes

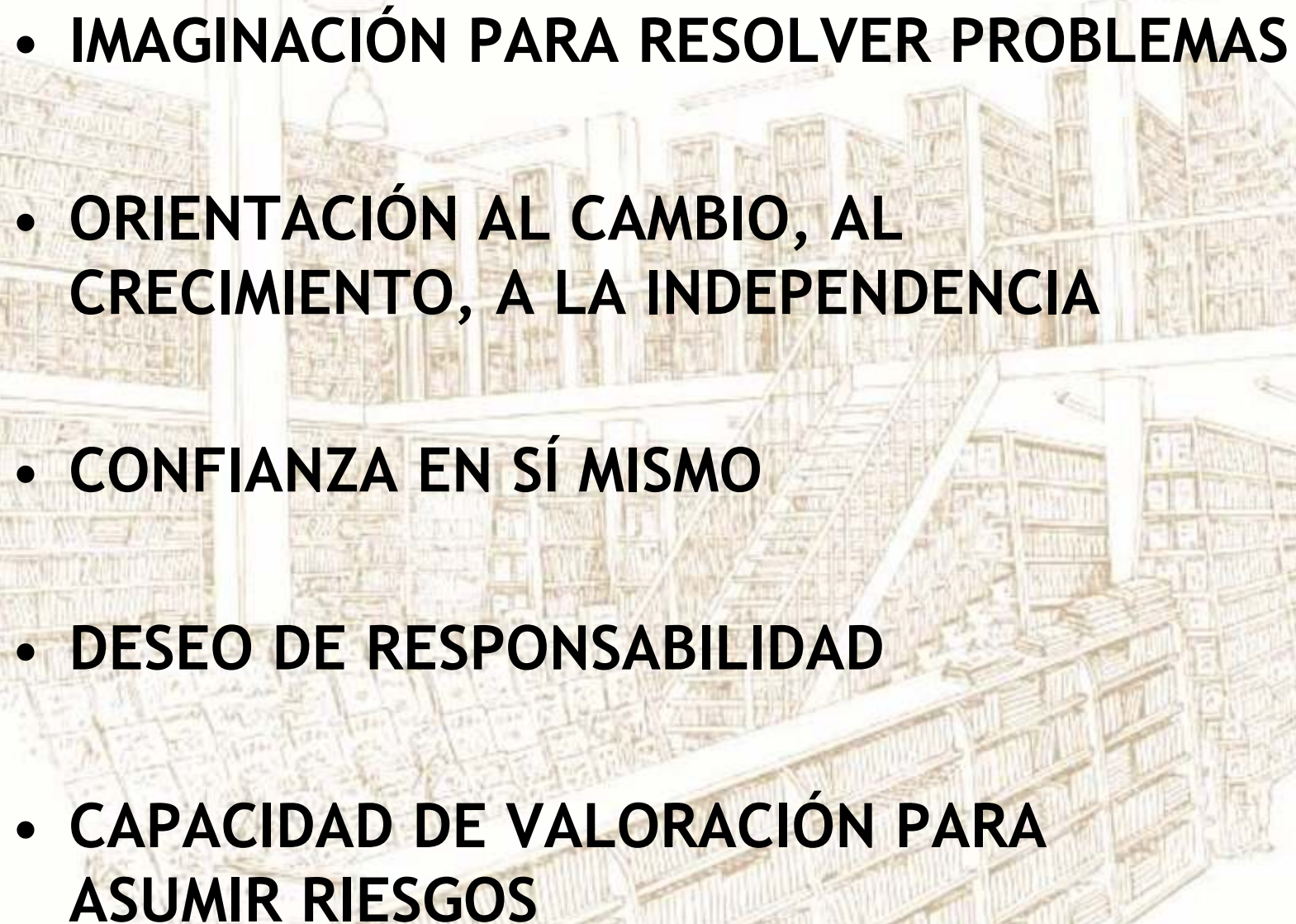
Introducir

ofrecer a la persona en formación saberes y conocimientos específicos



UN DIRECTOR DEBE CONTAR CON CIERTAS **CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

- **CAPACIDAD DE DE EXTENDER Y CONSERVAR
CARACTERÍSTICAS PERSONALES**
- **LIDERAZGO**
- **FLEXIBILIDAD OPERATIVA**
- **CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN**

- 
- **IMAGINACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS**
 - **ORIENTACIÓN AL CAMBIO, AL CRECIMIENTO, A LA INDEPENDENCIA**
 - **CONFIANZA EN SÍ MISMO**
 - **DESEO DE RESPONSABILIDAD**
 - **CAPACIDAD DE VALORACIÓN PARA ASUMIR RIESGOS**



**LA RACIONALIZACIÓN DE ESTAS
CARACTERÍSTICAS ES POSIBLE CUANDO SE
TIENEN:**

COMPETENCIAS

- **TÉCNICAS**
- **GESTIONALES**
- **COMERCIALES**



CAPACIDADES

**RACIONALES
GERENCIALES
RELACIONALES**

ACTITUDES

**CÓMO CONSIDERAMOS LAS COSAS
CÓMO NOS CONSIDERAMOS A NOSTROS MISMOS
CÓMO CONSIDERAMOS A LOS DEMÁS**



¿Qué podemos hacer si, analizándonos, descubrimos que nos faltan estas características?

- **SIEMPRE ES MEJOR CONFRONTARSE CON LOS OJOS ABIERTOS CON LA REALIDAD QUE VIVIR DE ILUSIONES CON LOS OJOS CERRADOS**
- **EN LAS COSAS HUMANAS LA SITUACIÓN CASI NUNCA ES “SÍ-NO” SINO “MÁS - MENOS” O “MUCHO-BASTANTE-POCO”**



**EL DIRECTOR SE HACE
ENTRE MÁS SE ENVEJECE
ES MÁS DIFÍCIL
CONVERTIRSE EN DIRECTOR**

**¡PERO NUNCA ES
DEMASIADO TARDE!**

EL MAPA





GRUPO

Es un conjunto de personas que, sobre la base de acciones recíprocas, influyen sus comportamientos extrayendo fuerza del

COMPARTIR

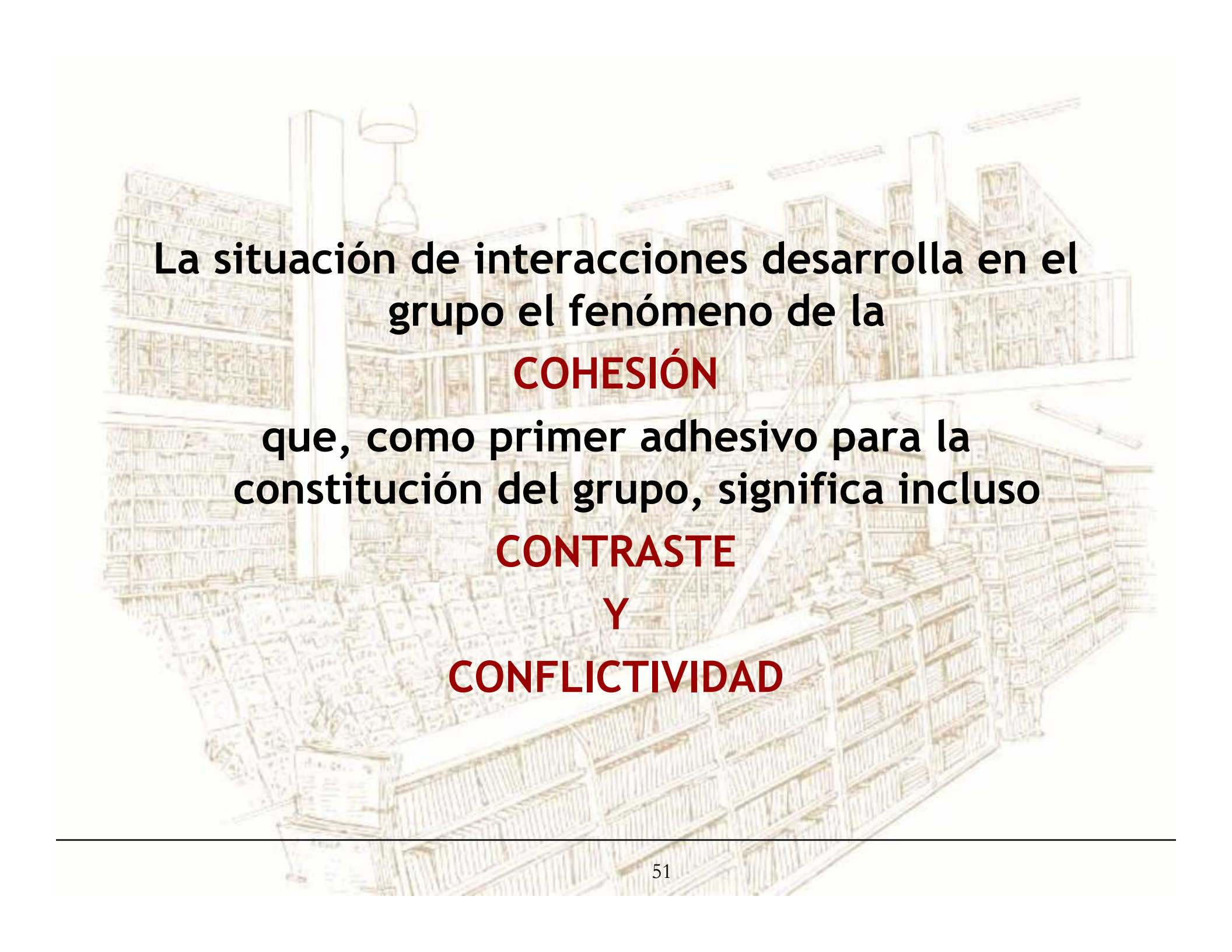
como factor vinculante y determinante del

SENTIDO DE PERTENENCIA

**El vínculo se traduce en el descubrimiento
de**

SENTIMIENTOS COMUNES

**tales como las emociones,
los objetivos, los modos de
participar, los comportamientos,
cuya satisfacción la garantiza
el ser parte de un conjunto**



La situación de interacciones desarrolla en el grupo el fenómeno de la


COHESIÓN

que, como primer adhesivo para la constitución del grupo, significa incluso

CONTRASTE

Y

CONFLICTIVIDAD



El **grupo** transmite la conciencia
de encontrarse en un
**conjunto compuesto de amigos
y enemigos** que, en cuanto tales,
son más o menos funcionales
para alcanzar un fin



EL GRUPO DE TRABAJO

**es pues la capacidad de interiorizar,
por parte de sus componentes,**

**la cultura del
trabajo en grupo**

**expresable con actitudes, comportamientos
y competencias grupales:**

**CONOCIMIENTOS DEL GRUPO,
SABER SER GRUPO Y
SABER ACTUAR COMO GRUPO**

Proyección de una película:

**Conjunto de personas: *Witness*, de Peter Weir, 1985
(59'-1h12')**

La comunidad de los amish, en la cual se ha refugiado el detective John Book, está empeñada en la construcción de un nuevo granero. Dado su atraso tecnológico, todo se desarrolla sin el auxilio de máquinas, sino con el sólo uso de los brazos y de algún utensilio rudimental. Toda la comunidad está involucrada en el trabajo, incluidos las mujeres y los niños, cuya tarea es apoyar a los hombres llevándoles de beber y preparando la comida al aire libre. Con la excepción de la señal de inicio de los trabajos, que es realizada por un anciano, los hombres se subdividen las tareas de la construcción sin una jerarquía aparente. Lo que prevalece es el trabajo de grupo, la conciencia de que no hay roles secundarios y de que todo, de lo fundamental a lo complejo, es fruto del empeño de cada uno. Construir el granero y construir el grupo, al final, son lo mismo.

Proyección de una película:

Sentimientos comunes: *Cuando un hombre ama a una mujer*, de Luis Mandoki, 1994 (1h28'-1h39')

Alice Green, joven y bella ama de casa estadounidense, busca salir de su alcoholismo mediante una terapia de grupo. Será en este grupo que logrará reencontrar la motivación para dejar de beber, sobre todo gracias a la inesperada carga de emociones, sentimientos comunes y sinceridad de una nueva dimensión afectiva.




Proyección de una película:

Lugar sagrado y cerrado del trabajo creativo: *Apollo 13*, de Ron Howard, 1995 (1h16'-1h29')

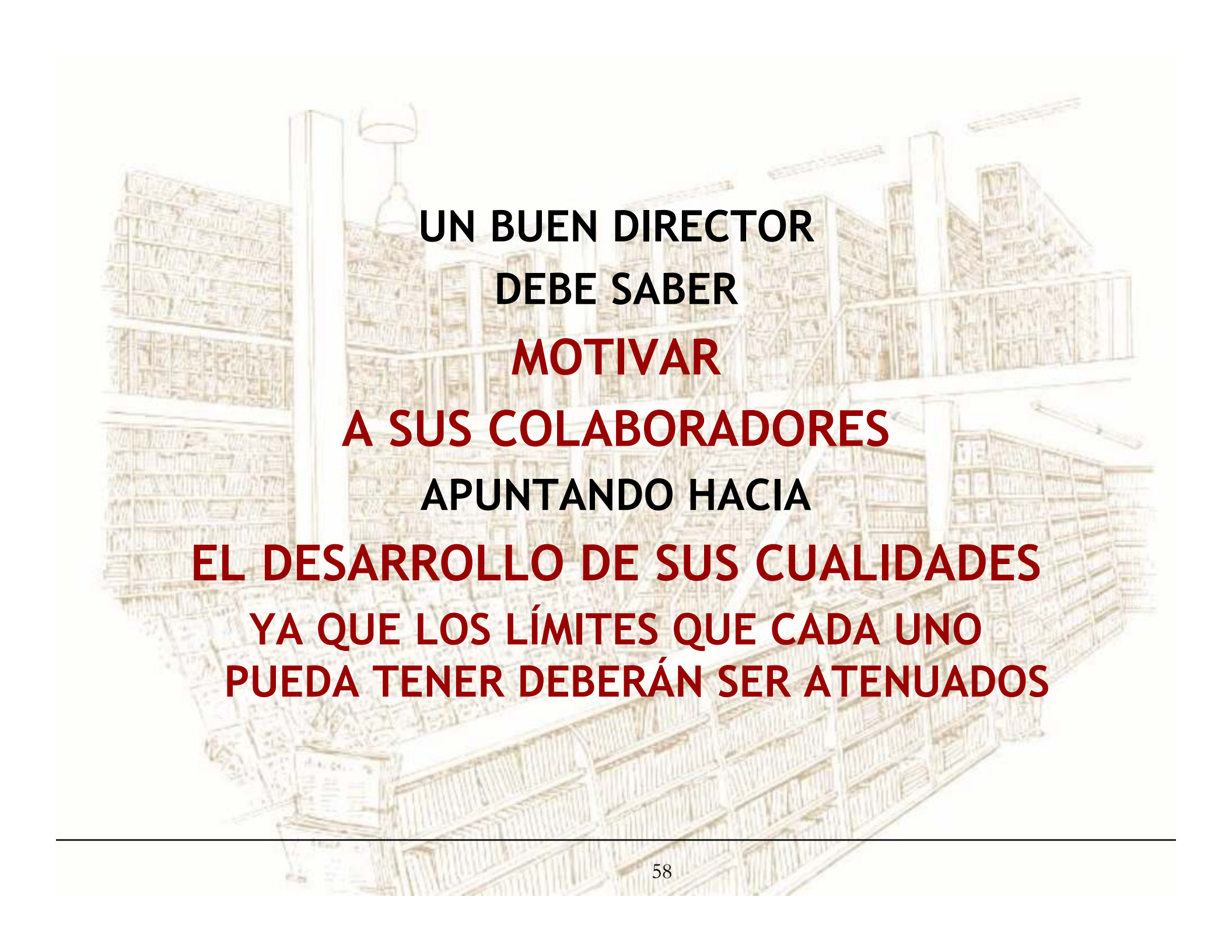
La nave Apollo 13 está en crisis. El centro de Houston no sabe cómo resolver los numerosos problemas que están poniendo en riesgo la vida de los astronautas.

La construcción, en un clima de grave emergencia, de una válvula que deberá permitir al equipo una cantidad de oxígeno suficiente, pone a prueba las capacidades del grupo para inventar una solución partiendo de una situación de relativa pobreza de medios e incompetencias.

Un pequeño grupo de trabajo se encierra en una estancia y con los minutos contados afloran sus propias capacidades de cohesión y creatividad llegando a resolver el problema.



**EN EL MUNDO DEPORTIVO
UN BUEN ENTRENADOR TIENE LA TAREA
DE IDENTIFICAR
LAS FORTALEZAS
Y
DEBILIDADES
BUSCANDO AYUDAR A
DESARROLLAR AL MÁXIMO LAS PRIMERAS
Y REDUCIR AL MÍNIMO
LOS EFECTOS NEGATIVOS DE LAS SEGUNDAS**



**UN BUEN DIRECTOR
DEBE SABER
MOTIVAR
A SUS COLABORADORES
APUNTANDO HACIA
EL DESARROLLO DE SUS CUALIDADES
YA QUE LOS LÍMITES QUE CADA UNO
PUEDA TENER DEBERÁN SER ATENUADOS**



UN DIRECTOR DE LIBRERÍA SE MIDE:

- **POR SU CREDIBILIDAD
PARA INFLUIR EN LOS DEMÁS**
- **POR LOS EFECTOS QUE OBTIENE
INDIRECTAMENTE A TRAVÉS DE LOS DEMÁS**



**ESTAS DOS CONDICIONES DEBEN TENER
COMO FIN GENERAR**

PROCESOS CONOCIMIENTOS
HABILIDADES CLIMAS

**ÚTILES TANTO POR
LAS VENTAJAS QUE SE OBTIENEN
PARA BIEN DE LA EMPRESA COMO
PARA EL BIENESTAR Y LA ARMONÍA DEL
AMBIENTE DE QUIEN AHÍ TRABAJA**



**EL DIRECTOR
SABE USAR EL PODER RELATIVO:**

NO GESTIONA A LOS COLABORADORES

**SINO QUE LOS GUÍA Y LOS AYUDA,
LOS SOSTIENE A LO LARGO DEL RECORRIDO
PARA ALCANZAR**

LA AUTORREGULACIÓN

EL DIRECTOR

- NO ES PRISIONERO DE LOS MODELOS, ANTES BIEN **TIENE PRINCIPIOS**
- ES TAL SÓLO CUANDO **AYUDA A LOS OTROS A HACER REALIDAD ESTOS PRINCIPIOS**
- RECONOCE SU VALIDEZ MIRANDO QUE, APLICADOS, **GENERAN CAPACIDADES Y POR ENDE COMPORTAMIENTOS ÚTILES**
- EL CONJUNTO DE LOS PRINCIPIOS ES COMO UNA **BRÚJULA**: INDICA LOS PUNTOS CARDINALES AUN CUANDO HAY TORMENTA

EL DIRECTOR

- DEBE EXPRESARSE EN TÉRMINOS INTERACTIVOS, INFLUYENDO EN LOS DISTINTOS COMPORTAMIENTOS QUE LLEVAN A LA OBTENCIÓN DE LOS **RESULTADOS**
- DEBE TENER LA CAPACIDAD DE NO PONERSE **POR ENCIMA**, SINO **DENTRO** DE LAS SITUACIONES
- DEBE TENER LA CONCIENCIA DE **MERECER LA AUTORIDAD**, SIN CONFIARSE EN LA POSICIÓN DE SUPERIORIDAD QUE LE HAN CONFERIDO

EL DIRECTOR

ACTITUDES DE FONDO:

- **CÓMO
TOMAMOS
LAS COSAS**

¿Con visión lejana o con anteojeras? ¿Mejorándolas poco a poco o inventándolas cada día?

- **CÓMO NOS
TOMAMOS
A NOSOTROS
MISMOS**

¿Contamos sólo con nosotros o también con los demás?
¿Preferimos la aventura o la seguridad?



**EL DIRECTOR
ACTITUDES DE FONDO:**


- **CÓMO
TOMAMOS
A LOS DEMÁS** **Entre poder y persuasión,
participación y autoridad,
expansividad y reserva**

**¿CUÁLES SON
NUESTROS PUNTOS CARDINALES?**

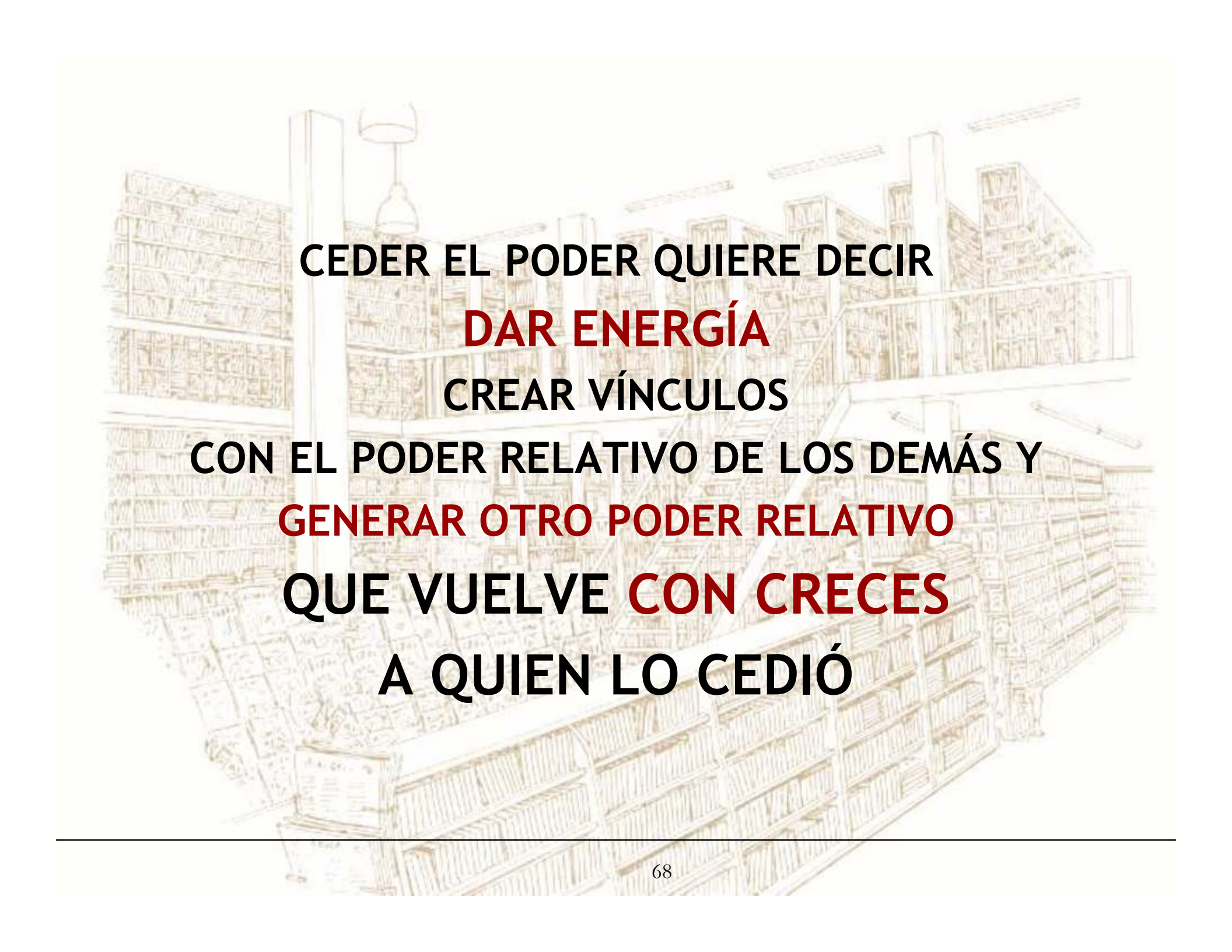


EL DIRECTOR Y EL PODER RELATIVO

**UN MODO DE RECONOCER
A UN BUEN DIRECTOR DE LIBRERÍA
CONSISTE EN
EVALUAR CÓMO UTILIZA SU PROPIO
PODER RELATIVO EN LAS
CONFRONTACIONES DE SUS
COLABORADORES**



**SE DEBE CEDER ANTE LOS DEMÁS
PARA QUE ÉSTOS SE VUELVAN
MÁS PROFESIONALES
E INCREMENTEN SUS (NUESTROS)
RESULTADOS DE FACTURACIÓN
Y DE GESTIÓN**



CEDER EL PODER QUIERE DECIR
DAR ENERGÍA
CREAR VÍNCULOS
CON EL PODER RELATIVO DE LOS DEMÁS Y
GENERAR OTRO PODER RELATIVO
QUE VUELVE CON CRECES
A QUIEN LO CEDIÓ

EL LÍDER



PARA VENCER
JUNTOS LOS DESAFÍOS

Produce/aumenta
EL DESEO

Produce/aumenta
EL VALOR
del sujeto

Que le da
VALOR

Por ello, el
protagonismo es
del COLABORADOR

LIDERAZGO

VISIÓN
(PROYECTO EMPRESARIAL)

PROYECTO DE VIDA
DE CADA INDIVIDUO

DEBEN COINCIDIR



**EL LIDERAZGO SE FUNDA SOBRE MÁS
VALORES COMPARTIDOS**

**EN UNA LIBRERÍA,
PARA PODER FIJAR Y ALCANZAR
LOS OBJETIVOS, ES NECESARIO
COMENZAR DE UNA BASE CONSOLIDADA
DE VALORES COMPARTIDOS**



**YA QUE LA LIBRERÍA
ES UNA EMPRESA
Y
LA EMPRESA
ES UN EQUIPO**



**LA LIBRERÍA
VIVE
GRACIAS A LA INTELIGENCIA,
LA LABORIOSIDAD Y LA FANTASÍA
DE QUIEN AHÍ TRABAJA**

**UN EQUIPO
GANA
SI HAY COLABORACIÓN
Y UN ESQUEMA DE JUEGO COMÚN**



¡HAZ
en lugar de
MANDAR!


(L. van Beethoven)



**DAR VALOR
ES LA
CONDICIÓN INDISPENSABLE**

**GENERAR CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES E
INFLUIR LOS COMPORTAMIENTOS PARA
OBTENER RESULTADOS**

**ÉSTAS SON LAS CAPACIDADES DE UN
VERDADERO DIRECTOR QUE HACE CRECER
SU LIBRERÍA Y DA BIENESTAR
A QUIEN AHÍ TRABAJA**



**UN DIRECTOR DEBE
SEGUIR APRENDIENDO
PARA PODER TENER COSAS NUEVAS
POR ENSEÑAR
Y DEBE RECONSIDERAR CÓMO Y CON
QUIÉN HA APRENDIDO, PARA ENTRAR
EN UNA LÓGICA DE
ENSEÑANZA/APRENDIZAJE**

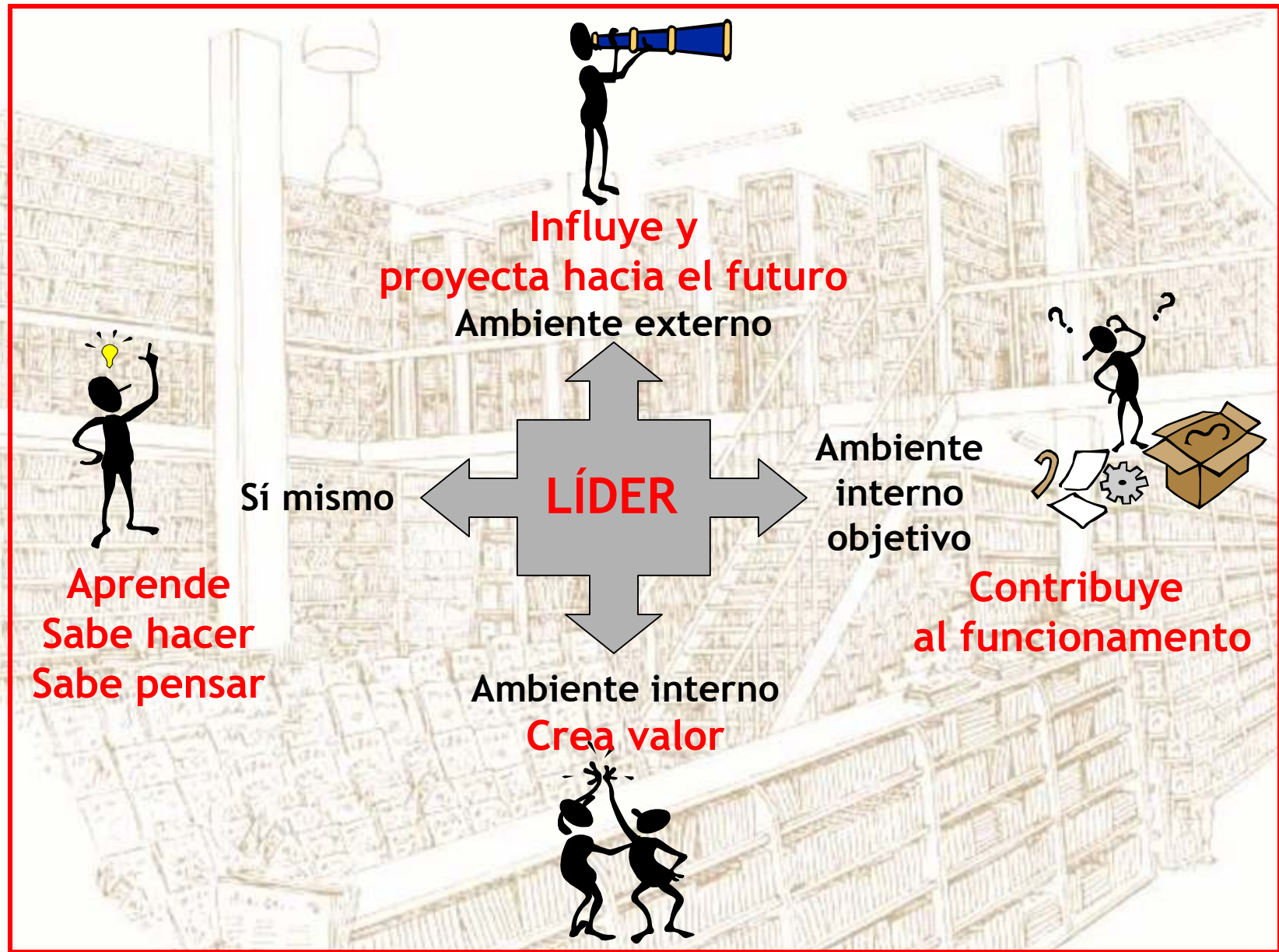


UN DIRECTOR

**APRENDE MIENTRAS ENSEÑA
Y VICEVERSA**

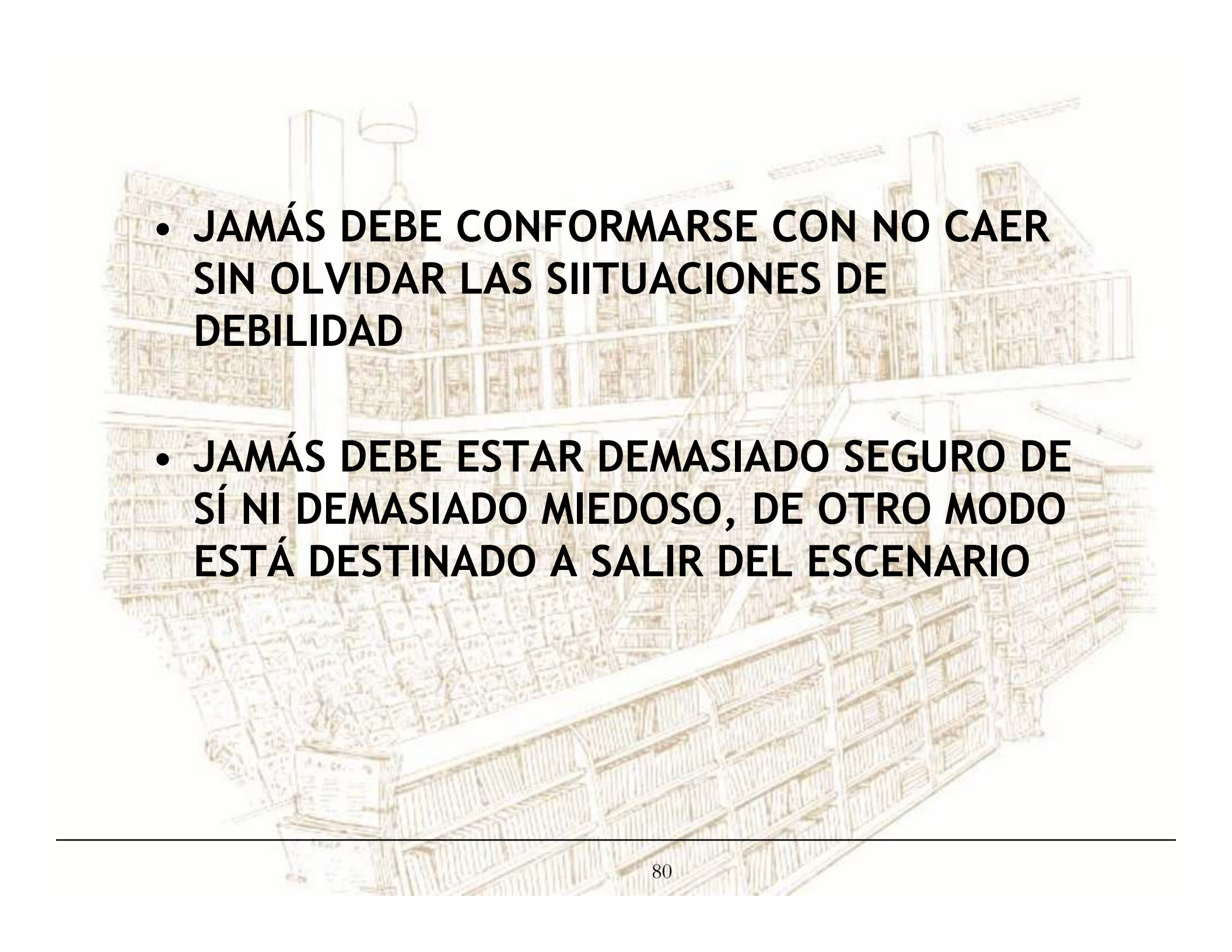
**DEBE SABER ELABORAR Y ASIMILAR
PRINCIPIOS GUÍA**

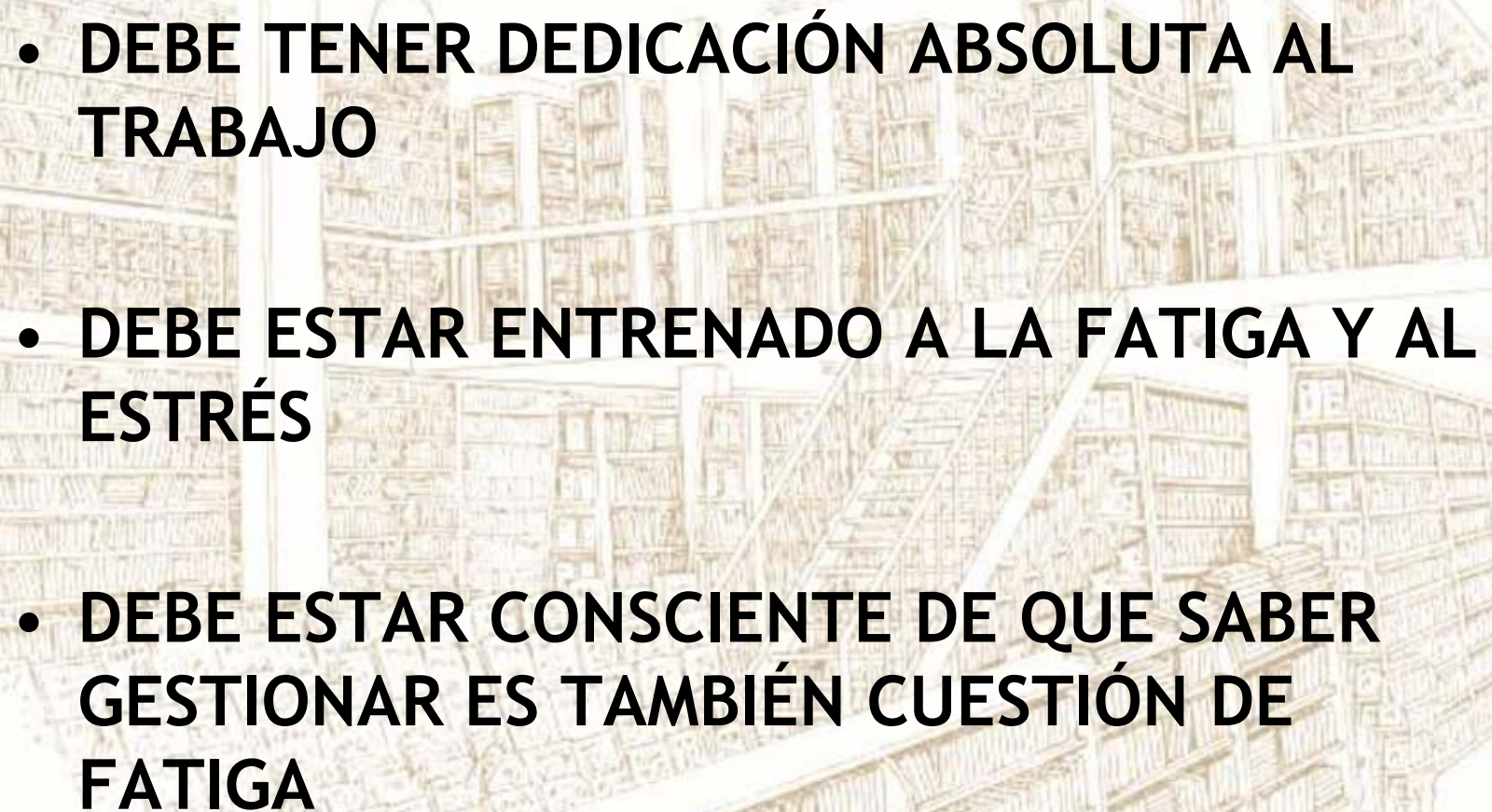
**¡Tener principios guía no quiere decir
dejar de aprender!**





UN DIRECTOR DE LIBRERÍA

- **EN SU TRABAJO DEBE “LUCHAR” Y CONSIDERAR ESO COMO NATURAL**
- **INCLUSIVE SI ALCANZA UN OBJETIVO Y VENCE, DEBE CONTINUAR TENIENDO MIEDO PARA PODER CONTINUAR VENCIENDO Y ALCANZANDO LOS OBJETIVOS**

- 
- **JAMÁS DEBE CONFORMARSE CON NO CAER SIN OLVIDAR LAS SIITUACIONES DE DEBILIDAD**
 - **JAMÁS DEBE ESTAR DEMASIADO SEGURO DE SÍ NI DEMASIADO MIEDOSO, DE OTRO MODO ESTÁ DESTINADO A SALIR DEL ESCENARIO**

- 
- **DEBE TENER DEDICACIÓN ABSOLUTA AL TRABAJO**
 - **DEBE ESTAR ENTRENADO A LA FATIGA Y AL ESTRÉS**
 - **DEBE ESTAR CONSCIENTE DE QUE SABER GESTIONAR ES TAMBIÉN CUESTIÓN DE FATIGA**

- 
- **NO BASTA QUE SEA INTELIGENTE**
 - **DEBE TENER LA CAPACIDAD DE TRABAJAR LARGAMENTE, SIN CONSESIONES, EN PROCESOS ORGANIZATIVOS INTERNOS, BAÑADOS POR FUERTES TENSIONES: ¡TENER NERVIOS DE ACERO!**

- 
- **DEBE ORIENTARSE AL PRAGMATISMO EN LAS DECISIONES**
 - **DEBE TENER INTELIGENCIA EMOTIVA**
 - **DEBE APRENDER A GESTIONAR SUS EMOCIONES PARA REACCIONAR DE MODO APROPIADO**



TENER CARISMA SIGNIFICA:

1. TENER UNA VISIÓN QUE COMUNICAR A LOS OTROS

**Estar bañado por una visión
muy fuerte y personal del futuro.
Forjar el comportamiento y las capacidades
expresivas sobre valores de**

SERVICIO

CALIDAD

ORGULLO PROFESIONAL



2 . CLARIDAD EN LA COMUNICACIÓN

Indica la capacidad de externar los propios contenidos haciendo uso de reglas a fin de que la propia comunicación sea:

**COMPENSIBLE
MOTIVANTE
PEDAGÓGICA**



**ENTRE MÁS SE ESTÁ CONVENCIDO,
TANTO MÁS SE ES CONVINCENTE**

**EL TONO DE LA VOZ
TIENE UN GRAN PESO**

**EL CARISMA DEBE TENER SUS CÓDIGOS
O BIEN SUS FÓRMULAS VERBALES
RECONOCIBLES**



3. SOSTENER LAS BUENAS IDEAS DE LOS COLABORADORES RECONOCIÉNDOLES SU PATERNIDAD

4. HABLAR EN FORMA SIMPLE, DIRECTA, CLARA, ENÉRGICA, ACRECENTAR LA CONFIANZA Y POSICIONARSE COMO EL CENTRO FOCAL ALREDEDOR DEL CUAL SE ORGANIZAN LAS SOLUCIONES



5. DEJAR HABLAR AL CUERPO

**80% de la comunicación es activada
en forma no verbal.**

**ACTUAR LA PROXIMIDAD SEGÚN LOS
MENSAJES PARA TRANSFERIR ENERGÍAS
Y POSITIVIDAD AL MOMENTO OPORTUNO
Y CON NATURALIDAD**



**LA HONORABILIDAD
PREMIA MÁS
QUE LA AUTORIDAD FORMAL**

**Un director debe actuar según
el principio de Lao-Tzé:**

**CUANDO EL TRABAJO DEL MEJOR JEFE
HA TERMINADO, EL PUEBLO DICE:
“¡LO HICIMOS NOSOTROS!”**

FELICIDAD



- **AUTONOMÍA:** tener la posibilidad de escoger lo que queremos hacer
- **HACER BIEN NUESTRO TRABAJO:** después de haber escogido nuestras tareas, poderlas llevar a cabo
- **CERCANÍA EMOTIVA:** empatía por el prójimo, sentirse emotivamente cercano a los otros
- **AUTOESTIMA:** sentirse bien con uno mismo

DAR ESPACIO A LAS PASIONES



Un director debe crear un ambiente que permita:


- **EL APRENDIZAJE**

- **LA POSIBILIDAD DE EQUIVOCARSE** (los errores son parte del desarrollo creativo)

Un director debe estar consciente de que la innovación va mucho más allá de los aspectos técnicos.

Surge de una utilización inteligente de los recursos humanos.

Sólo así se alcanza el objetivo de anticipar.



AL DECIDIR
SE FALLA DE VEZ EN CUANDO

AL NO DECIDIR
SE FALLA SIEMPRE

(McW.Ball)



ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS

**Las personas motivadas saben ser
FLEXIBLES Y CREATIVAS.**

**Si se les indica la meta, buscarán
los medios para alcanzarla.**

**La tarea del director es
RECONOCER cuando han hecho
algo útil**



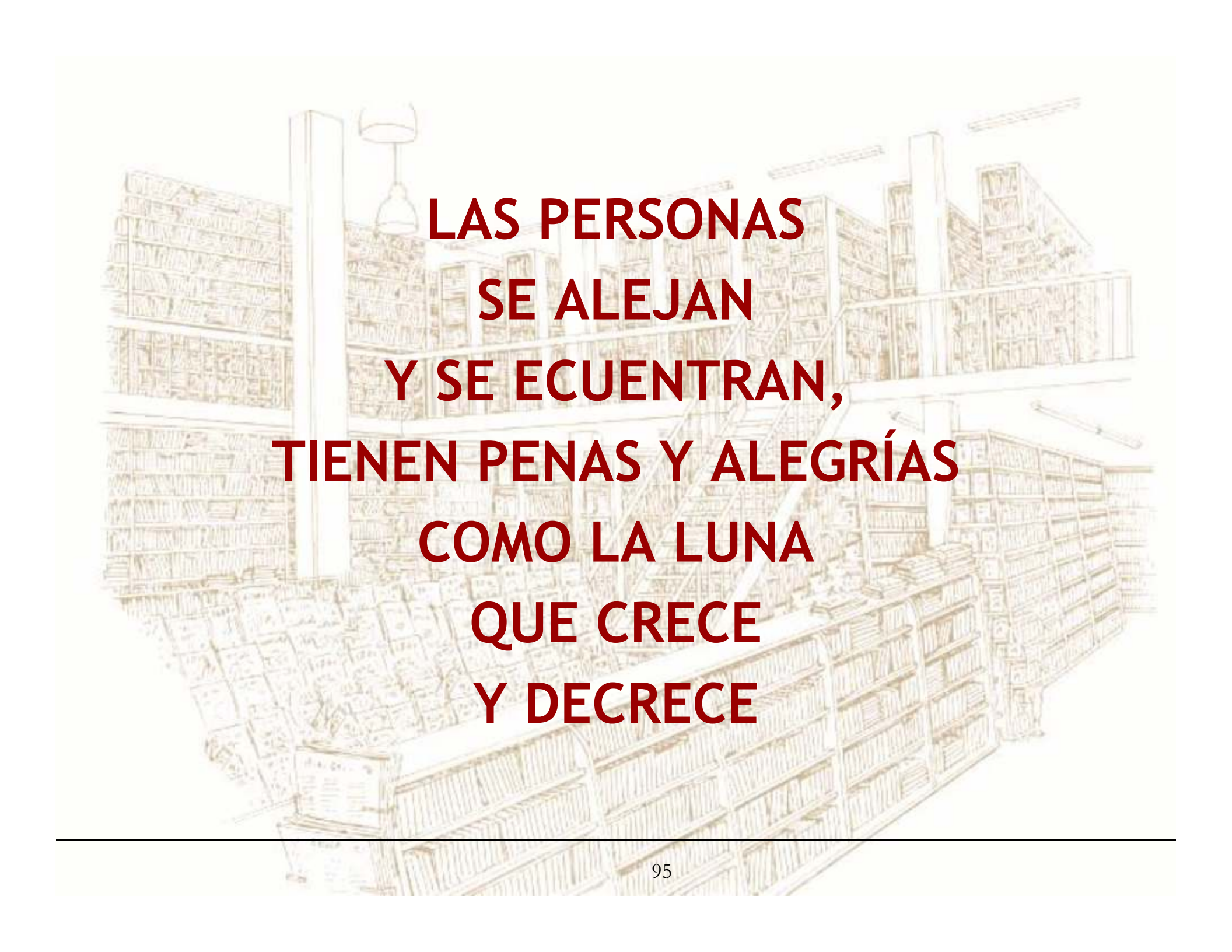
ESTO HARÁ CRECER EN CADA UNO:

LA CONFIANZA EN SÍ MISMO

**EL ENTUSIASMO POR HACER
BIEN LAS COSAS**

EL DESEO DE HACERLAS

EL AFECTO POR QUIEN DIRIGE



**LAS PERSONAS
SE ALEJAN
Y SE ECUESTRAN,
TIENEN PENAS Y ALEGRÍAS
COMO LA LUNA
QUE CRECE
Y DECRECE**

LOS CINCO FACTORES QUE PERMITEN RECONOCER A UN DIRECTOR DE UN VISTAZO

1. **INTELIGENCIA y ADAPTABILIDAD** (con frecuencia, no sirven los “genios”)
2. **DISPONIBILIDAD** (fidelidad y movibilidad)
3. **ORIENTACIÓN PROFESIONAL** (la excesiva especialización puede ser pernicioso)
4. **HISTORIA PERSONAL** (quien ha alcanzado con éxito sus objetivos probablemente continuará haciéndolo)
5. **MOTIVACIONES Y ASPIRACIONES PERSONALES** (es necesario creer en uno mismo)

EL MAPA



LA DECISIÓN

- **Corresponde al efecto del decidir**
- **Representa la solución de la duda**
- **Un sujeto, cuando decide, escoge un comportamiento o una acción entre las distintas opciones posibles**
- **La elección deriva del análisis de las ventajas y desventajas**

LA DECISIÓN

Tomar decisiones también puede significar escoger no moverse de una determinada posición, no cambiar de comportamiento, pero implica una lúcida conciencia de ello.

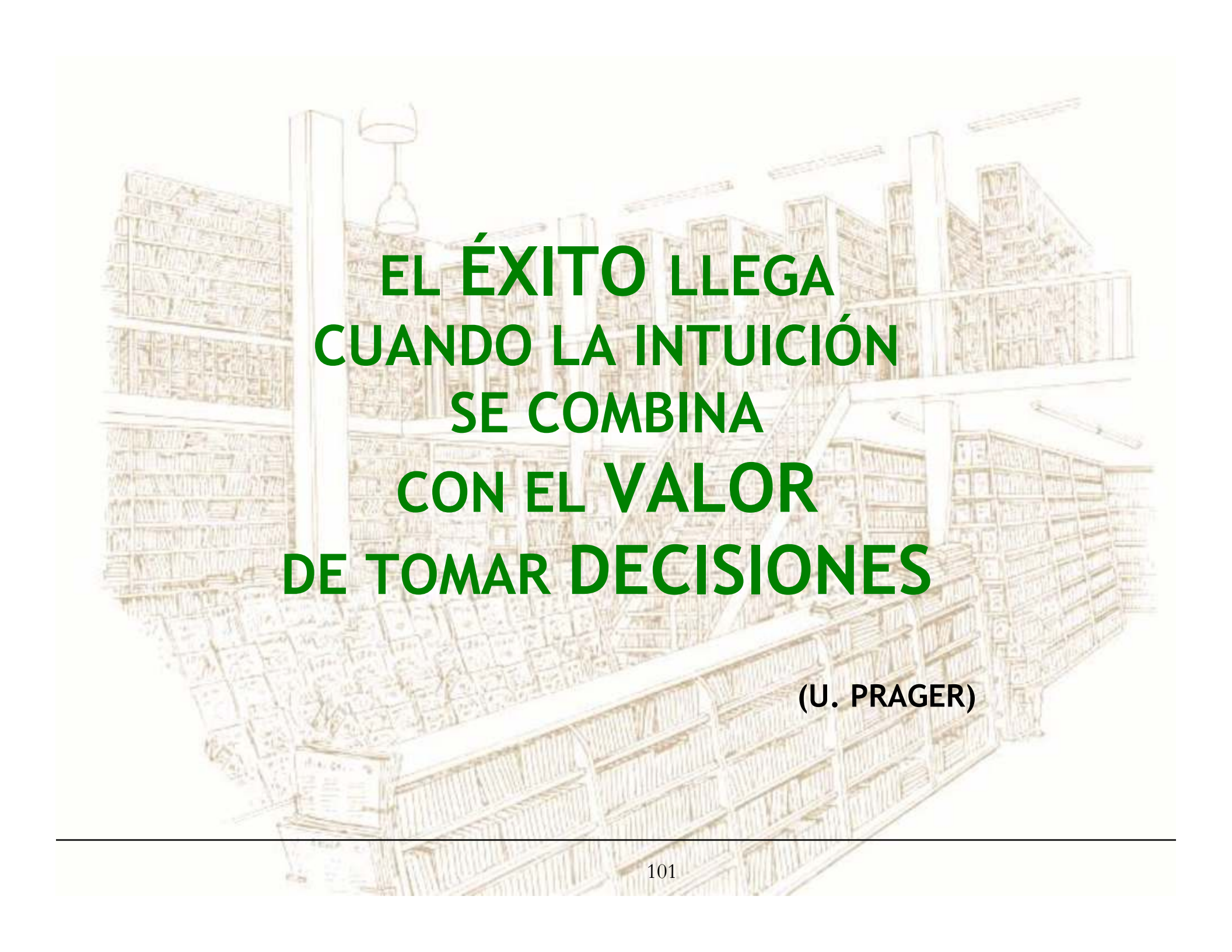
Es posible distinguir entre decisiones **INDIVIDUALES y ORGANIZATIVAS** según quien decide actúe o no según el papel definido para él en la organización.



LA DECISIÓN

Entre mayor sea el nivel de responsabilidad asumida por determinados individuos en el interior de las organizaciones,

mayor será la coincidencia entre decisiones individuales y decisiones organizativas.



**EL ÉXITO LLEGA
CUANDO LA INTUICIÓN
SE COMBINA
CON EL VALOR
DE TOMAR DECISIONES**

(U. PRAGER)

LA DELEGACIÓN

- Está relacionada con la decisión
- Delegar significa decidir:
 - qué delegar
 - a quién delegar
 - con qué tiempo
 - con cuáles responsabilidades
 - con cuáles poderes

LA DELEGACIÓN

- A su vez, aceptar una delegación significa asumir un cierto grado de responsabilidad
- Sin embargo, el delegado debe responder siempre a quien le ha conferido dicho encargo
- El delegante mantiene la responsabilidad total por las acciones de su propia competencia, comprendidas aquéllas que están en su particular facultad de delegación

Proyección de una película:

Delegación: *Senderos de gloria*, de Stanley Kubrick, 1957 (27'-35')

En el curso de la Gran Guerra, las tropas francesas se ubican frente a una posición enemiga, virtualmente impenetrable, llamada el hormiguero. El general Mireau, con el fin de promoverse, ordena al 701 regimiento de infantería lanzar un ataque para ganar la posición. El ataque obviamente fracasa. Mireau ordena entonces, telefónicamente, disparar a las tropas francesas; el comandante del batallón, en ausencia de una orden escrita y firmada por el general, se rehúsa a obedecer.

Proyección de una película:

Respeto de los términos del mandato: *Air Force One*, de Wolfgang Petersen, 1997 (40'-59')

El presidente de Estados Unidos es secuestrado por un grupo de terroristas que se han apoderado del avión presidencial.

La vicepresidenta debe afrontar una situación dramática en la cual está en juego no sólo la vida de cincuenta secuestrados, sino también el significado de su papel.

A causa de la crisis, en efecto, entre los más altos cargos se desencadena un conflicto de atribuciones de poderes.

¿QUÉ SE LE EXIGE AL DIRECTOR COMO PUNTO DE REFERENCIA DE LA LIBRERÍA?

**PRIMERO:
COMBATIR EL
SÍNDROME DE LA COARTADA**


- No debe permitir a los colaboradores dar por descontado sus propios límites (“no lo sé hacer...”)
- No debe enfatizar la superioridad de los adversarios (“esta nueva librería nos destruirá”)



**TENGAMOS CLARO
LO QUE QUEREMOS DECIR.**

**LAS PALABRAS
LLEGARÁN SOLAS.**

(Catón)



Un buen director NO DEBE DESCUIDAR LA INFORMACIÓN Y LA CULTURA, sea un saber general o un conocimiento innovador. Lo que hoy consideramos conocimiento está, por necesidad, altamente especializado, es información eficaz en la acción y orientada hacia los resultados.

Un buen director se vuelve un RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN y DEL RENDIMIENTO DEL CONOCIMIENTO.