

**LIDERAZGO**  
**MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA**

Sesión 1

Liderazgo Personal

Objetivo: Que el participante comprenda el liderazgo, la administración e impulsores del éxito para describir experiencias y valores de liderazgo.

1.- El liderazgo personal.

El autor estadounidense Dale Carnegie enunció: *La vida es verdaderamente un búmeran. Lo que das es lo que recibes.* Tal aseveración es uno de los fundamentos de este diplomado y certificación en liderazgo, esta autor y sus libros, además de otros varios autores, conforman el contenido del presente curso.

Percepción es realidad. La manera en la cual vemos a los demás, las suposiciones que hacemos acerca de la gente y el mundo que nos rodea, le dan forma a nuestra realidad y al ambiente en el que trabajamos. Y esto tiene su razón de ser en nuestras experiencias pasadas. Analicémoslas.

“El control no es liderazgo; la administración no es liderazgo; liderazgo es liderazgo. Si usted busca dirigir, invierta al menos 50% de su tiempo dirigiéndose a sí mismo- su propio propósito, ética, principios, motivación, conducta. Si no comprende que usted trabaja para sus mal clasificados ‘subordinados’ entonces no conoce nada acerca del liderazgo. Usted sólo conoce la tiranía.” Dee Hock. Fundador y CEO Emérito Visa International.

Las expectativas de nuestra gente, de los clientes internos y externos, de nuestros proveedores, distribuidores, y socios están aumentando. Debemos desarrollar a personas que nos ayuden a mover nuestras organizaciones al siguiente nivel, porque la gente apoya un mundo que ayudaron a crear.

No podemos mover nosotros solos nuestras organizaciones al siguiente nivel, ni nuestra gente puede ayudarnos a movernos al siguiente nivel, a menos que identifiquemos primeramente cuál es el siguiente nivel. Se debe establecer y compartir con todos los miembros del equipo una visión clara. Una vez que se haya creado una visión compartida y se haya difundido a través de la organización, la probabilidad de un comportamiento “con poder” se dispara al siguiente nivel. Las personas entonces tienen la habilidad de impulsar esa visión.

## **LIDERAZGO**

### **MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA**

Las personas dejan de ver su rol como uno orientado a tareas y lo ven más como uno orientado a resultados. El ver los resultados claramente inspira a los miembros del equipo a tomar más riesgos y responsabilidades. El liderazgo comienza a encontrar su propio nivel en la organización. Los resultados claramente enfocados les permiten a las personas auto administrarse mejor y manejar los recursos sin la ayuda del nivel ejecutivo.

El comportamiento “con poder” es impulsado por una visión compartida, pero ninguna de las dos cosas es posible a menos de que la visión se haya comunicado claramente a través de toda la organización. La comunicación efectiva es la habilidad fundamental para hacer equipos efectivos, para crear un sentido unificado de propósito, y para mover a nuestra organización al siguiente nivel.

Cuando se les pregunta a los ejecutivos senior que identifiquen la característica personal más significativa necesaria para la administración, la mayoría probablemente respondería: *la habilidad de trabajar con personas*. El activo más valioso que tiene una organización es su gente.

#### 2.- Los 5 impulsores del éxito.

##### a) **Liderazgo.**

Nuestras experiencias moldean nuestras creencias y valores cuando dirigimos a otros. Estos valores y creencias se convierten en nuestro estilo de liderazgo y crean un ambiente en el cual nosotros dirigimos. Examinemos y evaluemos nuestras experiencias como líderes para desarrollar habilidades de más efectiva en nosotros y en los demás.

##### b) **Habilidades Interpersonales.**

La más grande y única causa de fracaso en los ejecutivos y los directores recientemente ascendidos es la incapacidad de formar equipos efectivos y acuerdos en todos los niveles dentro y fuera de la organización. A través de la aplicación de principios de relaciones humanas y métodos para acentuar el desempeño positivo desarrollaremos expertos en habilidades interpersonales.

##### c) **Resolución de problemas.**

Podemos colocar a personas con mucho talento y habilidad en sistemas y procesos deficientes y pueden fracasar en sus tareas a causa de esto. No podemos ver un “proceso”; miramos personas que usan procesos y es más fácil culpar el pobre desempeño que a sistema. Los líderes demuestran habilidad para resolver problemas, innovar, guiar sobre objetivos claros de desempeño, analizar dificultades y ayudar a otros para que tomen decisiones.

**LIDERAZGO**  
**MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA**

**d) Comunicación.**

Los líderes aprenden a conocer más su medio de trabajo al demostrar la habilidad de realzar preguntas efectivas y teniendo habilidades de escucha. Entienden que aún el empleado en su primer día de trabajo puede ofrecer innovaciones y creatividad que agregan valor a la organización.

**e) Auto-dirección.**

Los coaches se encuentran dispuestos a admitir sus propios errores y dirigir por medio del ejemplo. Ellos saben cómo cerrar la brecha entre el desempeño esperado y los resultados actuales. Coachean, guían y apoyan a los demás para que logren sus metas y objetivos de mutuo acuerdo.

3.- Valores

**Generosidad** Actúa en favor de otras personas desinteresadamente, y con alegría, teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas, aunque le cueste esfuerzo.

Esta acción desinteresada donde con singular convicción el ser humano aporta de sus recursos materiales e inmateriales a otros para cooperar en su bien estar y bien ser, producen satisfacción personal y en ocasiones, beneficios colaterales, que compensan el esfuerzo que implica esta atención personal hacia las necesidades de otros.

Por ello en la definición enmarcada aparece: *teniendo en cuenta la utilidad y la necesidad de la aportación para esas personas*. Esa utilidad podría conducir al pensamiento de una actitud convenenciera, sin embargo, por naturaleza humana, la búsqueda del propio desarrollo implica ser solidario, por efectos de reciprocidad, conviene a la persona esta acción, para futuros posibles beneficios.

**Fortaleza** En situaciones ambientales perjudiciales a una mejora personal, resiste las influencias nocivas, soporta molestias y se entrega con valentía en caso de poder influir positivamente para vencer las dificultades.

Hay situaciones que pueden ser un reto para el ser humano y ponerlo en posiciones vulnerables, en esos momentos, es necesario en ocasiones enfrentar el temor: con coraje, tal acción implicaría valentía, aplicar fortaleza para resistir influencias nocivas o poco favorables.

El término *fortaleza* abarca más acepciones, en el contexto de la existencia y los valores, describe esa cualidad por la que se vencen las dificultades por el vigor y entusiasmo de nuestra decisión por conseguir una meta loable.

A veces uno mismo debe proporcionarse los recursos para ser fuerte ante las adversidades de la existencia; en otros momentos, los otros juegan un papel auxiliar que

**LIDERAZGO**  
**MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA**

alimenta la propia resiliencia —que es la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas—.

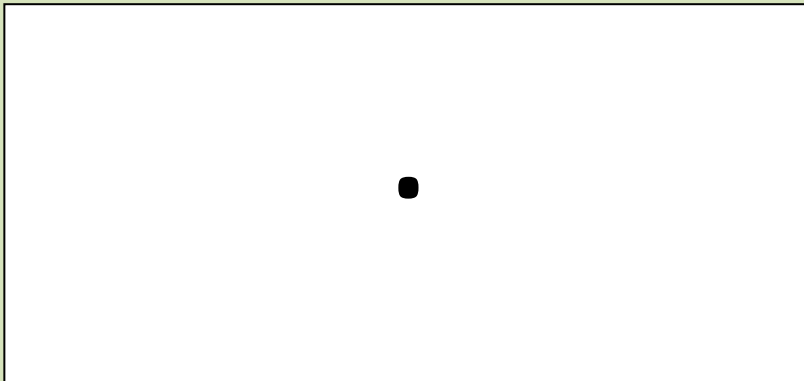
**Optimismo** Confía razonablemente en propias y ajenas posibilidades distinguiendo en primer lugar lo positivo y mejorable, luego las dificultades y obstáculos para aprovechar áreas de oportunidad con entusiasmo.

Tal definición del optimismo implica de suyo un esfuerzo de la voluntad humana, además de un estado físico favorable para acometer tal modo de pensamiento ante las dificultades y vicisitudes de la existencia.

Ya lo menciona Arthur Schopenhauer en *La sabiduría de la vida*: el mundo en que vive cada uno, depende de la manera de concebirlo, la cual difiere en cada cerebro; según la naturaleza de la inteligencia, parecerá pobre, insípido y monótono, o rico, interesante e importante. Cuando uno por ejemplo, envidia a otro las aventuras interesantes que ha vivido, debiera envidiarle más bien la facultad de concepción que ha prestado a estos acontecimientos.

Si un filósofo como Schopenhauer ha comentado esto en siglos pasados, aterrizándolo a una explicación comercial de nuestro tiempo, dentro de la saga de la *Guerra de las Galaxias*, una frase que le pronuncia Obi Wan a su aprendiz Anakin es: *Tu enfoque es tu realidad*. Esta frase invita a reflexionar acerca de la manera en que la persona pone su atención en aspectos específicos de su realidad existencial, para ponerlo en un estado de energía favorable o desmotivante.

¿Qué se observa en el siguiente cuadro?



Percepción es realidad en la mente del individuo, observar todo el blanco que hay en una hoja blanca de papel que muestra un punto negro en su superficie es una elección, como también el fijar la atención exclusivamente en dicho punto negro, pese a que hay una aplastante cantidad superior de color blanco con respecto al color negro, a cada instante, el individuo opta ante una gran cantidad de estímulos y éstos le ponen en un

## LIDERAZGO

### MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

pensamiento que puede ayudar u obstaculizar la solución de las dificultades de la vida cotidiana.

Elegir lo mejor, observar primero las ventajas, apreciar en primer lugar las fortalezas, los factores positivos, hace más sencillo luego, ubicar las áreas de oportunidad en su justa medida. El optimismo es una forma de entender la realidad, no es negarla, es apreciarla desde perspectivas completas, priorizando lo que hay a favor.

**Perseverancia** Llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar lo decidido con, a pesar de y en contra de dificultades internas o externas, a través del tiempo transcurrido.

La experiencia de ser constantes en la consecución de una meta conlleva la flexibilidad para posponer fecha de logro, adaptación a lo que en sentido estricto puede obtenerse con respecto al imaginario inicial y sorteo de vicisitudes que en el camino hacia el objetivo se presentan.

Estas barreras u obstáculos que en el sendero de un ideal humano se presentan, ocasionan en el individuo la creación de soluciones para modificar el rumbo, detenerlo hasta conseguir elementos que faltan para emprender nuevamente el camino, o bien, elegir diferentes alternativas de logro, con el fin de continuar hacia la meta.

La existencia es una realidad que se ha repartido de modo muy democrático por el convenio social de las 24 horas al día, que son iguales para toda persona en el planeta, sin embargo, con esa misma riqueza de tiempo, los resultados obtenidos por el ser humano en el orbe son tan singulares como personas distintas hay en la Tierra. Así que la perseverancia por lograr los propios anhelos es configurada en muchas ocasiones también, por las propias métricas, salvo que se trate de una labor en colectivo.

La perseverancia es un valor que se ejerce de modo personal para lograr los escenarios deseados en la existencia personal, sin embargo, conciben un esfuerzo diferente cuando se convierten en una meta de equipo, ahí la perseverancia debiese ser compartida, cada quien en lo que le corresponde realizar para que el conjunto llegue al resultado deseado.

De modo singular o plural, el ejercicio de la perseverancia corresponde al esfuerzo por conseguir que la existencia invertida en procesos encaminados a un objetivo, sean congruentes con el logro que se busca y equitativos por parte de los que integran el protagonismo del deseo por tal fin. Tal esfuerzo implica la suma de muchos factores que pueden causar motivación o desánimo en el camino.

Por ejemplo, la realización de un proyecto de vida es una forma de trazar un mapa hacia los escenarios que el ser humano desea en su existencia, en las diferentes áreas de su vivir, sin embargo, tal proyecto se realiza con un contexto y circunstancias determinadas, que a la vuelta de una semana podrían cambiar y el ánimo de quien realizó tal proyecto, podría ser ya diferente a lo que hace una semana deseaba. La perseverancia

## LIDERAZGO

### MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

implica un compromiso proveniente de lo más hondo de la naturaleza personal para que se realice.

Dentro de la literatura comercial actual, está el libro *El Alquimista*, escrito por Paulo Coelho, hay una premisa en la narración que tiene relación con el asunto de la perseverancia, es la siguiente: *Cuando alguien desea algo con todo su corazón, el universo conspira para que se haga realidad.*

Tal aseveración es una aliciente para quien busca consumir las metas de su existencia, sin embargo, implica esfuerzo, dedicación y encarar las dificultades o adversidades que impliquen. En el camino, los incentivos externos e internos para lograr tal o cual fin, varían y posiblemente modifiquen la meta, o bien la persona opta por cambiarla, el asunto es, que el individuo pague el precio material e inmaterial que implica su consecución.

Los anhelos para cada individuo varían según su contexto, carácter y temperamento, así como su historia de vida e incidentes traumáticos. Las razones por las que el sujeto posee tal o cual sueño traen como raíz alguna experiencia que dejó huella, alguna inquietud surgida por una combinación de sucesos que provocan una decisión por lograr algún propósito.

¿Qué hay detrás de los sueños de una persona? Revisar los motivos de los anhelos es también desnudar las flaquezas o incentivos que producen la energía para dedicarse a conseguir objetivos de corto, mediano y largo plazo en el lapso de tiempo que supone durará el individuo en su existencia. ¿Cuáles son las metas personales en cada ámbito de la existencia?

Cada cinco años el ser humano cambia varias de sus necesidades y prioridades existenciales, basta observar los cambios y contrastes que hay entre un individuo de 5 años de edad con respecto a otro de 10 años. No se desea lo mismo a los 15 años que a los 20 años. Los propósitos de alguien a los 25 años son distintos a sus 30, qué decir de las diferencias entre los anhelos a los 35 con relación a quienes son de 40 años, así sucesivamente.

Además de la variación que la persona experimenta en su existencia con cada lustro, están las experiencias personales, que van provocando modificación los esquemas, los modelos de pensamiento, las necesidades que exige el contexto, todo esto pone en alto la cualidad de la perseverancia, la cual se adapta a las situaciones planteadas para que la persona viva con intención, una existencia con propósito.

**Orden** Se comporta por iniciativa propia en congruencia con unas normas lógicas, necesarias para el logro de objetivos, en la organización de las cosas y distribución del tiempo.

Comportarse por decisión personal en congruencia con unas normas lógicas, es una expresión de autonomía, porque la aplicación de los valores en la existencia ocurre

## LIDERAZGO

### MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

también, debido a las convicciones propias, a las preferencias individuales, alineadas a la consecución de los objetivos de vida.

A una persona que desarrolla la habilidad de organizar sus actividades es más factible solicitarle algo que esté de acuerdo en hacer, pues por el orden que emplea en la organización de su tiempo, es posible confiar en que cumplirá con algo que también él quiera realizar. De ahí la reflexión acerca de quienes afirman que no les da tiempo, en realidad lo que les pasa es que han decidido no darle tiempo a esa cuestión, porque no quieren.

Querer es poder, aplicar el orden en las prioridades personales conduce a un aprovechamiento del tiempo y cuando alguien decide, normalmente obedece a su jerarquía de valores, puesto que una forma más de entender los valores es precisamente con el orden que cada individuo pone a las prioridades.

Lo que es urgente para cada persona es distinto y a la vez, cada ser humano suele estar sujeto a las siguientes palabras que encierran en su acepciones, las diferentes necesidades que son importantes para la existencia personal, son a fin de cuentas, las que detonan las decisiones existenciales en momentos específicos, por encima de las intenciones iniciales emanadas del compromiso social o de alguna otra índole.

*Deber:* Religión, principios, creencias morales.

*Afectos:* Parejas, amistades, papás, hermanos, primos, uno mismo.

*Servicio:* Esfuerzo personal para satisfacer necesidades de los otros.

*Salud:* Estabilidad funcional física y mental.

*Poder:* Capacidad para dominar a los demás.

*Prestigio:* Reconocimiento social.

*Seguridad:* Certidumbre en sustento básico (casa, comida, protección).

*Placer:* Deleites sensibles, diversión, entretenimiento.

*Billete:* Acumulación de dinero, lujos, goces materiales.

Estas palabras que engloban las prioridades humanas, elaboradas a partir de los conceptos vertidos en la obra de Alejandro Acevedo en su obra *Aprender Jugando 1*, invitan a la reflexión sobre la forma como tales términos jerarquizan las acciones humanas por encima de contratos, acuerdos, promesas y nobles intenciones.

Así, una forma de comprender el criterio de orden de las personas es también, conocer su forma de jerarquizar las prioridades en momentos específicos y en su vida regular, las personas allegadas a cada ser humano, son una fuente valiosa para poder discernir de alguien en especial, cuál es el orden que pondría a los términos presentados, que conceden orden a sus elecciones.

## LIDERAZGO

### MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

**Confianza** Fe depositada en los talentos y cualidades propias y de los demás para emprender una relación, misión, trabajo u actividad dentro de un clima de seguridad.

Crear en las posibilidades personales incluye sentirse capaz de lograr algo, apoyado en los propios talentos y esta certeza es una fuerza que nutre la convicción para emprender proyectos ulteriores. Si esto se experimenta de forma personal, es factible experimentarlo en un equipo de trabajo.

De la misma manera, el obtener resultados desfavorables al emprender algo, podría minar la propia fe en uno si se permiten pensamientos de incapacidad, minando así la seguridad personal y de esta manera, también es difícil cultivar la confianza si se pertenece a un equipo.

Los recursos y habilidades personales ya están instalados, solamente hay que desarrollarlos, esto implica práctica, así como cultivo de la fe en los propios talentos y los ajenos, además de una actitud de respeto personal y con los otros, lo cual a veces es difícil, por eso hay encuestas de clima organizacional, porque en un ambiente de confianza, la productividad se consigue más fácilmente, medir el nivel de confianza mutuo en un equipo es revisar su eficacia.

La confianza en uno mismo es concederse los cinco permisos que Virginia Satir llamaba como *inherentes a ser persona*, Cualquiera que no ostente alguno de estos cinco permisos no es una persona. Y entonces cabe la pregunta, ¿qué es si no es una persona? Será un ser humano, también individuo, pero una persona... no.

1. El permiso de estar y de ser quien se es, en lugar de creer que hay que esperar que los otros determinen dónde uno debería estar o cómo uno debería ser.
2. El permiso de sentir lo que uno experimenta, en vez de sentir lo que otros sentirían en el propio lugar.
3. El permiso de pensar lo que se piensa y el derecho de decirlo o callarlo.
4. El permiso de correr riesgos con la condición de aceptar el pago de los precios que implican.
5. El permiso de buscar lo que uno cree que necesita del mundo, en lugar de esperar que alguien más conceda el permiso para obtenerlo.

Permitirse estar y ser quien se es, es una forma que en la peculiar existencia individual el libre albedrío conduce en conjugación con los propios anhelos, derivados de la historia personal, del contexto y circunstancias reinantes, además de la viabilidad y factibilidad para el protagonista.

La experiencia de los propios sentimientos y aceptación de los mismos independientemente de los sentires ajenos, refleja un auto control de la existencia sensible, algo que es responsabilidad propia, no de lo que la expectativa social determina.



**LIDERAZGO**  
**MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA**

La expresión misma de sentimientos e ideas es un acto que obedece primero a los filtros personales, debiendo luego, en caso de externarse, asumir las consecuencias de ponerlos en relieve externo, ya que tal es el precio de existir con otros, la vida humana es compartida en un territorio, donde usualmente, hay más individuos que respetar, comprender y eso facilita la convivencia.

**Sinceridad.** Manifiesta, si es conveniente, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, con claridad, respecto a su situación personal o a la de los demás.

De modo coloquial suele escucharse de las personas que se expresan sin reparo en las consecuencias de lo que dicen, que son “muy directos” que son sinceros. Precisamente este cuidado en elegir las palabras, momento, lugares, personas y formas para externar puntos de vista, es una cualidad, vinculada con asertividad implicada con la sinceridad.

Asertividad es aseverar, expresar lo que se siente, lo que se piensa, en los momentos adecuados para no ofuscar, ofender, así lograr un buen resultado de la comunicación. La sinceridad implica el uso de la asertividad, por lo tanto, el sincero, aplicará esta búsqueda del instante conveniente, de lo contrario, caería en la impertinencia.

Aseverar, cuidando que lo que se expresa sea congruente con el honesto sentir y con la genuina intención personal, buscando cuidar la integridad personal y de otros, eso es aplicar sinceridad y asertividad.

**Sobriedad.** Distingue entre lo que es razonable e inmoderado y utiliza razonablemente sus cinco sentidos, tiempo, dinero, esfuerzos, de acuerdo con criterios de salud y seguridad.

4.- Tiranía de lo urgente.

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>I</b> <b>Fechas de entrega</b> <b>Juntas</b> <b>Reparaciones</b> <b>“Bomberazos”</b>	<b>II</b> <b>Planeación</b> <b>Clarificar Valores</b> <b>Relaciones</b> <b>Mejora de procesos</b>
<b>NO IMPORTANTE</b>	<b>III</b> <b>Telefonemas</b> <b>Interrupciones</b> <b>Correo</b> <b>Reportes</b>	<b>IV</b> <b>Trivialidades</b> <b>“Escapadas”</b> <b>Spam</b> <b>“Chorcha”</b>

¿Qué pasaría si el líder pasara más tiempo en el cuadrante II?