

EL AUTOLIDERAZGO

**Cómo guiar mi propia vida
y conseguir una felicidad profunda**



Alfredo Gorrochotegui Martell
agorro@gmail.com

Apex, 28 de marzo de 2010



Fortalezco los valores en la sociedad

Fortalezco los valores de la empresa donde trabajo



Fortalezco los valores de la familia



Si trabajo en mí mismo y fortalezco los valores: "ser mejor persona"...

Una historia de la antigua China...



**“Todos quieren cambiar el mundo
pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo”**

(León T

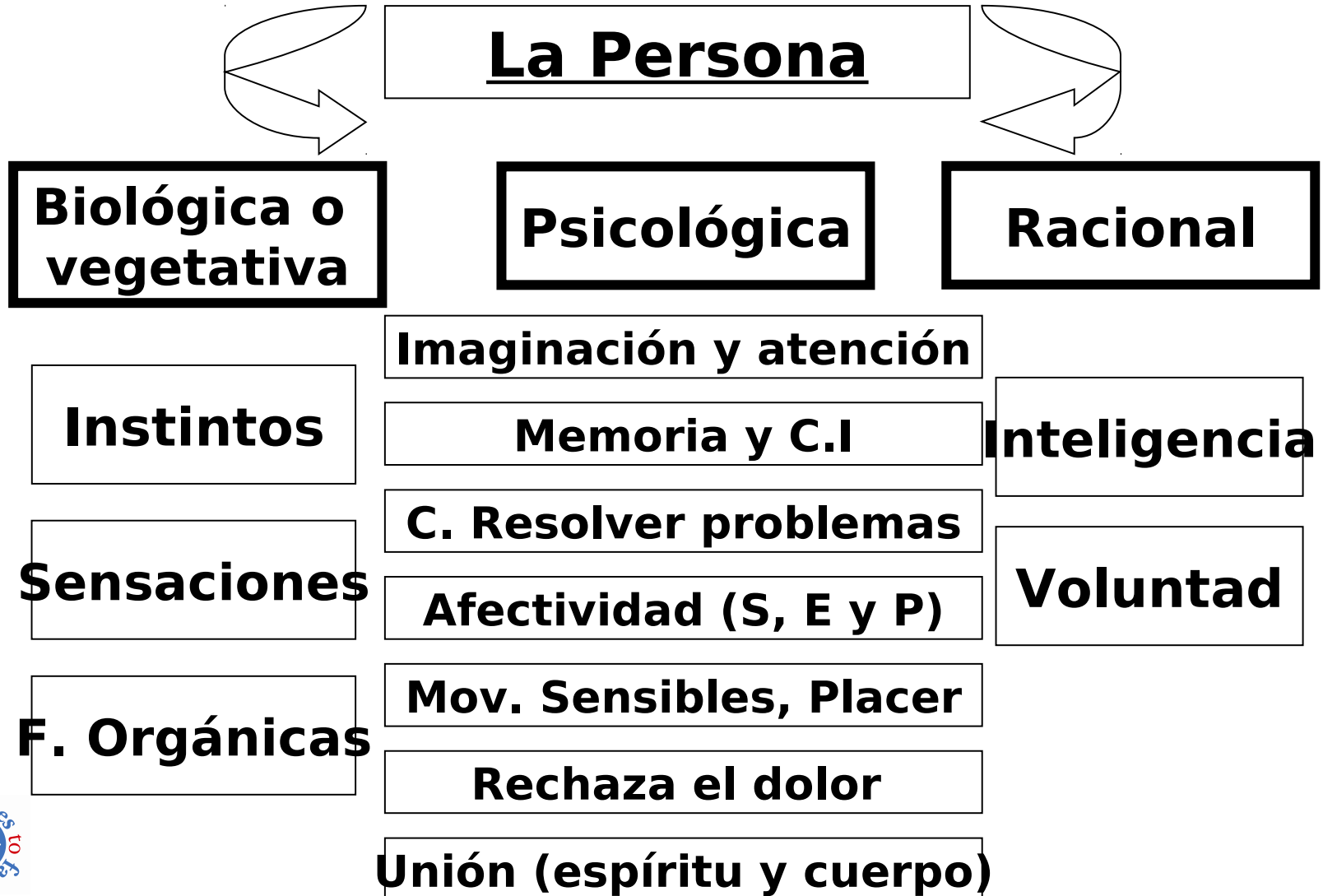


**Cualquiera puede ponerse furioso...
eso es fácil.**

**Pero estar furioso
con la persona correcta,
en la intensidad correcta,
en el momento correcto,
por el motivo correcto,
y de la forma correcta...
eso no es fácil.**

Aristóteles

Somos seres complejos...



Líder / Guía

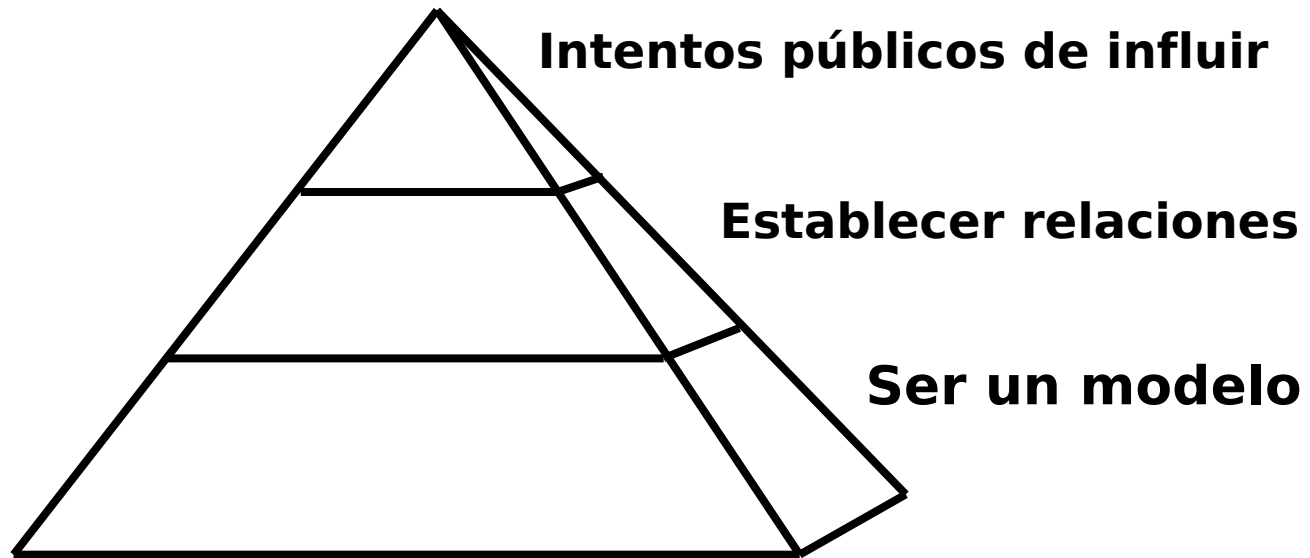
- “Leader” / “Guide”: To show the way...
- Nuestro diccionario de la Real Academia Española lo primero que ofrece de la palabra “líder” es su procedencia del inglés e inmediatamente su traducción: “guía”.
- Un líder es **un guía**, alguien quien va por delante mostrando un camino a otras personas.

Ser un modelo...



“Tú debes ser el cambio que quieres ver en el mundo”.

PIRÁMIDE DE LA VERDADERA INFLUENCIA



Distinción entre “liderazgo” y “management” (gerencia)



Adaptado de:
*Manual de
Liderazgo para
Directivos Escolares.*
A. Gorrochotegui
(1997)

LIDERAZGO = AUTOLIDERAZGO

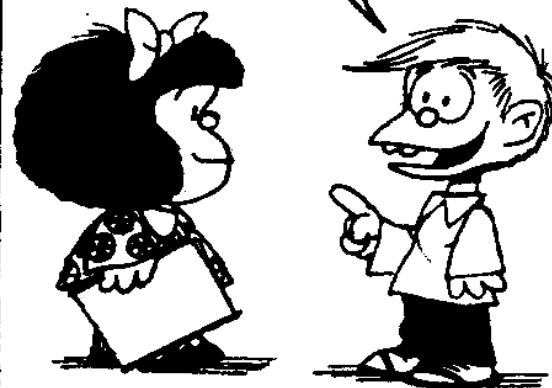
- “El autoliderazgo es la esencia del liderazgo. Se basa en conocerse a sí mismo y en buscar asesoramiento fiable. Los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales... ***El autoliderazgo es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional***”.

Leider, 2006.

¿QUE TE PARECE ESTA
FRASE, FELIPE?
"CONÓCETE A
TI MISMO"



¡ME PARECE EXCELENTE!
¡ES MÁS: DE HOY EN
ADELANTE COMENZARÉ
A PONERLA EN PRAC-
TICA! ¡SÍ SEÑOR!



¡NO VOY A PARAR HASTA
LLEGAR A CONOCERME
A MÍ MISMO Y SABER
CÓMO SOY **YO** REAL-
MENTE!!



¡DIOS MÍO!...¿Y SI
NO ME GUSTO?



QUINO

El liderazgo

- **“El liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable vida interior... De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no se valga epidérmicamente de teorías pasajeras”.**

Rodolfo Luther García, 2006.

Modelos de liderazgo

□ El modelo de liderazgo antiguo:

□ Mando y control

- “Hagan lo que yo digo...”

Líder → Seguidores



□ El modelo de liderazgo actual:

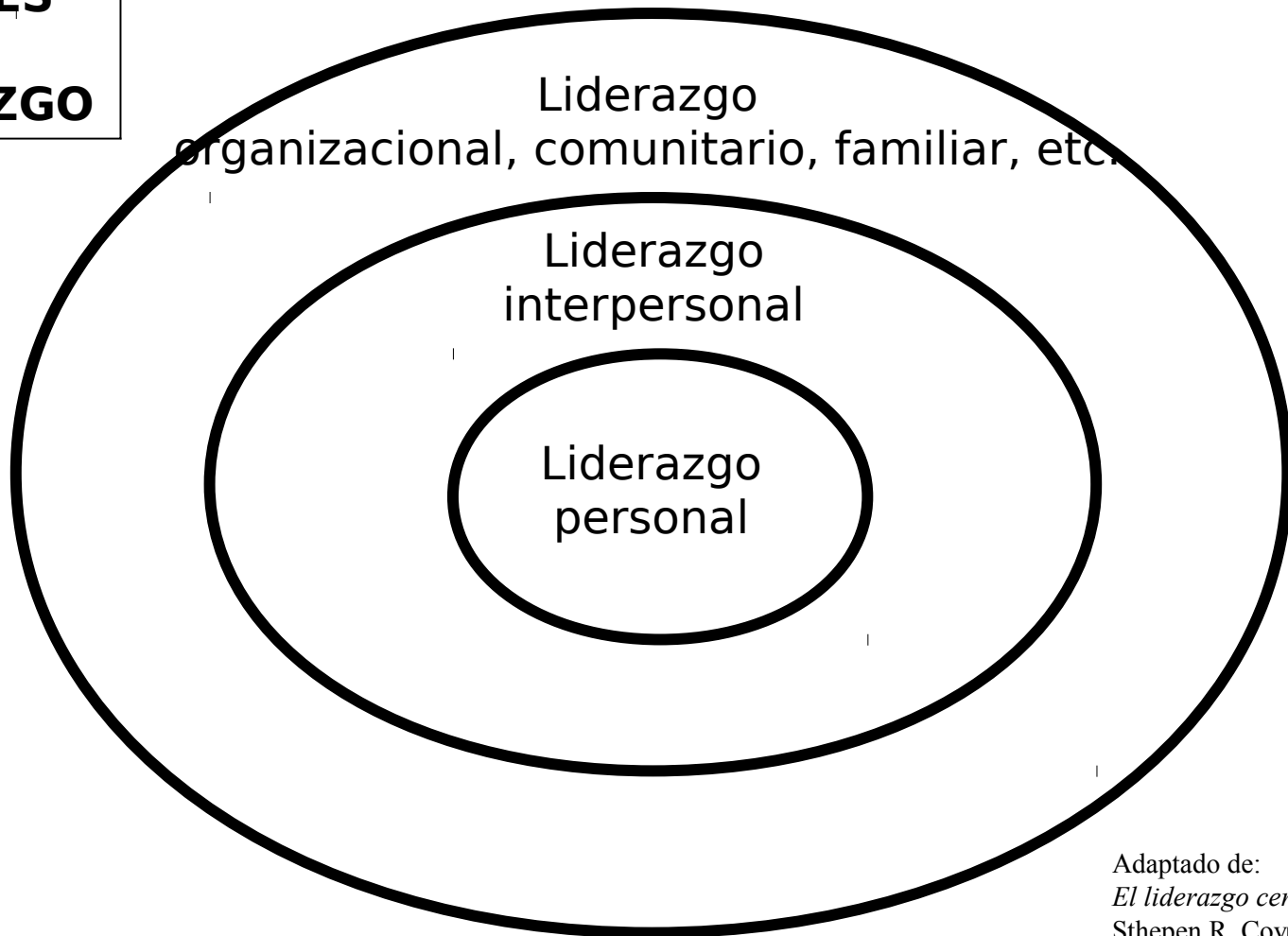
- Colaboración
- Inspiración
- Conexión entre la gente
- Aprendizaje
- Servicio
- Autoliderazgo

Líder ↔ Colaboradores



¿Qué es hoy ser líder?

NIVELES DE LIDERAZGO



Un concepto claro: liderazgo personal

- “Por **liderazgo personal** nos referimos... a la capacidad de guiar la propia vida según unos principios coherentes con una recta comprensión del mundo y de uno mismo, de modo que se consiga finalmente una vida lograda, es decir, una felicidad interior estable y profunda” .

Cardona y García-Lombardía, 2009.

¿Qué es la felicidad?

- “La felicidad no llega por la consecución de determinados objetivos. Llega cuando tienes cierta forma de pensar. La felicidad no es mas que un estado de la mente que tú mismo creas cuando procesas o interpretas los hechos de tu existencia”.
- “Has que tu objetivo principal sea el servir a los demás y el deseo sincero de enriquecer la vida de los demás; entonces será cuando llegue la felicidad”.

Robin S. Charma (2002)

En: *La sabiduría cotidiana del Monje que vendió su Ferrari.*

La felicidad

- **Las trayectorias de la felicidad consisten en atreverse a ser cada uno quien es, para llegar a ser mejor de lo que se es, aun cuando en ese intento se tenga que sufrir**

Aquilino Polaino-Lorente

Distintos modelos equivocados de felicidad

- El hedonismo el cual significa que hay que “aprovechar el momento al máximo”, pero identifica la felicidad y el sentido de la vida con el placer
- El interés o postura pragmática expresa que toda felicidad se consigue cuidando los propios intereses (“Yo mismo y mis intereses”). El hombre tiene un solo fin, que es él mismo...

Distintos modelos equivocados de felicidad

- El bienestar que identifica la felicidad con lo que es sólo su requisito previo: “el bien-estar” (“estar-bien”). Sustituye el proyecto personal de vida por la adquisición de unas determinadas condiciones materiales de bienestar y seguridad. Así la felicidad pasa a depender de los objetos y los procedimientos técnicos, del Estado, de la lotería... pero no de mi propio proyecto, de mi fuerza interior...

Distintos modelos equivocados de felicidad

- El poder del dinero en el que los hombres se rinden al hechizo implacable del poder financiero. El dinero se usa para demostrar fuerza y distinción...
- El afán de poder y la ley del más fuerte que es el afán continuo que el hombre tiene de dominar a los demás y someterlos a sus dictados...
(Autoridad despótica) Lo que triunfa es la fuerza, no la justicia

Antídoto

“La felicidad no consiste simplemente en estar bien, sino en estar haciendo algo que llene la vida”.

Julián Marías

El liderazgo “servidor” como modelo de felicidad

- “La mejor prueba del **liderazgo servidor** consiste en preguntarse: ¿crecen como personas aquellos a quien sirvo?; mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse ellos mismos en servidores?”.

Robert K. Greenleaf (1991)

Para ser feliz debo mejorar mis competencias

1. En lo primero que debo mejorar es en mí mismo, por lo tanto, debo aprender a hacerlo
2. Tengo que dedicar tiempo a mi formación personal asistiendo a cursos, charlas y espacios de reflexión
3. Debo leer libros y textos que me edifiquen como ser humano
4. Tener un buen “coach” me puede ayudar
5. El desarrollo de competencias personales de autoliderazgo me puede ayudar

¿Por qué se habla de competencias?



¿Soy competente?

- ¿Soy un padre competente?
- ¿Soy una madre competente?
- ¿Soy un hijo / una hija competente?
- ¿Soy un profesional competente?



Liderazgo por competencias

- Obra: ***Cómo desarrollar las competencias de liderazgo.***
- Autores: Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía.
- Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- 2009
- Profesores del IESE (Instituto de estudios Superiores de la Empresa) de la Universidad de Navarra. España.
 - El IESE de la Universidad de Navarra es la primera escuela de negocios del mundo según el ranking sobre programas MBA publicado por la revista británica *The Economist*. Le sigue la suiza IMD (2º), Berkeley (3º), Chicago (4º) y Harvard (5º).
 - Fuente: <http://www.unav.es/informacion/noticias/mba-del-iese-universidad-navarra-primero-del-mundo-economist> [18-10-09]

¿Qué es una competencia?

- Para el Diccionario de la Lengua Española (Vigésima segunda edición):
 - ❑ **Competencia**². (Del lat. *competentia*; cf. *competente*).
 - ❑ Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
 - ❑ **Competente**: Que le corresponde hacer algo por su competencia. / En la primitiva Iglesia, catecúmeno ya instruido para su admisión al bautismo.
 - ❑ Catecúmenos: “audientes y competentes o electi” (Gutiérrez, 2006)
- Para Diccionario de sinónimos castellanos (Sopena):
 - ❑ Aptitud, capacidad, idoneidad, suficiencia, habilidad, disposición.

¿Qué es una competencia?

- Según Pablo Cardona (2009):
- Es un comportamiento observable y habitual que conduce al éxito en el desempeño de una función o tarea.
- No es un rasgo innato. Es un hábito que se aprende con esfuerzo.

Entonces, el líder... ¿nace o se hace?

Competencias y virtudes



La competencia “gestión del tiempo” no es sino una parte de la virtud del “orden”.

Competencias de la dimensión interpersonal:

- Comunicación
- Gestión de conflictos
 - Carisma
 - Delegación
 - *Coaching*
 - Trabajo en equipo

Competencias de la dimensión personal:

Externa:

- Iniciativa
 - Optimismo
 - Ambición
 - Gestión del tiempo
 - Gestión de la información
 - Gestión del estrés

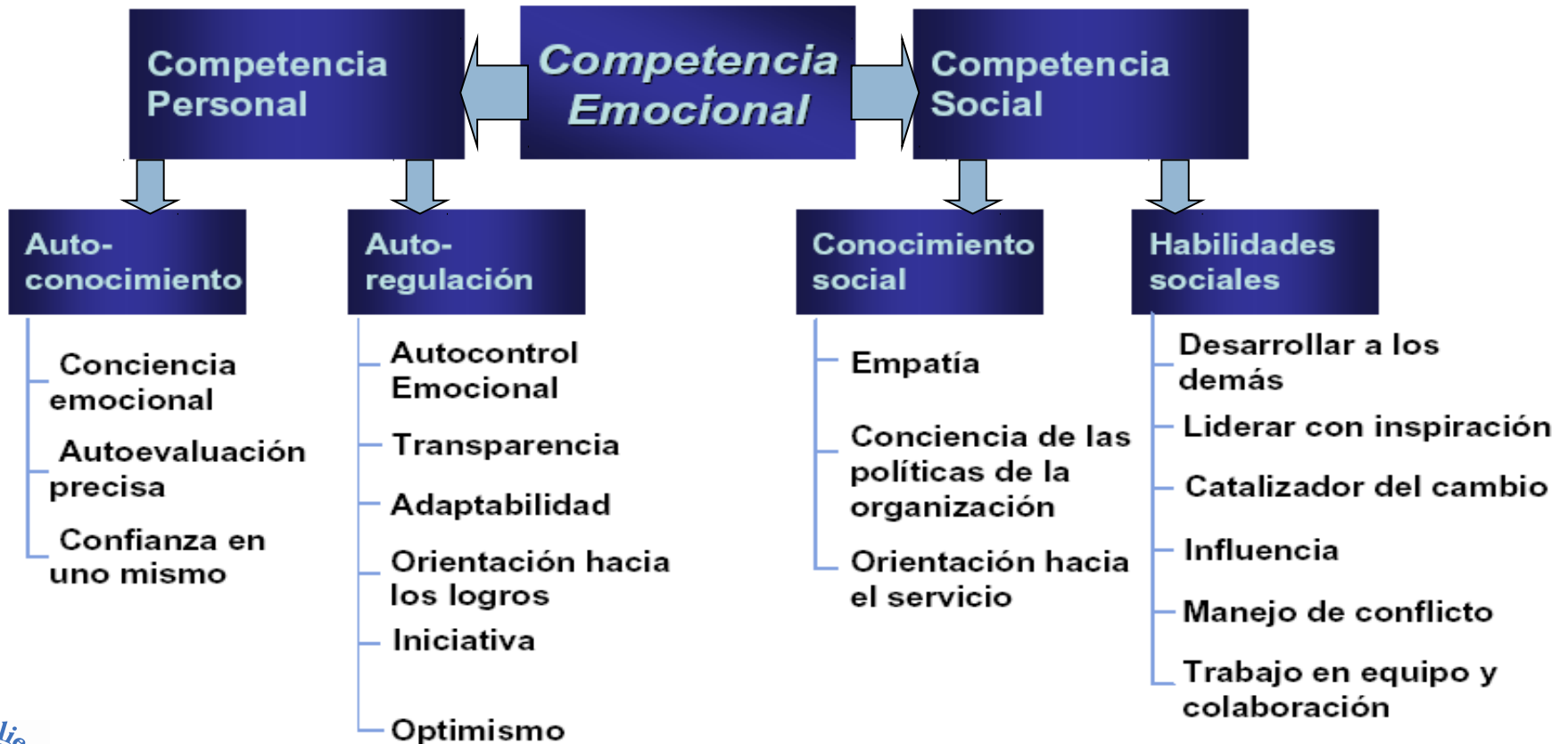
Interna:

- Autocrítica
 - Autoconocimiento
 - Aprendizaje
 - Toma de decisiones
 - Autocontrol
 - Equilibrio emocional
 - Integridad

**COMPETENCIAS DE AUTOLIDERAZGO /
MEJORA PERSONAL / AUTOGOBIERNO**

Otro modelo de competencias...

Competencias de la Inteligencia Personal (Goleman)



¿ Cómo se desarrollan las competencias?

- El autodesarrollo es el método más eficaz para el desarrollo de competencias.

Martha Alles (2005)

¿Cómo se hace un Plan Personal?

COMPETENCIA A DESARROLLAR: _____

Comportamiento característico a mejorar:

Acciones de mejora:

1.

2.

Comportamiento característico a mejorar:

Acciones de mejora:

1.

2.

¿Cómo se desarrolla una competencia?

Competencia:

1er. Comportamiento:

Acciones de mejora:

L M M J V L M M J V L M M J V L M M J V L M M J V

B:
R:
M:

B:
R:
M:

2do. Comportamiento:

Acciones de mejora:

L M M J V L M M J V L M M J V L M M J V L M M J V

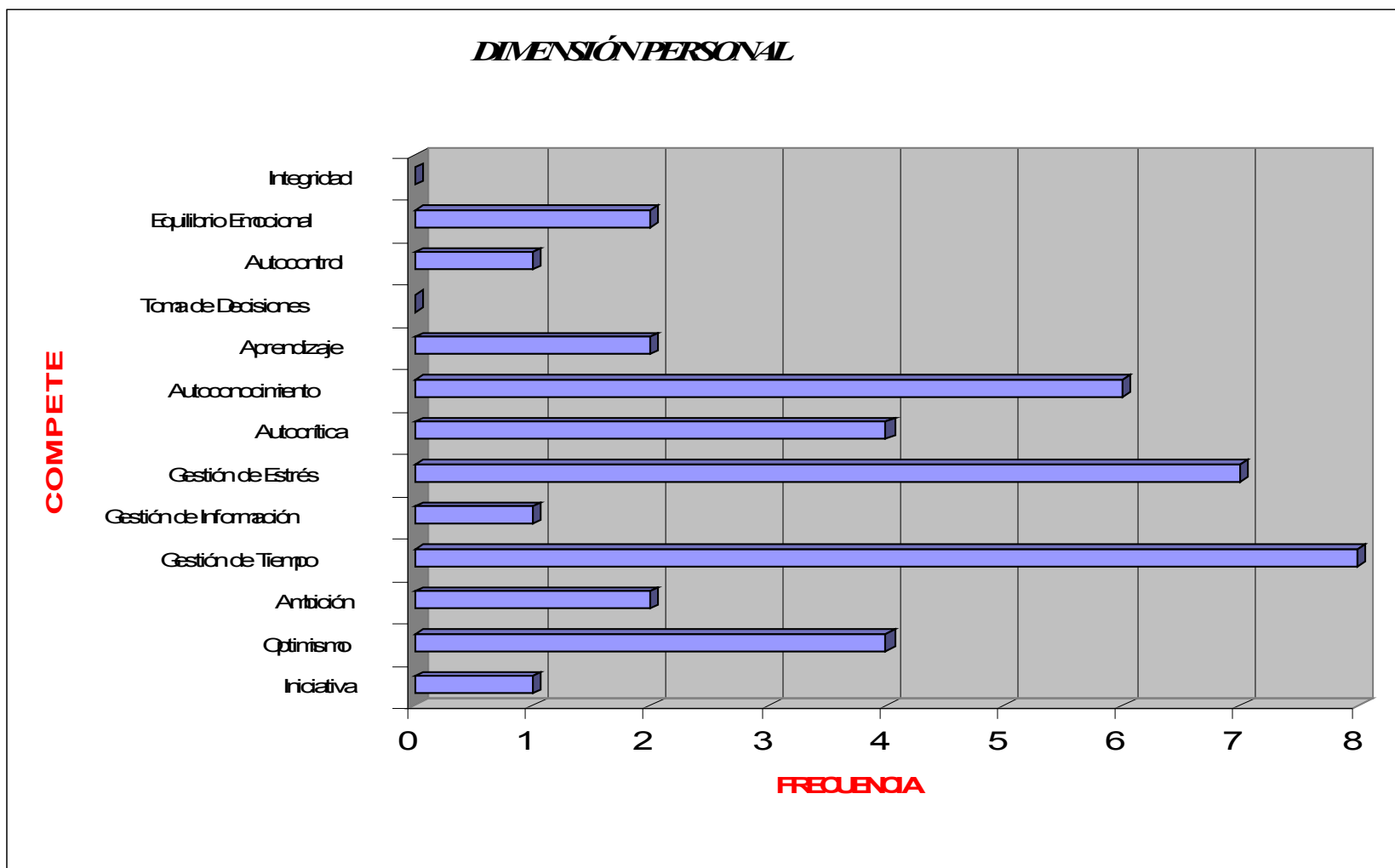
B:
R:
M:

B:
R:
M:

Se valoran los días: B (Bien); R (Regular); M (Mal). Al finalizar el registro colocar los totales de B, R o M a la derecha.

Directivos de empresa privada del sector industrial-servicio

Educación y educadores, 2007, Volumen 10, Nro. 2, pp. 87-102

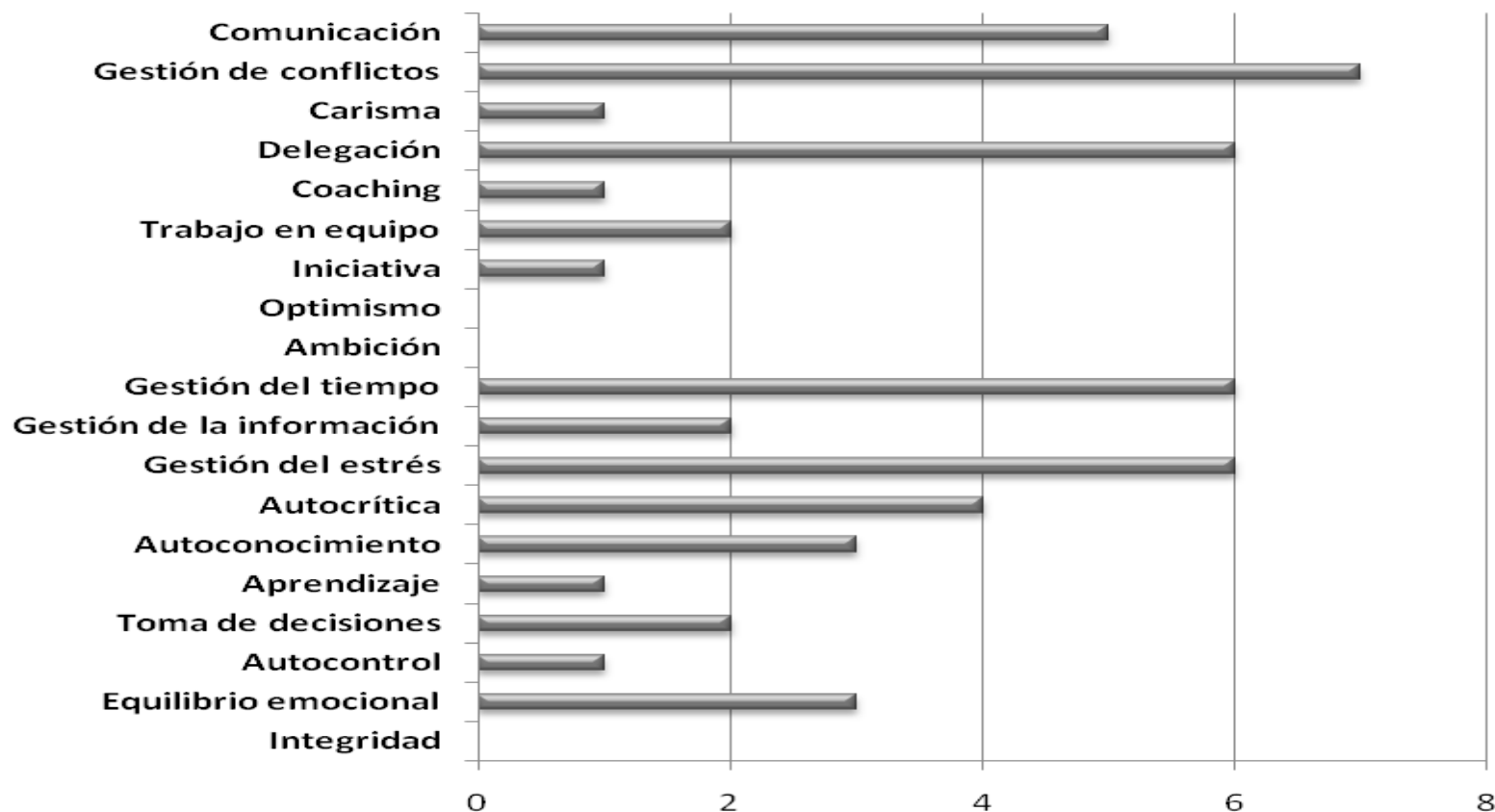


Directivos de escuelas municipales de La Gran Caracas

XII JORNADAS DE INVESTIGACION EDUCATIVA Y III
CONGRESO INTERNACIONAL CIES / UCV / 20 AL 23 DE ABRIL
2010

LAS 19 COMPETENCIAS DE LIDERAZGO (Directores Municipio 1)

COMPETENCIAS



FRECUENCIA

AUTOCRÍTICA

- Reconoce sus limitaciones sin excusarse a sí mismo.
- Afronta el *feedback* con actitud abierta y afán de superación.
- Agradece los consejos de los demás.
- Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.
- Acepta su responsabilidad ante los fallos y pide disculpas.
- Se deja ayudar en aquellos aspectos en los que necesita mejorar.

AUTOCRÍTICA: preguntas de reflexión

- *¿Me cuesta reconocer mi responsabilidad ante los errores, y trato de buscar siempre un culpable?*
- *¿Soy capaz de ver en una crítica razonada una posibilidad de mejora?*
- *¿Reconozco que hay aspectos de mi desempeño que son mejorables?*
- *¿Pido ayuda cuando veo que no sé cómo hacer algo?*

AUTOCONOCIMIENTO

- Examina con frecuencia su propio comportamiento.
- Pide *feedback* a sus colaboradores para mejorar su comportamiento.
- Pide *feedback* a sus superiores con intención de aprender.
- Conoce sus carencias y puntos fuertes.
- Reflexiona sobre sus experiencias para conocerse mejor a sí mismo.
- Analiza sus sentimientos y cómo afectan a su rendimiento y a sus relaciones con los demás.

AUTOCONOCIMIENTO: preguntas de reflexión

- *¿Me comprometo frecuentemente con tareas que exceden mis capacidades?*
- *¿Podría enumerar con relativa facilidad un listado de comportamientos o hábitos que constituyen mis áreas de mejora?*
- *¿Tengo identificados mis puntos fuertes, aquellas cosas que realmente hago bien?*
- *¿Utilizo eficazmente mis puntos fuertes para compensar mis carencias?*

APRENDIZAJE

- Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
- Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo.
- Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten su desarrollo personal y profesional.
- No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
- Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.
- Tiene paciencia cuando no consigue mejorar con la rapidez esperada.

APRENDIZAJE: preguntas de reflexión

- *¿Tengo ahora mismo algún objetivo claro y concreto de mejora personal?*
- *¿Tengo paciencia y tesón suficientes para hacer un seguimiento de mis puntos débiles y tratar de mejorarlos?*
- *¿Trato de aprender de las situaciones nuevas, aunque esto requiera un mayor esfuerzo?*
- *¿He logrado modificar algún hábito negativo en los últimos meses?*

TOMA DE DECISIONES

- Ante un problema, sabe seleccionar la información relevante para su solución.
- Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.
- Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias.
- Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.
- Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.
- Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.

TOMA DE DECISIONES: preguntas de reflexión

- *¿Dedico tiempo suficiente a definir adecuadamente el problema, tratando de analizar todas las circunstancias y buscando toda la información relevante?*
- *¿Me esfuerzo por buscar alternativas o me quedo con la primera que se me ocurre?*
- *¿Analizo cada una de las alternativas, comparando pros y contras y haciendo una previsión de las consecuencias de cada una de ellas?*
- *Una vez tomada una decisión, ¿diseño un plan de acción realista y concreto?*

AUTOCONTROL

- Tiene resistencia al cansancio.
- Es constante y ordenado en el trabajo.
- Termina las tareas que empieza, aunque surjan dificultades.
- Hace lo que considera necesario en cada momento, sin dejarse llevar por lo fácil o apetecible.
- Es capaz de realizar sacrificios para lograr sus objetivos.
- Se concentra a fondo en los temas, sin saltar superficialmente de uno a otro.

AUTOCONTROL: preguntas de reflexión

- *¿Soy capaz de vencer el cansancio ante tareas complejas o pesadas?*
- *¿Termino las tareas que empiezo?*
- *¿Trato de no darme por vencido ante las primeras dificultades?*
- *¿Me esfuerzo por hacer lo que debo en cada momento?*

EQUILIBRIO EMOCIONAL

- Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.
- Es paciente con las propias limitaciones y con las de los demás.
- Utiliza un tono respetuoso al corregir los fallos de los demás.
- Mantiene un ánimo estable sin variaciones bruscas ante el menor cambio de circunstancias.
- Es sensible ante las alegrías y las penas de los demás, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades.
- Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión.

EQUILIBRIO EMOCIONAL: preguntas de reflexión

- *¿Reacciono desproporcionadamente – para bien o para mal– ante las diferentes circunstancias?*
- *¿Tengo explosiones de mal humor?*
- *¿Mantengo mi estado de ánimo relativamente estable?*
- *¿Soy capaz de controlar y comprender mis emociones?*

INTEGRIDAD

- Opina y actúa según lo que piensa: es sincero y transparente.
- Presenta la verdad sin tapujos, en el momento adecuado y de forma amable.
- Asume los compromisos adquiridos.
- Usa con propiedad la información confidencial sin utilizarla indiscretamente en detrimento de otras personas.
- Su comportamiento es coherente con sus principios.
- Actúa con justicia a la hora de reconocer, defender y exigir aquello que le corresponde a cada persona.

INTEGRIDAD: preguntas de reflexión

- *¿Soy un ejemplo para los que viven y trabajan conmigo?*
- *¿Mantengo la coherencia entre mis principios y valores, por una parte, y mis decisiones, por otra?*
- *¿Es la justicia un criterio real en mis decisiones diarias?*
- *¿Mantengo los compromisos, aunque a veces supongan una pesada carga?*

¿Cómo lograrlo?: **con serenidad...**

- 1.- Tener algún tiempo para pensar*
- 2.- Un cierto desapego de los “estatus symbol”*
- 3.- Dominar la “inquieta pereza”*
- 4.- Desterrar la tristeza*
- 5.- “El arte de descansar”*
- 6.- Un buen amigo*

Lucio Anneo Séneca (Siglo I)

Pensamiento final Nro. 1:

San Agustín decía:

- *“Si dijese**s** basta, estás perdido. Ve siempre a más, camina siempre, progresa siempre, no permanezcas en el mismo sitio, no retrocedas, no te desvíes”*



Pensamiento final Nro. 2:

Santa Teresa de Jesús decía:

- *"Nada te turbe, nada te espante.
Todo se pasa. Dios no se muere.
La paciencia todo lo alcanza.
Quien a Dios tiene, nada le falta.
Sólo Dios basta".*



Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009) *Creciendo como líder*. Pamplona: EUNSA.
- Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Covey, S. R. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós.
- García C., J. A. (2001) *Antropología filosófica. Una introducción a la filosofía del hombre*. Pamplona: EUNSA.
- Gorrochotegui, A. (2007) Aproximación a la enseñanza de competencias de liderazgo en el ámbito empresarial. Una experiencia con el modelo de 25 competencias de Cardona y García-Lombardía. *Educación y Educadores*. Vol. 10, N° 2.
- Gorrochotegui, A (2006) De los “rasgos” a las “competencias” de liderazgo. Una descripción teórica. *Educación y ciencias humanas*. N° 26-27.
- Gorrochotegui, A (1997) *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- Leider, R. J. (2006). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard, *El líder del futuro* (pp. 217-227). Barcelona: Deusto.
- Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México, DF: Thomson Learning
- Luthe García, R. (2006). *El líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
- Sharma S., R. (2002). *Las 8 claves del liderazgo del Monje que vendió su Ferrari*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Yepes, R. y Aranguren, J. (1999). *Fundamentos de antropología*. Pamplona: EUNSA.