

Herramientas para ser un buen líder

Conferencia para ANDAMOS
Oscar Alvarado

Agosto 25, 2016

Liderazgo

- Liderazgo es el arte de motivar a un grupo de personas a actuar a alcanzar una meta común
- El proceso para ayudar a otros y fomentar en ellos el entusiasmo para conseguir los objetivos
- Alan Keith establece que “liderazgo es crear el camino para que las personas contribuyan a **lograr que cosas extraordinarias sucedan**”

La esencia del liderazgo

- Se refiere a la habilidad de un individuo para influenciar a otros
- La influencia es ejercida para cambiar el comportamiento de otros
- El cambio en el comportamiento se da con el objetivo de alcanzar una meta común
- El liderazgo es un fenómeno grupal: involucra interacción entre 2 o más personas

3

Liderazgo & Gerencia

- Gerenciar es el proceso de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de otros
- Liderazgo es el proceso de influir en otros, con el propósito de alcanzar metas compartidas
- **John Kotter:**

| Management | Leadership |
|---|---------------------------------|
| Involucra hacer frente a la complejidad | Involucra liderar con el cambio |

4

Tipos de líderes

- Políticos
- Sindicales
- Sociales
- Religiosos
- Deportivos
- Organizacionales



5

Organización

- Siempre se trabaja por un objetivo
- Las personas son la fuerza central de efectividad de la organización
- Pero las personas requieren trabajar en grupos
- Y cada individuo del grupo debe contribuir a alcanzar las metas de la organización
- Y aquí es donde el rol del líder se requiere para comprometer a todos y cada uno para alcanzar las metas

6

Diferencia entre Gerentes y Líderes

Gerentes

| |
|---|
| Se enfoca en el presente |
| Prefiere la estabilidad |
| Se orienta al corto plazo |
| Se enfoca en los procedimientos |
| Pide el "qué" y el "cómo" |
| Prefiere el control |
| Señala al que está mal |
| Crea complejidad |
| Usa sólo el pensamiento racional |
| Hace las cosas correctamente |
| Trabaja sólo en el contexto interior de la organización |

Líderes

| |
|---|
| Mira hacia el futuro |
| Aprecia el cambio |
| Orientado al largo plazo |
| Comprometido con una visión |
| Pide el "por qué" y el "qué" |
| Sabe cómo inspirar |
| Señala lo que está mal |
| Prefiere la simplicidad |
| Confía en su intuición |
| Hace las cosas correctas |
| Considera el entorno exterior de la organización (social y ambiental) |

7

El líder... sus responsabilidades



8

Definiendo las metas

Algo que necesita cumplirse y que debe ser:

- Claro
- Concreto
- Definido en el tiempo
- Realista
- Retador
- Que puede ser medido

9

Y se requiere un plan...

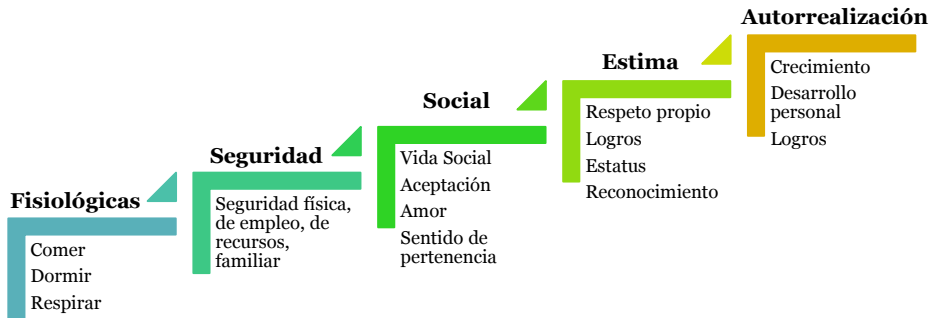
Esto significa construir un mapa mental desde dónde te encuentras ahora y a dónde quieres llegar.

¿Cómo hacerlo?

- El líder presenta ideas e invita a hacerse preguntas
- Presenta problemas, obtiene sugerencias y construye el plan
- Define límites y alcances

10

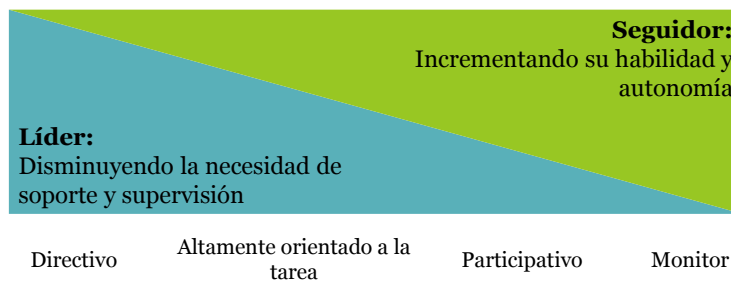
A. Jerarquía de necesidades de Maslow



11

B. Teoría de liderazgo situacional

Hersey & Blanchard



12

Estilos de liderazgo

Autocrático

Democrático

Delegador

Liderazgo
transaccional

Liderazgo
transformacional

13

El estilo autocrático

- Es altamente directivo... Dicta las órdenes a su equipo y todo el poder en la toma las decisiones está centralizado por líder
- Este estilo de liderazgo gusta del control
- Las decisiones regularmente son rápidas al ser tomadas por un solo individuo
- Alta dependencia del líder
- Este estilo tiende a disminuir la motivación y aumentar la rotación, sobre todo del talento de alto potencial

14

El estilo democrático

- Favorece la toma de decisiones por parte del equipo
- Delega la autoridad al equipo y da la responsabilidad a estos de completar la tarea
- El equipo completa la tarea utilizando sus propios métodos de trabajo
- Los individuos son involucrados en la toma de decisiones generando motivación y satisfacción en ellos
- Proceso más lento en la toma de decisiones

15

El estilo delegativo (*laissez faire*)

- Fija las metas y tareas y da total libertad al equipo para completar la tarea
- Funciona en equipos integrados por individuos con basta experiencia y habilidades, así como con *alto drive*
- La intervención del líder es mínima
- El líder ofrece consejo y coaching así como la información requerida
- Beneficio: Desarrolla equipos maduros que toman sus responsabilidades
- Riesgo: El equipo puede sentirse perdido y no cumplir con tiempos y requisitos

16

Características del líder transaccional

- **Manejo de recompensas:** Da reconocimiento por el esfuerzo y por el buen desempeño. Reconoce los logros
- **Gestión por excepción:** Se enfoca en encontrar desviaciones a las reglas y estándares y toma acciones correctivas

17

Características del líder transformacional

- **Influencia estratégica:** Provee visión y sentido de misión; genera orgullo, respeto y confianza
- **Inspiración:** Establece y comunica expectativas altas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos y expresa el propósito de forma simple
- **Estimula la inteligencia:** Reta la inteligencia de las personas y se enfoca en la resolución de problemas. Reconoce las diferencias
- **Reta el statu Quo:** Hace hincapié en el cuestionamiento de las suposiciones y busca perspectivas diferentes

18

Good to Greath...Jim Collins

Humildad + Voluntad = a Liderazgo Nivel 5

1. Primero Quien. La gente primero, la estrategia después
2. La Paradoja de Stockdale. Hacer frente a los hechos de tu estado actual y mantén fe en que lo resolverás
3. Mantén el Avance. Con esfuerzo consistente el “momentum” se incrementa hasta que lo logras
4. El concepto del Erizo. 3 vectores, donde soy mejor, como lo económico funciona mejor, que detona la pasión de las personas

Liderazgo: Creencias y supuestos

1. Lección rápida de Liderazgo...
“La gente hace lo que VE que su Líder HACE, no lo que DICE”
2. La premisa de “Hacerte Cargo” ... accountable
 - Talento, Liderazgo y Cultura se conjugan
 - ...Y la estrategia falla?
3. Disciplina y Constancia...
4. Una vez dicho... vamos con todo

Implementando el cambio

$$C \times A = E$$

Proyecto de
Cambio

Gestión
Efectiva del
Cambio

Resultados
Deseados

21

Vencer la resistencia al cambio

| Fuente de resistencia | Estrategia para superarla |
|-----------------------|--|
| Técnica | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo una auditoria del estado actual. • Formar y Educar • Ayudar a los otros a identificar la coherencia de la estrategia y los procesos • Aclarar los roles y las responsabilidades |
| Política | <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un mapa político • Crear una coalición política • Definir los patrones de influencia • Procesos de gestión |
| Cultural | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo una auditoria cultural • Comunicar la mentalidad deseada • Reconocer las diferencias de mentalidades • Supeditar las prácticas de gestión a la mentalidad |

22

Stakeholder Análisis

Individuos – Organizaciones claves para el cambio

| Nombres | -2 Fuerte oposición | -1 Oposición moderada | 0 Neutro | +1 Apoyado moderado | +2 Fuerte apoyo |
|---------|---------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

23

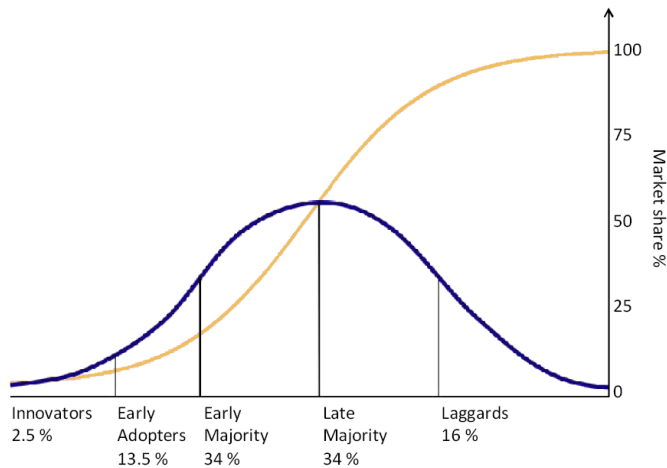
Liderazgo para el cambio

Gestionar la atención



24

Difusión de Innovaciones



25

4 promesas universales del liderazgo

1. Establece un rumbo y crea un trabajo con sentido
2. Compromete a todos los “stakeholders” y mantenlos “accountable” del desempeño
3. Asegura que los procesos y sistemas facilitan la ejecución y mantienen el foco
4. Mantén relaciones de confianza para alcanzar los resultados deseados...creíble

26

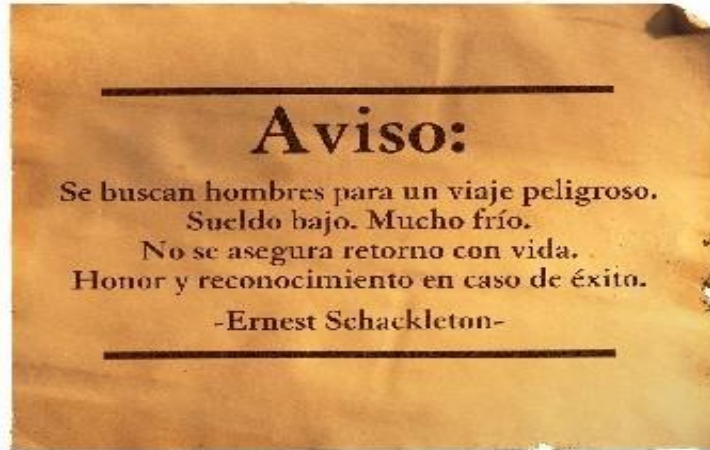
El liderazgo según Daniel Goleman

1. Self Awareness. Sabe sus fortalezas y debilidades, sus valores y el impacto que causa en otros
2. Self Regulation. Controla o redirige sus impulsos y estados de animo
3. Motivation. Sentido de logro
4. Empathy. Entendimiento de los estados de animo de otros
5. Social Skills. Construye Raport con otros y los mueve en la dirección deseada

29



30

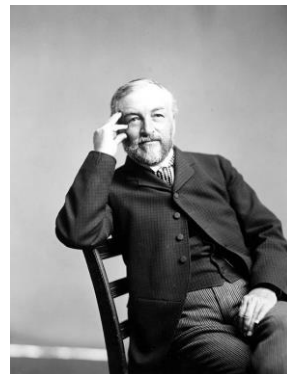


"70 Bajo Cero, Una historia de coraje y supervivencia".

el aviso que usó Shackleton, líder en esta historia, para el reclutamiento de su embarcación; al cual respondieron 5,000 hombres y sólo eligió a 27 de ellos.

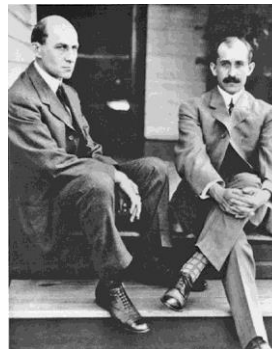
Samuel Pierpont Langley

- Se graduó en la Boston Latin School, fue asistente en el Harvard College Observatory y más tarde se le concedió una cátedra de matemáticas en la Academia Naval de los Estados Unidos.
- En 1867 pasó a ser director del Observatorio de Allegheny y profesor de astronomía en Pittsburgh, Pennsylvania, un cargo que ejerció hasta 1891 a pesar de que por esa época pasó a ser tercer secretario de la Smithsonian Institution en 1887.
- Langley fue el fundador del Observatorio Astrofísico Smithsoniano. En 1886 Langley recibió la Medalla Henry Draper de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos por sus contribuciones a la física solar.



Orville y Wilbur Wright

- Los hermanos Wright son nombrados en conjunto y conocidos mundialmente por ser pioneros en la historia de la aviación.
- Los hermanos Wright eran fabricantes de bicicletas.
- El día 22 de mayo d 1908 patentan su invento: el aeroplano, en la oficina de patentes estadounidense.



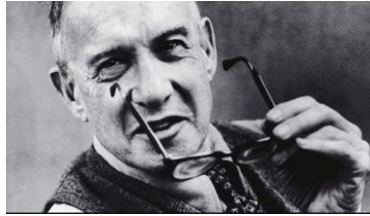
33

TiVo... El antecedente de Netflix

- “Te presento un producto que pausa la TV en vivo, graba, salta comerciales y memoriza los hábitos del consumidor”
- “Sé que eres una persona que te gusta tener control sobre todos los aspectos de tu vida... y tengo un producto para ti”



34



“Sólo 3 cosas pasan de forma natural en las organizaciones: Fricción, Confusión, Bajo Desempeño; todo lo demás requiere liderazgo”

Peter Drucker

A close-up photograph of a hand holding a white marker, writing the words "Thank you" in a cursive script on a light-colored surface. The marker is positioned at the end of the word "you", and the ink is still wet. The background is a plain, light color.