

THE
SPRING
CONFERENCE

Descifrando el Nuevo Código del Liderazgo

Cómo Liderar de Forma Exitosa y Sostenible
en un Escenario Revolucionado

SUMMARY



DAVE ULRICH



Líder: “No es quién soy, sino a quién sirvo”

El líder debe crear valor en las demás personas, no enfocarse en sí mismo.

- Tenemos que convertirnos en líderes al servicio de los demás.
- Los buenos líderes ayudan a crear liderazgo en otros.
- El verdadero significado de escuchar no es entender lo que el otro esté diciendo o asumir lo que el otro quiere decir, sino más bien que el otro se sienta escuchado.
- Para ser mejores líderes debemos:
 - Desarrollar liderazgo en los demás.
 - Construir un sistema (pipeline) consistente de líderes.

Es relativamente fácil articular un equipo, sin embargo, los líderes deben:

- Crear una cultura que nos permita ser un mejor equipo.
- Contratar personas más inteligentes que nosotros.



Importancia del liderazgo para las partes interesadas o stakeholders de la Organización

- El liderazgo define lo que ocurre dentro de la compañía, impacta directamente la rentabilidad de la empresa:
 - Un equipo suele imitar a su líder, tratarán de ser como él.
 - Los empleados afectan la satisfacción de los clientes y por tal razón los inversionistas estarían satisfechos con un mejor liderazgo.
 - Un buen líder hace a sus empleados más felices, quienes a su vez hacen que los clientes sean más leales a la compañía.
 - Al ser líderes, creamos valor para nuestros clientes e inversionistas.
- Algunas empresas, conscientes de la importancia del liderazgo, han creado sistemas para desarrollar líderes internamente, enseñando como podemos impulsar el liderazgo.
 - En este proceso es importante involucrar a los clientes para hacerlo desde el punto de vista de los clientes para conocer qué quieren nuestros clientes.

Liderazgo desde el punto de vista del inversionista

Las empresas trabajan para sus inversionistas, por esto, debemos lograr lo que ellos necesitan: la confianza de que la empresa será rentable en el presente y en el futuro.

Los inversionistas suelen comprar una compañía, la transforman y luego la venden.

- Históricamente el tiempo promedio de transformación de una empresa es de seis (6) años.
- Para lograr reducir el tiempo promedio de transformación de una empresa a tres (3) años es necesario sustentarlo en el liderazgo.

Al analizar como los inversionistas valoran una empresa se identifican tres (3) etapas:

- **Éxito Financiero:** ¿La compañía está siendo rentable?
- **Intangibles:** ¿Es posible para la compañía ser rentable en el futuro?
- **Capital de liderazgo:** ¿Se puede confiar en la capacidad de los próximos líderes para que la compañía continúe siendo rentable en el futuro?

Perfil de Líderes

Al entrevistar o evaluar líderes, es importante considerar diez (10) lineamientos que un líder debe cumplir, enfocados en el cumplimiento de dos aspectos generales:

- Liderazgo Individual
- Sistemas de la Organización



Liderazgo Individual

1. Aptitudes personales:

Características personales, autenticidad, confianza, ética.

2. Estratega:

Capacidad de definir la visión o el futuro de la empresa.

3. Ejecutor:

Capacidad de hacer que las cosas se hagan. Esto conlleva disciplina.

4. Gerente de las personas:

Capacidad de hacer que los demás sean mejores.

5. Sello o marca del Liderazgo:

Alineación con la cultura de la marca o empresa.

Sistemas de la Organización

1. Capacidad cultural:

Capacidad de crear una cultura que se adapte a las expectativas de los clientes.

2. Manejo del talento:

Capacidad de manejar correctamente al talento humano de la organización.

3. Monitoreo del desempeño:

Capacidad de crear y mantener un proceso sostenible que refuerce los comportamientos correctos.

4. Flujo de la información:

Capacidad de manejar la información.

5. Procesos de trabajo:

Capacidad de crear prácticas que estén alineadas con la estrategia de la empresa.

Los líderes son importantes, el liderazgo lo es aún más:

- El liderazgo considera la sucesión, la generación después de la actual.
- Históricamente empresas han disminuido su rentabilidad por la ausencia de su líder, debido a que todo giraba en torno a un único líder.
- No es necesario continuar haciendo lo mismo que hizo el líder anterior, se debe cambiar. Esto constituye un verdadero reto porque al cambiar la cultura se deben considerar dos puntos contrarios entre sí:
 - Debemos honrar el trabajo anterior del líder.
 - Debemos cambiar lo que hacía el líder anterior para así poder innovar.

Requisitos de un buen líder

- 60- 70% son características básicas que todos poseemos.
- 30- 40% se basa en diferenciación.



Características de diferenciación de un líder:

La diferenciación de un líder engloba cinco (5) aspectos:

- Estratega: Tener un punto de vista del futuro.
- Ejecutor: Hacer que las cosas que se hagan, cumplir las promesas.
- Gerente del talento: Manejar al equipo correctamente
- Desarrollador del capital humano: Invertir en la próxima generación de líderes, crear nuevos líderes.
- Aptitud personal: Características personales que permiten liderar.

Debemos de identificar cuál de estas cinco características poseemos de manera natural y cuál debemos aprender y trabajar en ella. Para ser un buen líder debemos ser capaces de tener las cinco características.

Estrategia

- Tener un punto de vista sobre el futuro.
- Pensar y actuar desde el punto de vista del cliente.
- Crear un plan estratégico traducido a acciones, considerando el futuro.
- Ser capaz de comunicar efectivamente la estrategia (mensajes simples y enfocados)

Para evaluar la estrategia de la empresa deja que algún inversionista le pregunte la estrategia a cualquier empleado.

Ejecutor

- Poseer la capacidad técnica
- Crear equipos de alto rendimiento
- Establecer un protocolo para tomar las decisiones.
- Garantizar responsabilidades.
- Hacer que las cosas ocurran.

Como líderes debemos enfocarnos en lo que está bien y no en lo que está mal. Un buen ejecutor maneja un problema de la manera siguiente:

- Entender
- Analizar la data
- Solucionar

Gerente del Talento

- Entrenar a los demás y crear alineamiento.
- Comunicarse y crear confianza en el equipo.
- Crear competencias y asegurar que todos tienen las competencias que necesitan.
- Crear compromiso y sentido de pertenencia.
- Garantizar que los demás contribuyan y darle oportunidades a los demás.



Desarrollador del Capital Humano

- Darle empoderamiento a los empleados junto a la información que necesitan para tomar decisiones.

Empoderamiento + Información + Habilidades

- Reconocer el trabajo de los demás.



Aptitudes Personales:

- No puedes exigir lo que no haces.
 - Los ejemplos son más poderosos que las palabras
- Ayudar a los demás a crecer, y tener la capacidad de seguir aprendiendo.
- Tener la inteligencia emocional para manejar el estrés.
- ¿Cómo se puede ayudar a crear líderes en la organización?



Cómo crear alineamiento de los líderes con la marca

- Crear un caso del liderazgo del negocio analizando los resultados del liderazgo que impactan a los clientes.
- Determinar los elementos comunes (básicos) y diferenciadores (basados en el cliente) de los líderes que debe tener la marca.
- Evaluar el liderazgo individualmente versus los estándares de la marca.
- Invertir en el liderazgo a través a experiencias, entrenamientos y desarrollo de carrera.
- Medir el liderazgo evaluando si los líderes cumplen con el caso de negocio creado.
- Asegurar la reputación de los líderes, tanto interna como externamente de la organización.

Creación de un Liderazgo Sostenible

- Enfocar los esfuerzos en los principales comportamientos con mayor impacto: Mantenerlo simple (“Keep It Simple”).
- Calendarizar y establecer tiempos.
- Dar responsabilidades.
- Garantizar que se poseen los recursos para los cambios requeridos.
- Monitorear el progreso.
- Mejorar continuamente aprendiendo de los errores.
- Tener pasión y emoción por los cambios.

PREGUNTAS DE LA AUDIENCIA

Consejo para empresa con varias generaciones, entre ellas los “Millenials”

- La razón por la que todos trabajan es la misma, la manera en como lo hacen no.
- Ayudar a entender como el liderazgo ayuda.
- Para la generación de los “Millenials” considerar que las relaciones y el trabajo en equipo son importantes, se debe crear flexibilidad y considerar la tecnología.

Consejo para líderes con temor a ser reemplazados

- Recuerde que el liderazgo no es acerca de ellos, es acerca del futuro.



Destrezas para contratar al personal ideal

- Contrate al prospecto porque lo ve alineado a la cultura, no por sus destrezas técnicas.
 - La parte técnica se puede aprender.
- Tome el tiempo necesario para una búsqueda amplia y para analizar a los prospectos.
- Ofrezca una buena orientación inicial.

Consejo para crear compromiso en el equipo

- **Visión:** Hacer que los demás estén de acuerdo con la visión y que les importe.
- **Oportunidad:** Dar la oportunidad de aprender y crecer.
- **Incentive:** Premie cuando vea resultados positivos.
- **Comunidad:** Haga sentir a los demás como parte de un equipo.
- **Comunicación:** Mantenga una comunicación efectiva.