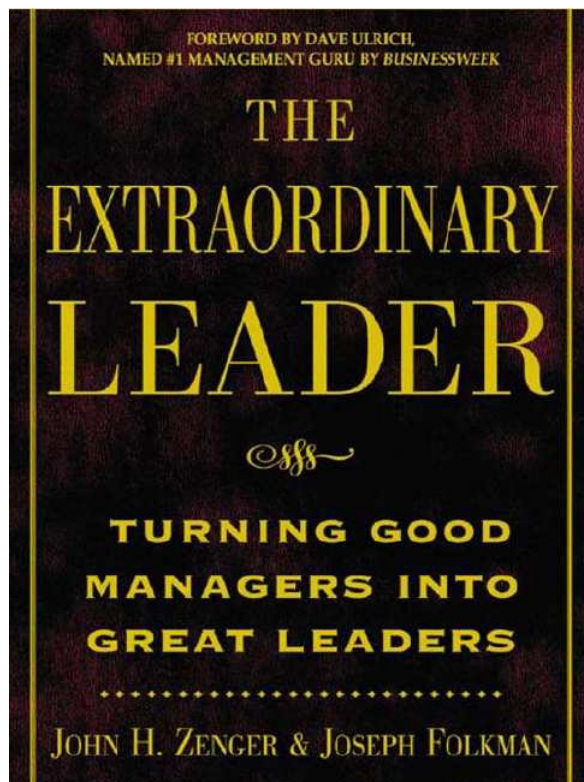


THE EXTRAORDINARY LEADER



Los Autores

John H. Zenger es considerado un líder mundial en el campo del desarrollo de liderazgo y es reconocido como un respetado orador, consultor y entrenador (“coach”) de ejecutivos. Jack es graduado de psicología de la Universidad de Brigham Young y tiene un MBA de la UCLA y un doctorado en Administración de Negocios de la Universidad de California del Sur. La carrera de Jack ha combinado experiencias en el área empresarial, universitaria y del emprendimiento. El Wall Street Journal lo nombró uno de los mejores 10 proveedores de desarrollo organizacional. Jack es autor y coautor de 50 artículos y 9 libros relacionados con liderazgo, productividad, e-learning y entrenamiento ejecutivo.



Joseph Folkman es doctorado en psicología social y organizacional y tiene un magíster en comportamiento organizacional de la Universidad de Brigham Young. Su larga experiencia se enfoca en la investigación y estudios de cambio organizacional. Tiene más de 30 años de experiencia como consultor de las organizaciones más importantes y prestigiosas del mundo. Sus herramientas únicas de medición utilizan bases de datos compuestas por millones de datos que han estudiado a 50.000 líderes. Joseph es autor de 7 libros que tienen que ver con liderazgo y con cambio organizacional.



Índice:

Página

Prólogo	1
Introducción	1
Capítulo 1	1
Capítulo 2	2
Capítulo 3	3
Capítulo 4	4
Capítulo 5	5
Capítulo 6	5
Capítulo 7	6
Capítulo 8	7
Capítulo 9	7
Capítulo 10	8
Capítulo 11	9
Capítulo 12	9
Capítulo 13	10
Capítulo 14	10



Magíster en Gestión
para la Globalización

Integrantes:

Bárbara Huaiquilai

Jorge Pissani

Juan Andrés Anzieta



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

THE EXTRAORDINARY LEADER

Prólogo:

Este libro se basa en 200.000 datos de calificaciones 360° de más de 25.000 líderes, que fueron usados para determinar las características más importantes de los líderes. Un importante mensaje de este libro es que los líderes pueden cambiar, los dirigentes pueden pasar de ser buenos a ser geniales, de ser considerados como suficientes a ser considerados como extraordinarios. Para ello necesitan:

1. Mostrar un elevado carácter personal.
2. Partir cambiando de a poco, con pequeñas cosas.
3. Sobresalir en algunas de las competencias necesarias del liderazgo.
4. Conectar aptitudes y sus combinaciones. Se es mejor líder cuando se conectan aptitudes y se nota el poder de las combinaciones de ellas.
5. Utilizar un enfoque no lineal para llegar a ser un mejor líder, por ejemplo si se tiene pésima retroalimentación en habilidades técnicas, es mejor no concentrarse sólo en mejorar las habilidades técnicas, si no que mejorar además las relaciones interpersonales. Este puede ser un mejor camino incluso para mejorar la percepción de tus habilidades técnicas.
6. Construir y mejorar tus fortalezas. Encontrar lo que se hace bien, y mejorarlo.
7. Corregir errores fatales, como: incapacidad de aprender de los errores y desarrollar nuevas ideas; ser interpersonalmente inepto; ser cerrado a nuevas ideas y otras.



Introducción:

Los autores tuvieron tres principales objetivos para escribir este libro. Primero la simplicidad, este libro provee un claro y comprensible mensaje para quien lo lee. El segundo objetivo fue que el contenido sea procesable y

aplicable, que se pueda tomar cualquier parte del libro y se sea capaz de hacer algo con ello. El tercer objetivo es que el libro sea empírico, esta basado en datos, hechos y análisis estadísticos.



Capítulo 1: Desmitificar el liderazgo

Al tratar de resolver el dilema de liderazgo, el libro plantea que se encuentra con muchas incógnitas y muchas de estas están en constante

cambio. 16 de estas variables son:

1. Hay diferencias en los comportamientos de liderazgo y las prácticas necesarias en los diferentes niveles de la organización.
2. El liderazgo se produce en muy diferentes entornos. No es lo mismo desarrollar el liderazgo en una empresa de producción establecida, que en un proyecto de emprendimiento nuevo.
3. Se requieren diferentes habilidades en las diferentes etapas de la carrera de una persona.
4. El liderazgo está impulsado en ocasiones por los grandes eventos o crisis.
5. Las actividades demandas a los líderes no son siempre las mismas (producción, cambio organizacional, etc...).
6. Se toma el éxito y la eficiencia como puntos de referencias de liderazgo, pero en ocasiones la retroalimentación de los subordinados puede ser un punto más representativo.
7. Es muy difícil definir quién es un buen líder y quién no, ya que es difícil encontrar medidas que permitan ver el impacto real que ese líder tiene en los clientes, accionistas, organizaciones, etc.
8. El liderazgo se evalúa en el presente y cuesta proyectarlo a futuro.
9. Existen diferencias generacionales para entender lo que es liderazgo y depende del tiempo en el que se deba aplicar.
10. Otra variable es si el líder está operando por si solo o es parte de un grupo de líderes.
11. Otro punto es el impacto en la tecnología. En algunas organizaciones se requiere alto nivel de manejo con la última tecnología, mientras que en otras organizaciones se toleraría un líder que no pueda enviar ni recibir correos electrónicos.
12. Una nueva dimensión del liderazgo es la geografía. Algunos líderes interactúan con un grupo virtual mientras otros tienen su staff en el sitio.
13. Existen además diferentes estilos de liderazgo (valor y orgullo, valoración y reconocimiento,

THE EXTRAORDINARY LEADER

enfocado en estadísticas y procesos, logros individuales, espíritu emprendedor).

14. ¿Quién decide cuál es un buen líder?
15. Existen datos sombra que se mezclan con liderazgo (CI, características físicas, características emocionales, características bioquímicas).
16. El lenguaje tiene un impacto relevante.

En el libro se plantea el modelo conceptual “Carpa del líder”, este modelo es simple e involucra 5 elementos o pilares que sustentan la base de la carpa y estos son:

1. Carácter: Integridad y transparencia.
2. Capacidad personal: Intelectual, emocional y habilidades profesionales.
3. Foco en Resultados: capacidad de tener impacto en la organización.
4. Habilidades interpersonales.
5. Capacidad de liderar cambios organizacionales

A continuación se señalan 20 ideas importantes desarrolladas en el libro.

1. Los grandes líderes hacen una gran diferencia respecto de los buenos.
2. Una organización puede tener muchos líderes extraordinarios.
3. En general se ha apuntado a cumplir con el promedio y no a llegar a la excelencia.
4. No existe una relación lineal entre liderazgo y resultados.
5. El liderazgo está basado en competencias que constituyen sus pilares fundamentales.
6. Una forma importante de medir liderazgo es el cambio.
7. Todas las variables no son iguales, algunas diferencian a líderes buenos de líderes geniales, pero otras no. Se identificaron 16 variables que actualmente separan el 10% superior del resto de los líderes.
8. Las competencias están ligadas fuertemente unas a otras.
9. Líderes efectivos tienen diferentes y personales estilos. No hay uno sólo que sea correcto para dirigir.
10. Prácticas efectivas de liderazgo son específicas para cada organización.
11. La clave para el desarrollo de un buen liderazgo es construir fortalezas. El desarrollo es más exitoso cuando el líder se enfoca principalmente en sus fortalezas, en vez de concentrarse sólo en mejorar sus debilidades.
12. Combinaciones de competencias producen resultados exponenciales.

13. La grandeza de un líder no es causa de la ausencia de debilidades.

14. Se percibe que los grandes líderes no tienen defectos.

15. Los “errores fatales” debe ser corregidos.

16. Atributos de liderazgo, a menudo se desarrollan de maneras no obvias.

17. Los líderes se hacen, no nacen.

18. Los líderes pueden mejorar su eficiencia de liderazgo a través del auto-desarrollo.

19. La organización debe proveer de asistencia para generar liderazgo.

20. La calidad del liderazgo de la organización entera rara vez supera la de su líder mayor.



Capítulo 2: Grandes líderes hacen una gran diferencia.

Al hacer un estudio entre la relación de la efectividad del liderazgo y los resultados deseables

se encontró varios hallazgos importantes al aislar los resultados finales según satisfacción y compromiso, estos son:

1. Los líderes tienen un dramático impacto cuando se mueven de malos a buenos.
2. Los ejecutivos mediocres tienen un impacto adverso en los grupos que tratan de llevar o liderar.
3. Los líderes ubicados entre los percentiles 30 y 70 no logran hacer grandes diferencias en sus organizaciones.
4. Para alcanzar el siguiente nivel de impacto en los empleados, deberá pasar del percentil 70 al 90.

Impacto en la satisfacción de los clientes

En un estudio realizado en una compañía de alta tecnología en las comunicaciones, los líderes extraordinarios tuvieron substancialmente mejores índices de satisfacción del cliente. Se asume que los líderes no tienen directo contacto con los clientes, pero la influencia de estos líderes en el nivel de compromiso de los empleados hace dramáticas diferencias en la satisfacción de los clientes.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que los esfuerzos para cambiar el comportamiento de los empleados se deben comenzar por asegurar de que

THE EXTRAORDINARY LEADER

sus directivos tengan un comportamiento en igual dirección.

Impacto en el porcentaje de empleados comprometidos.

Al estudiar a los empleados más comprometidos, él o ella está entusiasmado de asumir las tareas difíciles y va a hacer todo lo necesario para terminar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. Cada líder puede identificar estos empleados, que cumplen con esta descripción. Si aumentara el número de estos empleados, se podría mejorar la productividad, los proyectos se harían más rápidos, y no cabe duda que la rentabilidad también subiría. Además si se tiene un grupo de empleados de los cuales la mayoría tienen un alto compromiso el resto no se quedaría atrás.

En el libro se señala que si un líder puede moverse de un nivel “bueno” a un nivel “extraordinario”, a costos razonables para la compañía, el retorno de esa inversión será substancial. El problema recurrente es que muchos líderes sienten que siendo “buenos” es suficiente. Ellos están satisfechos que no son malos líderes y, por lo tanto, se quedan sin pasar al siguiente nivel, las razones por las que ocurre esto son:

1. Generalmente se culpa de los problemas a los malos líderes, dejando a los buenos sin responsabilidad y necesidad de mejorar.
2. Los programas de capacitación se enfocan en los defectos de aquellos más débiles, dando la señal que los líderes que están mejor deben quedarse en ese status y no tienen necesidad de mejorar.
3. Los resultados de estudios 360° se comparan con el promedio dejando poco espacio para mejorar.
4. Los buenos líderes muchas veces no manejan el concepto de “buen líder” v/s “líder extraordinario”.
5. La disciplina es más importante que algunas habilidades naturales. Por lo tanto es importante practicar para mejorar el nivel.
6. Muchos líderes se conforman con ser como aquellos líderes que los lideran a ellos.



Capítulo 3: Simplificación de liderazgo.

Una imagen más precisa de dirección está representada por una gran carpa, donde el espacio debajo de la carpa representa la efectividad del

líder, mientras más grande es el espacio mayor es la capacidad de liderazgo.

Las características distintivas de este modelo son:

1. La forma de liderar se basa en 5 puntos.
2. Estos 5 puntos o soportes juntos permiten llevar el liderazgo del líder a un nivel más alto.
3. Los líderes efectivos requieren de habilidades en todas esas áreas.
4. Existe una correlación estadísticamente importante entre todas estas competencias que debe tener el líder.

Carácter. Es el centro de apoyo de cada líder, los estudios confirman que el carácter personal es absolutamente el corazón de un liderazgo efectivo. Algunas formas en las que se expresa el carácter son:

1. Toma de decisiones pensando en la empresa.
2. Mantener compromisos.
3. Desarrollo personal, permanentemente aprendiendo.
4. Deseoso de recibir feedback de otros, ser accesible a cualquiera.
5. Tratar a todos por igual (hacia arriba y hacia abajo).
6. Confiar en otras personas, trabajar en colaboración con otros.
7. No ser arrogante, ser tenaz, ajustarse en ambientes cambiantes.

Capacidades personales. Este grupo comprende las competencias o habilidades que son absolutamente cruciales para que un líder esté muy bien considerado por sus compañeros, subordinados y jefes. Algunas de estas capacidades individuales son: Conocimiento técnico, conocimiento del producto, capacidad de identificar, analizar y resolver los problemas, habilidad profesional, innovación, iniciativa, uso efectivo de la tecnología.

Enfocarse en resultados. ¿Cómo el líder puede enfocarse en los resultados? Estableciendo metas para la gente, tomando personal responsabilidad por los resultados del grupo, proporcionando información y entrenamiento continuo a su gente, estableciendo objetivos elevados para alcanzar, personalmente patrocinando nuevas iniciativas o acciones, etc...

Habilidades interpersonales. En este grupo se encuentran las siguientes habilidades: comunicarse de manera poderosa inspirando a otros a un alto rendimiento, construir relaciones positivas con otras personas, desarrollar habilidades y talentos en

THE EXTRAORDINARY LEADER

subordinados, trabajar de manera colaborativa con otros, siendo abierto a recibir nuevas ideas, etc...

Liderando el cambio organizacional. Las habilidades específicas que se requieren para liderar el cambio organizacional son: habilidad de ser un campeón para el cambio de la organización, liderar proyectos o programas y su presentación para que otros la apoyen, tener una perspectiva estratégica.

Uno de modelos más útiles para comprender cómo las personas construyen su carrera es el modelo de cuatro etapas, las cuatro etapas dentro del liderazgo son:

Etapa I. Dependiendo de otros, En esta etapa se acepta la dirección de otros.

Etapa II. Contribuir independientemente. Se asume responsabilidad propia y se comienza a trabajar de manera autónoma.

Etapa III. Contribuir a través de otros. Se establecen redes internas y externas. Se debe desarrollar a otras personas. Se asumen responsabilidades por equipos completos.

Etapa IV. Liderando a través de la visión, son grupo de individuos en la organización quienes: crean la visión general de la organización, definen la dirección estratégica de la firma, representan a la organización en el mundo exterior, incluyendo clientes, proveedores, y asociaciones comerciales.

Cómo estos 5 elementos del modelo se interrelacionan unos con otros.

1. El carácter es el corazón del modelo, pero éste está fuertemente ligado con las relaciones interpersonales. La habilidad de inspirar y motivar a otros está vinculada con la percepción que tiene la gente de la integridad del líder.

2. El carácter también afecta al punto de enfocarse en los resultados. Si el enfocarse en los resultados, es por quedar bien a los ojos del jefe, o por un beneficio personal, entonces el carácter personal resta cualquier éxito en los resultados.

3. Las capacidades personales están ligadas con las relaciones interpersonales. El tiempo cuando la gente está desarrollando sus habilidades profesionales y técnicas es el tiempo cuando ellos deberían desarrollar además las habilidades que le permitirán luego trabajar efectivamente con otros.

4. Las capacidades personales están relacionadas con enfocarse en los resultados. Cuando los líderes son personalmente efectivos y con alta productividad, este ejemplo envuelve a todas las personas relacionadas.



Capítulo 4: Buscando la aptitud.

¿Por qué las habilidades están unidas entre sí?

Se cree que todas las habilidades trabajan juntas, pero es imposible definir con precisión qué parte de la relación se

atribuye a una de estas fuerzas frente a las otras. Aquí hay 4 posibles explicaciones:

1. Un punto fuerte en una competencia crea un poderoso "halo", por lo que los colegas, ya sean subordinados, compañeros o jefes, perciben al individuo como ser eficaz en un número de otras áreas debido a la fuerza en una. Se dice que una fortaleza en este caso oculta las debilidades.

2. En el proceso de desarrollar una habilidad o fortaleza, el individuo desarrolla otras habilidades.

3. La confianza en uno mismo aumenta cuando se adquiere cualquier habilidad y produce éxito. Cuando la gente tiene éxito en una escena de su vida, esto aumenta su confianza y voluntad para tratar algo nuevo.

4. El nivel de ambición o aspiración aumenta cuando la gente tiene éxito en cualquier dimensión. Algún desarrollo en alguna área nos da nuevas habilidades y confianza a buscar el crecimiento en otra área.

Dieciséis conductas que hacen la diferencia en cómo los líderes son percibidos por otros.

El estudio muestra que algunos rasgos se notan más que otros y se cree que enfatizando la diferenciación de las habilidades ayudara a los líderes a crear una impresión más favorable.

Carácter.

1. Mostrando alta integridad y honestidad

Capacidades personales.

2. Conocimientos técnicos y profesionales.

3. Solucionando y analizando problemas.

4. Innovación.

5. La práctica de auto-desarrollo.

Enfocarse en Resultados.

6. Centrarse en los resultados.

7. Establecer metas alcanzables.

8. Tomar la responsabilidad de los resultados.

THE EXTRAORDINARY LEADER

Habilidades interpersonales.

9. Comunicando poderosamente y prolíficamente.
10. Inspirar y motivar a otros a un alto rendimiento.
11. Construyendo relaciones.
12. Desarrollando a otros.
13. Colaboración y trabajo en equipo.

Liderando el cambio organizacional.

14. El desarrollo de perspectivas estratégicas.
15. Defender el cambio.
16. Conectar grupos internos con el mundo exterior.

Capítulo 5: Los líderes deben encajar en su organización.



Algunas veces un líder que triunfa en un tipo de organización no funciona bien en una organización de otro tipo. No es un problema del individuo ni de la organización, simplemente algunas combinaciones de individuo-organización

no son compatibles. De esta forma, es evidente que algunas organizaciones, con su cultura y necesidades, se ajustan a un individuo mejor que otras, con sus experiencias, creencias y competencias. Aunque suele existir cierto acomodo entre individuo y organización, la gente es más efectiva cuando es ella misma. Esto adquiere mayor importancia al asumir roles de mayor responsabilidad en la organización.

La investigación que soporta el libro revela que los líderes grandiosos son únicos en su clase, muy diferentes entre sí y necesitan habilidades excepcionales en pocas competencias. No existen reglas para triunfar en todo tipo de organizaciones y de hecho existen más semejanzas en las causas de falla comparado con las causas de éxito. Las 16 competencias identificadas en el capítulo anterior no son igualmente importantes. Al ser distintos entre sí, los líderes extraordinarios son extremadamente efectivos en pocas cosas. Estos pocos talentos pueden ser desarrollados.

Paradójicamente, los líderes son iguales y distintos. Son iguales en el sentido que para ser altamente efectivos deben tener fortalezas en distintos pilares de la carpa y son únicos en el sentido que cada uno tiene

un conjunto de características que lo hace encajar en su organización.

Dado que todos tenemos competencias y habilidades que usamos con más facilidad que otras, el secreto es encontrar en qué somos buenos o nos gusta, con el fin de profundizar en esas competencias. Dentro de un grupo de líderes se pueden encontrar marcadas diferencias en las competencias e incluso algunos que tienen marcadas debilidades en algunas áreas.

Analizando a 22 organizaciones distintas, los autores encontraron 13 perfiles de competencias que existen en las organizaciones, cada cual con ventajas y desventajas que deben ser sopesadas por los individuos y las mismas organizaciones: 1) con énfasis en la tecnología, 2) ejecución excelente, 3) evitando errores, 4) con énfasis en los clientes, 5) gentiles, 6) honestas, 7) de aprendizaje, 8) altamente íntegras, 9) justas, 10) políticas, 11) de celebración, 12) burocráticas y 13) virtuales. La oportunidad es encontrar la “bondad de ajuste” entre estas competencias y nuestras propias competencias y pasiones.

Capítulo 6: Los líderes grandiosos poseen múltiples fortalezas.

El caso más común es tener competencias que no sobresalen como fortalezas ni como debilidades. Es en estos casos que tendemos a atacar los puntos más débiles y nos sentimos conformes con puntajes ligeramente sobre la media. Probablemente esta filosofía de la efectividad proviene del colegio, donde el enfoque era atacar los puntos más débiles de la clase. Los autores discuten que gastar esfuerzo en los éxitos también sería muy valorado.



En situaciones laborales, se usa entregar feedback siguiendo la fórmula decir un par de buenas noticias, seguido de áreas débiles o de mejora, para terminar con un par de comentarios positivos. La investigación sugiere que los diálogos positivos debieran ser cinco veces más frecuentes que los negativos para obtener desempeño óptimo del equipo. En equipos mediocres, este ratio es de 2:1, mientras que en equipos de desempeño pobre es de 3 negativos a 2 positivos. Una buena fórmula para obtener mejores resultados

THE EXTRAORDINARY LEADER

es comunicar que es preferible desarrollar pocas fortalezas y mantener debilidades menores a no tener ni fortalezas ni debilidades. En el estudio, se define fortaleza como algo que es usado en muchas situaciones y que posee un efecto duradero, proveniente de condiciones naturales o de esfuerzo y práctica. Se encontró que la fortaleza sólo tiene efecto cuando la competencia resalta, es decir, en el percentil 90 en términos relativos o con un 4,5 en una escala absoluta de 5 puntos. El impacto de las fortalezas es consistente: los líderes sin fortalezas están en promedio dentro del percentil 34. Sólo 1 fortaleza los ubica dentro del percentil 64, y 3 fortalezas impulsan a los líderes al percentil 81. Cinco fortalezas ubican a los líderes dentro del percentil 91.

Los autores recomiendan abarcar poco al incrementar competencias, y concentrarse en “combinaciones poderosas”, que son combinaciones de competencias que tienen un gran impacto sobre la percepción completa de liderazgo extraordinario, no alcanzado con ninguna de las competencias por sí solas. Estas combinaciones poderosas vienen a explicar la percepción de algunos investigadores de que una fortaleza sobre-entrenada podía ser negativa. La realidad es que no hay evidencia para afirmar esto, sino que algunas veces se necesita desarrollar otra competencia que haga el peso a la anterior (ej. Foco en resultados v/s habilidades interpersonales).

La investigación arroja que algunos líderes fueron considerados sin ninguna debilidad (10% superior), mientras que otros fueron evaluados sin fortalezas (10% inferior). Los autores atribuyen esto al “efecto halo”, que arrastra actitudes hacia uno u otro lado. Dado que existe, lo recomendable es beneficiarse en lugar de ser víctima de él.



Capítulo 7: Las fallas fatales deben ser arregladas.

Pero el mensaje de desarrollar aún más las fortalezas no implica que las debilidades deban ser descuidadas. De hecho, los autores proponen identificar las debilidades más significantes y delinear un plan de acción para arreglarlas. La investigación llegó a determinar que aquellos líderes con una o más debilidades se encuentran en promedio en el percentil 18. Este



efecto se ve aún más exacerbado considerando el efecto halo, que hace que una debilidad arrastre hacia abajo al resto de las competencias. Los autores determinaron empíricamente la existencia de 10 fallas que llevan a liderazgos

fracasados: 1) no inspirar por falta de energía o entusiasmo, 2) aceptar desempeños mediocres, 3) falta de visión clara y dirección, 4) pérdida de confianza por percepción de malos juicios, 5) no ser un trabajador en equipo, 6) no ser un buen modelo a seguir, 7) no aprender de los errores propios ni auto-desarrollarse, 8) falta de habilidades interpersonales, 9) resistente a los cambios, no lidera el cambio ni innova, 10) enfoque en sí mismo no en desarrollar al resto.

Las fallas mencionadas tienen en común que son observadas por cualquiera en contacto con el líder, tienden a ser consideradas omisiones más que faltas, y son deficiencias relacionadas con la inteligencia emocional más que con alguna incompetencia técnica. Los autores sostienen que no siempre es posible arreglar las fallas, a veces basta con hacerla irrelevante, neutralizarla o simplemente devolver al sujeto a una posición en la que pueda hacer una contribución individual.

La indicación para arreglar las fallas es someterse a grandes dosis de feedback, ya que muchas veces no somos conscientes de tener una falla importante y solemos esconderla detrás de un comportamiento que creemos es una fortaleza. Primero, es importante determinar si el feedback positivo o negativo es el que produce mejores resultados, ya que algunas personas se sienten atacadas con feedback negativo, mientras que otras consideran inútil el feedback positivo. En segundo lugar, es también importante enfocar el feedback hacia el comportamiento y no hacia la persona. Ambas sugerencias mejoran el proceso de superar las fallas.

THE EXTRAORDINARY LEADER



Capítulo 8: Nuevas visiones para el desarrollo del liderazgo.

Una planificación lineal del desarrollo del liderazgo contempla actividades

como asistir a clases de liderazgo y leer libros como éste. Los autores insinúan que esta estrategia funciona para convertir a un mal líder en un buen líder, pero no para convertirlo en un líder extraordinario. Se sugiere un enfoque no lineal, que consiste en encontrar “asociaciones de competencias” entre las 16 competencias mencionadas en el capítulo 4. Estas “asociaciones de competencias” son relaciones que implican ser efectivo en las competencias asociadas si se es efectivo en una competencia, y por el contrario, no ser efectivo en las competencias asociadas si el desempeño es pobre en una competencia (ej. Habilidades interpersonales y competencia técnica).

El impacto de estas asociaciones se explica por varias razones. Las competencias que se consideran asociadas encajan juntas en la percepción de la gente, facilitan la expresión de las otras asociaciones de competencias, ayudan a desarrollar comportamientos relacionados. Unas suelen ser los cimientos de otras, pueden cambiar la percepción completa del liderazgo y pueden incluso cambiar a las personas.

La investigación sobre asociaciones de competencias entrega a los líderes rutas de desarrollo que no siempre son intuitivas. La experiencia de los autores apunta a desarrollar las fortalezas de los líderes encontrando una o dos asociaciones de competencias con efectividad inadecuada o que el impacto de mejorarlas sea dramáticamente positivo. Los líderes que han experimentado este método concuerdan en que es una herramienta valiosa que ayuda en el esfuerzo para pasar de ser un buen gerente a ser un líder extraordinario.



Capítulo 9: Un caso de estudio en el desarrollo de habilidades. Los Marines de EE.UU.

¿Cómo se comparan los requerimientos de los marines v/s aquellos de los líderes de negocios? He aquí algunas similitudes y diferencias respecto de los 5 grandes atributos mencionados.

Carácter:

El entrenamiento de los marines se efectúa bajo un estricto código de honor y honestidad. Al iniciar el entrenamiento se les da la opción de revelar algún problema en su pasado y se menciona que esto no tendrá ningún efecto negativo en el proceso de adiestramiento. Cualquier cosa grave que sea descubierta después y que no haya tenido aviso previo en la oportunidad dada será causa de despido inmediata.

Los marines practican mucho el desarrollo personal. Esto es motivo de orgullo y genera un proceso de mejora continua. Los valores fundamentales de los marines están descritos en un manual especial del que los reclutas deben memorizar 11 principios de liderazgo básicos.

Capacidad Personal:

La capacidad de resolución de problemas se pone a prueba desde el comienzo. Múltiples son los ejercicios que se exigen y el entrenamiento es exhaustivo y apoyado por oficiales de mayor rango quienes dan enorme feedback a los entrenados. La educación continua también forma parte de la política dentro de la institución. El desarrollo profesional es constante y se incluyen carreras profesionales paralelas a la formación.

Enfocarse en los Resultados:

El foco se aplica al proceso mismo de cada misión en la que se:

Se planificación detallada de tres alternativas de cómo abordarla.

1. Se selecciona una de ellas como la que se implementará.
2. Se define el resultado final deseado.
3. Se analizan las fortalezas y las debilidades del equipo ejecutor.

THE EXTRAORDINARY LEADER

4. Se define aquello que no debe ocurrir.
5. Se prepara un plan detallado de implementación.
6. Se ejecuta el plan.

Habilidades Interpersonales:

Hay una cercanía muy grande entre todos los miembros de la institución. No sólo deben saber el nombre de la gente con la que trabajan sino además la de sus familiares directos. Además el diálogo debe ser franco y directo entre las personas. Muchas veces los colegas son tratados de “hermano” y “hermana” ya que uno de los principios básicos es el de protegerlos.

Liderando el cambio organizacional:

En los niveles más bajos el sistema sitúa a los marines en un nivel operativo desde el cual no se llevan a cabo ningún tipo de cambios específicos en la organización. La mayoría de las organizaciones necesita sólo muy poca gente que desempeñe esta función y el caso de los marines no es la excepción.

Todos los integrantes de los marines deben ser entrenados en liderazgo. Algunas ventajas de ampliar la preparación de temas de liderazgo a toda la organización son:

1. Aumenta el compromiso de los individuos al ver que la organización tiene interés en prepararlos.
2. La reserva de gente preparada aumenta. Se deja de depender de unos pocos capacitados.
3. Se descubren talentos que de otra manera se habrían perdido.
4. Se refuerza la cultura organizacional.
5. Se aplanan la estructura organizacional.

Capítulo 10: Lo que los individuos hacen para convertirse en grandes líderes.



Primero se analiza la eterna pregunta de si los líderes nacen o se hacen.

Peter Drucker dijo “El liderazgo no se puede ser enseñado ni aprendido”. Efectivamente existen una serie de estudios que sugieren que existen características de la personalidad que influyen

el liderazgo que una persona pueda desplegar y que son escasamente modificables durante la vida. También se ha analizado la profunda influencia ejercida por los padres a la hora de forjar la

responsabilidad y las ganas de un niño en adquirir liderazgo. Además existe la evidencia empírica que el liderazgo se forja y además se muestra en etapas tempranas de la vida. Si se ha sido líder en el pasado lo más probable es que el liderazgo tienda en repetirse en el futuro.

Sin embargo, no existen estudios que determinen un único factor de predicción de si un líder será exitoso o no y existen muchos casos de personas que recién ejercieron un liderazgo importante a partir de cierto punto en sus carreras profesionales. También está claro que debido a la enorme cantidad de organizaciones con culturas diversas la probabilidad de que alguien puede ejercer un liderazgo particular ha aumentado enormemente. Un ejemplo de aquellos fue el boom de las punto com. En estudios longitudinales de liderazgo se ha probado que cerca de un tercio de personas a las que se calificó como poco probables de convertirse en líderes finalmente lo hicieron, probando así, que el trabajo duro, la perseverancia y la tenacidad (además de la suerte) son variables muy relevantes.

Por lo tanto la respuesta a la clásica pregunta está entre los dos extremos. Existen personas que nacen con mayor inteligencia, vigor y capacidad de actuar con otros, pero sólo algunos de ellos se transforman en líderes. Por otra parte el liderazgo exige trabajo duro, esfuerzo tenaz y las ganas de salir de una zona de confort personal.

Recomendaciones para mejorar el liderazgo:

1. Decidir transformarse en un gran líder.
2. Desarrollar y desplegar gran carácter personal.
3. Desarrollar nuevas habilidades.
4. Encontrar un “coach”.
5. Identificar tus fortalezas.
6. Identificar tus debilidades y luego encontrar la forma de hacerlas irrelevantes.
7. Mejorar errores fatales.
8. Incrementar el foco en las labores desempeñadas (siempre en aumento).
9. Conectarse con buenos ejemplos a seguir (role models).
10. Aprender de los errores y de las experiencias negativas.
11. Buscar formas de dar y recibir “feedback” productivo y aprender la forma de cómo absorberlos de una forma emocionalmente sana o saludable.
12. Aprender de la experiencia de trabajo.
13. Estudiar la realidad a la que la empresa se ve enfrentada actualmente.
14. Aprender a pensar de manera estratégica.

THE EXTRAORDINARY LEADER

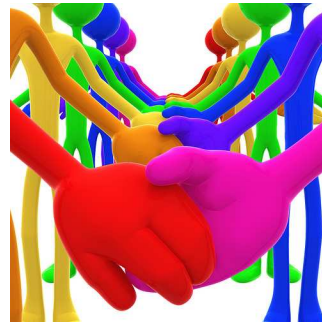
15. Comunicarse a través de historias.
16. Inyectar energía en cada situación.
17. Dedicar tiempo especial al tema desarrollo de personas.
18. Unir al equipo de trabajo.
19. Construir tableros de control personales para monitorear la efectividad del liderazgo ejercido (variables: retención de clientes, medidas de satisfacción de clientes, medidas de productividad, control presupuestario, clima laboral, etc...)
20. Planificar y ejecutar una iniciativa de cambio.
21. Transformarse en un profesor / entrenador.
22. Estudiar a los grandes líderes y replicar su comportamiento con otros.
23. Involucrarse en trabajos comunitarios de manera voluntaria.
24. Practicar el articular la visión con los objetivos del equipo.
25. Prepararse para el siguiente trabajo. Pensar en adelante sin importar las habilidades que se necesitan.

Capítulo 11: Desarrollando equipos de liderazgo.



Los estudios han encontrado que no existen líderes que destaquen en las 16 competencias que se mencionan en el libro y que por el contrario los líderes que destacan tienen al menos 3 de ellas en un nivel superlativo. ¿Si sabemos que ninguna persona puede ser perfecta, cómo es que existen organizaciones en donde todas las cosas se hacen bien?

Esto se debe a la conformación de equipos. El juntar a personas con diferentes habilidades permite tener la correcta mezcla de talentos en el equipo que se necesita conformar.



Capítulo 12: El rol de la organización en el desarrollo de los líderes.

El rol del líder es producir otros líderes no el de producir seguidores. La demanda a los líderes del mañana es mayor a la actual. Cada vez las exigencias son mayores y el nivel de complejidad exigido aumenta.

El rol que debe desempeñar la empresa en el desarrollo del liderazgo incluye:

1. Adoptar un modelo de liderazgo.
2. Decidir quienes recibirán apoyo para desarrollar liderazgos.
3. Desarrollar “líderes seniors” e involucrarlos en la creación de nuevos líderes.
4. Se deben juntar los programas de liderazgo con aquellos de competencias técnicas (Management).
5. Se debe definir los resultados que se buscan de los líderes y cómo esos se “likean” con la estrategia de la compañía.
6. Se deben poner expectativas muy altas en los líderes involucrados.
7. Enfocar los esfuerzos de mejora y desarrollo en las fortalezas.
8. Se deben usar métodos de aprendizaje poderosos para poder modificar comportamientos.

Enfoque tradicional	Nuevo enfoque
Clases	Evaluaciones 360°
Casos de Estudio	“Coaching”
Lecturas de libros	Simulaciones
Discusiones en pequeños grupos	Actividades de formación de equipos
Presentaciones de video y películas	Creación de paneles de control
	Charlas de ejecutivos senior

9. Enfatizar la labor en proyectos que importen (generar impacto).
10. Crear una cultura del feedback.
11. Transformar la complejidad en simplicidad.
12. Hacer que el desarrollo se transforme en un proceso a largo plazo no en un evento.
13. Desarrollar herramientas que permitan medir el proceso.

THE EXTRAORDINARY LEADER

14. Planificar los retos a los líderes en el proceso de mejora.
15. Celebrar el éxito.



Capítulo 13: Midiendo las mejoras en General Mills.

Se muestran los resultados de un proceso de desarrollo de competencias en la compañía americana

General Mills. A través de comparaciones de análisis de desempeño 360° se estudiaron las mejoras en un grupo importante de líderes en un periodo de 4 años (2003-2007).

En en análisis general aproximadamente un 34% de los líderes mejoró la percepción de su liderazgo. Un 6% empeoró y un 60% quedó igual.

Además los ejecutivos se separaron dos grupos. Aquellos que en un “approach” tradicional enfocaron sus esfuerzos en mejorar sus debilidades y aquellos que gestionaron además de sus debilidades, sus habilidades y fortalezas. Queda claramente establecido que el enfoque de mejorar en las fortalezas supera al enfoque de mejorar en las debilidades. (desde percentil 41 a 77 v/s desde percentil 34 a 46).



Capítulo 14: La importancia del seguimiento.

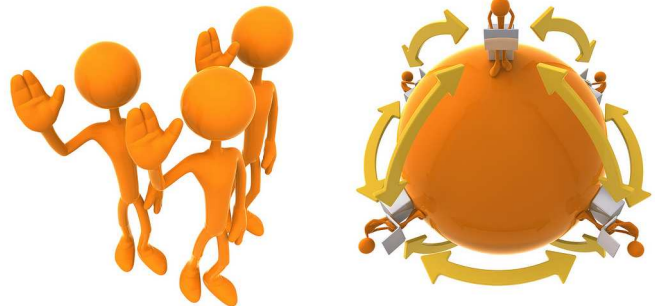
El proceso de aprendizaje de competencias y sus actividades se pueden dividir en 3 fases. La

fase 1 consiste en todas las actividades que se realizan previamente a la reunión o sesión. Incluye libros a leer, cuestionarios que llenar, datos a recolectar, etc. La fase describe el evento de aprendizaje en si mismo. Puede ser de 2 horas o de 3 meses. Puede involucrar gente reunida en un mismo lugar o a través de tele conferencias, etc. La fase 3 comienza después de que el evento terminó. Incluye las actividades diseñadas para reforzar y fortalecer la aplicación de lo aprendido. La fase 3 representa un 50% del valor

aportado en el proceso de aprendizaje de competencias. Sin embargo, tradicionalmente sólo ha representado un 5% del total gastado en este tipo de proyectos.

La fase 3 es de vital importancia y debe caracterizarse por:

1. Se deben especificar los nuevos comportamientos deseados.
2. Los participantes deben claramente comprometerse públicamente a cumplir tareas en ciertos periodos de tiempo determinado.
3. Los participantes sabrán que serán medidos en el tiempo.
4. Los participantes son permanentemente recordados de actualizar los planes de implementación.
5. Los obstáculos son anticipados y se realiza una nueva planificación de ciertas tareas si esto fuera necesario.
6. Se desarrollan buenas medidas para supervisar el control y el avance de las diferentes actividades.



Todas las imágenes fueron utilizadas con el permiso de lumaxart:

www.lumaxart.com
thegoldguys.blogspot.com