CURSO DE MEJORES PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

LIDERA
Tu desarrollo



MÓDULO 1: LIDERAZGO

LIDERAZGO

1.1 Definición de Liderazgo

El liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o sigan un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, el procedimiento y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente.

El liderazgo es una de las cuatro principales actividades interdependientes del subsistema de influencia y e logra, en cierta medida, comunicándose con otros. Es importante que los gerentes tengan una comprensión profunda de lo que implican el liderazgo. El liderazgo siempre ha considerado un requisito previo para el éxito de una empresa. Hoy, dada la creciente capacidad de la tecnología mejorada de las comunicaciones y al auge de los negocios internacionales, el liderazgo es as importante que nunca.



1.2 Habilidades: Iniciativa, Proactividad, Innovación y Creatividad

Estas habilidades son las principales cualidades que debe de tener un líder, las cuales son llevadas a cabo en diferentes situaciones, y estas son las que hacen la diferencia entre ser un líder y el no serlo, por lo tanto las habilidades que debe de poseer son:

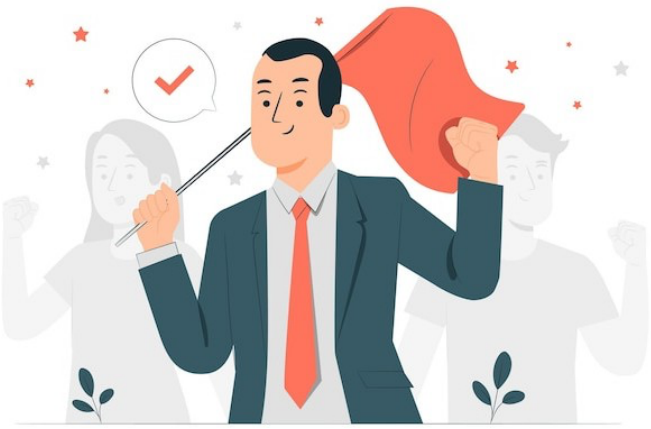
Iniciativa: Esta se puede definir como hacer lo que se debe de hacer, bien hecho, y sin que nadie lo mande.

Proactividad: Esto no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Innovación: Es la creación o modificación de un producto, para posteriormente poderlo vender, el innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.

Creatividad: Esta es denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

Un jefe es un superior sólo porque su cargo así lo determina, pero un líder es un guía capaz de influir en su equipo para mejorar los resultados de forma positiva.



→Actitud proactiva; qué es y 14 cualidades de las personas proactivas

¿Has visto alguna vez escrita la expresión actitud proactiva en un lugar que no sea un Curriculum Vitae? ¡Nosotros tampoco! Pero es un término que suele llamar la atención a todos aquellos que lo leen y no demasiadas personas tienen claro lo que significa.

La proactividad es una actitud de la persona que la lleva a anticiparse de forma activa a los eventos o problemas futuros.

Ahora ya sabes qué significa esa palabra que tanta gente desliza en su Curriculum. Precisamente, el motivo de que tantas personas lo hagan es que es una cualidad muy valorada por las empresas. Si cuentas con un trabajador con actitud proactiva, esperarás que sea capaz de enfrentarse a los problemas y evitar que ocurran, o al menos que sepa solucionarlos con más eficacia.

Pero una actitud proactiva va más allá. Las personas proactivas suelen tener una serie de cualidades que las hacen especialmente productivas y valoradas en su trabajo. ¿Quieres ser más proactivo? Vamos a ver algunas.

- **Son personas activas.**

Es la cualidad básica de una persona proactiva. Si no eres una persona activa, difícilmente podrás alcanzar la proactividad. Las personas proactivas buscan la acción, les encanta resolver problemas, o mejor aún, hacer todo lo necesario para evitar que se presenten. Este tipo de personas disfrutan actuando y no se quedan ancladas en la rutina, sino que buscan nuevos retos con los que dar salida a su energía.



- **Se conocen a ellas mismas.**

La proactividad implica autoconocimiento. Ser proactivo no supone ser activo “a ciegas”, sino preocuparse también por mirar hacia uno mismo y conocer las limitaciones y capacidades de las que se dispone. ¿Cuáles son las cualidades que me hacen diferente? ¿En qué podría mejorar? ¿Cuáles son mis debilidades a nivel personal o profesional? Este es el tipo de preguntas que se hace una persona proactiva y que le ayudan a conocerse mejor, a saber ubicarse y a tener una mayor confianza en sus posibilidades.

- **Tienen una gran autoconfianza.**

Para moverse por el mundo con la actitud dinámica que muestran las personas proactivas, será imprescindible tener una gran seguridad en uno mismo. Las personas proactivas reflexionan, planifican y, convencidas de estar haciendo las cosas bien, actúan. Además, esta forma de proceder se retroalimenta y refuerza su propia autoestima.

- **Son creativas y buscan soluciones diferentes.**

Una persona proactiva no se rinde fácilmente. Si las soluciones habituales no ofrecen resultados, buscan nuevas alternativas. ¿Has visto la serie de televisión clásica MacGyver? ¿Recuerdas cómo era capaz de construir un camión de 6 ejes con una caja de cerillas y 4 perchas? Un proactivo de campeonato.



- **Se expresan de forma positiva.**

Ya sabes que las personas proactivas siempre están buscando soluciones a los problemas, y para conseguirlo, el lenguaje positivo puede abrir puertas que se encuentran cerradas. Expresándote con optimismo, conseguirás que las personas sean más proclives a buscar soluciones contigo.

- **Piensan más allá del corto plazo.**

Es otra cualidad muy específica de las personas proactivas. La mayoría de las personas suelen centrarse en sus tareas inmediatas, sin prestar demasiada atención a la evolución de las cosas a medio y largo plazo. Una persona proactiva, por el contrario, intenta anticiparse a las necesidades y problemas futuros: conoce el poder de la planificación. Por todo ello, la proactividad es una cualidad muy buscada para los puestos de liderazgo.

- **Tienen un gran autocontrol.**

Las personas proactivas saben que, para encontrar la solución a un problema, no deben dejarse llevar por las emociones. En determinadas situaciones, el estrés puede jugarnos malas pasadas. Una persona proactiva saber tener la situación bajo control, y además sabrá calmar a quienes tenga a su alrededor, tranquilizándoles y mostrándoles respeto por sus opiniones y su forma de pensar.

- **Están centradas.**

¿Te parece que la mejor forma de resolver un problema en el trabajo es comentando lo guapa que ha venido Mari Puri o lo fornido que se ha puesto Godofredo? Las personas proactivas buscan ser efectivas, y eso conlleva eliminar cuestiones innecesarias. Ya habrá tiempo para comentar esas cosas…



- **Son constantes.**

Guiadas por su autoconfianza y por la planificación, las personas proactivas saben que están en el buen camino y son conscientes de que, con frecuencia, es necesario esperar un tiempo antes de obtener resultados. Por eso, no abandonan a las primeras de cambio.

- **Son disciplinadas.**

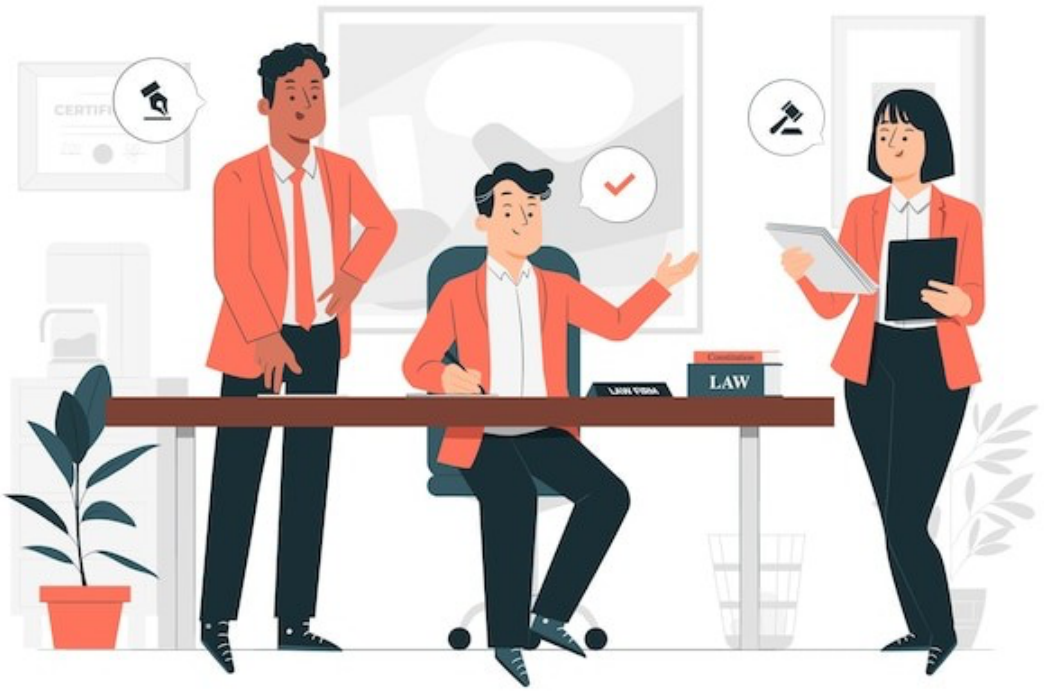
Las cualidades propias de la proactividad conducen a la disciplina. Si una persona está centrada, sabe lo que debe hacer, es constante, tiene autocontrol, es activa… la personalidad disciplinada surge por sí sola.

- **Son persuasivas.**

Poca gente es capaz de resistirse al atractivo de una persona proactiva. Su autoconfianza, su autocontrol y su capacidad para mostrar respeto por las ideas de los demás, hará que sus opiniones siempre sean tenidas en cuenta.

- **Son sociables.**

Es otra cualidad que emerge de las demás. Una persona activa, con autoestima, positiva y creativa, habitualmente encontrará satisfacción en las relaciones sociales, lo que a su vez será positivo en su trabajo.



- **Aprenden de las críticas.**

¿Marcas una cruz roja encima de la fotografía de las personas que te critican? ¿Se la envías después a su domicilio, metida en una caja? ¿Es que quieres acabar en la cárcel? ¡Relájate un poco! Para una persona proactiva, una crítica es una oportunidad para aprender y mejorar, no una ofensa personal ni una excusa para dar rienda suelta a la mala uva.

- **Son flexibles.**

Recuerda: las personas proactivas son creativas, desean encontrar soluciones a los problemas y anticiparse a ellos, y eso implica una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. Desde una postura rígida, difícilmente alcanzarás soluciones nuevas.

¿Y tú? ¿Tienes todas estas cualidades, o al menos algunas de ellas? Es cierto, vistas una detrás de otra parecen casi propias de un supe humano, pero aunque no alcances las doradas cotas de la proactividad máxima, pueden inspirarte para mejorar.

Y tal vez haya otra cosa que también pueda inspirarte. Se llama e Horus, y es un simpático y coqueto sistema de gestión remota que puede ayudarte, entre otras cosas, a flexibilizar tu trabajo y el de tu gente. E Horus está deseando que le conozcas. ¿Le vas a dejar con las ganas?



1.3 Las 10 Habilidades que todo buen Líder debe tener

1. **Compromiso:** asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.

2. **Persuasión:** capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios

3. **Motivador:** establece con claridad objetivos y asegura un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado.

4. **Habilidades comunicacionales:** debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda.

5. **Capacidad de gestión:** habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable.

6. **Planificación estratégica:** Establecer prioridades según las metas principales.

7. **Empatía:** se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.

8. **Innovador:** propone soluciones e ideas que mejoren los procesos actuales.

9. **Facilitador:** ayudar para que todos puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

10. **Conocimientos:** debe ser experto en lo que hace para poder ejercer eficientemente un buen liderazgo.

Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones. Es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. Esto es lo que explica que, en los textos de Administración, el tratamiento de este tema

se presente desde los primeros momentos, generalmente como parte de la función de Planeación.

En el texto de Koontz-Weirich esto se fundamenta en que La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras.

Los especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas, aclarando que, en el plano de la administración (dirección), un problema se define como la brecha existente entre el Estado Actual y el Estado Deseado. Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda.

Por tanto, el primer paso en la toma de decisiones es identificar el(los) problema(s) sobre lo(s) que es necesario decidir. Para Drucker, una de las habilidades principales de un dirigente es su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización.

Un especialista amplía esta definición planteando que existe un problema cuando:

1. Existe una discrepancia entre lo que ocurre y lo que debería estar ocurriendo.
2. Quiero hacer algo al respecto.
3. Hay algo que yo pueda hacer.

Lo primero que se destaca es que, para resolver un problema, es decir, tomar una decisión, usted tiene que estar dispuesto a enfrentarlo y, por tanto, asumir las consecuencias. Lo segundo, es que usted tenga alguna certeza de que pueda hacer algo para resolverlo, de lo contrario, no tiene sentido que dedique tiempo y energías a enfrentar ese problema que, como dicen los especialistas está fuera de su área de influencia. Estos son criterios que se aplican para determinar las prioridades sobre los problemas de que se ocupará el dirigente.

Las principales fuentes de información a las que puede acudir un dirigente para identificar problemas son:

- Incumplimiento de planes.
- Desviación (disminución, deterioro) de resultados anteriores.
- Quejas de clientes.
- Desempeño de competidores, que pueden ocasionar pérdidas de clientes y mercados a la empresa.
- Preocupaciones sobre el desempeño y resultados de su entidad que le planteen sus superiores, colegas, inclusive subordinados.
- Cambios en el entorno que modifican tecnologías, tendencias en el mercado, expectativas de clientes, entre otros factores.

Varios especialistas proponen que la identificación de problemas se asuma como una búsqueda de oportunidades. Stoner plantea: No siempre está claro si la situación que enfrenta un administrador presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean problemas a las organizaciones, y a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema.

Drucker define un problema, como: algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos; y una oportunidad como: algo que le ofrece a una organización la posibilidad de ir más allá de los objetivos que se ha fijado.

La mejor comprensión de estos planteamientos, la logramos con una tecnología de consultoría que nos trasladó una consultora extranjera hace unos años y que utilizamos mucho en los procesos de diseño de estrategias y programas de cambio organizacionales. Su creadora, Ann Overton, dice que Dios creó el mundo en siete días y en el octavo creó los problemas. La connotación que tienen, en nuestra cultura, las palabras problema y oportunidad es tan diferente que nos parece imposible conciliarlas en un mismo proceso. Pero es posible, se trata de tomar una situación cualquiera que debamos atender y analizarla en dos planos, como se muestra en la siguiente Tabla.

.

Como problema analizamos:	Como oportunidad:
Lo que está mal	Lo que se puede mejorar
Están relacionados con el pasado	Con el futuro
Amenazas y peligros	Posibilidades
Empujan	Halan (atraen)
Debilidades que hay que arreglar	Fortalezas que podemos aprovechar
Mejorar lo "viejo" (más de lo mismo)	Qué cosas nuevas podemos lograr (hacer)
Nos agobian	Nos estimulan

1.4 Tipos de Problemas y de Decisiones

Hay coincidencia entre los especialistas en clasificar los problemas y las decisiones en dos grupos: los problemas y decisiones estructurados y los(as) no estructurados.

Las Decisiones Estructuradas (Programadas) son las que se toman para resolver problemas y situaciones que se producen de manera rutinaria, sistemática, por ejemplo: el sueldo a pagar a un trabajador, cómo proceder ante la devolución de mercancías por los clientes, los procedimientos para extraer mercancías del almacén. Se establecen mediante la definición de políticas, procedimientos, sistemas de trabajo, definición de la autoridad para aprobar documentos, excepciones, entre otros.

Una tarea del dirigente, en esta esfera, es identificar las actividades y situaciones que se presentan de manera repetitiva y definir los instrumentos que le permitirán decidir por una sola vez cómo deben resolverse esos problemas.

Las Decisiones No Estructuradas son las que se toman para resolver problemas que no se presentan constantemente y que requieren soluciones únicas, como pueden ser: adquisición de una nueva tecnología, aprobación de un plan de mercadotecnia, asignación de recursos, cómo mejorar las relaciones con la comunidad. Según los especialistas, este es el tipo de decisiones que, con mayor frecuencia, tienen que tomar los dirigentes. Estas situaciones exigen soluciones innovadoras, que no pueden

seguir políticas trazadas. Para este tipo de decisiones se utilizan procesos de análisis de problemas, grupos de expertos, contratación de estudios especiales, entre otros.

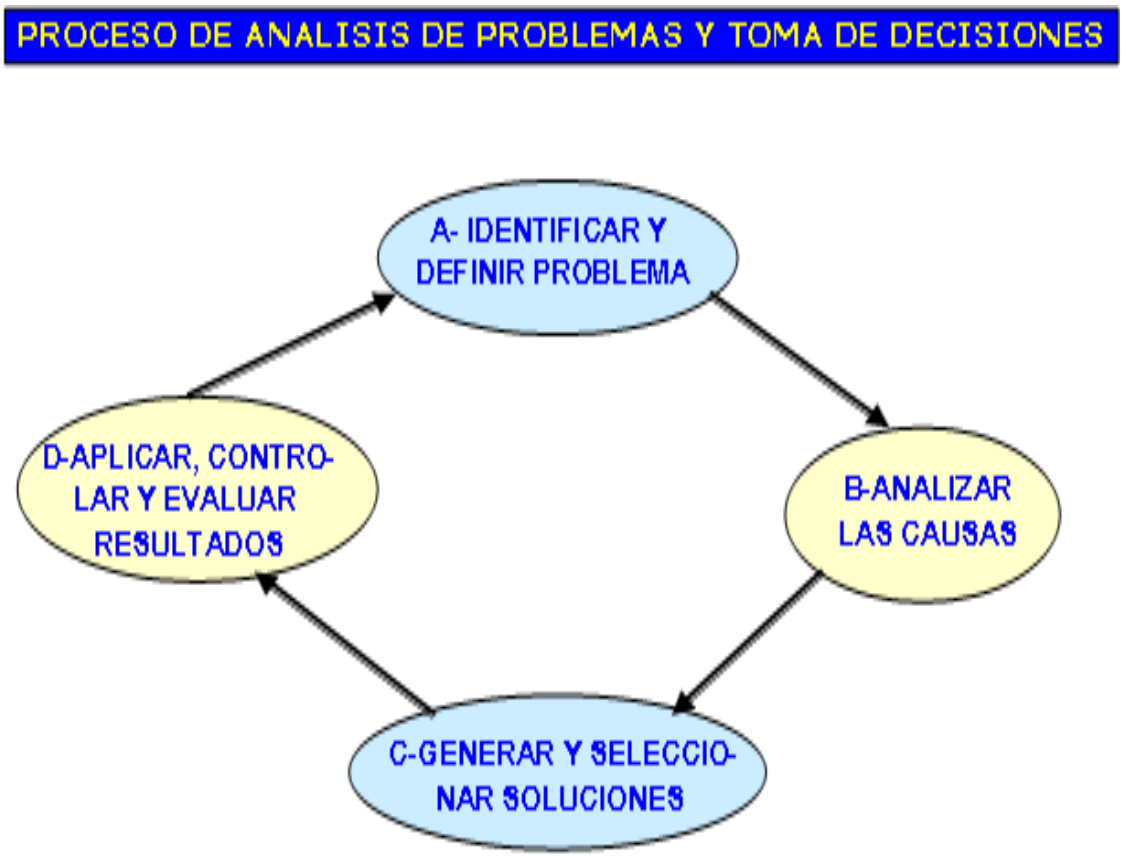
En el siguiente grafico se presenta un resumen de estos enfoques.



1.5 El Proceso de Análisis de Problemas y Toma de Decisiones

Existen diferentes modelos para el análisis de problemas. En cualquiera que se tome como referencia se pueden identificar cuatro momentos:

1-Identificación del problema; 2-Análisis de las causas; 3-Generación y selección de alternativas de solución y; 4-Aplicación, control y evaluación, como puede verse en la siguiente imagen.



Las tareas principales a desarrollar en cada paso se resumen a continuación.

1. **Identificación del problema**

El objetivo de este primer paso es: Definir el problema en términos que todos comprendan y que posibilite trabajar sobre el mismo. **La pregunta clave es:** ¿Qué deseamos cambiar?

La definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible. Por ejemplo: el treinta y dos por ciento de los modelos de solicitud procesados por nuestro departamento contiene errores. Así es como existe el problema.

Otra manera de definirlo es expresándolo en términos del estado deseado, es decir lo que se desea obtener cuando esté resuelto el problema. En el ejemplo anterior, podría ser: Reducir la cantidad de errores en los modelos procesados a no más de un 10%.

2. **Análisis de las causas**

El objetivo de este paso es: Identificar la(s) causa(s) principal(es) del problema. **La pregunta clave:** ¿Qué nos impide alcanzar la condición deseada?

Algunas sugerencias para trabajar en este paso:

- Identifique las causas potenciales. Puede ayudar un análisis de Causa-Efecto (Espina de pescado).
- Seleccione la causa más probable, o de más significación, en la ocurrencia del problema.
- Determine los datos necesarios para verificar esto. ¿Cuáles? ¿Dónde están?
- ¿Quién los tiene?
- Considere las Fuerzas positivas y Negativas que pueden incidir en el problema, para centrarse en la(s) causa(s) de mayor impacto.

3. **Generación y selección de alternativas de solución**

El objetivo de este paso es: Generar las alternativas de solución. **La pregunta clave:** ¿Qué podemos hacer para alcanzar el estado deseado, actuando sobre en la(s) causa(s) principal(es)? .

Este paso se sub-divide en tres tareas: una, la generación de todas las alternativas posibles de solución; dos, determinar los criterios que aplicaremos para seleccionar la(s) alternativa(s) con la que trabajaremos (costo, tiempo, impacto, etc.) y; tres, aplicar los criterios acordados a cada alternativa y seleccionar la(s) que más los satisfaga.

4. **Aplicar la alternativa de solución, controlar y evaluar los resultados**

El objetivo de este paso es: Ejecutar y controlar la aplicación de la solución de acuerdo con el plan desarrollado en el paso anterior. **La pregunta clave:** ¿Estamos siguiendo el plan, qué resultados estamos logrando?.

Recomendaciones de tareas a realizar en este paso.

- Dividir la ejecución en etapas controlables, para un monitoreo más efectivo.
- Manténgase preparado para modificar el plan, en caso de que se produzcan eventos esperados -o inesperados.
- Utilice un sistema de control para medir el avance.
- Recopile los datos para la evaluación de la eficacia de la solución.
- Ponga en práctica los planes de contingencia según las necesidades.
- Según expertos, en el trayecto entre el planeamiento y la puesta en práctica es donde fracasan muchas aparentemente buenas soluciones. Puede ser de útil repasar algunas deficiencias frecuentes en la ejecución de los planes como las siguientes.
- El planeamiento se confunde con el pronóstico.
- Las estimaciones y cálculos son deficientes.
- No se han elaborado planes de contingencia.
- El plan no se comunica o actualiza apropiadamente.
- No se logra el compromiso necesario.

Las decisiones están presentes en todas las etapas de este proceso. Algunas preguntas para generarlas pueden ser: ¿en qué problema debemos centrarnos?, ¿cuáles son las causas principales que lo generan (o impiden alcanzar el estado deseado) ?, ¿qué alternativas de solución tenemos?, ¿qué criterios podemos aplicar para seleccionar la mejor alternativa?, ¿qué planes podemos desarrollar para aplicarlas, controlar su ejecución y evaluar sus resultados?

