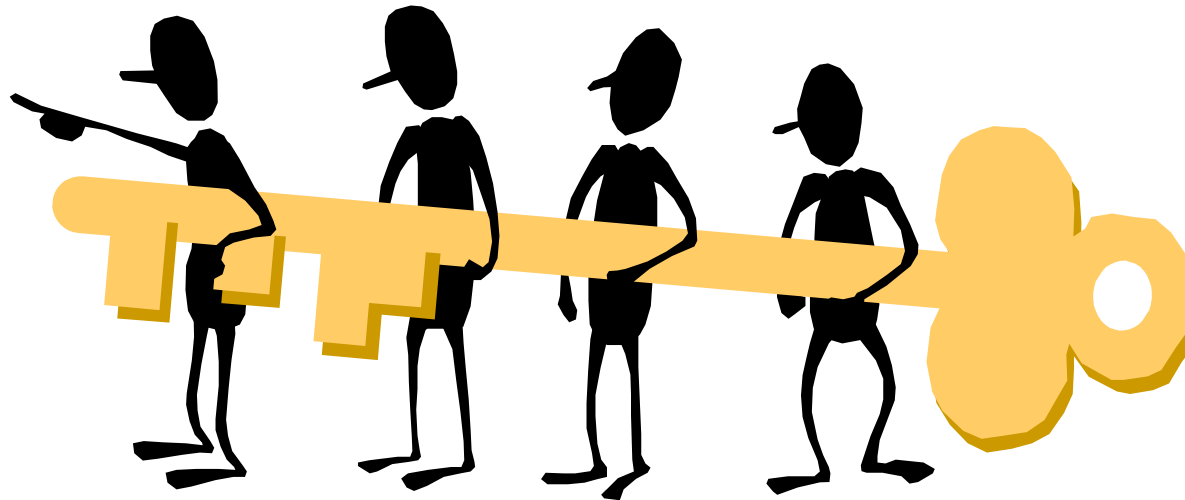


Liderazgo y delegación



Liderazgo

- ¿Cuáles son las características comunes de los líderes?
- ¿Cuales son las características personales de un líder?
- ¿Cuáles son las características del cargo de liderazgo?



Liderazgo

- Los demás lo respetan y reconocen su autoridad
- Le reconocen carisma
- Es guía
- Toma decisiones
- Paciente
- Honesto
- Sabe llegar (comunicativo)
- Logra identificar a las personas con sus ideas
- Inteligente y culto
- Sacrificado (continua fuente de energía)
- Trabaja intensamente

Liderazgo

- Toma decisiones, coordina
- Persistente, perseverante, tenaz, idealista
- Consecuente
- Apasionado, entusiasta, optimista
- Confía en si mismo
- Íntegro
- Cargo de gran responsabilidad
- Posición estresante y de doble filo si el líder permite que su condición lo domine en lugar de él dominar el cargo
- **Complicaciones graves si el jefe no es líder**

**Liderar es
acción
no posición.**

Decálogo del buen líder

- Expresar elogio y aprecio sincero (en forma pública)
- Llamar la atención de los errores en forma indirecta y privada
- Reconocer sus errores
- Hacer preguntas o sugerencias en vez de dar ordenes
- Que las otras personas salven su prestigio en caso de problemas
- Elogiar él más pequeño y cada uno de los logros de las personas
- Atribuirle la reputación a las otras personas
- Aliento continuo a los demás
- Aceptar consejos

Atributos de un líder exitoso

- Crear y nutrir una visión
- No tener miedo al error o al fracaso
- Esperar y aceptar ser criticado
- Tomar riesgos
- Alentar a los demás
- Ser decisivo
- Ser persistente
- Ser feliz
- Reír
- Dejar el ego de costado

Atributos de un líder exitoso

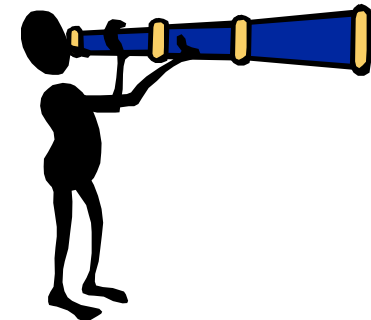
- Pensar antes de actuar
- Comprometerse
- Ser un modelo dentro del equipo
- Mantener una actitud ganadora
- Creer en sí mismo

Misión de una organización

- La misión de una organización puede definirse como el del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991).
- Equivale a la respuesta de la pregunta: para qué existe la organización?
- La misión es la razón de ser de cualquier organización, proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.
- El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.
- Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Crear y nutrir una visión

- Una misión es lo que aspira a ser la organización en el mediano y largo plazo
- La visión se puede ver como el camino a seguir para lograr la misión de la organización.
 - El líder debe compartir la visión con todos los integrantes del equipo de trabajo
 - Es esencial si se quiere liderar a un grupo de personas tener bien claro el destino hacia el cual se quiere llegar
 - La visión se trasladará en el propósito del equipo de trabajo
 - Una visión requiere conocer hacia donde se quiere ir.
 - ¿Cuáles son las oportunidades probables?
 - ¿Dónde encaja la organización en este mundo?
 - ¿Qué necesita la sociedad y en qué puede contribuir la organización?
 - ¿Qué puede ofrecer?



Ejemplos de Misión y visión

- Empresa de informática mediana que hace de todo un poco, hardware, software, telefonía, ayuda de escritorio, cableado, etc.. El gerente (dueño) esta en cada uno de los proyectos
¿Cuál es él propósito de la empresa?

- ANTEL
 - Misión: “Brindar servicios de telecomunicaciones adecuados a las necesidades de los clientes, en forma eficiente, de calidad, a precios competitivos y que contribuyan al bienestar de los ciudadanos, al desarrollo de la cultura y la producción del país”.

 - Visión: “Ser la empresa de telecomunicaciones líder en el Uruguay, alcanzando niveles de excelencia técnica y de gestión en el contexto internacional y contribuyendo al bienestar de la sociedad y el desarrollo del país”.

No tener miedo al error o fracaso

- Fallar es en cierto modo, el camino real hacia el éxito. Ej.: niño vs. Adulto.
- El miedo a fallar hace perder oportunidades
 - Paradoja: La persona a la cual no le es extraño el error o la falla es frecuentemente quien más tiene probabilidad de éxito
- Generalmente los conformistas son los que tienen miedo a fallar
- Las únicas fallas reales son aquellas experiencias donde no podemos aprender nada
- Los líderes más exitosos han aprendido a ver y reconocer sus fallos como una fuerza positiva encontrado una lección en la mayoría de sus fallas.

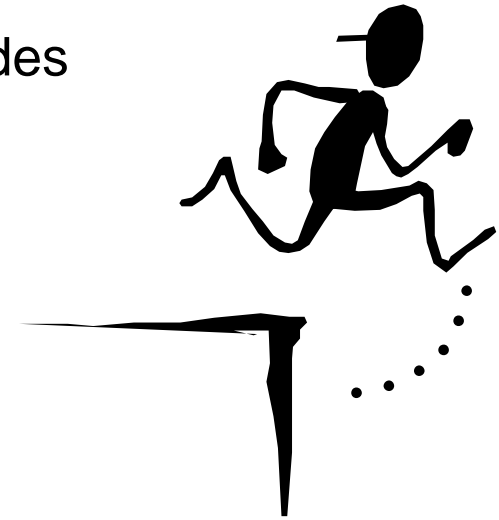


Esperar y aceptar ser criticado

- La crítica es algo que se puede obtener fácilmente, sin decir nada, sin hacer nada y sin ser nadie.
- Las críticas constructivas
 - Sirven de retroalimentación a nuestras acciones.
 - Dejan el sentimiento de que se está recibiendo una ayuda.
 - Ayudan a cada persona a conocer más sobre sí mismo.
- Las críticas destructivas
 - Son comentarios maliciosos
 - Ofrecen alguno o muy poco valor real del cual aprender

Tomar riesgos

- Estar dispuesto a tomar riesgos
 - Cambia un estado chato de percepción de la realidad
 - Da la habilidad de entender nuestras capacidades
- Todos los días estamos tomando riesgos:
 - Cambiar de trabajo
 - Hacer una crítica constructiva a una persona
 - Aceptar la asignación de tareas no triviales
 - Entregar la planificación de un proyecto
 - Aprobar un proyecto
- Para tomar riesgos de gran porte primero se debe haber tomado riesgos menores
- Cada uno decide cuáles son sus limitaciones y que nivel de riesgo puede tomar



Riesgos en proyectos de Software

- Carencias del personal
- Personas clave
- Cronogramas y presupuestos no realistas
- Desarrollo de funciones equivocadas
- Desarrollo de interfaces equivocadas
- Continuos cambios de requerimientos
- Carencias en componentes externos
- Carencias en tareas desarrolladas externamente
- Carencias de performance en tiempo real
- Forzar la computación

Alentar a los demás

- Ningún persona será un buen líder si quiere hacer todo por si solo, o si quiere todo el reconocimiento para sí mismo.
 - Es común en los nuevos líderes (con poca experiencia) no pasar su “poder”, no delegar.
 - Algunos lideres creen que pueden hacer el trabajo mejor y más rápido que los demás
- El líder eficaz:
 - Transfiere alguna de sus tareas claves
 - Aprende a confiar en los demás
 - Trabaja con sus compañeros
 - Permite que a los demás crecer en la organización y lograr sus objetivos



Tomar decisiones

- Las organizaciones reaccionan ante la acción de sus líderes
- La tardanza en tomar decisiones cruciales, aumenta la cantidad de tiempo para implementar la decisión
- El líder que deja fuera la toma de decisiones no esta manejando su organización en forma efectiva
- La “cola de decisiones” puede llegar al punto donde el progreso de la organización se vea seriamente impactado
- Tenemos que tomar las decisiones tempranamente, cuando el miedo y costo para la organización es relativamente menor
- Esperar a que no haya riesgos para tomar la decisión hace que esta no tenga ningún efecto y hará al líder perder competitividad y credibilidad

Dejar el ego fuera

- Todos tenemos ego
- Para algunos, el ego puede llegar a ser tan fuerte que les causa parálisis. Inhibe sus oportunidades y la posibilidad de crecer
- Frecuentemente la persona que insiste en que se le presta atención es la que recibe la menor cantidad de atención
- El ego sobre activo
 - No ayuda a ganar reconocimiento
 - No ayuda a ganar admiración y aprobación
 - Produce un efecto de repeler la comunicación con la persona ególatra.
 - Ciega a reconocer la valía de los demás
 - Esto no significa que no podrá llegar a ser líder sin embargo
 - Pocas personas confiarán en usted y su trabajo
 - Su trabajo será más pesado y menos efectivo de lo que debería ser

No criticar precipitadamente

- Resistirse a la tentación de criticar precipitadamente
- Cuando se tienen sospechas de un pobre trabajo, lo conveniente es hacer preguntas y escuchar las respuestas cuidadosamente.
- Una vez que la crítica es dicha, ya no puede echarse atrás.
- Luego de entender la razón o causa de un problema, debemos atacar el problema y no a la persona.
- Debemos dar a los demás la misma cortesía que pensamos que nosotros merecemos.
- Tomar la oportunidad no solo para ayudar a la persona sino también para que gane experiencia

Compromiso

- Un compromiso es una afirmación personal acerca de sí mismo. Es la afirmación de que uno hará todo lo posible para lograr el objetivo.
- El éxito de una organización depende de lo comprometidos que estén los líderes con la misma.
- La estructura de un proyecto se puede ver como una cadena, la cual se puede romper fácilmente si varios compromisos no son concretados.
- Tener en cuenta que no hay que comprometerse precipitadamente, comprometerse solo cuando se cree que se puede lograr el objetivo.
- Cuando uno concreta sus compromisos gana reconocimiento dentro de la organización.

Ser un modelo dentro del equipo

- Nosotros aprendemos mas fácilmente observando a otros con más experiencia.
- Como líder, otros lo mirarán como ejemplo...
 - de fuerza, de carisma, de atención y honestidad.
 - Ej.: la integridad que se muestra al cometer un error, admitirlo, recuperarlo y continuar produce un impacto positivo en aquellos que lo rodean.
- El líder tiene que:
 - enseñar lo que ha aprendido
 - impartir sus conocimientos y experiencia
 - preparar a otros para tomar más responsabilidad.
- El mejor líder es el que lidera a través de sus ejemplos.

Actitud ganadora (positiva)

- Un pesimista encuentra dificultad en toda oportunidad; un optimista encuentra oportunidad en toda dificultad
- La actitud es una disposición, o enfoque que se toma para todo lo que se hace.
- Una actitud positiva
 - Logra placer al realizar una tarea tediosa
 - Convierte un largo y tedioso día de trabajo en un día corto y satisfactorio.
 - Mejora la productividad y la calidad del producto que se esta construyendo.
- Las personas que mantienen una actitud positiva generalmente tienen mayor energía que aquellas menos positivas

Actitud ganadora (positiva)

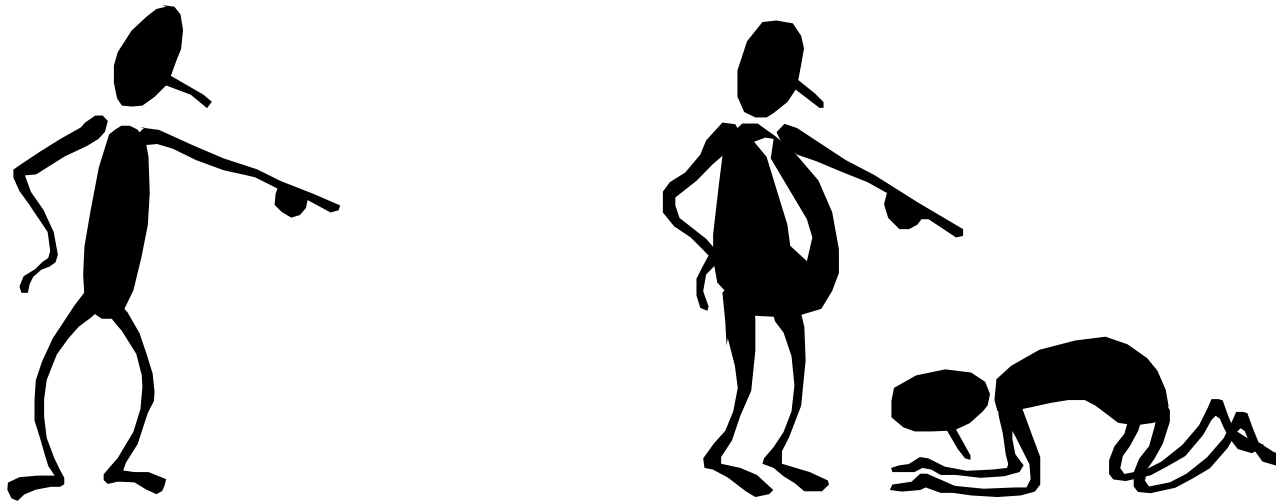
- En casos que se debe elegir entre dos personas con experiencia y conocimientos similares, se elige a la que tenga mejor actitud para el trabajo.
- Las personas que muestran una buena actitud son mas comunicativas y trabajan mejor en equipo que aquellas que no tienen una buena actitud
- La manera en que el líder enfoque su trabajo es también la manera que será adoptada por aquellos que forman parte del grupo de trabajo.

Crear en sí mismo

- **Si crees que lo puedes hacer, lo lograras --- si crees que no lo puedes hacer, no lo lograras.**
 - Los lideres mas exitosos son aquellos que han aprendido a creer en su habilidad para hacer que las cosas sucedan
 - Una persona debe creer en sí mismo si espera ser un líder exitoso y que otros crean en la persona.
 - Creer en si mismo es una contribución magnifica para todos los otros atributos que hemos estudiado.

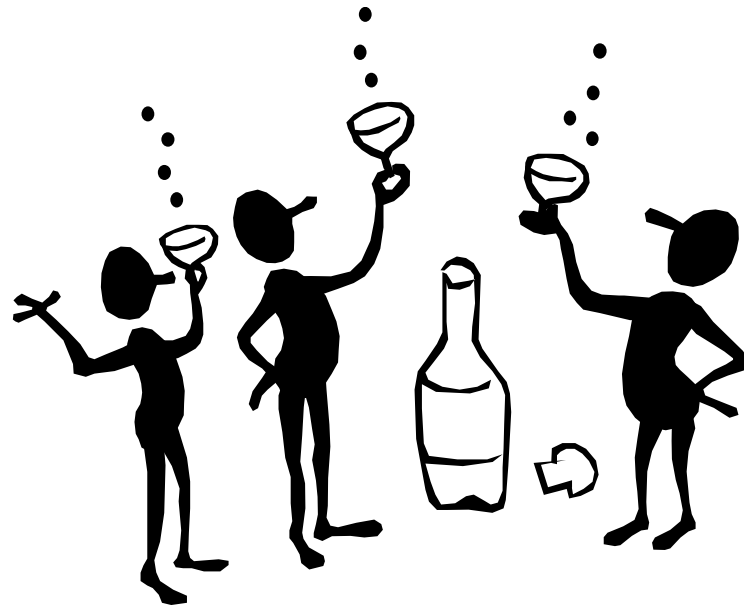
El líder Duro ?... El jefe duro

- Parece mirar al grupo desde arriba
- Exhibe continuamente su autoridad
- Ejerce fuerte presión
- Basa su conducción en el estricto y permanente control
- Trata a los demás como ignorantes
- Prefiere colaboradores inmaduros



El líder blando? ... o el jefe tonto?

- No esta clara su posición frente al grupo
- No está al frente a él, esta por debajo, como escondido
- No ejerce ningún tipo de autoridad, por temor, inseguridad.
- Deja que cada uno funcione como le parezca y el hace lo propio
- Realmente no conduce a nadie, el grupo va como quiere y por donde quiere.
- Crecen las individualidades mas que el grupo
- La disciplina se distorsiona



Líder participativo

- Esta entre el grupo, ni arriba ni abajo, es uno más.
- Trata a los demás de igual a igual.
- No se preocupa por mostrar su autoridad, esta emerge naturalmente.
- Trata a los demás como personas, los reconoce como seres capaces y pensantes tanto o más que el.
- Requiere el apoyo de sus colaboradores a la hora de tomar decisiones



Líder participativo

- Son casi no directivos
- Sólo comunican los objetivos y dan líneas generales a seguir
- Las personas que tiene a cargo pueden realizar libremente sus tareas
- Dan orientaciones cuando se las piden
- Su objetivo es solucionar los problemas en forma conjunta.

Líder participativo

- Desventajas
 - Requiere de más tiempo y recursos
 - Es más desorganizado
 - Produce, al comienzo sensaciones de inseguridad y desorientación en las personas.
- Ventajas
 - Estimula a los miembros a iniciar y complementar trabajos complejos con eficiencia y responsabilidad.
 - Hay mejor participación, los líderes ceden su papel.
 - Son frecuentes en organizaciones donde el control es escaso.
 - Pide opiniones antes de actuar ,toma el acuerdo en comunidad con el grupo sobre la base “una persona un voto”

Liderazgo centrado en principios (Covey)

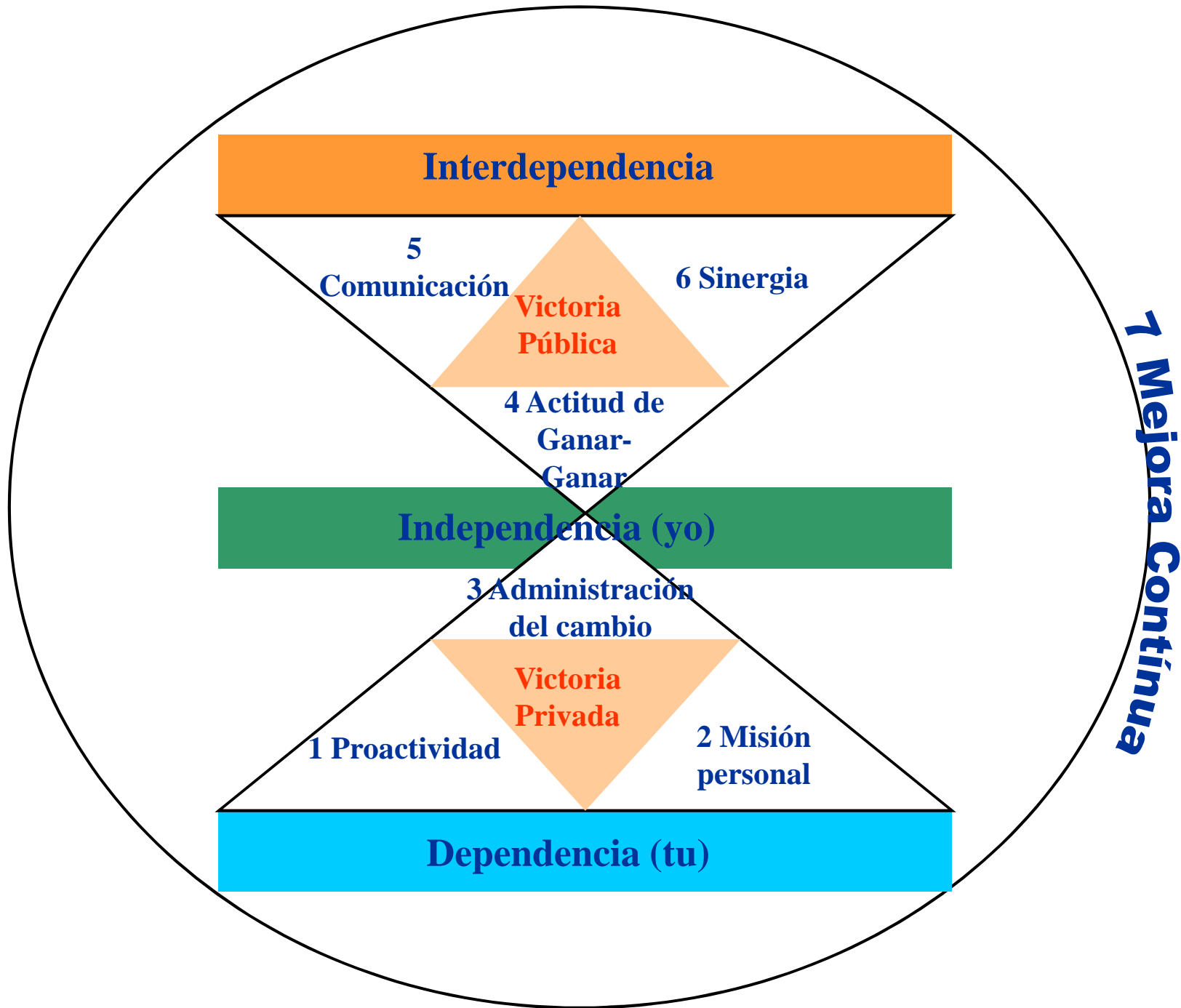
- Alto porcentaje de las empresas “grandes” de EE.UU tienen consultoría con el centro Covey.
- Estudió los líderes de los últimos 200 años de historia buscando los factores comunes.
 - Primeros 150 años
 - Líderes basados en el carácter
 - Personas con principios, lo que pensaban, decían y hacían era lo mismo
 - Últimos 50 años
 - Líderes basados en la personalidad (máscara en griego)
 - Actuaban según la conveniencia de la oportunidad



Liderazgo centrado en principios

➤ Propuesta de Covey:

- Propone volver a los viejos líderes
- Busca la efectividad, la cual la define como el balance entre
 - Eficiencia: ¿Cómo hago para conseguir los resultados?. Es el proceso para lograrlos.
 - Eficacia: Lo que queremos lograr. Una organización eficaz es la que consigue sus objetivos.



Liderazgo centrado en principios

- Tres etapas
 - Dependencia
 - Instancia del tú
 - Los niños se encuentran en esta etapa
 - Pero hay personas mayores que no salen de la misma
 - Independencia
 - Instancia del yo
 - Ejemplo:
 - » Tiene 26 años se está por recibir de ingeniero y trabaja en el equipo de desarrollo de YYYY. Disfruta más de la vida intelectual que de las tardes en el estadio y cuando sale del trabajo vuelve a la computadora donde también se recrea
 - Interdependencia
- Debemos lograr tres hábitos para pasar de una etapa a la otra

Liderazgo centrado en principios

■ Proactividad

- Escoger la mejor respuesta a un estímulo
 - Estímulo -> principios -> respuesta
- Capacidad de Innovación
- Es el contrario de la persona reactiva (estímulo -> respuesta)
- Hábito de la responsabilidad
- Resultado: **Libertad**

Liderazgo centrado en principios

- Misión personal (empezar con un fin en mente)
 - Personas que tienen clara su misión en la vida
 - Ejemplos: Cuando ser padre?
 - Tienen claros sus compromisos
 - Hábito del liderazgo personal
 - Son las personas que pueden ver su futuro hacia delante.
 - Resultado: **Sentido a la vida**

Liderazgo centrado en principios

- Administración del cambio (Establecer primero lo primero)
 - Poner primero lo primero
 - Hábito de la administración personal
 - Diferenciar lo importante de lo urgente
 - Resultado: **Priorizar entre lo importante y urgente**



Liderazgo centrado en principios

- 1 + 2 + 3
 - (Proactividad + Misión personal + Administración del cambio)
 - **Victoria privada**
 - **Es un ser independiente**

Liderazgo centrado en principios

- Actitud de ganar-ganar
 - Se da en el ámbito de la negociación
 - Es la capacidad de buscar la tercer alternativa que beneficie a ambas partes.
 - Hábito del beneficio mutuo
 - Resultado: **Bien común, equidad**

Liderazgo centrado en principios

- Comunicación

- Escucha activa
- Procurar primero comprender para luego ser comprendido
- Hábito de la comunicación efectiva
- Resultado: **Respeto, convivencia**

Liderazgo centrado en principios

- Sinergia

- Hábito de interdependencia
- Capacidad de alta creatividad
- Resultados: logros, innovación

Liderazgo centrado en principios

- 4 + 5 + 6
 - (Actitud ganar/ganar + Comunicación + Sinergia)
 - **Victoria pública**
 - **Son las personas que se integran sin problemas.**

Liderazgo centrado en principios

- Mejora continua (“afilar la sierra”)
 - En 4 dimensiones:
 - Física: ejercicio, nutrición, control del estrés
 - Intelectual: Leer, visualizar, planificar, escribir
 - Emocional/Social: sinergia, seguridad
 - Espiritual: compromiso con los valores
 - Resultado: **balance, renovación continua**

Liderazgo Centrado en principios

- **Las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas.**
- Una organización constituida por personas que practican los siete hábitos cobra las siguientes características:
 - 1. Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.
 - 2. La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.
 - 3. El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.
 - 4. Las actividades y los comportamientos del tipo ganar/ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.
 - 5. Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.

Liderazgo Centrado en principios

- 6. Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.
- 7. Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:
 - ***Dimensión física.*** Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.
 - ***Dimensión espiritual.*** Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa.
 - ***Dimensión intelectual.*** Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.
 - ***Dimensión social.*** Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etcétera.

Delegación

- Acto de aportar derechos o de asignar responsabilidades a otra persona (tiene su riesgo)
- Beneficios
 - Mayor tiempo para dedicar a tareas de máxima prioridad
 - Mayor motivación de los empleados
 - Mayores logros de desempeño
 - Desarrollo de carreras individuales
 - Lograr sinergia en el equipo

Delegación

- ¿Porque no delegan algunos jefes o gerentes?
 - Falta de confianza en los subordinados
 - Falta de confianza en sí mismos
- La delegación requiere planificación
 - Antes de delegar, debemos analizar todas las tareas que involucren un proceso,
- La delegación no pensada puede hacer tanto daño como bien.
 - Delegar una tarea a una persona que no tiene las herramientas para resolverla puede frustrar a la persona y causar atrasos al proyecto.

Planeando la delegación

- 1. Analice las tareas que realiza e identifique alguna que considere que le proporcionaría libertad adicional, así como un beneficio para el empleado a quién le asignaría la responsabilidad.
- 2. Seleccione al individuo más adecuado para la tarea que identificó y deléguesela. Tenga cuidado de no sobrecargar al empleado.
- 3. Instruya al individuo seleccionado sobre cómo realizar la tarea, hágalo con detalles tanto al explicar como al demostrar. Explique por que es importante la tarea para la operación completa.

Planeando la delegación

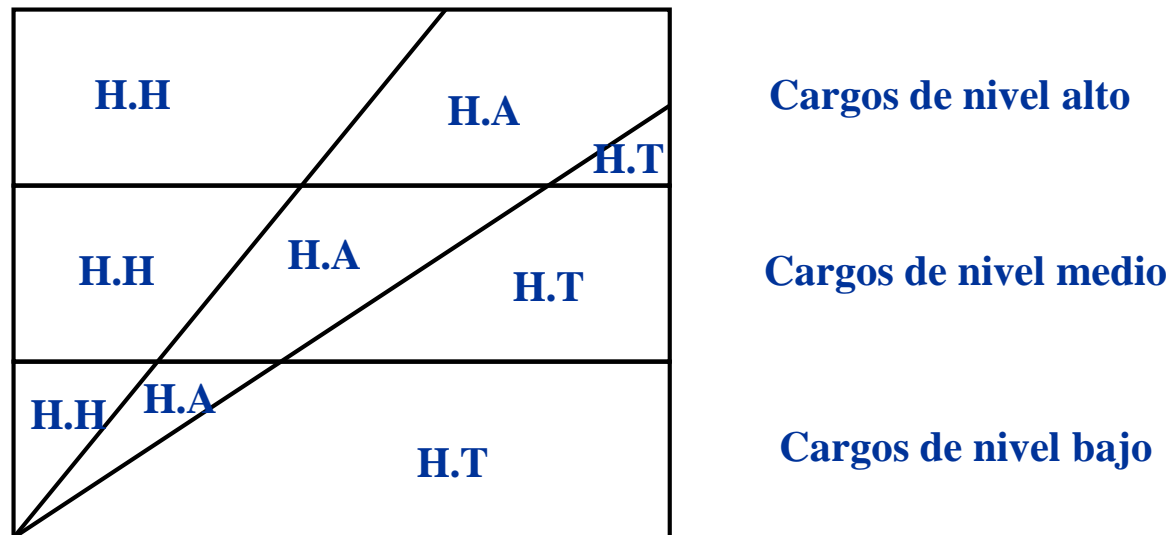
- 4. Solicite retroalimentación y asegúrese de que el empleado está preparado para asumir la nueva responsabilidad. Dé oportunidad al empleado de hacer preguntas.
- 5. Otorgue al empleado que elige la libertad de practicar la nueva asignación por unos días. La supervisión en exceso puede matar la motivación.
- 6. Realice seguimientos en forma positiva. Felicite al empleado cuando lo merezca. Si se requieren mejoras, repita el proceso de instrucción.

Planeando la delegación

- 7. Considere la rotación de tareas; si se realiza esto adecuadamente, los empleados aprenden más y el aburrimiento es menos probable. También es posible una comparación de productividad objetiva entre los empleados.
- 8. Delegue aquellos deberes que preparen a los empleados para hacerse cargo durante la ausencia de otros, incluyendo la de usted mismo.

Ideas Fundamentales

- Necesidad de comunicación.
- Necesidad de motivación de las personas.
- Necesidad de delegación y liderazgo para el buen funcionamiento de la organización.



Habilidades: Técnicas, Administrativas y Humanas