

PRÁCTICA 1

MODELAR EL CAMINO





**Venza los nervios y
afirme los ideales
compartidos para
aclarar los valores.**

**Dé el ejemplo con
acciones que sean
coherentes con los
valores compartidos.**

Modelar el camino

Para demostrar con eficacia, los líderes deben ser claros respecto de sus principios rectores y luego hablar con claridad sobre lo que creen. También forjan acuerdos sobre un conjunto de principios e ideas en común que hacen que la organización sea única y distintiva.

Pero no bastan los discursos elocuentes sobre valores personales. Los líderes defienden sus convicciones. Hacen lo que dicen. Muestran a los demás con su propio ejemplo que se guían por los valores que profesan. Los líderes saben que, aunque su posición pueda darles autoridad, es su comportamiento lo que les hace ganar el respeto de su equipo. Es la coherencia entre las palabras y los hechos lo que construye la credibilidad de un líder.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Aclarar y articular los valores que regirán sus decisiones y acciones como líder.
- Describir ejemplos de cómo alinear los valores declarados con el comportamiento de liderazgo cotidiano.
- Explicar cómo conducirá a su equipo para llegar a un consenso sobre los valores compartidos.



Mis comentarios y opiniones sobre “Modelar el camino”



PERSONAL

PROMEDIO
DEL
OBSERVADOR

PUNTO DEL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO
DE LEADERSHIP PRACTICES INVENTORY (LPI)

1. Predico con el ejemplo en cuanto a lo que espero de los demás.

6. Me aseguro de que las personas adhieran a los principios y las normas que se han acordado.

11. Cumpló las promesas y los compromisos que hago.

16. Pido opiniones y comentarios sobre cómo mis acciones afectan el desempeño de otros.

21. Creo consenso en cuanto a un conjunto de valores en común para dirigir nuestra organización.

26. Soy claro en cuanto a mi filosofía de liderazgo.

Reacciones iniciales:

.....

.....

.....

.....

.....

Ideas de acciones para mejorar en esta práctica:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Características de un líder admirado

Porcentaje de los encuestados que seleccionó la característica como una de las siete cualidades que más admiran en un líder

ESTE GRUPO NORMAS

Ambicioso

(aspira a más, trabaja mucho, se esmera)

Con mente abierta

(abierto, flexible, receptivo, tolerante)

Actitud solícita

(apreciativo, compasivo, preocupado, amable, protector)

Capacitado

(capaz, idóneo, eficaz, termina los trabajos, profesional)

Cooperativo

(colaborativo, trabaja en equipo, atento)

Valiente

(audaz, atrevido, intrépido, vehemente)

Confiable

(metodoso, responsable, inspira confianza)

Decidido

(dedicado, resuelto, persistente, determinado)

Imparcial

(justo, sin prejuicios, objetivo, indulgente, dispuesto a perdonar)

Previsor

(visionario, prospectivo, se preocupa por el futuro, tiene sentido de dirección)

ESTE GRUPO NORMAS

Honesto

(sincero, tiene integridad, es confiable, tiene carácter, es confiado)

Imaginativo

(creativo, innovador, curioso)

Independiente

(autosuficiente, autónomo, confía en sí mismo)

Inspirador

(motivador, entusiasta, animado, gracioso, alegre, optimista, positivo sobre el futuro)

Inteligente

(brillante, astuto, detallista, intelectual, reflexivo, lógico)

Leal

(fiel, responsable, de lealtad inquebrantable, dedicado)

Maduro

(con experiencia, sabio, profundo)

Con autocontrol

(moderado, disciplinado)

Directo

(claro, franco, sincero)

Comprensivo

(atento, ofrece consuelo y asistencia)

Lo que los equipos esperan de los líderes

Cuatro características que se admiran en los líderes

.....

.....

Se ha demostrado en investigaciones que la gente selecciona sistemáticamente cuatro características que describen a los líderes que elegirían seguir.

Estas cuatro características que los equipos esperan de los líderes constituyen lo que los expertos en comunicación llaman "credibilidad de la fuente". Según esos expertos, se entiende que una fuente de información es creíble cuando se considera que tiene las siguientes tres características.

Componentes de la credibilidad de la fuente

.....



Efecto de la credibilidad en una organización



Cuando la gente percibe que sus directivos tienen mucha credibilidad, es más probable que:

- les enorgullezca contar a otros que son parte de la organización;
- sientan un fuerte espíritu de equipo;
- consideren que los valores de la organización están en consonancia con sus propios valores personales;
- se sientan conectados y comprometidos con la organización;
- tengan un sentido de pertenencia a la organización.



Cuando la gente percibe que sus directivos tienen poca credibilidad, es más probable que:

- produzcan únicamente cuando se los supervisa de cerca;
- los motive principalmente el dinero;
- hablen bien de la organización en público pero la critiquen en privado;
- consideren buscar otro trabajo en momentos difíciles;
- sientan que nadie los apoya o aprecia.

¿Cómo hacen los líderes para ganar credibilidad? ¿Qué es la creatividad en términos de comportamiento?

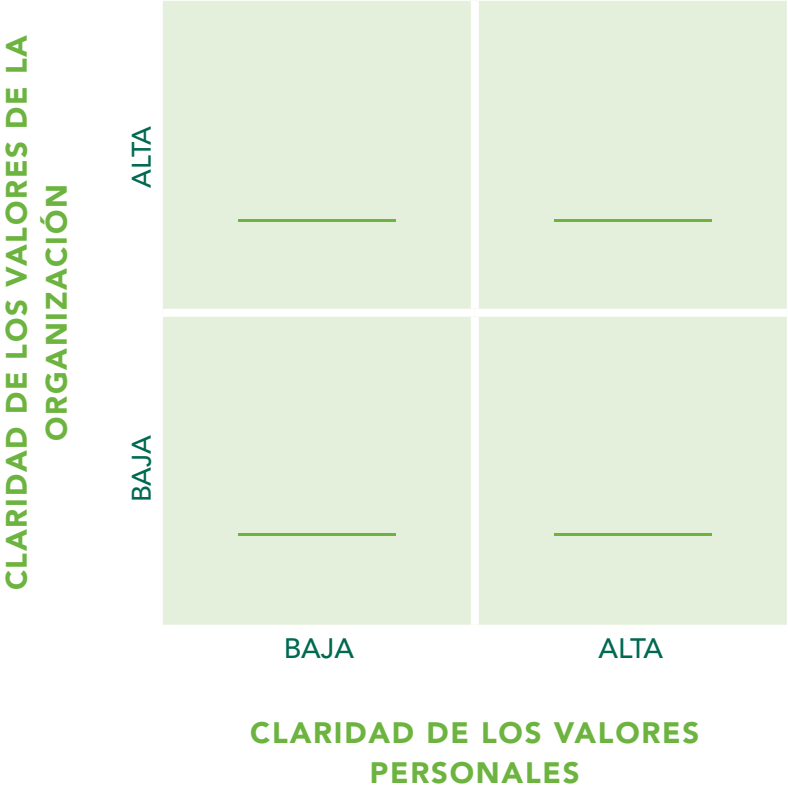
Aclare los valores

Los valores son los juicios morales, las respuestas a los demás y los compromisos con las metas personales y de la organización que:

- nos sirven para determinar qué hacemos y qué no;
- influyen en todos los aspectos de nuestra vida;
- fijan los parámetros de las decisiones que tomamos a diario.



El efecto que tiene la claridad de los valores sobre el compromiso



.....

.....

.....

.....





“ La necesidad de conectar siempre la voz propia con el toque personal es la base para convertirse en líder ” .

MAX DE PREE,
EX PRESIDENTE Y CEO DE HERMAN MILLER



Clasificación de tarjetas de valores

La aclaración de los valores comienza con conocerse a sí mismo. Es una oportunidad para que ordene sus valores personales.

1. Divida las tarjetas de valores en tres pilas:

- Valores que son de suma importancia para usted.
- Valores que de importancia moderada para usted.
- Valores que no son importantes para usted.

2. Mientras ordena las tarjetas, piense en los valores que son más importantes para usted.

Intente que la pila de valores más importantes se reduzca a cinco valores. Escriba esos valores en los cinco recuadros en blanco de la próxima página.

3. Hable con su compañero sobre por qué eligieron esos cinco valores, por qué son tan importantes.

Si no entiende bien los valores de su compañero, diga: "Todavía no entendí este valor y por qué es importante para usted. ¿Me puede explicar?". Además, defina los valores que eligió: describa qué significa cada valor para usted.

.....

.....

.....

.....

Definir sus valores

En los espacios que se encuentran a continuación, registre los cinco valores principales que seleccionó cuando ordenó las tarjetas. Describa brevemente qué significa cada valor para usted.

EJEMPLO

Creatividad: Ser inventivo y original

MI VALOR N.º 1

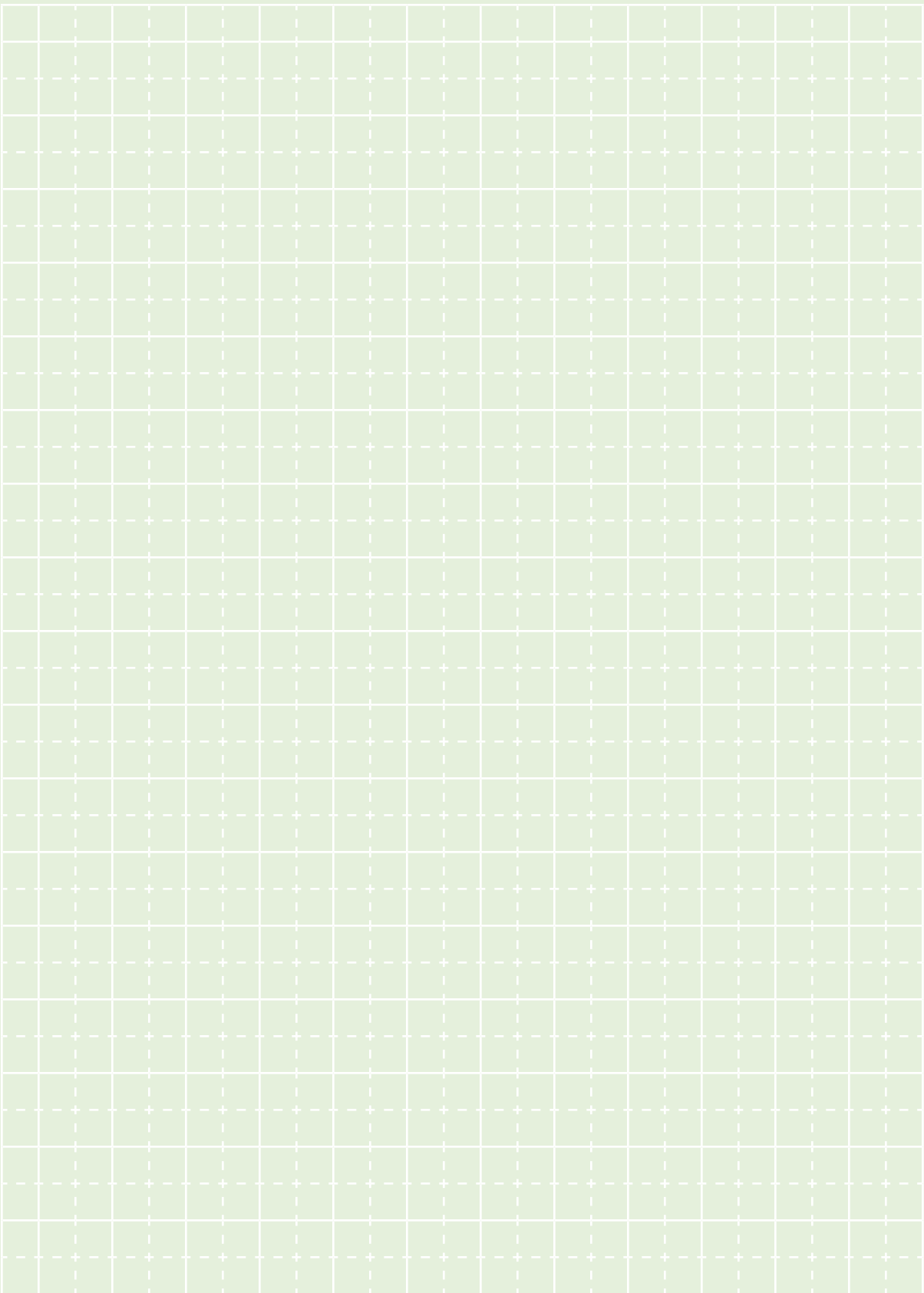
MI VALOR N.º 2

MI VALOR N.º 3

MI VALOR N.º 4

MI VALOR N.º 5





Valores compartidos

El camino hacia el compromiso comienza aclarando los valores personales. Sin embargo, los mayores logros son posibles cuando el líder y su equipo tienen los mismos valores en común.

Los valores compartidos marcan la diferencia porque:

- fomentan fuertes sentimientos de efectividad personal;
- promueven altos niveles de lealtad a la empresa;
- facilitan el consenso sobre metas organizacionales clave y partes interesadas;
- fomentan el comportamiento ético;
- promueven normas sólidas sobre el trabajo arduo y la amabilidad;
- reducen los niveles de estrés y tensión laboral;
- fomentan el orgullo por la empresa;
- facilitan la comprensión de las expectativas laborales;
- fomentan el trabajo en equipo y la solidaridad/el espíritu de grupo (*esprit de corps*).





“Comprender mis valores me permite ser más apasionado por mi trabajo y centrarme en aquello en lo que se deben empeñar todos los integrantes del equipo”.

JUAN GONZALES,
GERENTE DE SOLUCIONES
SECTORIALES DE IBM

Cómo hace un líder para modelar el camino

¿Qué hizo y dijo este líder para dar el ejemplo?

VALORES/ESTÁNDARES

Lo que DICE el líder es importante

ACCIONES

Lo que el líder efectivamente HACE





“ Cuando pido
opiniones y escucho,
fomento que mi
equipo mantenga
una comunicación
abierta con otros
grupos obteniendo sus
opiniones y comentarios
y entendiendo el efecto
que pueden causar para
que su trabajo sea más
eficiente” .

SEANG WEE,
CISCO SYSTEMS

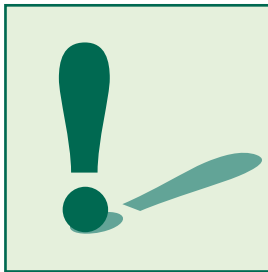
Hacer que las acciones sean coherentes con los valores

Estas son algunas maneras en las que los líderes demuestran sus valores:



CALENDARIOS

A qué elige dedicar su tiempo es el indicador más claro de lo que es importante para usted. Si dice que algo es importante, será mejor que aparezca en su calendario, en sus agendas de reuniones y en los lugares a donde va y las personas que ve.



INCIDENTES CRÍTICOS

Los sucesos fortuitos y las intromisiones inesperadas, que suelen ocurrir durante tiempos de estrés o cambios, ponen en tela de juicio los valores. Los incidentes críticos ofrecen una muy buena oportunidad de enseñar lecciones importantes sobre normas apropiadas de comportamiento.



HISTORIAS

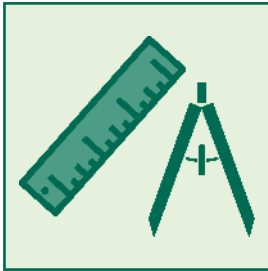
Las historias están entre las maneras más importantes de transmitir lecciones de persona a persona, de grupo a grupo, de generación a generación.

Cuando alguien dice: "La moraleja es...", sabe que está por comunicar una idea importante. Los líderes usan historias para ilustrar cómo los valores cobran vida en la organización. Luego pueden servir como mapa mental que guía a la gente a saber qué es importante y "cómo se hacen las cosas aquí".



LENGUAJE

Los líderes eligen cuidadosamente las palabras para asegurarse de transmitir el mensaje correcto. Para mejorar la comunicación, usan metáforas —figuras retóricas en las que una palabra o frase denota que un tipo de idea se usa en lugar de otra— y analogías —palabras que indican un cierto parecido entre dos cosas que, de otra manera, serían diferentes. También hacen preguntas clave para enmarcar los temas y marcar la agenda.



MEDICIONES

Las mediciones y los comentarios son esenciales para mejorar el desempeño, de modo que los resultados y las acciones que se miden son aquellas en las que se concentra la gente. El LPI también es una herramienta de medición que le permite centrarse en los comportamientos críticos de un líder.



RECOMPENSAS

Los comportamientos que recompensa, las personas que reconoce y los logros que celebra envían señales sobre lo que le importa. Si dice que un valor es importante, asegúrese de reconocer de manera tangible e intangible el desempeño que demuestre ese valor.



Hoja de ejercicios de ejemplos de valores en acción



VALOR FUNDAMENTAL: ATENCIÓN AL CLIENTE

IDEAS DE ACCIÓN

Calendario



- Atender los teléfonos de atención al cliente una mañana por mes.
- Visitar el sitio de los clientes una vez por semana.

Incidentes



- La próxima vez que ocurra una interrupción inusual en el servicio normal, encárguese de un trabajo de atención al público para demostrar que el cliente está primero.
- Asigne funciones específicas para los miembros del personal durante las interrupciones del servicio y haga que practiquen estas funciones.

Historias



- Comience cada reunión de personal con historias de clientes, que incluyan éxitos y oportunidades de aprendizaje.

Lenguaje



- Comience a referirse a los miembros del personal como “asociados” en vez de empleados.
- Elimine la palabra “subordinado” de su vocabulario. Elimine el lenguaje de “nosotros vs. ellos” de las conversaciones interdepartamentales..

Mediciones



- Realice una encuesta de satisfacción del cliente.
- Determine cuáles son los principales indicadores de su éxito y conviértalos en las medidas principales para el futuro.

Recompensas



- Entregue una bonificación a toda la empresa por mejorar el índice de satisfacción del cliente.
- ¡Pida un aplauso! Tablero de anuncios para todos los lugares.

Hoja de ejercicios de valores en acción

VALOR FUNDAMENTAL: _____

IDEAS DE ACCIÓN

.....

Calendario



-
-
-

.....

Incidentes



-
-
-

.....

Historias



-
-
-

.....

Lenguaje



-
-
-

.....

Mediciones



-
-
-

.....

Recompensas



- -
 -
-



Lista de tareas pendientes sobre compromiso con los valores



Programe acciones para ejemplificar sus valores en su semana.

Reserve un tiempo en las reuniones para reconocer a las personas que están demostrando un valor.

Pida comentarios y opiniones. ¿Se está comportando de manera coherente con sus palabras?

Una vez por semana o por mes, haga una revisión rápida de desempeño de valores al final de las reuniones financieras y de desempeño.

Resumen del módulo “Modelar el camino”

¿En dónde se ubica en el camino a convertirse en un mejor líder?

.....
.....
.....
.....
.....

Venza los nervios y afirme los ideales compartidos para aclarar los valores.

¿Cuáles son las tres cosas más importantes que aprendió sobre la práctica de modelar el camino?

1.
.....
.....

2.
.....
.....

3.
.....
.....

Dé el ejemplo con acciones que sean coherentes con los valores compartidos.





¿Con cuánta claridad transmite los valores y principios rectores que rigen sus decisiones y acciones en el contexto de este desafío?

¿En qué medida los demás comparten esos valores y principios?

.....

.....

.....

.....

Mientras afronta este desafío, ¿qué cosas puede hacer para que sus acciones sean coherentes con sus valores a fin de que lo consideren más creíble?

.....

.....

.....

.....

¿De qué manera mejorar la práctica de modelar el camino lo ayudará a afrontar el desafío de liderazgo que trajo a este taller?

Piense en estas preguntas.

¿Cuáles de sus valores fundamentales podrían “ponerse a prueba” mientras resuelve este desafío?

¿Qué ayuda necesitará para asegurar que no se ponga en riesgo ningún valor?

.....

.....

.....

.....





De las
ideas a
la acción



«*Nunca pedí a nadie
que hiciera nada que
yo no haría o no podría
hacer*» .

MARY GODWIN,
RADIUS



“Nunca confunda una
visión clara con una
distancia corta”.

PAUL SAFFO