

# LOS VALORES QUE EL PERSONAL ADMIRA EN SU SUPERIOR

- Honesto: 88%
- Progresista: 75%
- Inspirador: 68%
- Competente: 63%
- Justo: 49%
- Que brinda apoyo: 41%
- Liberal: 40%
- Inteligente: 40%
- Franco: 33%
- Cumplidor: 32%

- Intrépido: 29%
- Cooperador: 28%
- Imaginativo: 28%
- Atento: 23%
- Decidido: 17%
- Maduro: 13%
- Ambicioso: 13%
- Leal: 11%
- Controlado: 5%
- Independiente: 5%

# LOS EFECTOS DE LA ESCASA CREDIBILIDAD EN EL DIRECTIVO

- La gente sólo produce cuando es vigilada de cerca.
- Su principal motivación es el dinero.
- Aunque hablen bien de la Institución, no transmiten convicción.
- Predominan las quejas y el “no se puede”.
- Sienten que no son apoyados ni apreciados.

# LAS PRÁCTICAS FUNDAMENTALES DEL DIRECTIVO EJEMPLAR

- Los análisis y encuestas sobre las prácticas fundamentales de los directivos que obtienen resultados extraordinarios de su personal muestran cinco patrones comunes de conducta. En todos los casos, ellos son capaces de:
  1. **ANIMARSE A CAMBIAR**
  2. **GENERAR UN PROYECTO COMPARTIDO**
  3. **HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR**
  4. **SERVIR DE MODELO**
  5. **BRINDAR ALIENTO**

# 1. ANIMARSE A CAMBIAR

- Ninguna persona en la historia ha afirmado, hasta ahora, haber logrado lo mejor manteniendo las cosas siempre igual.
- Por el contrario, los mejores logros provienen de las conductas pioneras, innovadoras, de los experimentos con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- La principal contribución de los buenos conductores está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo a las mismas y en la disposición a desafiar el statu quo.

# 1.1. ENFRENTAR Y CAMBIAR EL STATU QUO

- La rutina duerme los sentidos, ahoga la creatividad, restringe el pensamiento, aleja los estímulos y bloquea la capacidad para actuar.
- Detecte las rutinas poco funcionales.
- Mantenga solamente las rutinas esenciales.
- Destierre todo lo que no agrega valor.
- Cuestione el “acá siempre se hizo así”.
- Organice una reunión con sus empleados y pregúnteles qué les impide trabajar al máximo de sus capacidades.
- Pida propuestas y comprométase.

## 1.2. APRENDER DE LOS ERRORES Y LOS ÉXITOS

- Los aciertos y fracasos juegan un papel importante en el éxito final: cometer pequeños errores es parte del proceso de aprendizaje.
- Al comienzo, los cambios e innovaciones traen aparejados el riesgo de errores.
- Tras un error o un éxito, los conductores eficaces preguntan a su gente: “¿Qué podemos aprender de la experiencia?”
- La forma de no ahogar el cambio es crear una atmósfera en donde el error no se utilice para la búsqueda de culpables, sino para el aprendizaje del camino correcto.

## 2. GENERAR UN PROYECTO COMPARTIDO

- Los directivos exitosos son capaces de avistar, más allá del horizonte del tiempo, e imaginan las oportunidades que los están esperando, allá a lo lejos, a ellos y a sus equipos.
- Una vez que tienen el proyecto, dialogan, contagian, inspiran a su gente, la motivan para ir tras él.
- Para ser capaces de generar entusiasmo, ponen pasión y fe en el proyecto y las posibilidades que encierra el futuro y lo expresan a su equipo, al que conocen profundamente.

## 2.1. IMAGINAR LA SITUACIÓN IDEAL

- Los mejores conductores se distinguen por su capacidad para mirar hacia adelante e intuir el futuro.
- Ellos tienen una imagen ideal y original del futuro, un futuro común a todos los de su equipo, y sienten orgullo por ella.
- Luego son capaces de articular esa imagen mental acerca del aspecto que tendrá el mañana, tal como se arma un rompecabezas cuando se tiene la figura en la tapa.



## 2.2. ATRAER GENTE HACIA UN OBJETIVO COMÚN

- Tener la imagen del futuro no alcanza; los conductores sienten la necesidad de “venderla” a otros, de comunicarla, de reclutar adeptos dispuestos a ir tras el sueño.
- La convicción y el entusiasmo de los conductores al hablar de esta imagen lleva a que los miembros del equipo la comprendan, acepten y se comprometan con ella.
- No se trata de una imposición sino de un diálogo para desarrollar el sentido de destino común, la imagen de un futuro compartido por todos.

## 2.3. ¿CÓMO “CONTAGIAN” LOS LÍDERES SU IMAGEN DE FUTURO?

- Utilizan imágenes y palabras gráficas.
  - Usan ejemplos con los que la gente puede identificarse.
  - Hablan sobre los principios.
  - Apelan a los lazos comunes.
  - Conocen bien a la audiencia.
- Usan la repetición.
  - Pasan del “yo” al “nosotros”.
  - Hablan con pasión y emoción.
  - Tienen convicción personal con respecto a la imagen del futuro.
  - Usan mucha comunicación no verbal

### 3. HABILITAR A OTROS PARA ACTUAR

- Los conductores necesitan el esfuerzo de todo el equipo para hacer funcionar el proyecto.
- Quienes dirigen con efectividad, sienten orgullo por su equipo, le brindan más información, autoridad y responsabilidad para que los demás puedan actuar y tomar decisiones.
- Ellos saben que nadie puede dar lo mejor de sí cuando no existe la confianza mutua.
- De esta manera, compartiendo y cediendo parte de su poder, consiguen que la gente emplee su energía y se comprometa en la producción de resultados extraordinarios.

## 3.1. PROMOVER METAS COOPERATIVAS Y CONFIANZA MUTUA

- Al hablar de “nosotros”, fomentar la colaboración y el verdadero trabajo en equipo, el directivo fortalece su credibilidad.
- La unidad y la confianza deben ser **forjadas, no forzadas**.
- Está demostrado que la cooperación promueve mayor productividad y logro que las conductas competitivas e individualistas.
- Los desempeños superiores son posibles cuando existe el sentimiento de creación y responsabilidad compartida. El requisito para lograrlo es contar con un conductor capaz de:
  - Desarrollar metas cooperativas
  - Buscar soluciones integradoras
  - Generar relaciones basadas en la confianza

## 3.2. CONFIANZA VS. DESCONFIANZA

Los directivos incapaces de confiar en la gente nunca llegan a ser verdaderos líderes. Como no toleran depender de las palabras y el trabajo de otros, terminan haciendo todo solos o supervisan y controlan excesivamente lo que hacen los demás. Al demostrar su falta de confianza, la gente tampoco confía en ellos.

## 3.3. COMPARTIR EL PODER Y LA INFORMACIÓN

- ***Cumplir y comprometerse al máximo*** no son la misma cosa.
- Cuando los directivos **consultan con su gente, comparten información** y posibilitan que **los demás participen en las decisiones que los afectan**, obtienen no solamente cumplimiento sino también **compromiso e involucramiento**.
- Sólo cuando las personas se sienten fuertes, capaces y eficaces es posible esperar que logren cosas extraordinarias.
- La asignación de tareas críticas y desafiantes es otra manera de mostrar confianza y compartir la autoridad.

## 3.4. PARA INCREMENTAR EL COMPROMISO DE SU GENTE...

- Elimine los pasos innecesarios para obtener una aprobación.
- Elimine las reglas no indispensables.
- Reduzca las tareas rutinarias.
- Aumente la flexibilidad de los empleados en los procesos.
- Adjudique tareas críticas y desafiantes.
- Pregunte y escuche.

- Apoye la aplicación del criterio independiente.
- Estimule las soluciones creativas a los problemas.
- Proporcione una mayor libertad para actuar, vertical y horizontalmente.
- Apoye y esté disponible.
- Brinde elogios y reconocimientos.