

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

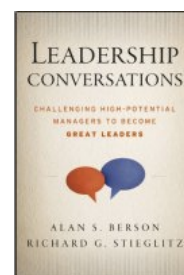
Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informes de Sustentabilidad



“Leadership Conversations”
Alan Berson y Richard Stieglitz
Jossey Bass © 2013
320 páginas.

Publicaciones:

Impreso ✓
EBook ✓
Audiolibro (inglés) ✓



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informes de Sustentabilidad



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com

Entorno.

Los últimos años, representan un entorno muy diferente al de la década de los '80 (en la cual brillaba el planeamiento estratégico y donde pensar la empresa a 10 o 20 años era un ejercicio no habitual, pero sí deseable).

Hoy, los CEO pueden durar tanto como un Director Técnico de fútbol con malos resultados, el planeamiento se limita más a lo operativo que pensar en el largo plazo, y los gerentes están concentrados en el día a día.

A pesar de ser la época del Talent Management, muchas empresas siguen nombrando en posiciones gerenciales a expertos técnicos. Lo que agravado por el hecho de hacer más con menos, no les deja otra cosa que, hacer en lugar de dirigir.

Esta transición, de ser un contribuyente individual a liderar a otros, no es nueva. Ya lo ha tratado excelentemente Ram Charan en "The Leadership Pipeline"; pero Berson y Stieglitz –en "Leadership..." le dan una vuelta de tuerca con simplicidad: basan el éxito de un líder en su capacidad de comunicar.

Y lo hacen de manera de poder establecer mediante diferentes tipos de conversaciones, una mejor relación interpersonal con colaboradores, pares y superiores.

Por ello, el libro es recomendable principalmente para quienes aspiran a ser líderes, a todos aquellos que "la vida los ha llevado a una posición así", y también para quienes ya son líderes y buscan la excelencia en su estilo de dirigir.

Sobre las conversaciones.

No todos de los actuales líderes deberían serlo, ni muchos desearon serlo. Pero ha sido la manera organizacional de desarrollarse en una empresa. Todavía hay líneas gerenciales que no entienden la diferencia entre ser gerente y ser líder. Por eso no le dan mucha importancia a tener seguidores. Y para ello, hay que escuchar qué necesitan (esto en cualquier tipo de liderazgo: militar, político, sindical, religioso, social o empresarial).

Las empresas con mejor liderazgo entre sus primeros niveles tienen como práctica un estilo de diálogo con sus colaboradores. Y en eso se diferencian del monólogo gerencial, que solamente baja línea. Diálogo implica abrir un canal de comunicación. Implica conversar.

Los autores, creen que las conversaciones cruciales para un líder son:

1. Proporcionar visión, dirección e inspiración de otros.
2. Desarrollar habilidades de gestión e inteligencia emocional en otros.
3. Comunicarse con los externos.
4. Evaluar los cambios de entorno y reaccionar en consecuencia.

Ser gerente y líder al mismo tiempo no es fácil. Pasamos de un momento muy centrado en los resultados, a momentos en preocuparnos excesivamente por la gente. Pero lo ideal –como si uno estuviera en un bote- no es mecarse de lado a lado, sino ser estable.

Strategic Management

Alineación Estratégica
Misión, Visión & Valores
Procesos de Cambio
Desarrollo Organizacional

Talent Management

Management Audit
Jóvenes Profesionales
Competencias
Potencial
Performance & Desempeño
Clima & Cultura
Reemplazos & Sucesiones
Planes de Carrera

Talent Development

Liderazgo
Educación Corporativa
Desarrollo de Equipos
Empresas Familiares
RH para PyMEs
Coaching

Tecnología

Lead 360 ©
HR-Track©
HR Technologies

Reputación Corporativa

Posicionamiento Reputacional
Riesgo Reputacional
Stakeholders Management
Comunicación Corporativa
Manejo de Crisis
Responsabilidad Social
Gestión Sustentable
Informes de Sustentabilidad

Los 4 tipos de conversaciones.

Para Establecer Relaciones.

Los líderes deben establecer relaciones de largo plazo y sobre todo basadas en la confianza (éste es el verdadero poder de un líder). Y la confianza puede ser tan contagiosa como una gripe si el líder realmente seduce con ideas, pero tiene además una reputación clara respecto del cumplimiento de sus promesas. En esto yace la construcción de alianzas, la realización de esfuerzos adicionales en pos de mejoras a venir, etc.

Para Desarrollar a Otros.

Cuando se le pregunta a la gente acerca de quiénes fueron líderes representativos en su carrera, la mayoría señala casos en los cuales una persona confió en ellos. Y para que alguien pueda triunfar en una organización hacen falta un esquema de confianza: la propia del empleado, y la un superior que crea en él.

Pero para ello, se deben conocer las expectativas de los colaboradores, lo que los motivan, y lo que es necesario desarrollar en cada uno de ellos.

Si con la conversación para establecer relaciones se gana confianza, con ésta, se gana lealtad.

Para Tomar Decisiones.

Tomar decisiones exitosas no es otra cosa que vencer al contexto de incertidumbre dentro del cual uno toma una decisión. Y para ello hacen falta información y tiempo. A mayor información y mayor tiempo, mayor es la posibilidad de tomar la decisión correcta.

Aun cuando contemos con el tiempo, necesitamos de pares, superiores y colaboradores para obtener la información clave que necesitamos. A menor tiempo, más crítica será la información necesaria, y para ello, hay que saber hacer las preguntas apropiadas.

Y si en la decisión está involucrado su equipo, más crítico será el compromiso de cada miembro. En esto, el modelo de árbol de decisiones de Vroom es una excelente herramienta para la acción.

Para Actuar.

Las diferentes conversaciones anteriores son generalmente previas a la acción. Para actuar, Ud. debe tener la flexibilidad necesaria como para cambiar el rumbo a mitad de camino. Y para eso es necesario tener un constante diálogo con todos los actores de su equipo. Acostúmbrese a no dar órdenes, sino a solicitar. Aplique los principios de liderazgo situacional de acuerdo con la autonomía de sus colaboradores. Y finalmente, revise los resultados para intercambiar ideas, perspectivas y –por qué no?– felicitaciones.

Transformaciones.

Casi la mitad de los nuevos supervisores y gerentes (que fueron excelentes técnicos) fracasan tras 18 meses de gestión debido a que no reciben la ayuda necesaria de su jefe, y en parte porque tampoco saben solicitar la ayuda de sus colaboradores.

El modelo de conversaciones propuesto por los autores, permite –mas allá de un mejor clima organizacional- el propio desarrollo de un nuevo líder. Le agrega una nueva perspectiva, mayor objetividad en las decisiones, y un accionar que “equilibra el bote” entre la gestión y el liderazgo.



Arroyo 880
Piso 1, Oficina 2
Buenos Aires
Argentina

(+5411) 4328-1565

www.delta-smc.com