



LIDERAZGO PARA LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL

“Puedes ser parte de tu plan, o parte del plan de otra persona.”

- **David Sandler**



■ MUÉVASE DESDE "EN RIESGO" A "EXCELENTE"

Todas las empresas se pueden clasificar en cuatro categorías:



- **EN RIESGO**

El líder toma la mayoría de las decisiones, si no todas, y pasa aproximadamente el 90% de su tiempo en el negocio, como administrador. Su flujo de caja no es saludable y si el líder no estuviera presente durante un trimestre, el negocio estaría en peligro.

- **PROMEDIO**

El negocio se ejecuta de manera reactiva. El líder pasa entre el 30% y el 50% de su tiempo en el negocio, como ejecutor. El flujo de caja es promedio.

- **BIEN GESTIONADA**

Respetadas en su industria, y probablemente ubicadas en el 25% superior de las empresas, medidas en términos de liderazgo profesional. Estas organizaciones son, sin embargo, vulnerables. La compañía aún no ha creado una cultura de liderazgo en la cual la excelencia organizacional sea su segunda naturaleza, independientemente de los cambios de personal.

- **EXCELENTE**

Aquí, el liderazgo profesional es una realidad diaria, ejemplificada por un proceso disciplinado, secuencial, continuo y repetible, que impulsa al negocio a ubicarse en el 5% superior de las organizaciones. Estas compañías siempre están mejorando su situación actual y siempre están mirando hacia adelante. Para esos líderes y para todos los empleados de estas organizaciones, la excelencia es una forma de vida.

Demasiados líderes no saben lo que no saben sobre los **obstáculos que enfrentan**, y no están interesados en descubrirlo.



■ EL SÍNDROME DE LOS PUNTOS CIEGOS

Como suele suceder, hay ciertas formas predecibles en que se desarrolla un **Síndrome de Puntos Ciegos**. En Sandler, hemos notado que las empresas en las categorías “En riesgo, Promedio y Bien Gestionada” generalmente son víctimas de más de la mitad de estos problemas comunes de liderazgo.

PUNTOS CIEGOS CLÁSICOS

No estar en modo de reclutamiento. Las mejores empresas siempre están buscando a las mejores personas. ¿Usted está únicamente en modo de reclutamiento cuando hay una emergencia de personal?

No establecer un proceso de contratación. Siguiendo un “Instinto” no es suficiente. Necesita un proceso de contratación claro y cuantificable, y todos aquellos que contratan empleados también deben cumplirlo.

No vincular los objetivos corporativos con los objetivos personales. Esto debe suceder a nivel de empleado individual, lo que significa que los gerentes deben lograr una comprensión profunda de las aspiraciones personales de quienes les informan.

No crear ni mantener una cultura de responsabilidad. Crear una cultura de responsabilidad (hacerse cargo) de arriba hacia abajo requiere que los líderes muestren vulnerabilidad. El ejemplo personal del líder es el mayor determinante de Éxito en esta área.

No crear un lenguaje común que apoye la resolución constructiva de problemas. Esto es particularmente importante con las interacciones entre departamentos (como marketing con ventas, o como contabilidad con sistemas).

No capturar las mejores prácticas. Documente lo que hacen sus mejores empleados y construya esas mejores prácticas en los procesos de incorporación y revisión de desempeño.

Asumiendo que el personal administrativo no necesita capacitación y entrenamiento. La mayoría de los gerentes no reciben capacitación y refuerzo para desarrollar las habilidades requeridas.

Sin saber cómo entrenar. Los gerentes no han sido formados metodológicamente para entrenar ni para ser coaching. El coaching no es entrenar. Contrariamente a la creencia popular, coaching no es “decirles qué hacer”. Coaching consiste en apoyar a los empleados en un entorno “uno a uno” y haciéndoles las preguntas que les permitan asumir la responsabilidad personal.

No construir un equipo de reserva. Al igual que un equipo deportivo profesional, su organización debería desarrollar un grupo confiable de talento emergente, no sólo unas pocas superestrellas.

No centrarse en la generación de prospectos. Este es el alma de su negocio.

Fomentar una cultura de ineptitud aprendida. Los líderes, y todos los empleados, pueden ser víctimas de patrones de comunicación disfuncionales que socavan un sentido de responsabilidad personal. Esto debe cambiar, comenzando desde arriba.

Sin metodologías y sistemas. Cuando todo se improvisa, la inconsistencia se apodera de la gestión. Y los eventos predecibles, tales como aquellas personas claves que renuncian o se enferman durante un período prolongado, conducen a problemas importantes e inmediatos. No tiene que ser así.

No compartir la visión con los encargados de implementarla. Sólo las personas que comparten y están alineadas con la visión que el líder tiene de la compañía, pueden evangelizar en su nombre. Esta visión debe ser constantemente reforzada en el tiempo.

Incluso **uno** de estos puntos ciegos puede matar un negocio.

EL ANTÍDOTO PARA LOS PUNTOS CIEGOS.

La clave para superar los puntos ciegos, es el modelo comprobado de liderazgo de las Seis P's.

Planificación

- ¿Cuáles son sus prioridades personales?
- ¿Su visión para el negocio respalda esas prioridades?
- ¿Cuáles son sus tres prioridades principales para el negocio?

Posiciones

- ¿Cuál es el organigrama ideal?
- ¿Qué deben decir las descripciones de trabajo?
- ¿Qué actitudes y hábitos no quiere en la organización?

Personas

- ¿Qué empleados actuales encajarán inmediatamente con el plan estratégico?
- ¿Qué empleados actuales podrían encajar con algún desarrollo?
- ¿Cómo recluta, contrata y retiene a personas con talento, para llenar los vacíos?

Procesos

- ¿Cómo debe documentar y formalizar las mejores prácticas, en procesos simples que la gente pueda seguir?
- ¿Qué procesos deben actualizarse?
- ¿Qué procesos deben crearse desde cero?

Performétricas

- ¿Qué tipo de informes y tablas de seguimiento debería usar?
- ¿Cómo debe construir métricas de cumplimiento en descripciones de trabajo específicas?
- ¿Cómo debe realizar evaluaciones de desempeño?

Pasión

- ¿Cómo hará para que el viaje hacia la excelencia sea una forma de vida, no sólo un proyecto a corto plazo?
- ¿Cómo mantiene la energía y el impulso necesarios para hacer crecer el negocio en el tiempo?
- ¿Cómo puede compartir su pasión por lo que hace... para que otros en la organización también estén motivados?



COMIENCE SU VIAJE

El programa Sandler de **Liderazgo para la Excelencia Organizacional** lo coloca a usted y a su empresa en el camino hacia la Excelencia Organizacional... y lo mantiene avanzando.

Contáctenos para convertir su visión personal de la empresa... y de usted mismo... en realidad.

El camino hacia la Excelencia Organizacional no tiene fin ... **pero depende de usted comenzar el viaje.**

Siempre busque mejorar su organización.