

La Función Informática en el Nuevo Entorno Competitivo

Prioridades, hábitos y habilidades del *Chief Information Officer (CIO)*

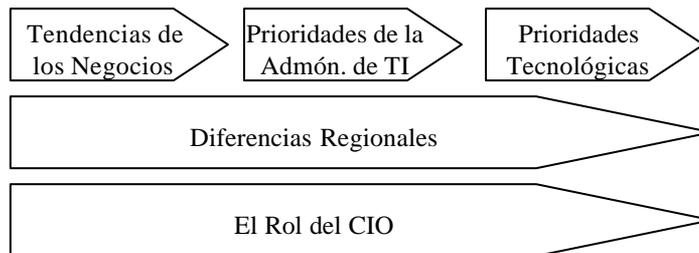
Dr. Carlos Zozaya Gorostiza
27 de Noviembre de 2002

Introducción

- Los CIOs efectivos tienen una *agenda de liderazgo*
 - para evaluar qué debe de hacerse, para conseguir soporte y para asegurar que se tienen los recursos necesarios
- Gartner Group y Korn Ferry reunieron a 30 CIO's para identificar:
 - ¿Cómo trabajan los CIO's efectivos con sus colegas ejecutivos para definir esta agenda?
- Como resultado, se identificó un conjunto de hábitos que constituyen el "Ciclo Ejecutivo de Éxito" de un CIO.
- En esta presentación se describe dicho "Ciclo"
 - Y se complementa lo anterior con la discusión de algunos modelos de liderazgo y administración efectiva

Prioridades para el CIO en 2002

- Gartner Group preguntó a un grupo de CIO's cuál era su agenda para el año 2002



Fuente: Roswell-Jones, A. & Boradent, M.

“Keep Your Balance: The 2002 CIO Agenda”, Gartner Exp Report, March 2002



3

Prioridades para el CIO en 2002

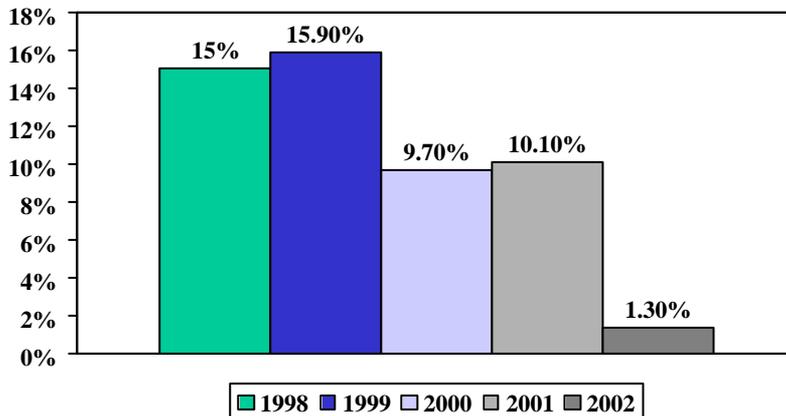
- El año 2002 está siendo más difícil que los años anteriores en lo que a negocios se refiere:
 - Economía estancada
 - Mayor presión en los costos de la operación
 - Demanda por mayor retorno para los accionistas
 - Mercados con menor holgura
 - “activismo de clientes”
 - Mayor consolidación en las industrias a través de fusiones y adquisiciones
 - Mayores restricciones en los negocios
 - Mayor preocupación por seguridad y privacidad de datos
 - Escasez de recursos con la mezcla de competencias y habilidades de negocios y técnicas
 - Mayores requerimientos legales y gubernamentales



4

Prioridades para el CIO en 2002

Crecimiento Anual en Presupuesto de TI



Prioridades para el CIO en 2002

- Las prioridades en la administración de TI se enfocan a entregar valor en el corto plazo:
 - Mejorar la sincronización
 - Mayor ajuste entre las Estrategias de TI y de Negocios
 - Proveer liderazgo y coaching para el board / ejecutivo
 - Desarrollar competencias de liderazgo y comportamiento en los altos ejecutivos de TI

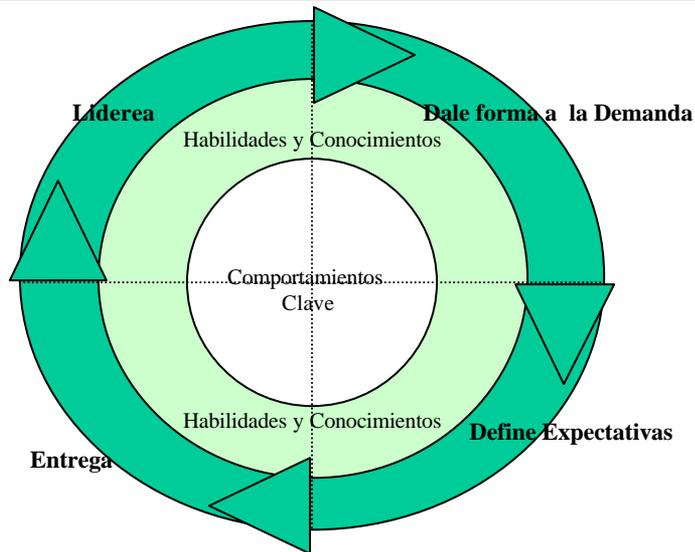
Prioridades para el CIO en 2002

- Las prioridades en la administración de TI se enfocan a entregar valor en el corto plazo (cont.):
 - Entrega Valor; reduce costos
 - Demostrar el valor de las inversiones en TI
 - Reducir los costos de TI
 - Reforzar el establecimiento de prioridades en los proyectos y programas de TI
 - Desarrollar arquitecturas de TI que permitan aprovechar el Internet
 - Atraer, retener y desarrollar gente de TI
 - Reducir la complejidad de TI

Hábitos y Habilidades del CIO

- Los CIOs efectivos usan un Ciclo de Éxito para fijar y reajustar continuamente su agenda ejecutiva de liderazgo formado por cuatro *hábitos*:
 1. Dale forma a la Demanda
 2. Define Expectativas
 3. Entregar
 4. Liderar
- Aunque ningún individuo tiene los cuatro hábitos en todo su potencial, los CIO's efectivos poseen todos ellos en cierta medida.
- Cada hábito tiene un conjunto de *comportamientos* clave (e.g., negociar “ganar”/ “ganar”), los cuales son modulados por la aplicación de *habilidades* y *conocimiento*.

Hábitos y Habilidades del CIO



Hábitos y Habilidades del CIO

- No obstante que los 4 hábitos se muestran como una secuencia, en el mundo real no son necesariamente secuenciales
 - Se aplican en función de las circunstancias (i.e., contexto)
- Sin embargo, forman un *ciclo* ya que el éxito en un hábito puede ayudar a desarrollar las habilidades requeridas para otros
 - O viceversa: el fracaso en uno puede afectar el desempeño de otros
- Los CIOs exitosos ejecutan este ciclo permanentemente, creando confianza y expandiendo su área de influencia.
 - Al inicio puede implicar mayor esfuerzo y dedicación que cuando los hábitos se comienzan a dominar.

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

- **SIGNIFICADO:** Posiciónate para ver qué es lo que se necesita y contribuye a establecer la demanda de TI.
 - Maximiza tu contacto con los altos ejecutivos
- **HABILIDADES Y CONOCIMIENTO:** Conoce tu negocio de manera que reconozcas qué es y qué no es crítico para el desempeño del negocio.
 - Entiende los fundamentos del negocio
 - Identifica los ciclos claves del negocio y el clima de inversión
- **COMPORTAMIENTOS CLAVE** No es suficiente entender al negocio; debes demostrarlo a tus colegas por medio de tus acciones.
 - Explota la posición única que tiene el CIO
 - Conoce a los ejecutivos en su individualidad

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

HABILIDADES Y CONOCIMIENTO

- *Entiende los fundamentos del Negocio:*
 - Es imperativo tener conversaciones con los compañeros ejecutivos en un lenguaje que entiendan y acerca de lo que les interesa
 - El valor de negocio de inversiones de TI está eventualmente ligado con medidas de nivel empresarial
 - Es posible poner en un cuadro los indicadores de TI que se ligan con las medidas de desempeño operacional y financiero del negocio
 - El IT Scorecard puede ser un mecanismo efectivo para lograrlo

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

HABILIDADES Y CONOCIMIENTO

- *Identifica los ciclos de negocio claves y el clima de inversión:*
 - Los CIOs efectivos conocen el ritmo del negocio en el que se encuentran
 - El entender los diferentes ritmos de negocio explica por qué los desarrollos y eventos del negocio se presentan cuando lo hacen
 - Cuando los CIOs están bien enterados de la situación económica y del mercado de su negocio, pueden actuar proactivamente para cambiar prioridades y recursos
 - No es suficiente conocer el negocio, se tiene que demostrar que éste se entiende, por lo que el objetivo es actuar y dar prioridad en base a lo que el negocio realmente necesita

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Explota la posición única del CIO:*
 - Los CIOs están en una posición única ya que su “visión de helicóptero” proporciona una perspectiva única del negocio
 - Formas de relacionarse:
 - Buscar oportunidades para dar soporte y ejercitar el conocimiento del negocio
 - Ser voluntario en tareas que demuestren la profunda perspectiva del negocio
 - Tener un entendimiento claro de la gente que se necesita influenciar y encontrar formas de apoyarla
 - Conduce revisiones frecuentes y fija por medio de canales formales e informales para obtener retroalimentación e inteligencia de negocio

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Conoce a los ejecutivos como individuos:*
 - Es crítico conocer al ejecutivo como un individuo:
 - Una forma de empezar es reclutando un “coach” interno que conozca a los ejecutivos involucrados
 - Algunos CIOs usan técnicas tales como un “mapa de poder” para representar tomadores de decisiones clave y su disposición.
 - En el “mapa de poder” los individuos se categorizan en:
 - “positivos”: apoyan una idea o proyecto
 - “negativos”: se oponen a algo
 - “tomadores de decisión”
 - Los que recomiendan algo
 - Los “gatekeepers”: tienen contacto con las tendencias del entorno

Hábito 1: Dale forma a la Demanda

- Los CIOs anticipan lo que se necesita y construyen “puentes” a través de la empresa para poder influir en lo que se añade a su agenda de liderazgo
 - El hacer esto puede ayudar a darle forma a la demanda
- Aún después de darle forma a la demanda, es importante que exista claridad sobre el alcance de los distintos requerimientos:
 - ¿a qué es razonable que nos comprometamos?
 - ¿cómo se pueden expresar las expectativas?
 - ¿qué opciones de negociación existen?
- Estas preguntas tienen que ver con el segundo hábito: “Define Expectativas”

Hábito 2: Define expectativas

- **SIGNIFICADO:** No te comprometas (ni dejes que tu gente se comprometa) a algo que no puedas entregar. Define expectativas negociando lo que es *razonable* a partir de lo que es *posible*.
gente
 - No se debe poner en riesgo una relación importante, pero tampoco hay que comprometerse a algo que no puede ser realizado
- **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS:** identifica los *trade-offs*
 - Entiende la capacidad del área de TI para dirigir y entregar
 - Logra acuerdos sobre *trade-offs* de diseño de la arquitectura
- **COMPORTAMIENTOS CLAVE:** negocia “ganar” / “ganar”
 - Mantén un diálogo abierto
 - Haz que la negociación sea parte de tu actividad cotidiana
 - Asegura un conjunto común de expectativas



17

Hábito 2: Define expectativas

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- *Entiende la capacidad de TI para dirigir y entregar*
 - En la actualidad, sólo algunas organizaciones de TI pueden ser autosuficientes en proporcionar los servicios y productos de TI
 - La organización de TI está en una transición de ser proveedora directa de servicios hacia convertirse en un “broker” de los mismos
 - Toda organización debe tener internamente alguien que administre a los proveedores externos
 - La capacidad de los ejecutivos internos de TI para manejar proveedores externos y entregar directamente, depende de 4 factores:
 - Disponibilidad de experiencia
 - Madurez de procesos (ver gráfica siguiente)
 - Capacidad de la infraestructura
 - Características de la aplicación

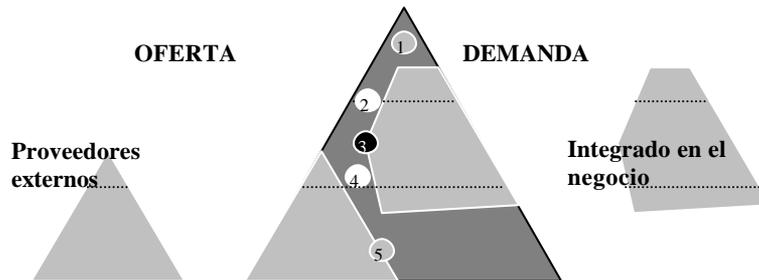


18

Hábito 2: Define expectativas

- 1 Liderazgo TI
- 2 Desarrollo arquitectura
- 3 Mejora negocio
- 4 Adelanto tecnología
- 5 Administración de proveedores

- Carencia seria anticipada
- Se sabe como adquirir recursos
- Recursos disponibles



Fuente: "Business Value...IT Value-The Missing Link", Gartner EXP Premier, Noviembre 2000, y "Evolving Competencies for IS Lite", Gartner E XP Club, Septiembre 2000

Hábito 2: Define expectativas

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- *Logra acuerdos sobre trade-offs de diseño de la arquitectura:*
 - La arquitectura de TI se está convirtiendo en una pieza clave de las nuevas arquitecturas de negocios
 - Trece conjuntos de necesidades de *diseño de la arquitectura* descritos en dos amplias categorías –necesidades de diseño de *adentro hacia afuera* y necesidades de diseño de *afuera hacia adentro* - indican el tipo de *trade-offs* que los equipos ejecutivos necesitan tener en cuenta y son esenciales en la tarea del CIO de definir expectativas
 - Adicionalmente a negociar bien, se debe asegurar que las expectativas están claramente entendidas por el CIO y por la organización de TI.

Hábito 2: Define expectativas

TRADE-OFFS EN EL DISEÑO DE LA ARQUITECTURA

DE ADENTRO HACIA FUERA	DE AFUERA HACIA ADENTRO
1. Manejo simultáneo de contenido estático y dinámico	8. Consistencia de la “marca” a través de los distintos puntos de contacto
2. Soporte a transacciones de venta o de subasta	9. Uso de Application Service Providers para outsourcing con “marca propia”
3. Proporcionar alta seguridad	10. Una sola cara hacia fuera de la organización
4. Proporcionar alto desempeño	11. Estéticamente agradable
5. Procesar transacciones complejas en tiempo real	12. “Siempre Verde”: evitar la obsolescencia
6. Construir con base en una operación robusta	13. Confiabilidad
7. Simplificar cada capa (i.e., “tier”) de la arquitectura	

Hábito 2: Define expectativas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Mantén el diálogo abierto*
 - Es diferente negociar con colegas ejecutivos ó con el CEO que con proveedores
 - Ve a la negociación como un proceso continuo, no como un evento aislado
 - La negociación actual tiene relación con negociaciones previas o futuras
 - Mantén viva la negociación hasta que se logren los resultados esperados
 - Logra que estas negociaciones sean “ganar” / “ganar”
 - Es lo que permite un proceso sostenible
 - “Una victoria temporal puede hacer que se pierda la guerra”

Hábito 2: Define expectativas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Haz que la negociación sea parte de tu actividad cotidiana*
 - Los CIOs efectivos realizan una negociación como un esfuerzo ganar/ganar, estableciendo compromisos basados en el entendimiento claro de lo que es posible
 - Evita el estar atrapado por el tiempo
 - Los intereses personales y mutuos, así como los bloques de poder y el apoyo con el que se cuenta afectan los resultados de la negociación

Hábito 2: Define expectativas

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Asegura que se tiene un conjunto común de expectativas*
 - En ocasiones resulta difícil el hacer explícitas las expectativas de los distintos agentes
 - Pocas cosas pueden representarse en una sola dimensión
 - El definir expectativas informadas y razonables involucra una interacción estrecha con las muchas partes interesadas
 - “El proceso asociado con el establecer las expectativas es cuando menos tan importante como el de darle forma a la demanda que determina la agenda”
- *Habiendo definido las expectativas, es importante cumplir con los compromisos establecidos*
 - Hábito 3: Entrega

Hábito 3: Entrega

- **SIGNIFICADO:** La arquitectura de TI y la entrega ágil de productos y servicios van de la mano pero ambas requieren de una organización y de alianzas apropiadas
 - Los CIOs necesitan satisfacer necesidades del negocio cambiantes a través de alianzas y usar arquitecturas y marcos de tiempo apropiados para cambiar la forma en que las TI se desempeñan en la organización
- **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**
 - Usa a la arquitectura de TI como motor de cambio en los ejecutivos y en la organización de TI
 - Establece programas de trabajo demandantes que impulsen la entrega de valor
- **COMPORTAMIENTOS CLAVE**
 - Establece y usa alianzas para que aumente la probabilidad de entregas exitosas

Hábito 3: Entrega

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- *Usa a la arquitectura de TI como motor de cambio en los ejecutivos y en la organización de TI*
 - Las arquitecturas pueden ser usadas no sólo para ayudar a ejecutivos a entender las implicaciones de las decisiones de entrega de TI sino también para profesionalizar al grupo de TI
- *Establece programas de trabajo demandantes que impulsen la entrega de valor*
 - Los CIOs tienen una visión clara de los marcos de tiempo. Logran metas más pequeñas dividiendo programas y proyectos en pedazos que pueden ser entregados cada 90 días
 - Priorizar las actividades para asegurar que se entrega primero aquello que los demás ejecutivos consideran de alto valor

Hábito 3: Entrega

COMPORTAMIENTOS CLAVE

- *Establece y usa alianzas para que aumente la probabilidad de entregas exitosas*
 - La diferencia entre asociarse y una relación proveedor/cliente es la cantidad de responsabilidad compartida en el éxito y en el fracaso
 - Un CIO efectivo debe ser capaz de ser un verdadero socio del negocio
 - En alianzas exitosas, los socios comparten valores y objetivos y tienen distintas capacidades que hacen la asociación más poderosa
 - Las alianzas incrementan la probabilidad de una entrega exitosa
 - Obtén los prerrequisitos para una asociación exitosa
 - Las asociaciones sólo florecen donde ambos socios comparten un conjunto común de objetivos de negocio



27

Hábito 4: Lidera

- **SIGNIFICADO:** Las cualidades de liderazgo le permiten al CIO trabajar en forma efectiva con sus colegas, aún cuando esto implique “liderar desde atrás”
 - “Un buen liderazgo es el arte de lograr que tu gente haga cosas que realmente no quieren hacer más rápidamente de lo que normalmente quisieran hacerlas”
 - Ser un líder es una tarea difícil. Ser un líder de TI es aún más difícil.
- **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**
 - Proporciona tu visión con empuje una comunicación consistente y clara
 - Construye tus propias fortalezas
- **COMPORTAMIENTOS CLAVE:** “Lead from the back”
 - Lidera usando tu banco de confianza y empatía
 - Trata a la gente difícil; no la evites



28

Hábito 4: Lidera

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- *Proporciona tu visión con empuje una comunicación consistente y clara*
 - Una característica compartida entre CIOs efectivos a nivel ejecutivo es la visión que tienen tanto de la propuesta de valor propia como de la propuesta de valor de las TI a la empresa
 - Los líderes de TI no tienen miedo de desafiar la forma en que un ejecutivo piensa acerca de TI o de sus procesos y cultura
 - Las relaciones prosperan gracias a una comunicación clara y consistente. Para asegurar claridad usa siempre el lenguaje de la audiencia.
 - La comunicación no es unidireccional. Los líderes efectivos confían en mecanismos de retroalimentación oficial y no oficial para saber como son percibidos
 - El éxito descansa fuertemente en qué tan bien se comparte la visión

Hábito 4: Lidera

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- *Construye tus propias fortalezas*
 - Un líder de IS necesita grandes habilidades de comunicación y una medida completa de robustez personal
 - Los CIOs deben ser auténticos
 - Un aspecto clave para ser un líder de IS es reconocer que el foco principal de atención debe cambiar según se van escalando puestos:
 - en la posición de CIO se deben tener un 10% de habilidades funcionales y un 90% de habilidades para relacionarse
 - Desarrolla cualidades personales tales como saber cuándo tomar una posición y cuando ser “político”

Hábito 4: Lidera

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Características personales de un CIO-líder exitoso
 - Alta auto-estima
 - “Piel gruesa”
 - Baja necesidad de afirmación
 - Fortaleza personal
 - Decisivo y calmado
 - Altamente motivado
 - Alto nivel de energía

Hábito 4: Lidera

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

- Conductas personales de un CIO-líder exitoso
 - No está contento con el trabajo rutinario de día a día
 - Sabe cuando defender una posición y cuándo ceder
 - Sabe cómo usar su “capital político”
 - Tiene un buen mentor
 - Se propone para realizar tareas en forma voluntaria
 - Es un comunicador consistente y claro
 - Logra el apoyo y el mandato del CEO
 - Regularmente habla con él sobre aspectos estratégicos (no sobre problemas)
 - Toma acciones antes de que los problemas se vuelvan crisis

Hábito 4: Lidera

COMPORTAMIENTOS CLAVE: “Lead from the back”

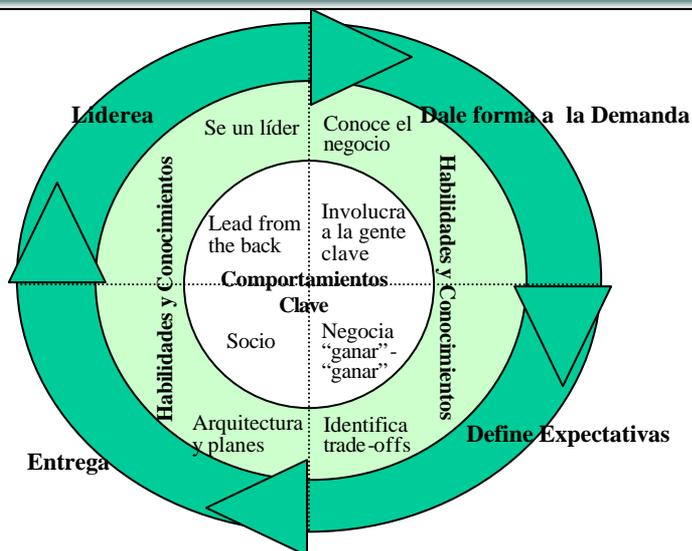
- *Lidera por influencia usando tu banco de confianza y empatía*
 - No puedes usar tu autoridad con el CEO o con tus colegas
 - Debes confiar en persuadir y en las relaciones para influenciar los resultados
 - Haz ver bien a tus compañeros ejecutivos y no tomes crédito en público por lo que ellos proclaman ser sus logros

Hábito 4: Lidera

COMPORTAMIENTOS CLAVE: “Lead from the back”

- *Trata a gente difícil, no la evites*
 - No ignores a la gente difícil: ¡puede ser que tengan la razón!
 - ¿Qué hacer?: “Lead from further back”
 - Usa intermediarios
 - Considera un reto personal el darle valor a ellos
 - Asegúrate enfocarte en los objetivos de esta gente para que así puedas crear un banco de buena voluntad y confianza
 - Tienes que invertir tiempo hablando y manteniendo relaciones

El Ciclo Ejecutivo de Éxito de un CIO



El CIO como Líder

- Los ejecutivos deben ser capaces no sólo de administrar, sino también de liderar el cambio.
- Sin embargo, el modelo tradicional de liderazgo, que consistía en establecer la dirección, tomar las decisiones clave y transmitir energía al grupo, ya no nos es útil.
- Nuevos modelos de liderazgo para ser efectivo en la dirección del cambio organizacional:
 - Proceso de Cambio (Kotter)
 - Inteligencia emocional (Goleman)
 - Diamante de Liderazgo (Koestenbaum)
 - La Quinta Disciplina (Senge)

Proceso de Cambio Organizacional (Kotter)

- Existen múltiples modelos sobre el proceso de cambio organizacional. John Kotter señala que un proceso de cambio tiene los siguientes pasos:
 1. *Establecer un sentido de urgencia.*
 - Implica identificar y cuestionar el conjunto de factores que contribuyen a la autocomplacencia de la organización.
 - Se deben analizar las crisis actuales o potenciales, así como las oportunidades que existen en el entorno.
 2. *Formar una Coalición Poderosa.*
 - Se debe reunir un grupo con suficiente poder para liderar el esfuerzo de cambio.

Proceso de Cambio Organizacional (Kotter)

- 3 *Crear una Visión.*
 - Una visión sirve como guía para el desarrollo de estrategias.
- 4 *Comunicar la Visión.*
 - Una visión que no se comunica a todos los niveles de la organización no es útil para apoyar el proceso de cambio organizacional.
 - Se deben usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias en forma efectiva.
- 5 *Dar “Empowerment” a la Gente para lograr la Visión.*
 - Eliminar los obstáculos para el cambio, cambiar las estructuras o sistemas de la organización que están impidiendo el logro de la visión
 - Alentar la toma de riesgos y el sugerir ideas novedosas.

Proceso de Cambio Organizacional (Kotter)

6 *Planear y Crear Resultados Tangibles a Corto Plazo.*

- Sirven para estimular el proceso de cambio.
- Se debe de reconocer y premiar a los empleados que producen estos resultados para que ello sirva de incentivo al resto de la organización.

7 *Consolidar las Mejoras y Seguir Produciendo Cambios.*

- Aprovechar la credibilidad obtenida en los pasos anteriores.
- Seguir modificando los sistemas, estructuras y políticas que no van de acuerdo con la visión.

8 *Institucionalizar los Nuevos de Modos de Actuación.*

- Formalizar las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito organizacional.

Inteligencia Emocional (Goleman)

- Goleman (1999) señala que los líderes deben tener “inteligencia emocional”
 - Saber manejar nuestras propias emociones y apelar a las emociones de los demás
 - Saber transmitir un mensaje a través de estas emociones
 - Evitar la “incontinencia emocional” desde arriba de la organización
- La inteligencia emocional se caracteriza por dos tipos de aptitudes:
 - Aptitudes del *carácter individual* como la orientación al logro, la seguridad en sí mismo, el actuar de buena fe y el compromiso.
 - Aptitudes *sociales* como la comunicación, la percepción, el saber escuchar, la influencia, la conciencia política, el manejo de conflictos y la empatía.

Inteligencia Emocional (Goleman)

- Adicionalmente, existe un tercer grupo de aptitudes que Goleman denomina “aptitudes de tipo *cognitivo*”
 - permiten ver un panorama amplio, reconocer patrones reveladores dentro de un conjunto de información y pensar anticipándose al futuro.
- Coincide con Kotter (1998) en que existe una diferencia entre ser un *administrador* y ser un *líder*.
 - El administrar implica el lidiar con la complejidad
 - El liderar implica el lidiar con el cambio
- En estos tiempos de cambio un ejecutivo efectivo será aquél que, además de ser un buen administrador, es también un buen líder.

Diamante de Liderazgo (Koestenbaum)

- Peter Kostenbaum (Koestenbaum 1991) considera que la *grandeza* del liderazgo se expresa en cuatro dimensiones o estrategias:
 1. *Visión*. En tiempos de cambio, un líder debe pensar en grande y contar con ideas novedosas.
 - La mente visionaria es experta en pensamiento sistémico y estratégico.
 2. *Realidad*. Representa el pragmatismo de estar en contacto con el mercado, los hechos y la verdad.
 - Significa estar en contacto con las realidades externas, la cultura que nos rodea, la competencia, la economía, las leyes, y sobre todo, la gente.
 - También significa estar en contacto con nuestra realidad interna; es decir, con nuestras ideas, valores, sentimientos y actitudes.

Diamante de Liderazgo (Koestenbaum)

3. *Ética*. Significa que la gente nos importa; que la moralidad y la integridad son importantes.

- Significa estar consciente del rol central que juegan los valores en hacer un negocio rentable.
- Significa entender que el poder ya no es un fin en sí mismo, sino un medio para hacer el bien.
- La ética en un modo más general significa servicio.
- Un líder ético tiene la sabiduría de ser auténtico en las relaciones humanas y esto se traduce en trabajar en equipo y en otorgar significado al trabajo propio y de los demás.
- Implica ver el mundo desde el punto de vista de los otros y en hacer que ellos tengan éxito.
- Un líder ético es sensible con la gente.



43

Diamante de Liderazgo (Koestenbaum)

4. *Valor (o Valentía)*. Es la voluntad de tomar riesgos.

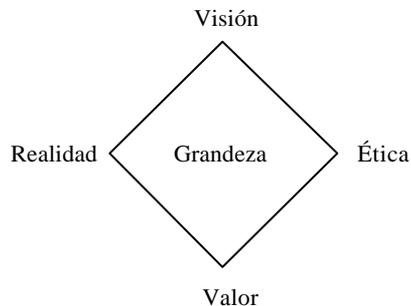
- Liderar es actuar; tener valor es tomar el mando primero de nuestra propia vida.
- Valor es la habilidad de asumir autonomía personal e independencia de pensamiento; es escoger libremente para actuar en forma sostenida.
- El valor es la libre decisión de tolerar cantidades máximas de ansiedad y de manejarlas constructivamente.
- El valor requiere una clara concepción del concepto del *libre albedrío*.
- Los líderes no se desalientan por los obstáculos. Su regocijo viene de confrontar estos obstáculos y pelear con ellos hasta obtener una conclusión exitosa.



• La satisfacción está en el reto; los retos energizan.

44

Diamante de Liderazgo (Koestenbaum)



- Un buen líder no es sólo aquel que tiene características de estrategia, sino que apoya el logro de las estrategias en función de su lado personal.
- Las respuestas se encuentran, antes que nada, en las decisiones individuales. Allí es donde se debe de poner el máximo esfuerzo.

La Quinta Disciplina (Senge)

- Senge considera que una organización se convierte en una organización que aprende cuando practica las siguientes cinco *disciplinas* de liderazgo y/o de aprendizaje:

1. *Maestría Personal.*

- Es la disciplina que le permite a un líder clarificar y profundizar su visión personal, enfocar sus energías, cultivar la paciencia, y ver la realidad objetivamente.

2. *Modelos Mentales.*

- Son las suposiciones, generalizaciones o imágenes que influyen la manera como entendemos el mundo y actuamos.
- Muchas veces no somos conscientes de estos modelos o de los efectos que ellos tienen en nuestro comportamiento.
- La disciplina comienza con “dar vuelta el espejo hacia el interior” para cuestionar nuestras imágenes del mundo.

La Quinta Disciplina (Senge)

3. *Creación de una Visión Compartida.*

- Un líder debe poder crear una visión que sea genuinamente compartida por la organización.
- Muchas veces los líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que permitan guiar y estimular el proceso del cambio.

4. *Aprendizaje en Equipo.*

- El aprendizaje en equipo comienza por el diálogo, que no es sino la capacidad de sus miembros de poner a un lado las suposiciones para poder entrar en un proceso de pensamiento colectivo genuino.

La Quinta Disciplina (Senge)

5. *Pensamiento Sistémico.*

- Los seres humanos tienden a enfocarse en los componentes de un sistema, perdiendo el entendimiento global de la manera como los distintos componentes interactúan entre sí.
- El pensamiento sistémico permite encontrar los patrones de comportamiento globales de un sistema.

El CIO como Administrador

- Durante los últimos 25 años la organización Gallup realizó un estudio sobre 80,000 administradores en 400 empresas.
- El objetivo era contestar las siguientes preguntas:
 - ¿Qué necesitan los empleados más talentosos de una organización?
 - Necesitan muy buenos administradores
 - ¿Cómo es que los grandes administradores encuentran, enfocan y retienen a los empleados con talento?
- Los grandes administradores no tienen mucho en común
 - diferentes estilos, edades, sexo, raza
 - se enfocan a distintos objetivos
- ... sin embargo, algo que todos hacen es romper las reglas de la “sabiduría convencional”

¿Qué saben los Grandes Administradores?

- Fábula de la Rana y el Escorpión
 - “It’s in my nature”
 - La “sabiduría convencional” nos hace pensar como la rana
 - Los grandes administradores rechazan esta forma de pensar

- Mantra

*People don't change that much
Don't waste time trying to put in what was left out
Try to draw out what was left in
That is hard enough*

¿Qué hacen los Grandes Administradores?

- La “sabiduría convencional” nos dice que todo “administrador” debe ser un “líder”
 - Frases como “Managers do things right. Leaders do the right things” provocan que los administradores se sientan inferiores a los líderes
 - Una empresa necesita a ambos.
 - El rol del administrador como *catalizador* es vital porque es lo que hace que el personal clave se quede en la organización.
 - La diferencia es de enfoque:
 - Los grandes líderes ven hacia afuera (visión estratégica)
 - Los grandes administradores ven hacia adentro (de la organización y de cada individuo).

¿Qué hacen los Grandes Administradores?

Cuatro Claves de los Grandes Administradores

1. *Seleccionan* gente en función de sus *talentos*

- no en función de su experiencia, inteligencia o determinación

2. *Definen los resultados apropiados*

- no los pasos que se requieren para ello

3. Al motivar a alguien, se *enfocan en las fortalezas de la persona*

- no en sus debilidades

4. Al desarrollar a alguien, le ayudan a encontrar una posición que se ajuste a ellos

- no simplemente el siguiente escalón

Talento, Habilidad y Conocimiento

- Normalmente se asocia un *talento* con una habilidad extraordinaria
 - Michael Jordan jugando basket-ball
 - Sin embargo esta definición es limitada.
- Talento es patrón recurrente de pensamientos, sentimientos y comportamiento que puede aplicarse productivamente.
 - Por lo tanto, cualquier trabajo requiere talento para realizarse en forma excelente
- Un talento no puede enseñarse y constituye la fuerza que determina el desempeño en un trabajo
- Sin embargo, un talento puede complementarse con habilidades y conocimiento.

Talento, Habilidad y Conocimiento

- Habilidad: Son los “cómo” de un rol
 - para un Contador, el saber Aritmética es una habilidad indispensable
 - lo mismo que la Mecánica para un Piloto
- Conocimiento: en un modo más general es aquello que sabemos (relacionado con el “por qué”)
 - basado en hechos
 - basado en la experiencia
- Los Talentos son distintos
 - son como las carreteras de 4 carriles que se han formado en nuestro cerebro a lo largo del tiempo

Tipos de Talentos

- Tres tipos de talentos:
 - “Striving”: son los que explican el “por qué” de una persona
 - por qué se levanta todos los días
 - por qué hace un esfuerzo (¿altruista?, ¿competitivo?, ¿requiere afecto?)
 - “Thinking”: son los que explican el “cómo” de una persona
 - cómo se llega a una conclusión (pensamiento lineal, pragmático, lateral)
 - cómo se toma una decisión
 - “Relating”: son los que explican el “quién” de una persona
 - en quién confía
 - a quién confronta
 - a quién ignora
 - con quién se relaciona

Otros Términos

- Competencias
 - el término se comenzó a utilizar en la Segunda Guerra Mundial
 - son parte habilidades, parte conocimiento y parte talento, lo cual trae consigo confusión
- Hábitos
 - se nos ha dicho que los hábitos son de naturaleza secundaria y que por lo tanto los podemos cambiar
 - sin embargo, la mayoría de ellos son de naturaleza primaria (son talentos)
- Actitudes
 - la mayoría de las actitudes son talentos

Enfocarse en las Fortalezas

- Déjalos convertirse en más de lo que ya son
 - atención al individuo, no a grupos de individuos
 - es tentador el tratar de “arreglar” a una persona
- Cultiva la excelencia en el desempeño
 - habla con la gente acerca de sus fuerzas, debilidades, objetivos y sueños
 - observa su comportamiento a lo largo del tiempo
- Administra por excepción
 - la frase “cada persona es excepcional” implica que debe ser tratada como una una excepción
 - no trates a los demás como quieras que te traten (¡rompe la Regla de Oro!)
- Pasa más tiempo con tu mejor gente

Referencias

- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999) *First, Break All the Rules*, Simon & Schuster
- Goleman, D. (1999) *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Barcelona, España: Printer Industria Gráfica, S.A.
- Koestenbaum, P. (1991) *Leadership: The Inner Side of Greatness*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers
- Kotter, J.P. (1998) *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review on Leadership, Boston, MA.: Harvard Business School Press
- Kotter, J.P. (1999) *Making Change Happen*. Leader to Leader, ed. Hesselbein, F. and Cohen, P.M., San Francisco, CA.: Jossey-Bass
- Roswell-Jones, A. & Boradent, M., *Keep Your Balance: The 2002 CIO Agenda*, Gartner Exp Report, March 2002
- Senge, P.M. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, NY.: Currency Doubleday