



Liderazgo para generar valor

Equipos directivos altamente
efectivos en la ejecución estratégica

www.lainiciativa.mx

México - Enero 2017



El contenido de este documento es propiedad intelectual de Iniciativa Consulting, cualquier violación a los derechos de sus autores, podrá ser sancionada, con base en la legislación nacional e internacional vigentes

Descripción de la firma

- Iniciativa Consulting, fue fundada en abril del 2013, y adquirió en febrero del 2015 a la firma Pi Associates s.a de c.v. (*Performance & Innovation*) www.pi-associates.com.mx, fundada en el año 2003.
- Nos especializamos en el desarrollo de proyectos de liderazgo directivo y de ejecución estratégica, apoyando a Directores Generales / Corporativos de organizaciones de clase mundial, para lograr un mayor desempeño de sus equipos directivos.
- Hemos desarrollado proyectos de estrategia y liderazgo directivo para importantes **empresas del sector financiero de México entre las que se incluyen MasterCard de México y Centroamérica, Infonavit, BBVA-Bancomer, Banco IXE,**
- Así como para otras empresas relevantes tales como **Bachoco, Homex, Rotoplas, Empresas Públicas de Medellín/ TICSA, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Instituto de Desarrollo Empresarial de la Universidad Anáhuac (IDEA)**
- Y también para organizaciones del sector público tales como **el Consejo Nacional de Salud de la Secretaría de Salud, la oficina del Gobernador del Estado de Guanajuato, la Secretaría de Economía del Gobierno de Morelos, entre otras.**

Sobre el fundador de Iniciativa Consulting

Sergio García-Bullé

- Es socio fundador de **Iniciativa Consulting** y de Pi associates.
- Fue director general en México y líder regional para el Norte de Latinoamérica de **Booz Allen & Hamilton**, y miembro del comité de selección del “Board” mundial de la firma.
- Fue director general en México de **AT Kearney**, y vicepresidente de Citicorp. También fue director de consultoría de Unisys Corporation, para México, Centroamérica y el Caribe
- Ha sido **conferencista** en diversas ciudades del mundo incluyendo New York, Madrid, Berlin, Sao Paulo, Santiago de Chile, México D.F., New Delhi.
- Tiene más de **25 años de experiencia en consultoría** en administración y para alta dirección.
- Obtuvo su grado de maestría en administración, MBA en la escuela de negocios de **Wharton de la Universidad de Pennsylvania**.



Hemos trabajado con diversos clientes relevantes en México a nivel de dirección general y grupos directivos

SECTOR FINANCIERO



MasterCard México
y Centroamérica



BBVA Bancomer



IXE Banco



Instituto del Fondo Nacional
de la Vivienda para los Trabajadores

OTROS SECTORES



Cámara Mexicana de la Industria de
la Construcción



Homex - Desarrolladora de vivienda



Empresas Públicas de Medellín
Filial en México Ticsa
Sistemas de electricidad, gas y agua



Rotoplas - Sistemas de agua



Contenido

- **El liderazgo factor clave para la ejecución exitosa de la estrategia**
- **Nuestro enfoque**
- **Metodología**

El liderazgo para la ejecución exitosa de la estrategia



“Gestión es hacer las cosas correctamente, liderazgo es hacer las cosas correctas.”

Peter Drucker

En la organizaciones tradicionales la ejecución de la estrategia institucional se concentra en algunos elementos clave de gestión directiva

- Ajustes en la propuesta de valor
- Innovación de productos / servicios
- Redefinición de mercados
- Contrataciones clave
- Modificaciones a la estructura organizacional
- Alianzas, adquisiciones y des-inversiones
- Replanteamiento de canales de distribución
- Extracción de valor en su cadena de abastecimiento y/o servicios
- Rediseño de procesos
- Incorporación de nuevas tecnologías

- En pocas organizaciones, se incluye formalmente la **medición y desarrollo del liderazgo de equipos directivos**
- como una palanca potente, para ejecutar **la estrategia institucional, y generar valor adicional**



En las organizaciones tradicionales, el liderazgo directivo se mide escasamente y se desarrolla poco

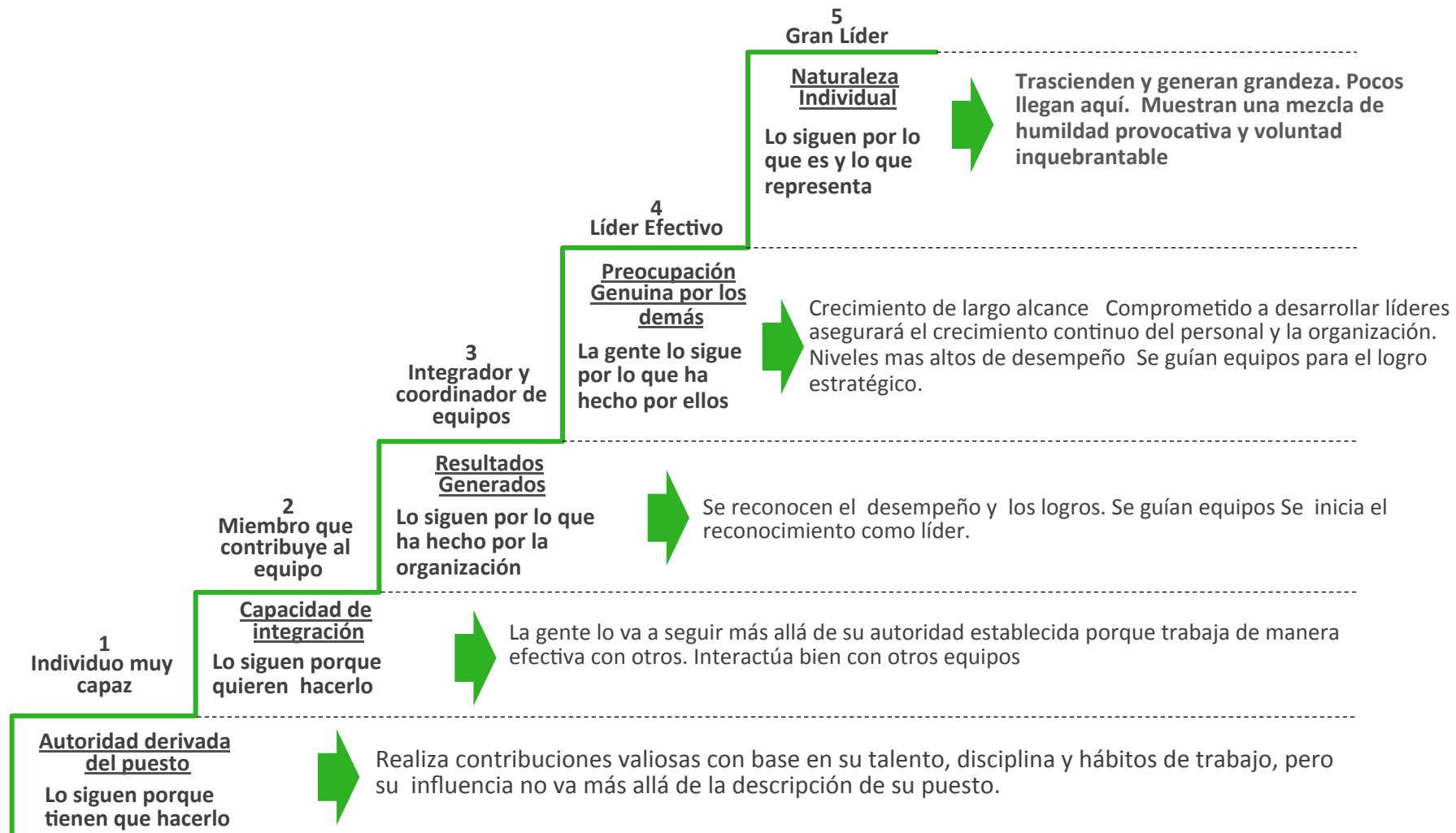
- El liderazgo directivo ha sido un tema “Tabú” y nunca ha sido fácil dialogar sobre el tema
- Las acciones sobre el tema, normalmente no están en la agenda
- Hay confusión entre gestión administrativa y liderazgo directivo
- Normalmente no se da retroalimentación a los directivos sobre el tema
- Pocas veces se visualiza como un generador adicional de valor
- Se considera que las evaluaciones de desempeño son suficientes

Por lo que en las organizaciones modernas del siglo XXI, se requiere trabajar con mayor énfasis en el liderazgo de los equipos directivos

- Contribución a la construcción de la visión institucional
- Adherencia estratégica y comunicación
- Contribución a la integración del equipo directivo
- Alineación institucional de los miembros del equipo directivo
- Valores dominantes e implicaciones en actitudes y comportamientos
- Capacidades de innovación y generación de ventajas competitivas
- Desarrollo de sucesiones dentro de círculo de influencia

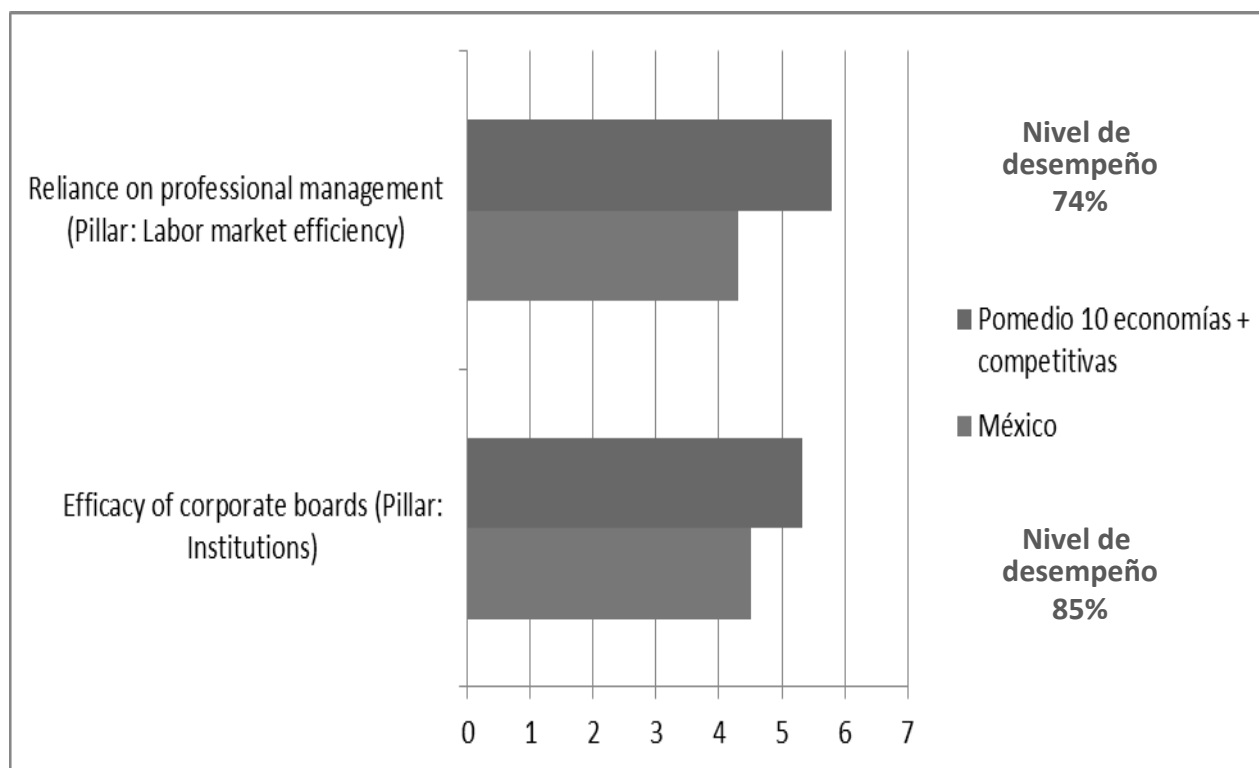


Adicionalmente las organizaciones modernas ubican a cada uno de los miembros del grupo directivo, en niveles de liderazgo



El desempeño de las empresas Mexicanas en algunos temas de liderazgo directivo, es del 79% promedio al compararse con las mejores del mundo

Datos 2015 del “World Economic Forum”



Nuestro enfoque



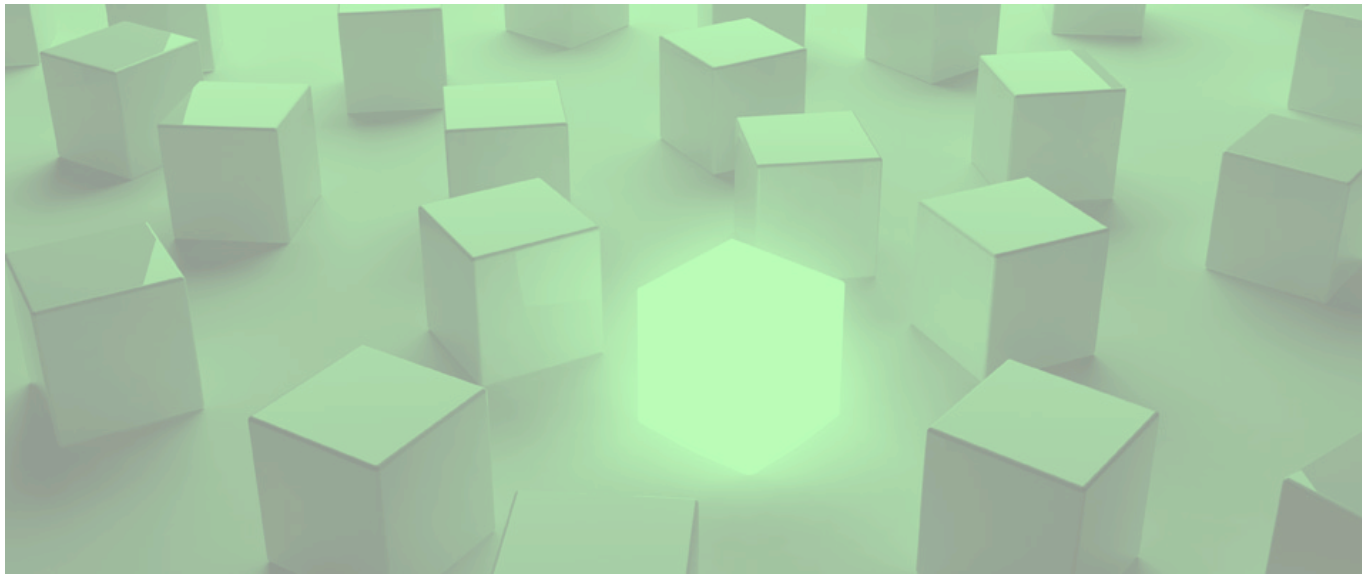
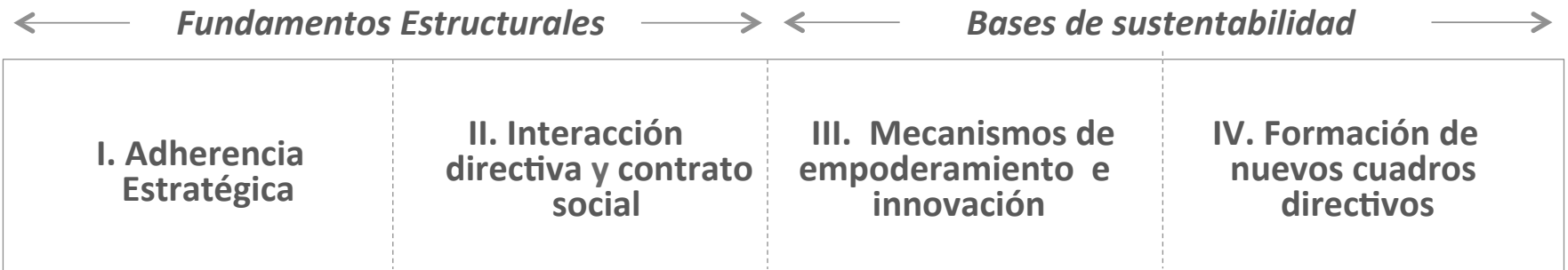
“El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad”.

Warren Bennis

Para que un proyecto de Liderazgo Directivo tenga éxito y genere valor a la organización, debe ubicarse en la agenda del Director General

- El **diseño de la estrategia y el desarrollo de liderazgo de los equipos directivos**, han sido puntos centrales en la **agenda de los directores generales**, que han logrado grandes éxitos en las organizaciones que dirigen. (General Electric, Apple, Starbucks, American Express).
- El papel del grupo de ejecutivos clave, de quienes tienen a su cargo los niveles directivos, es la clave del éxito.
- Las áreas de planeación, innovación, organización o de recursos humanos, pueden ser áreas facilitadoras de este tipo de procesos y apoyar en su ejecución.

Nuestro enfoque de Liderazgo consiste en alinear desempeño de equipos directivos a la estrategia institucional, con base en cuatro palancas de acción



1.- Adherencia estratégica --- La contribución y adherencia a la estrategia es el punto de partida

Resultado

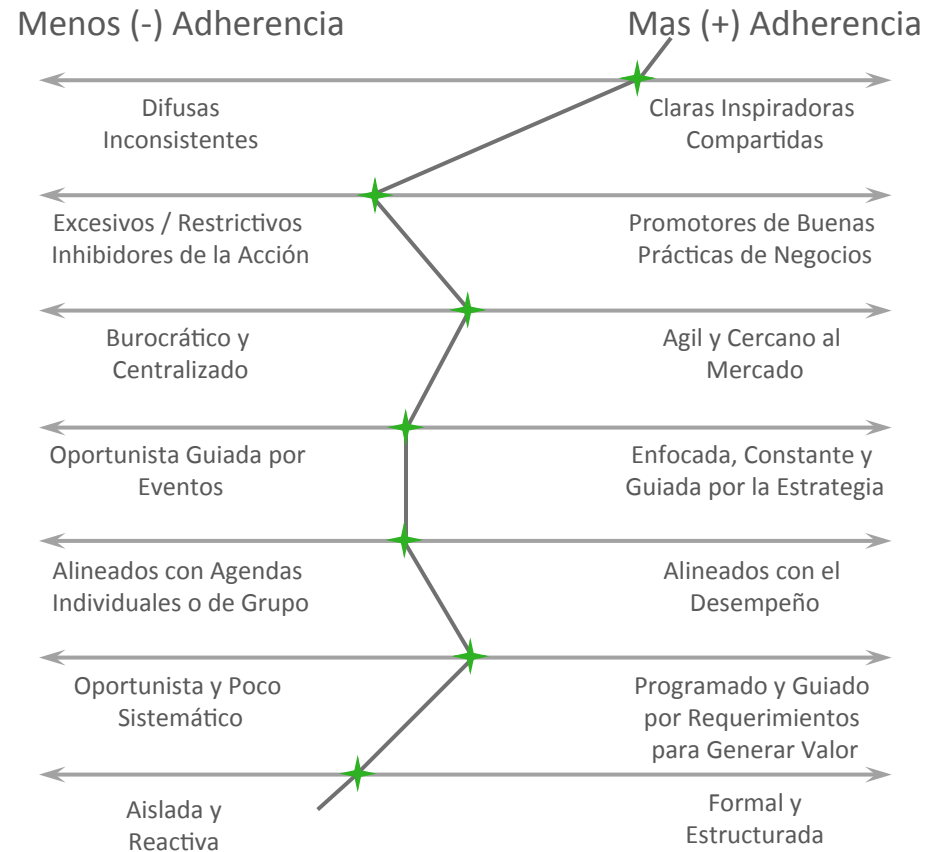
**Compromiso y convicción de todos
los individuos clave con el rumbo estratégico**

Objetivos

- Asegurar la rentabilidad en el corto plazo
- Garantizar la posición y el crecimiento en el largo plazo
- Contener riesgos y aprovechar oportunidades
- Consolidar / ajustar la organización para ejecutar la estrategia

Existen palancas de gestión de la dirección general, que pueden establecer contextos más favorables para la adherencia a la estrategia

- Definiciones del Rumbo Estratégico
- Políticas y Procesos de Decisiones
- Modelo Organizacional y de Gestión
- Comunicación Institucional
- Mecanismos para Asignar Incentivos
- Desarrollo Profesional Directivo
- Retroalimentación Individual y de grupo



2.- Interacción directiva --- La definición explícita de un contrato social, disminuye el impacto de las agendas personales, fija valores, y mejora actitudes y comportamientos

Resultado

**Integridad, transparencia, respeto
y colaboración en el accionar cotidiano**

Objetivos

- Mantener siempre el momentum
- Lograr equipos verdaderamente colaborativos
- Activar procesos de integración entre áreas
- Cumplir con valores de comportamiento y hacerlos, actuales, explícitos y evidentes

Los fundamentos del contrato social deben ser, específicos, consensuados y aceptados por todos

Ejemplo

Asuntos que se dialogan y se miden durante la definición del contrato social.

Agendas personales → Trabajo en Equipo

Intransigencia → Tolerancia

Autosuficiencia → Colaboración

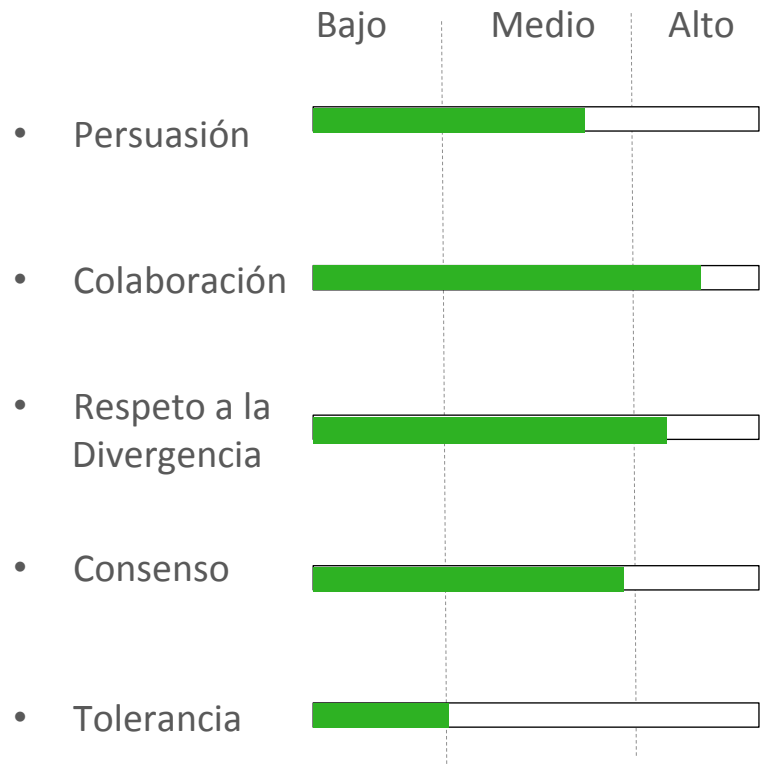
Imposición → Consenso

Manipulación de Información → Transparencia

Desprecio a las Ideas de otros → Respeto a la divergencia

Indiferencia → Confianza

Participación Obligada → Contribución convencida



El contenido del pacto social se suscribe con base en los temas clave identificados en un diagnóstico inicial

Declaración de Valores Compartidos del Grupo Directivo Fundamentos de nuestro pacto social

Ejemplo

Nuestro Pacto Social



Los accionistas, consejeros y directivos nos aseguraremos de tener una interacción personal y profesional, basada en la confianza y el trabajo colaborativo, para promover las mejores relaciones entre nosotros, y el alto desempeño de nuestra organización.

Nos comprometemos a:

- Actuar de manera leal y solidaria entre nosotros.
- Comunicar de manera abierta y honesta nuestros puntos de vista.
- Escuchar las preocupaciones e ideas de todos con atención.
- Convencer con argumentos válidos basados en la razón y los hechos, y no en nuestras impresiones y emociones.
- Respetar el rol y las responsabilidades de cada uno de nosotros, y las de nuestro Director General.
- Apoyar con nuestras palabras y acciones las decisiones y proyectos que conjuntamente acordemos.
- Impulsar la unidad entre todos los miembros de nuestra organización.
- Promover, y fortalecer continuamente la nueva cultura.
- Asumir con integridad personal la responsabilidad de nuestras acciones.
- Ejecutar con convicción nuestras responsabilidades, dando lo mejor de nosotros como personas y profesionales.

Enfrentaremos nuestros desacuerdos de manera transparente, directa y respetuosa, reconociendo nuestros errores y ofreciendo disculpas cuando sea necesario. Concentraremos nuestros diálogos, conversaciones y acciones, en asuntos relevantes sin generar complicaciones innecesarias, haciendo todo el esfuerzo para alcanzar soluciones aceptables para todas las partes involucradas.

Convencidos del valor de este pacto social, nos apegaremos a el y lo cumpliremos cada día con nuestras palabras y nuestras acciones.

1.- Actitud Ganadora: En nuestra organización somos un equipo ganador. Tenemos un espíritu competitivo y un impulso comercial inquebrantables, luchamos por nuestros propósitos, objetivos y metas de negocios hasta conseguirlos. Somos capaces de superar cualquier obstáculo, interno, dentro de nuestros clientes, o aquellos que establezca la competencia. Nuestra actitud ganadora nos impulsa hasta vencer.

2.- Orgullo de pertenencia: Somos un grupo de individuos que se enorgullece de pertenecer a nuestra organización. Nuestro grupo es de excelencia, de alto desempeño y de clase mundial. Somos capaces de desempeñarnos en nuestro mercado y en cualquier otro mercado del mundo con los mas altos estándares competitivos

3.- Servicio de excelencia: Nuestros clientes son el centro de nuestra gestión, nuestras acciones se orientan por este postulado. Sus requerimientos son nuestra primera prioridad, respondemos siempre con velocidad, capacidad de acción y talento profesional.

4.- Innovación: Nuestro grupo es innovador, ello significa que somos capaces de identificar, diseñar e implantar nuevas formas de generar valor para nuestros clientes, a través de nuestros productos y servicios. De manera tal que nos diferenciamos claramente de la competencia. Esto lo hacemos con base en conocimiento, experiencia, creatividad, ingenio e imaginación.

5.- Integridad personal: Somos un grupo de individuos de absoluta integridad personal, con nuestros clientes, con nuestros colegas, con nuestros supervisores y con nuestro grupo de trabajo. Somos honestos, hablamos y actuamos siempre con la verdad. Somos congruentes, decimos lo que pensamos, y hacemos lo que decimos. Somos consistentes, actuamos de esta manera siempre.

También es importante identificar valores clave y su nivel de aplicación en la gestión directiva

Ejemplo

- El Cliente en el centro del negocio
- Trabajo en equipo
- Ética y responsabilidad moral con los clientes
- Espíritu competitivo
- Enfoque a resultados
- Innovación
- Relaciones profundas
- Calidad en el servicio



3.- Empoderamiento e Innovación ---- Promover e incorporar conceptos como empoderamiento, velocidad de acción y participación, fortalece la gestión estratégica y operativa del grupo directivo y de sus gerentes

Resultado

Liberar el potencial de acción y mejorar la calidad de actuación profesional

Beneficios

- Ampliar el empoderamiento (Generar más confianza)
- Promover nuevas dinámicas de interacción en equipos de gestión:
 - ✓ Enfoques horizontales vs modelos jerárquicos
 - ✓ Fortalecer la capacidad para actuar de manera efectiva en contextos
 - ✓ altamente cambiantes
- Mejorar los niveles de servicio internos y externos (Preocuparse por el cliente)
- Empoderar e innovar con base en aumentar el conocimiento y su aplicación (trasferencia de experiencias, conferencias, cursos, multimedia redes sociales (más conociendo, más empoderamiento, más innovación, más productividad)

4.- Sucesiones----- Identificar y desarrollar las fortalezas individuales de los miembros del equipo directivo y gerencial, contribuye a la sustentabilidad del alto desempeño

Resultado

Fortalecer talento, conocimiento, y competencias de cada individuo.

Beneficios

- Identificar y formar sucesores (Garantizar sustentabilidad y durabilidad de la organización)
- Impulsar la meritocracia (Eliminar la mediocridad)
- Poner énfasis en las fortalezas de los directivos, mas que en sus debilidades
- Para que una actividad sea fortaleza, debe ejecutarse consistentemente bien
- No se tiene que ser fuerte en todo para sobresalir
- Solo se conseguirá sobresalir cuando se maximizan las fortalezas; corregir las debilidades no es suficiente

Metodología

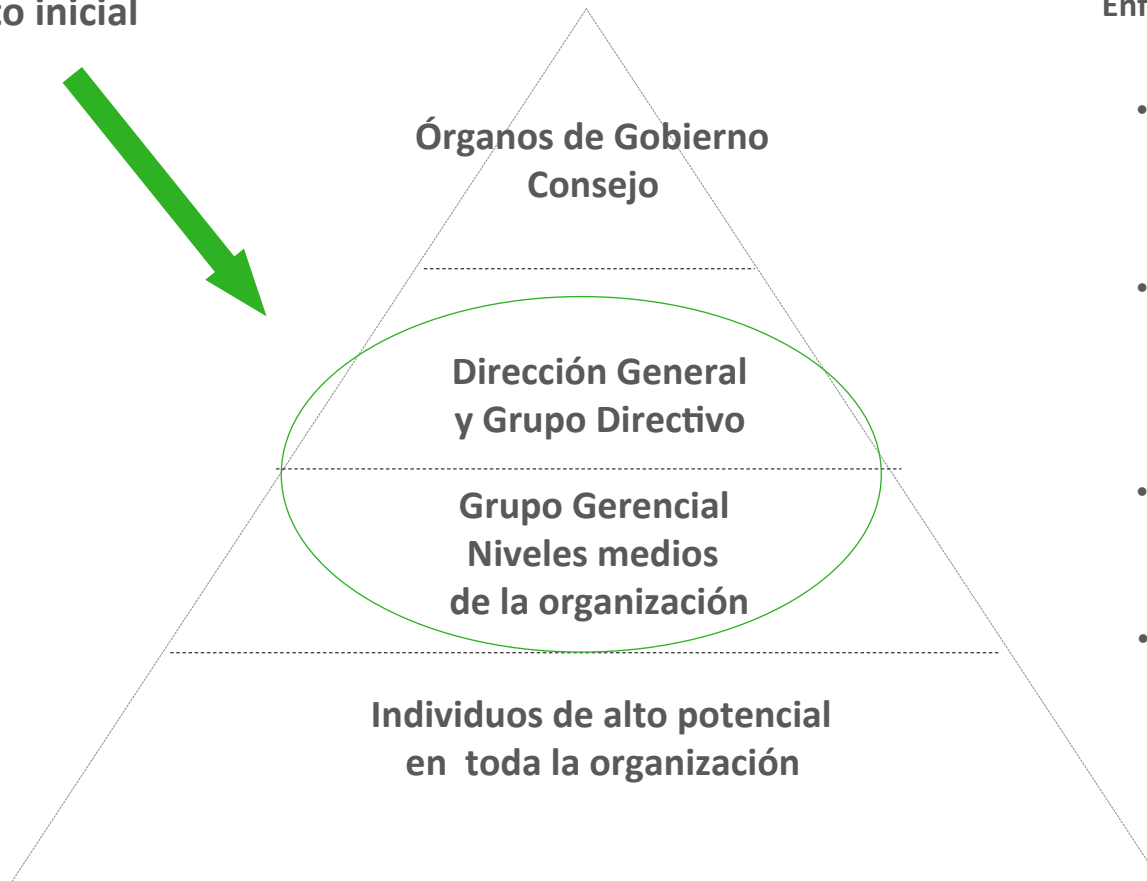
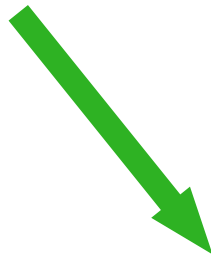


“Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, otras hacen que suceda.”

Michael Jordan

Los proyectos de liderazgo directivo pueden realizarse a distintos niveles, y con diversos alcances dentro de la organización

Áreas de mayor impacto inicial



Condiciones mas comunes para Enfatizar en cada nivel de acción

- Transformación y redefiniciones estratégicas
- Transformación y redefiniciones estratégicas así como mayor impulso y ritmo de ejecución
- Continuidad y sustentabilidad de estrategia actual
- Impulso a la construcción institucional, apoyo decidido al desarrollo de una cultura institucional de liderazgo

Y constan de dos fases de ejecución

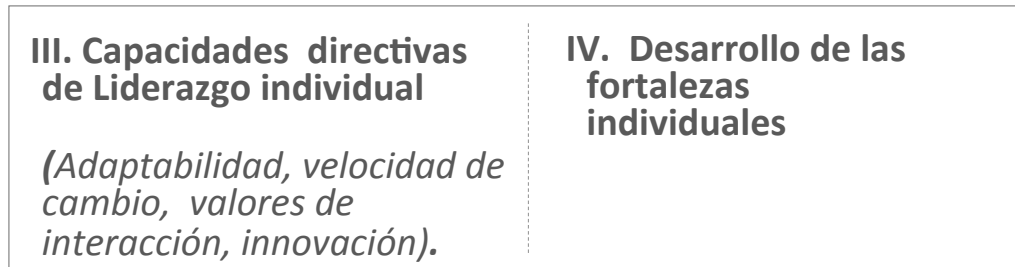
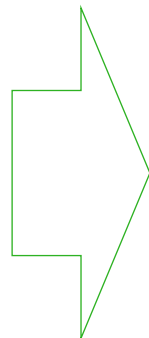
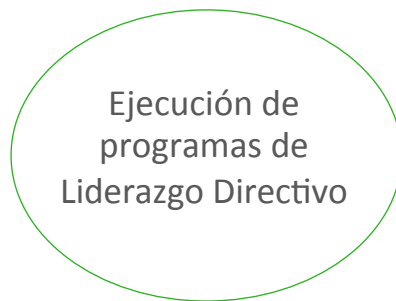
Fase I

Impactos de liderazgo en la ejecución de la estrategia, y en la interacción directiva

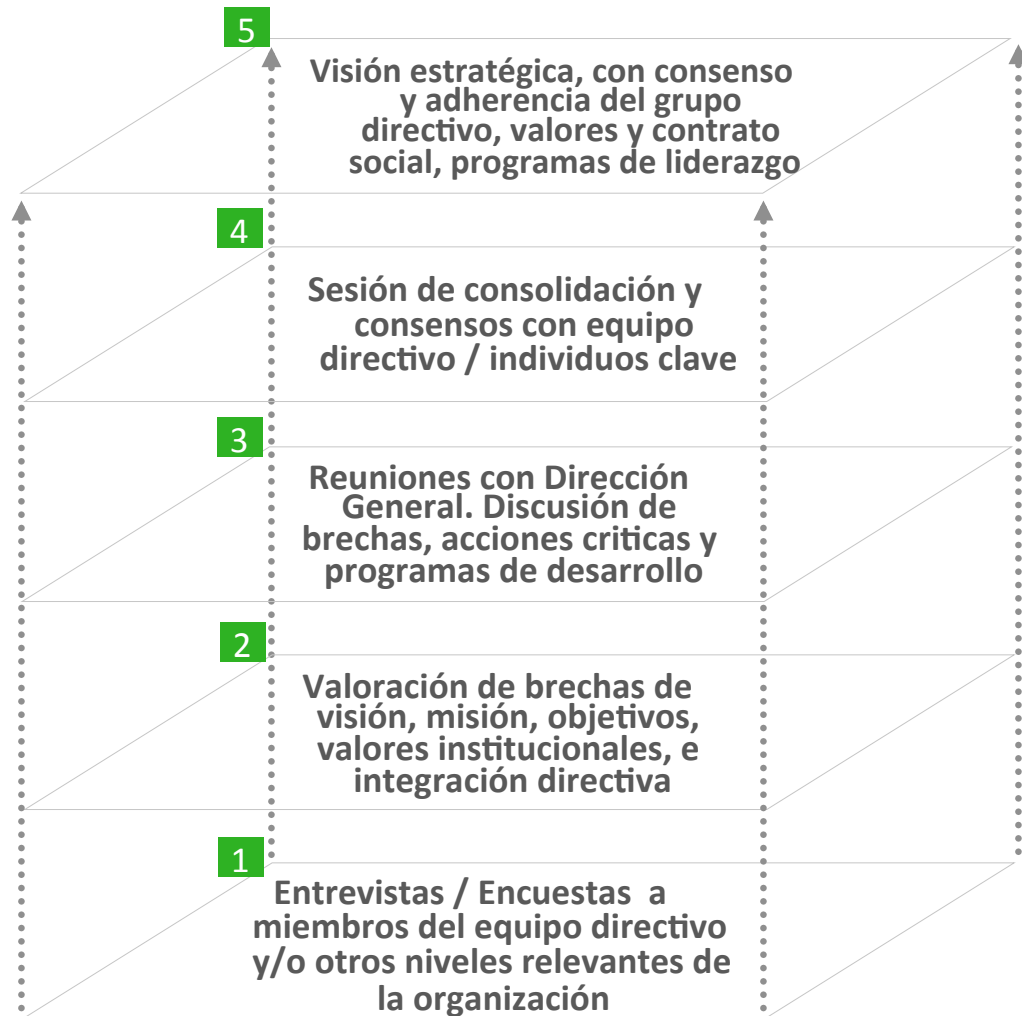


Fase II

Valoraciones de Liderazgo Individual y planes de acción



Durante la primera fase se ejecutan cinco grupos de actividades



¿Cómo comunicar a la organización?
¿Comunicación hacia adentro? Hacia fuera?
¿Cuales deben ser los planes de acción específicos? Como ser mas inclusivos?

¿Se han creado consensos en torno al nuevo rumbo?, ¿Se han establecido los fundamentos para la ejecución exitosa?

¿Cuáles son las fortalezas de los individuos en la Dirección? Como mejorarlas? Como impulsar el liderazgo?

¿Cuál ha sido la efectividad de estrategias anteriores? ¿Como se adapta la estrategia a las condiciones y necesidades actuales?, ¿Cómo aprovechar las oportunidades? ¿Cuales son las opiniones de todos los individuos clave?

¿Cuáles son los lineamientos clave de nuestra estrategia? ¿Cuál es el conocimiento, percepción y aceptación de nuestra estrategia? ¿Cuál es el nivel de arraigo a estrategias anteriores? ¿que ajustes se requieren?

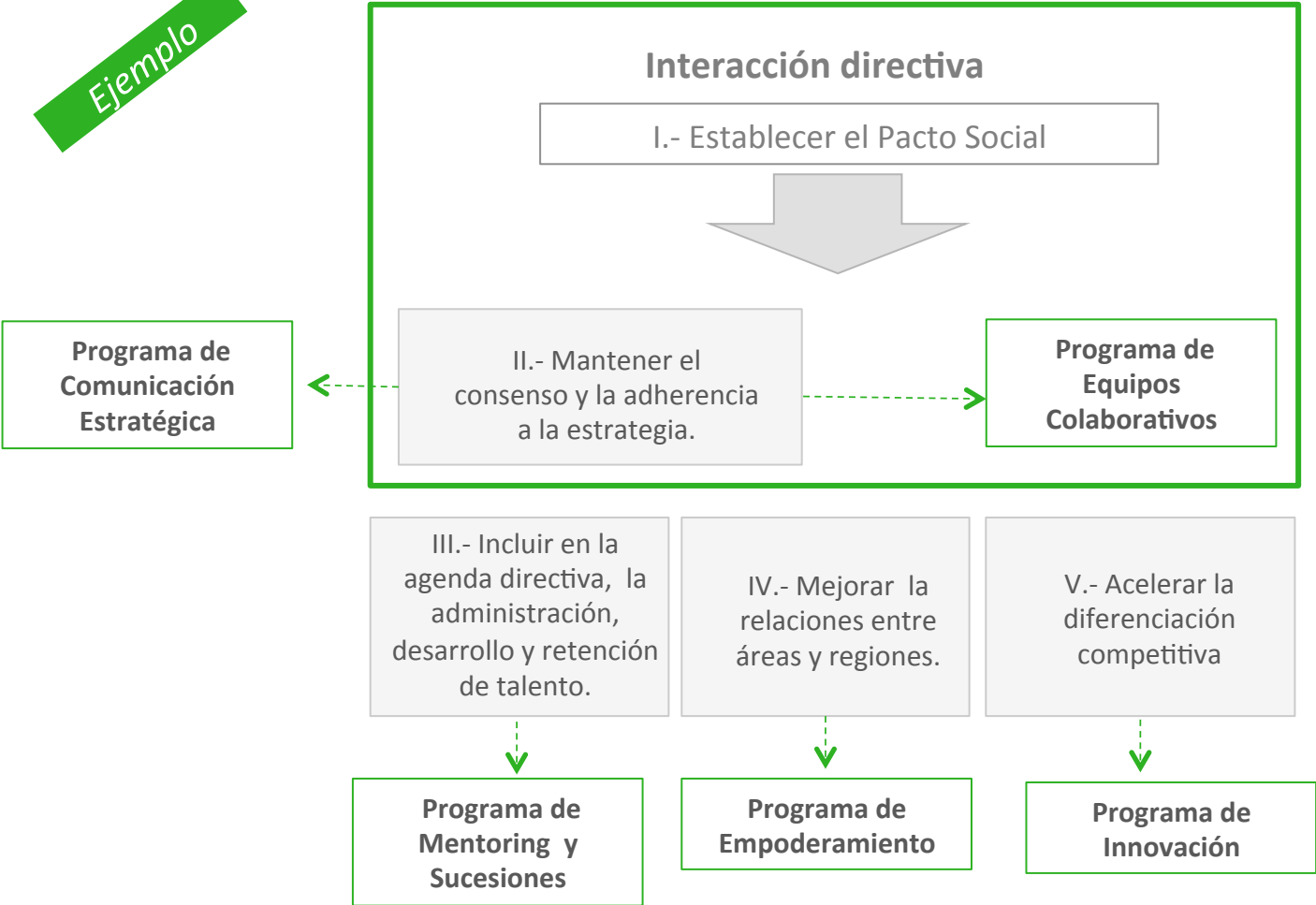
Se identifican fundamentos de apoyo, así como acciones críticas que deben poner en marcha la Dirección General y su equipo directivo

Ejemplo

| Lo que apoya | Lo que debe mejorarse |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Los valores▪ La integración entre los individuos▪ Los resultados positivos▪ La dinámica de operación en la cúpula▪ La agilidad en la toma de decisiones▪ El talento financiero▪ Las capacidades personales | <ul style="list-style-type: none">▪ La falta de claridad en la definición de rumbo estratégico▪ La incertidumbre por ventas potenciales de negocios del grupo▪ La débil comunicación institucional▪ La baja inversión en construcción de talento adicional – capital humano▪ La falta de estructura en la construcción de cuadros de sucesión |

Y se definen imperativos de liderazgo y programas para fortalecer el liderazgo directivo

Ejemplo



En la segunda fase, se enfocan esfuerzos en los individuos clave, y se valoran sus capacidades de liderazgo (VLI's)

Valoraciones de Liderazgo Individual VLI's

Estos análisis permiten identificar tres tipos de directivos

Líderes: Comprometidos, alineados con la organización y sus valores, con capacidades profesionales de alto nivel y con un potencial significativo de crecimiento y de liderazgo ubicados en los niveles 3 a 5.

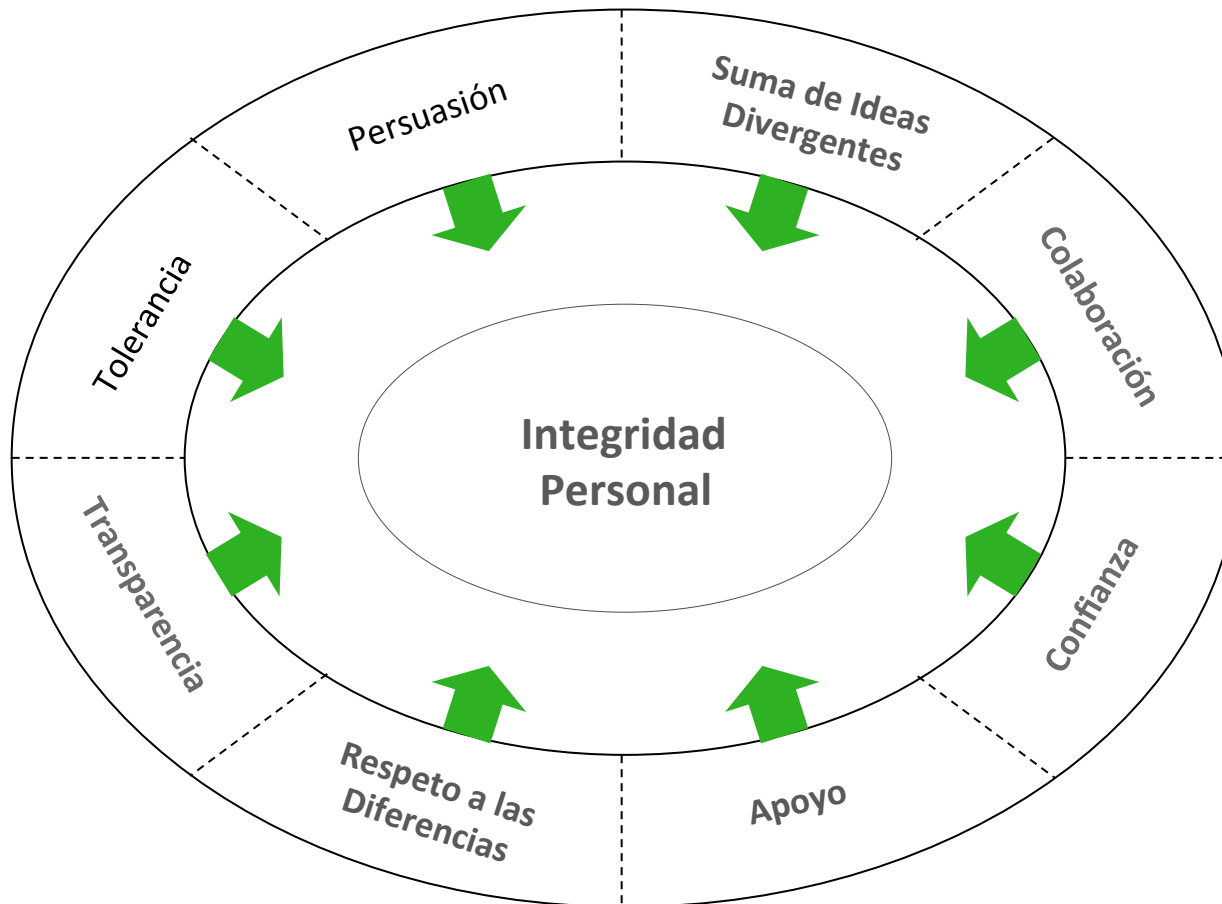
Ejecutivos con Potencial de Líderes: Capaces de ejecutar sus funciones, respetuosos de la organización y sus valores, con un potencial promedio de crecimiento y de liderazgo, de acuerdo a sus talentos, conocimientos y competencias que forman sus fortalezas

Operadores: Con capacidades diferentes a las requeridas para su posición, con distancia significativa del modelo organizacional y los valores de la Institución, excesivamente políticos y con un nivel de energía medio o bajo.

En las VLI's se consideran actitudes, comportamientos, capacidades profesionales y resultados individuales

| Valores | Experiencia y Conocimientos | Ejecución |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Actitudes y Comportamientos | <ul style="list-style-type: none">• Capacidades Profesionales | <ul style="list-style-type: none">• Resultados Individuales |

..... así como factores de tipo personal, que impactan en la integración del equipo y en consecuencia en la gestión directiva



Se identifica el nivel de liderazgo de cada miembro del equipo directivo

| <i>Nivel</i> | <i>Perfil de Liderazgo</i> |
|--------------|--|
| 5 | <p>Gran Líder Características Críticas. Crea grandeza duradera, sus acciones y su persona trascienden. Cuenta con una mezcla de humildad personal provocativa y voluntad profesional inquebrantable. Desarrolla otros líderes constantemente. Claridad de visión, facilidad de generación de ideas contundentes. Fundamento de su Influencia. Su actuación y naturaleza individual.</p> |
| 4 | <p>Líder Efectivo Características Críticas. Cataliza compromisos vigorosamente hacia una visión clara estimulando niveles más altos de desempeño. Altamente involucrado en el desarrollo de otros líderes. Fundamento de su Influencia. Preocupación genuina por los demás y contribución a su desarrollo profesional y personal.</p> |
| 3 | <p>Integrador y Coordinador de Equipos Características Críticas. Organizan recursos y personas hacia la consecución de objetivos productivos y eficientes para la institución. Fundamento de su Influencia. Resultados generados para la organización.</p> |
| 2 | <p>Miembro que Contribuye a Grupos de Trabajo Características Críticas. Contribuye con sus capacidades a los logros de los objetivos del grupo y trabaja de manera efectiva con otros. Fundamento de su Influencia. Capacidad de integración y de motivación a los demás.</p> |
| 1 | <p>Individuo Muy Capaz Características Críticas. Realiza contribuciones productivas con su talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo. Fundamento de su Influencia. Autoridad jerárquica derivada del puesto.</p> |

Las herramientas que se utilizan para los proyectos de liderazgo directivo son diversas

- Talleres de diálogo y ejercicios en grupo
- Entrevistas individuales
- Encuestas a grupos más amplios de ejecutivos
- Retroalimentación individual
- Orientación de desarrollo personal – cursos, lecturas, conferencias
- Programas de desarrollo y formación profesional individual
- Mediciones periódicas



Liderazgo para generar valor

Equipos directivos altamente
efectivos en la ejecución estratégica

www.lainiciativa.mx

México - Enero 2017



El contenido de este documento es propiedad intelectual de Iniciativa Consulting, cualquier violación a los derechos de sus autores, podrá ser sancionada, con base en la legislación nacional e internacional vigentes