



# COMO MAXIMIZAR TU POTENCIAL DE LIDERAZGO EN BANDA ANCHA

DANIEL HOWARD, SCTE CTO  
KEN WRIGHT, ARRIS CTO

- Hábitos efectivos de los líderes de banda ancha.
- Principio y prácticas de control de calidad.
- Destrezas de liderazgo.
- Discusión.

- ❑ “La única persona sobre la que tiene control directo e inmediato es usted mismo.
- ❑ Los activos mas importantes para desarrollar, preservar y mejorar, por consiguiente, son sus propias capacidades.
- ❑ Y nadie puede hacer esto por usted – usted debe cultivar los hábitos de liderazgo efectivo para usted mismo – y haciendo esto será la mejor inversión que usted puede realizar.”

– Stephen R. Covey

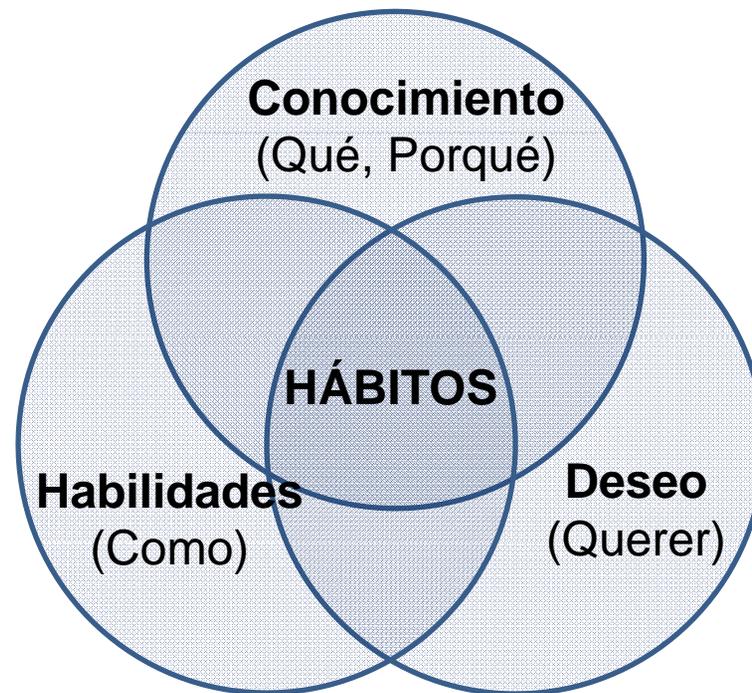
## “Los 7 Hábitos de Personas Altamente Exitosas”

Stephen Covey

### Algunos antecedentes

- Revisión de 200 años de ‘literatura de éxito’
  - Los primeros 150 años (De Benjamín Franklin en adelante), enfocaron la atención de Ética de Carácter como fundación de éxito.
  - Los siguientes 50 años se enfocaron en Ética de Personalidad – éxito de producto de imagen, comportamientos, relaciones, actitud positiva.
  - Los “7 Hábitos” combina ambos.
- Enfocados en ambas, Producción y Capacidad de Producción “P/PC”.
  - Golden Egg vs. Goose: Ambos son críticos para el éxito.
- Hábitos

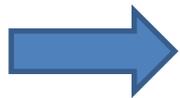
- ❑ Consistente, a menudo inconsciente, los patrones constantes, que expresan nuestro carácter y producen nuestra efectividad ... o la ineficacia.



- ❑ Tienen que tener los 3 de arriba para hacer un nuevo hábito
  - Ejemplo: Escuchar efectivamente a los demás

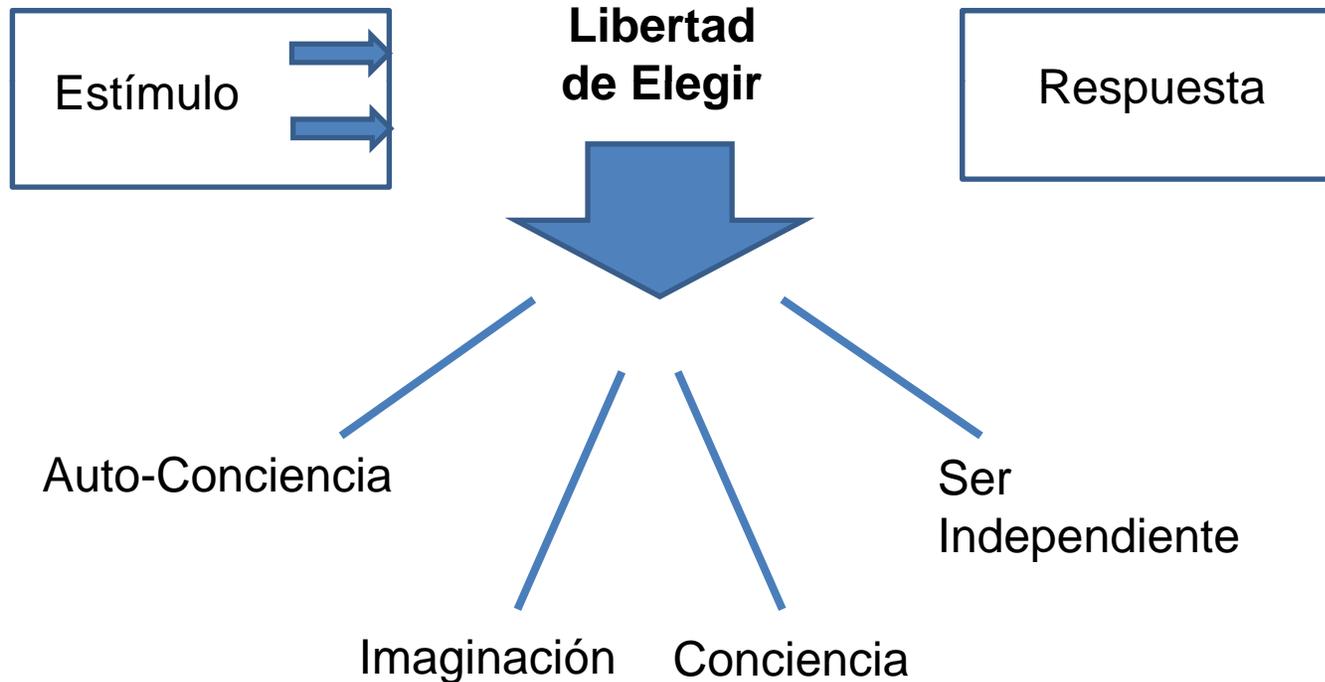
# 1. SEA PROACTIVO

- ❑ 3 paradigmas ampliamente aceptados por el mapa social:  
Tendencias de las personas, carácter y el comportamiento son en gran parte determinada por las condiciones o el acondicionamiento de:
  - Determinismo Genético – esto es lo que está en tus genes
  - Determinismo Psíquico – tu forma de educación
  - Determinismo Ambiental – Aspectos recientes y actuales del ambiente que te forma



- ❑ En todas estas teorías, entonces estamos condicionados para Respuestas a Estímulos

- Entre estímulos y respuesta, las personas tienen la habilidad de elegir sus acciones, usando 4 dotaciones únicas de los humanos:



## MODELO PROACTIVO

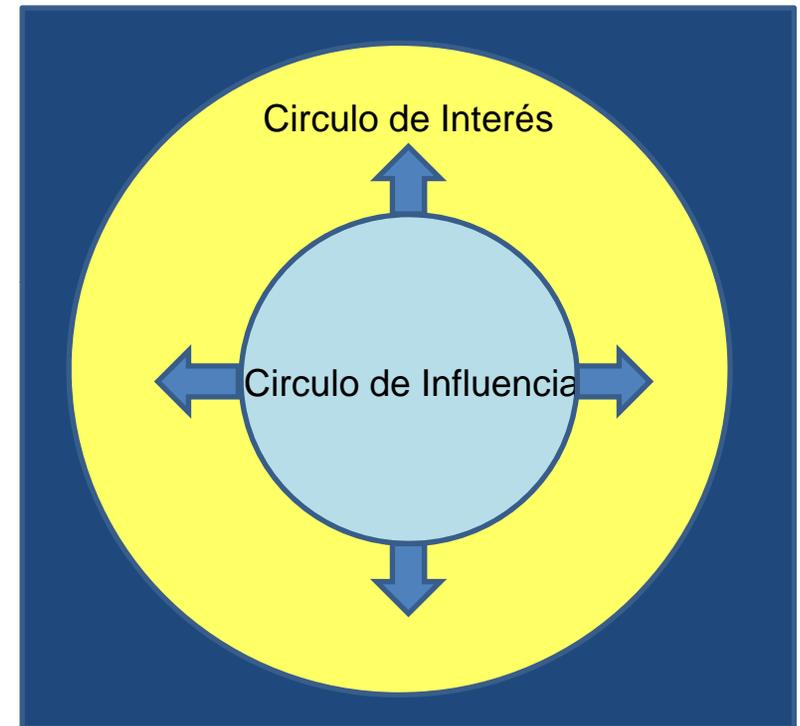
## □ Proactividad es:

- Mas que solamente tomar la iniciativa. Es hacer que su comportamiento esté en función de sus decisiones, en lugar de las condiciones.
- El reconocimiento de su habilidad y responsabilidad en hacer que las cosas sucedan. Eligiendo sus actos, en lugar de actuar en consecuencia.

## □ Ejemplos contrastantes

- Reactiva = impulsada por sentimientos, circunstancias, condiciones, el medio ambiente.
- Proactiva = impulsada por valores y objetivos.

- ❑ Proactividad enfocada en el círculo de la influencia – el interés de ellos de hacer algo al respecto
  - Resultados positivos
  - Expansión del círculo de influencia
- ❑ Enfoque reactivo en el círculo de interés, donde no tiene impacto
  - Energía negativa
  - Descuido de áreas de influencia
- ❑ Retos de 30 días:
  - Trabaje solamente entre su círculo de influencia por 30 días
  - Asuma compromisos pequeños y manténgalos
  - Sea un modelo, no un crítico



- Tomar pruebas de interés y aptitud
  - Método Dean Madison
  - Método Enneograma
- Estudie la industria
- Identifique problemas específicos con los cuales se enfrenta su organización
- Crear una presentación para vender una solución
- Buenos lugares para comenzar en la industria de Banda Ancha
  - Mejorar la confianza de la red
  - Reducir costos
  - Líderes de la SCTE
    - Aumentar la afiliación y la participación del MSO/vendedor
    - Desarrollo profesional de los miembros de su capítulo

## 2. COMIENZE CON EL FINAL EN MENTE

- ❑ **Comience con una comprensión clara de su destino**
  - Sepa hacia donde va para que puedas entender donde estás, y que medidas debe tomar.
  - Trampa de la actividad en la cual usted puede subir una escalera que 'está contra la pared equivocada'
  - En tu funeral, que deseas decir a tu familia, amigos y colegas de trabajo? Qué diferencia te gustaría haber realizado?
- ❑ **Reconozca que todas las cosas son creadas dos veces**
  - 1<sup>ero</sup>: Creación mental / Fase de diseño (mida dos veces, corte una)
  - 2<sup>da</sup>: Creación Física / Ejecución (debe tener lazos múltiples)
  - Si se está construyendo una casa, un huerto, o una empresa, usted necesita planificar lo que usted desea lograr para organizar recursos y tener previstos los procesos.

- Liderazgo es la 1<sup>era</sup> creación (visualización),  
Gestión es la 2<sup>da</sup> (cumplimiento).
- La gestión es subir a una escalera de mano  
para el éxito. El liderazgo es colocar una  
escalera de mano segura contra la pared  
correcta.
- La gestión implica hacer las cosas bien.  
Liderazgo es hacer lo correcto.
- La analogía de la selva.

❑ Las decisiones basadas en valores son centradas en sus: valores del ego, dirección en la vida, sabiduría y la capacidad de actuar.

❑ Liderazgo:

- Es visión centrada (manteniendo el final en la mente)
- Usa el cerebro entero
  - Izquierdo (lógica/verbal)
  - Derecho (intuitivo/creativo)
- A menudo implica conducir con el ejemplo

- Defina hacia donde quiere usted que su capítulo se dirija.
- Defina los pasos para conseguir esto.
- Alinee su misión y recursos.
- Identifique la planeación anual y el pensamiento hacia adelante.
- Mantenga siempre en mente la misión de la SCTE:
  - *SCTE provee liderazgo técnico para la industria de las telecomunicaciones, sirviéndoles a sus miembros a través de:*
    - *Información*
    - *Desarrollo profesional*
    - *Certificación*
    - *Estándares*

### 3. PONGA PRIMERO LAS PRIMERAS COSAS

- Pregunta: ¿Que una acción normal haría una gran diferencia? Personal; Profesional.
- Hábito 3 es la '2<sup>da</sup> Creación' – cumpliendo la visión. Organizar y ejecutar alrededor de las prioridades.
- 4 generaciones de administración del tiempo:
  1. Notas y checklists
  2. Calendarios y libros de citas
  3. Priorización, aclaración del valor, ajuste del objetivo
  4. ~~Administración del Tiempo~~ → Administración del Personal
    - Preservando/mejorando relaciones y cumpliendo resultados
    - Manteniendo el balance entre Producción/Capacidad de Producción

# MATRIZ DE GESTIÓN PERSONAL



- ❑ Urgente: requiere atención inmediata, a menudo no importante.

Nosotros reaccionamos a esto

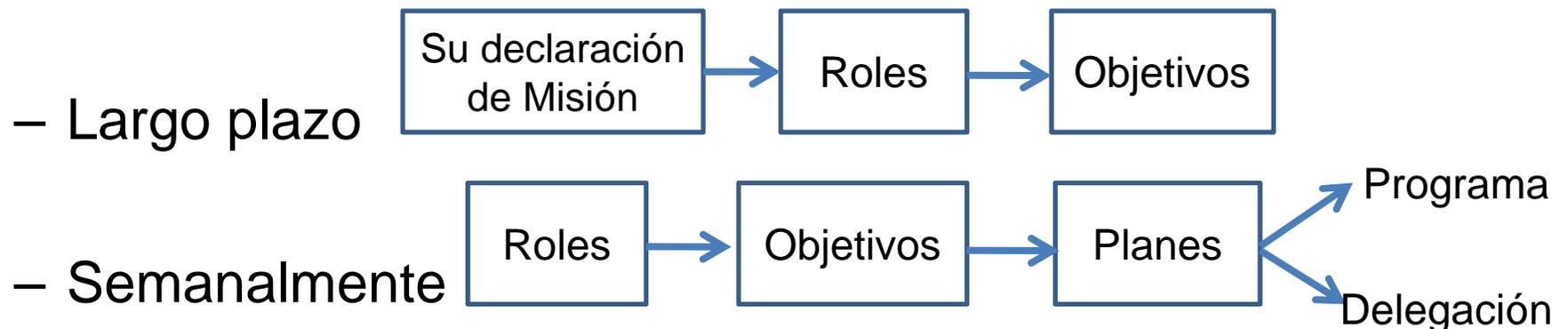
- ❑ Importante: relativo a resultados, contribuye a nuestra misión, Valores, y Alta prioridad a objetivos.

Esto requiere iniciativa y proactividad

	Urgente	No Urgente
Importante	<p><b>Crisis</b>  <b>Presiones de Problemas</b>  <b>Proyectos manejados con fecha límite</b></p>	<p><b>Prevención, actividades en PC, construyendo Relaciones Reconociendo nuevas oportunidades</b>  <b>Planeación, recreación</b></p>
No Importante	<p>Interrupciones, algunas llamadas                      Algunos emails, algunos reportes                      Algunas reuniones                      El Próximo, alguna forma de presión                      Actividades populares</p>	<p>Trivia, trabajo ocupado                      Algunos emails                      Algunas llamadas telefónicas                      Pérdidas de tiempo                      Actividades agradables 16</p>

- ❑ Algunas personas consiguen ser atrapadas en el Cuadrante 1 (urgente e importante) y se tornan en “Gestores de crisis” o productores de manejo de fecha límite.
  - El Tiempo en el Cuadrante 1 se mantiene en crecimiento
  - Solamente el alivio es escapar ocasionalmente al Cuadrante 4
  - No salir a tiempo para actividades proactivas en el Cuadrante 2
- ❑ Otra gente gasta mucho tiempo en el Cuadrante 3 (urgente, no importante), pensando que ellos están en el Cuadrante 1
  - Gastan mucho de su tiempo reaccionando a las prioridades de otros.

- ❑ Las personas efectivas evitan tareas poco importantes
- ❑ La mayor parte del tiempo debería ser gastado en Importante/No Urgente
  - Prevenir asuntos Urgentes
  - La forma más efectiva de cumplimiento de objetivos
  - No priorice su calendario, programe sus prioridades
- ❑ Organizando su efectividad:



- ❑ Piense **efectivamente** con las personas
- ❑ Piense con **eficiencia** de las cosas

- Delegación Gofer vs. Delegación al ayudante (la omisión de métodos detallados, versus enfoque en resultados)
- La delegación efectiva al ayudante involucra una clara definición de:
  - Resultados deseados
  - Normas
  - Recursos
  - Responsabilidad
  - Consecuencias (buenas y malas)

## 4. PENSAR GANAR/GANAR

### ❑ 6 paradigmas de la interacción humana

- Ganar/Ganar
  - Mutuos beneficios; Cooperativo vs competitivo; Ambas partes comprometidas
- Ganar/Perder
  - Competitivo, mentalidad binaria, a veces útil donde no hay interdependencia (i.e. versus otra oficina)
- Perder/Ganar
  - Cediendo una ganancia aceptable/popularidad, construyendo relaciones
- Perder/Perder
  - Resultado de dos jugadores ganar/perder; centrado en el enemigo; desquitarse y nivelarse
- Ganar/No importa
  - No saber o preocuparse por otros factores deseos/preocupaciones
- Ganar/Ganar o Ningún Trato
  - Mejor es ningún trato que estar perdiendo en una o más partes
  - La familiar mirando TV es un buen ejemplo
  - Es útil comenzar con una relación, pero no puede ser viable después - 20

- Comience con ***carácter***
  - Integridad, madurez (coraje y consideración), mentalidad en abundancia
- Moverse a través de las ***relaciones***
  - Verdad y respeto – la cuenta bancaria emocional
- Acuerdos*** de resultados
  - Incluye resultados deseados, normas, recursos, responsabilidad, consecuencias (financieras, psicológicas, oportunidad, y responsabilidad)
- Alentar la ***estructura y sistemas*** de ganar/ganar
  - Objetivos, recompensas ... Puede tener que inventarlo
- Implica un ***proceso***

- Vea el problema desde el punto de vista del otro
  - Busque y refleje el entender de sus necesidades y sus preocupaciones
- Identifique los asuntos claves de ambos lados y las preocupaciones
- Determine los resultados que forman una solución aceptable
- Identifique nuevas opciones para lograr estos resultados

- ❑ La compañía tuvo \$750k, programa de entrenamiento de 6 meses
- ❑ El equipo de Covey se enfocó inicialmente en:
  - Definición de resultados deseado del entrenamiento
  - Dirigiendo un método de ***instrucción controlado por el aprendiz*** vs. Método controlado por sistema.
- ❑ Los aprendices tomaron los criterios y objetivos claramente definidos y finalizados en 3 ½ semanas
- ❑ Resistencia a la gestión: “Nosotros pasamos a través de eso, entonces ellos también pueden...”
- ❑ El equipo de Covey añadió mas objetivos y criterios
  - Por encima y mas allá del sentimiento de gestión fue realizada por la programación previa
  - Los aprendices trabajaron juntos e innovadoramente para desarrollar destrezas rápidamente.
  - Tomó solamente otras 1 ½ semanas
- ❑ Programa de entrenamiento de 6 meses en 5 semanas, con mejores resultados

## 5. TRATE PRIMERO DE ENTENDER, LUEGO DE SER COMPRENDIDO

- ❑ La comunicación es la más importante destreza en la vida
  - 4 tipos: leyendo, escribiendo, hablando, escuchando
  - Nosotros conseguimos años de entrenamiento en los primeros 3, poco al escuchar
  
- ❑ Formas de escuchar
  - Ignorando
  - Pretendiendo
  - Selectivo (escuchando solo las partes que tu deseas responder)
  - Empatía
    - ***Escuchando con intención de entender (observar, sentimiento, experiencia)***
    - ***Entender primero, entonces comprométase***
  
- ❑ Estudios: La conducta es mucho mas fuerte en la relaciones interpersonales
  - Comunicación es 10% palabras, 30% sonidos, 60% lenguaje corporal
  - Si las personas sienten que usted está sirviéndose a sí mismo o manipulándolos o usando una técnica, usted puede perder influencia

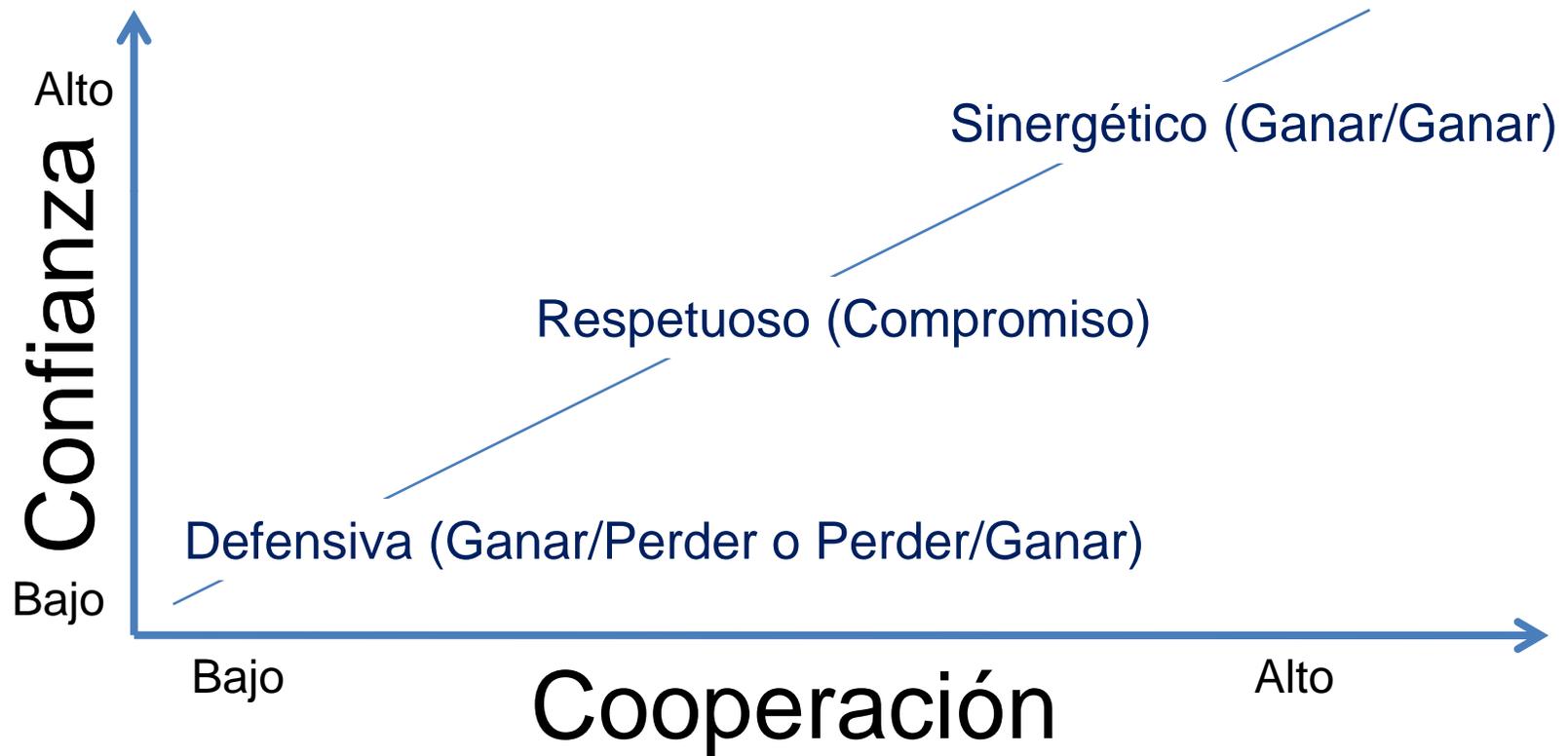
- ❑ Escucha autobiográfica consiste (procesando desde su perspectiva)
  - Evaluación – acuerdo o desacuerdo
  - Probando – preguntas desde su marco de referencia
  - Asesoramiento – basado en su propia experiencia
  - Interpretando – basado en nuestros propios motivos/comportamientos
  
- ❑ Niveles de escucha no autobiográfica
  - Reflectiva: buen comienzo, a menudo se vuelve imitador
  - Contenido de refraseo: mejor, pero aun limitado
  - Sentimiento reflectivo: enfocado en como ellos se sienten acerca de esto.
  - Escucha empática: refraseo **y** sentimiento reflectivo

- ❑ Tan crítico como entender a otros
- ❑ Siendo comprendido es fundamentado sobre:
  - Credibilidad/integridad Personal
  - Alineación con las necesidades y comunicación de otros
  - La lógica/razonamiento detrás de su presentación
    - Presentando sus ideas claramente, específicamente, visualmente, y contextualmente (en términos de lo concerniente a la audiencia)
- ❑ Negativos
  - Siendo insistente
  - Impaciente
  - Irrespeto

## 6. SINERGICE

- Sinergia
  - El todo es mayor que la suma de las partes
- Requiere
  - Interacción
  - Química
  - Confianza
  - Cooperación
- Invierta tiempo para desarrollar las interacciones del equipo antes de iniciar el verdadero trabajo
- Busque el “punto medio”, tal como el pico de un triángulo

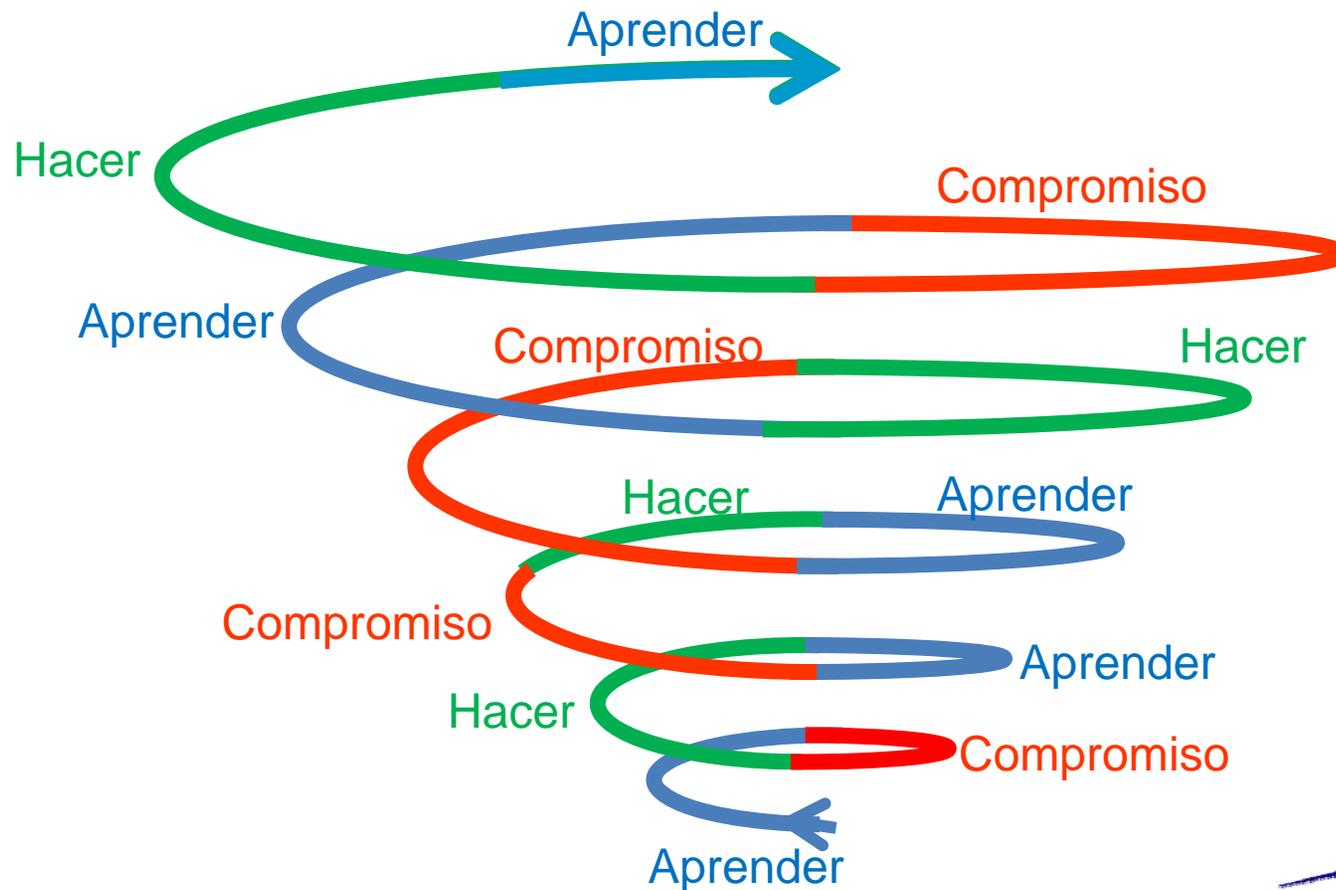
# SINERGIA COMO UN NIVEL DE COMUNICACIÓN



- ❑ Trate constantemente de incrementar su propia “capacidad de producción”
- ❑ Actividades del Cuadrante II (Importante/No Urgente)



- **Aprender**, **Compromiso**, y **Hacer** en planes progresivamente más altos:



## “Los 7 Hábitos de las personas Altamente Exitosas” Stephen Covey

1. Sea proactivo – Usted está a cargo de sus comportamientos/acciones
2. Comience con el final en mente – 1<sup>ra</sup> Creación, visualización
3. Ponga primero las primeras cosas – 2<sup>do</sup> Creación, implementación
4. Piense ganar/ganar – Beneficio mutuo
5. Trate primero de entender, luego de ser entendido – escucha empática, comunicaciones claras
6. Sinergice – ganar/ganar aproximación a la suma > de las partes
7. Afile la sierra – auto renovación balanceada

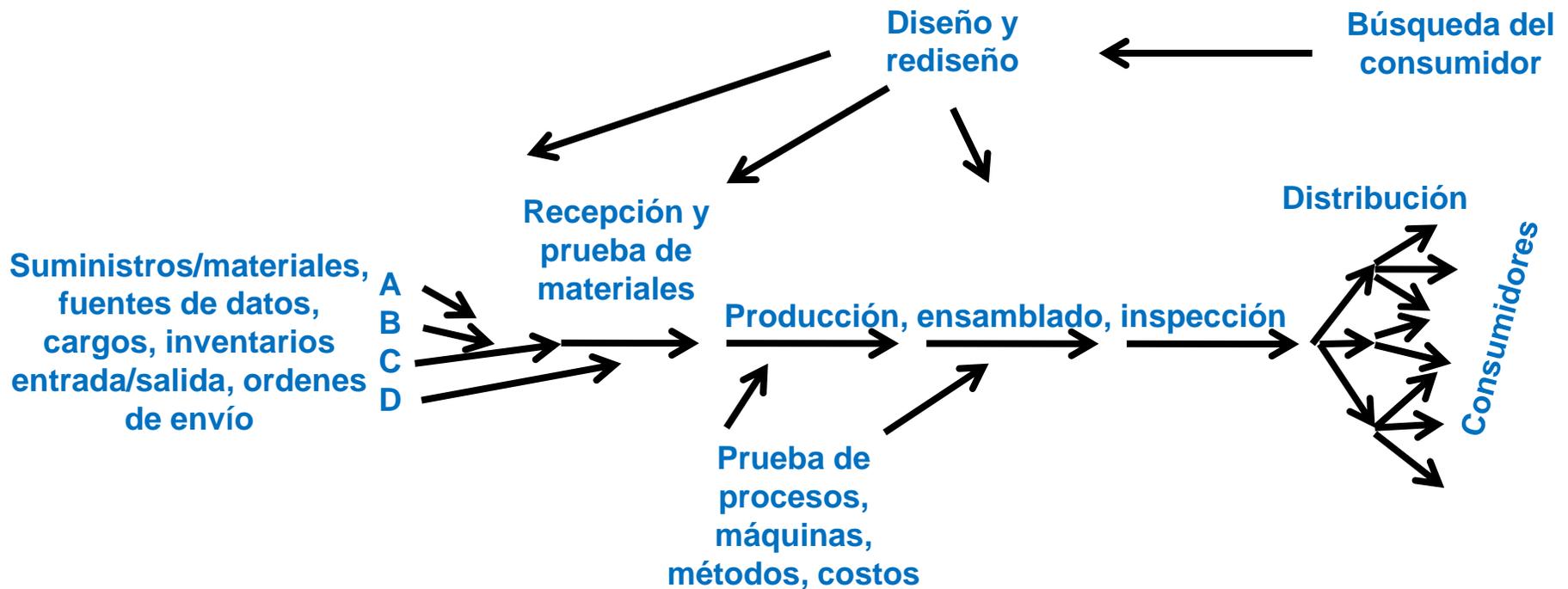
# Principios de Control de Calidad

Del libro “*Fuera de Crisis,*”  
por W. Edwards Deming, 1982.

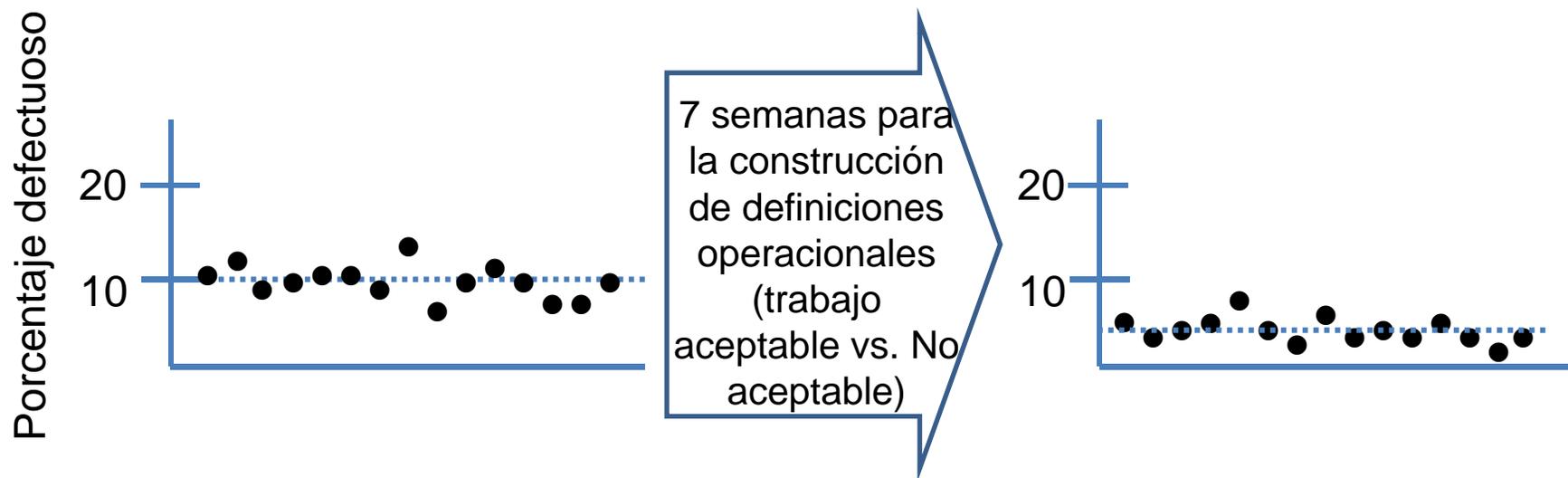
- “La productividad ciertamente mejora cuando la variación es reducida,” W. Edwards Deming.
- Mientras Detroit lo tomó a risa, los fabricantes de automóviles Japoneses los invitaron para enseñarles los principios de control de calidad en los 1970s, con los cuales se estrecharon completamente.
- El siguiente diagrama de reacción en cadena estaba en la pizarra de cada reunión con los altos administradores en Japón como un resultado:



- Aspire para los proveedores de servicio:
  - *Distinción en servicio*



- ❑ Sin control estadístico, los procesos pueden tornarse inestables y en un estado caótico
- ❑ Un proceso estable puede ser cambiado solamente por acción sobre un sistema



- ❑ No castigue a los empleados por variaciones entre niveles normales (El demo jellybean de Deming)

- ❑ Los problemas centrales de administración es la mejor comprensión del significado de variación y extraer la información contenida en él.
- ❑ “Si usted puede mejorar la productividad en  $>5\%$  sin un plan racional, porqué usted no lo hizo el año pasado?”
- ❑ Las figuras mas importantes necesitadas por la administración de una organización son desconocidas e inescrutables
- ❑ En control estadístico, la acción en la apariencia de un defecto puede no surtir efecto; se debe mejorar el proceso para la reducción de la variación o nivel de promedio o ambos.

# LOS 14 PUNTOS PARA ADMINISTRACIÓN DE DEMING

1. Cree constancia del propósito de mejorar los productos/servicios
  - Tenga la intención de volverse competitivo y permanecer en el negocio y proveer trabajos
2. Adopte la nueva filosofía (competitividad global)
3. Suspenda la dependencia de inspección en masa para lograr calidad
  - Elimine la necesidad incorporando calidad en el producto en primer lugar
4. Minimice el costo total de la propiedad
  - Deje de decidir el negocio basado solamente en costos de adquisición
  - Muévase a través de un solo proveedor mientras sea factible
  - Construya una relación a largo plazo con los proveedores basados en lealtad y confianza
5. Continúe aumentando calidad y productividad y reduzca costos
  - Estabilice el sistema, entonces actúe sobre el sistema para mejorarlo
6. Establezca el entrenamiento en el trabajo y reconozca las necesidades de los diferentes aprendices
7. Establezca el liderazgo
8. No tenga miedo

# LOS 14 PUNTOS PARA ADMINISTRACIÓN DE DEMING (cont.)



## 9. Rompa las barreras entre departamentos

- Investigue, diseñe, desarrolle, producción/implementación, ventas y servicio al consumidor deben trabajar como equipos para mirar hacia adelante los problemas de producción, implementación y uso

## 10. Elimine de la fuerza laboral los slogans de defecto/productividad, exhortaciones & objetivos

- Esto crea adversarios en las relaciones
- La masa de problemas de baja calidad/productividad descansa en el sistema, no en la fuerza laboral

## 11. Liderazgo sustituto

- Elimina cuotas
- Elimina gestión por objetivos, números y objetivos numéricos

## 12. Quite las barreras del orgullo en la gente de trabajo (los trabajadores a horario y exentos)

- La responsabilidad de los supervisores es la calidad, no completamente números
- Hay que abolir los premios anuales o por merito de la gestión por objetivos

## 13. Establezca un vigoroso programa de educación y auto superación

## 14. Ponga a todos a trabajar para lograr una transformación

# PLAN DE ACCIÓN: EL CICLO DE SHEWHART

- Estudie los resultados
- Que hemos aprendido?
- Que hemos podido predecir?

- Qué puede ser mas importante que el cumplimiento al equipo?
- Que cambios deben ser los deseables?
- Qué datos son disponibles?
- Son nuevas observaciones necesarias? Si es sí, planee un cambio o prueba.
- Decida como usar estas observaciones.

- Observe los efectos del cambio o prueba

- Lleve el cambio o prueba, preferiblemente en una escala pequeña

- Paso 5: Repita #1 con acumulación de conocimientos.
- Paso 6: Repita #2, etc.

## El producto

- Sus propias pruebas del producto en el laboratorio y simulaciones de su uso (use casos)
- Pruebe el producto en servicio

## Soporte y ventas

- Entrenamiento al consumidor
- Instrucciones de uso
- Entrenamiento del reparador
- Servicio
- Reemplazo y disponibilidad de partes
- Advertencias y garantías
- Expectativa de los consumidores por ti y tus competidores

## El consumidor

- Actualmente usa casos
- Instalación del consumidor
- Mantenimiento del consumidor
- Futura percepción del producto
  - 1 año
  - 3 años

- Transacciones directas con masas de personas
- Volúmenes altos de transacciones
- Volúmenes altos de hojas/archivos
- Cantidades altas de procesamiento
- Muchas transacciones con cantidades monetarias pequeñas
- Un gran número de formas de hacer errores
- Manejo y remanejo de número y números de pequeños ítems

- Desarrolle el concepto de tutores
- Desarrolle el incremento de la educación en servicio
- Ensene métodos a los empleados de control estadístico
- Provea definiciones de operaciones de todos los trabajos
- Provea entrenamiento hasta que el trabajo del aprendiz busque un estado de control estadístico
- Enfóquese entrenando en lograr el control estadístico

- Instituya la educación del liderazgo
- Ponga mas cuidado en la selección de las personas en primer lugar
- Es mejor el entrenamiento y la educación después de la selección
- Un líder no es un juez, más bien es un colega, guiando al equipo diariamente, aprendiendo de ellos y con ellos
- Descubra quien esta por encima, entre y debajo del sistema
- Personas del grupo entre el sistema consiguen elevarse con la diferencia solo por antigüedad, no por ranking de desempeño
- Entrevista de 3-4 horas con cada persona al menos anualmente
  - La idea es ayudar y no criticar
- No use figuras en el desempeño para el rango entre en sistema
  - Úselo para mejorar el sistema y/o al líder

- ❑ En asociación con la escuela de negocios de Dartmouth
- ❑ Programa optimizado para líderes de cable:
  - Desarrollando una disposición mental estratégica
  - Conectando una visión estratégica a la implementación
  - Herramientas financieras para creación de valor de ejecutivos de ingeniería de banda ancha
  - Liderazgo, cambio e influencia de la tecnología
  - Como construir el equipo correcto
  - Porque ejecutivos brillantes fallan
  - El arte de tomar una decisión efectiva
  - Las causas verdaderas de liderazgo perdurable en el mercado de banda ancha
  - Alineando la cadena de suministros : Servicio y adecuación masiva
  - Construyendo una estrategia de operaciones de banda ancha integrada
  - Entendiendo y ejecutando para creación de valor en servicios de banda ancha
  - Lo que te trajo aquí no te llevará allá

# DISCUSIÓN

