

[theparadigma commitment]





making strategy happen fast



Liderazgo una Capacidad Desarrollable

Marzo 2008

Entendimiento Tradicional del Liderazgo

	<p>› La capacidad para dar órdenes y mandar (tipo Sargento). Esta perspectiva coincide con una dimensión del Liderazgo que es hacer que las cosas pasen, sin embargo no pone el énfasis en que el Líder también inventa lo que se puede hacer.</p>
	<p>› Como una capacidad extraordinaria: la de tener una visión. En esta perspectiva los líderes son quienes pueden predecir el futuro y llevar a otros hacia “la tierra prometida”. Aquí el Liderazgo aparece como una propiedad misteriosa, carismática o mágica concedida sólo a unas pocas personas. Desde esta perspectiva, la capacidad de Liderazgo se tiene o no se tiene y sobre esto no hay mucho más que se pueda hacer</p>
	<p>› El Liderazgo ha sido caracterizado generalmente en función de sus resultados. Es decir, el énfasis ha sido puesto en observar qué producen los líderes, qué generan en sus seguidores y en el espacio de acción donde operan. Esto permite efectivamente caracterizar acciones de Liderazgo más no da cuenta del fenómeno del Liderazgo en sí</p>
	<p>› Otro paradigma que ha dificultado el desarrollo de competencias de Liderazgo en las organizaciones es la tendencia a identificar el capital en términos únicamente financieros. Por lo tanto, el trabajo de los ejecutivos en posiciones de Liderazgo en las empresas normalmente está orientado a producir resultados financieros desde la perspectiva tradicional</p>

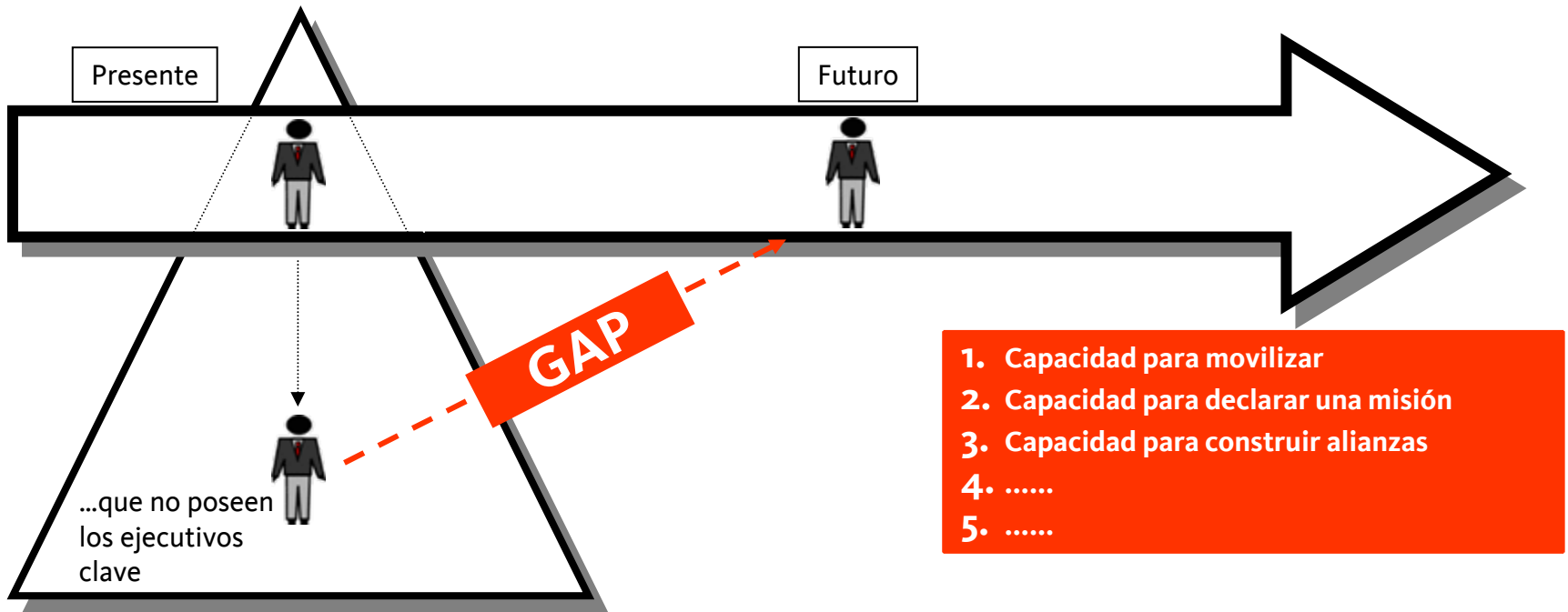
- › El enfoque tradicional nos permite observar que el Liderazgo por las razones expuestas no ha sido un tema abordado con efectividad. Es decir, con el entendimiento tradicional es posible ser testigos de líderes en acción, caracterizar y discutir acerca del liderazgo de una persona, identificar ciertas acciones de liderazgo consensual pero lo que no permite es abordar el Liderazgo como una competencia entrenable como cualquiera otra.

Competencias de Liderazgo





Competencias de Liderazgo	Descripción de la competencia
1. Capacidad para leer el mundo	Desarrollar historias, narrativas del mundo en el que viven
2. Capacidad para declarar una misión	Declarar un futuro posible y adquirir el compromiso de hacer que suceda
3. Capacidad para construir alianzas	Crear nuevas condiciones que redefinan la estructura de posibilidades para la acción
4. Capacidad para hacerse cargo de preocupaciones de otros	Integrar preocupaciones de sus equipos en la misión, seducir y subordinar sus intereses a los de la comunidad
5. Capacidad para declarar organizaciones y nombrar individuos	Asegurar la coordinación de acción con una organización, roles y competencias definidas e individuos seleccionados e integrados
6. Capacidad para producir lo necesario para lograr la visión (Movilizar)	Desarrollar la habilidad de cumplir las promesas que han hecho, con las condiciones de satisfacción establecidas en ellas
7. Capacidad para cuidar la carrera de su personal	Crear espacios para que los individuos construyan sus propias identidades y generar horizonte de posibilidades para sus acciones
8. Capacidad para generar y regenerar confianza	Distinguir los dominios de la confianza y desarrollar la habilidad de producirla en sus equipos de trabajo y en sus relaciones

Identificación de *Gaps* de Liderazgo

- Generación de un *assessment* individual y colectivo que constituye la base para identificar las competencias de Liderazgo requeridas.

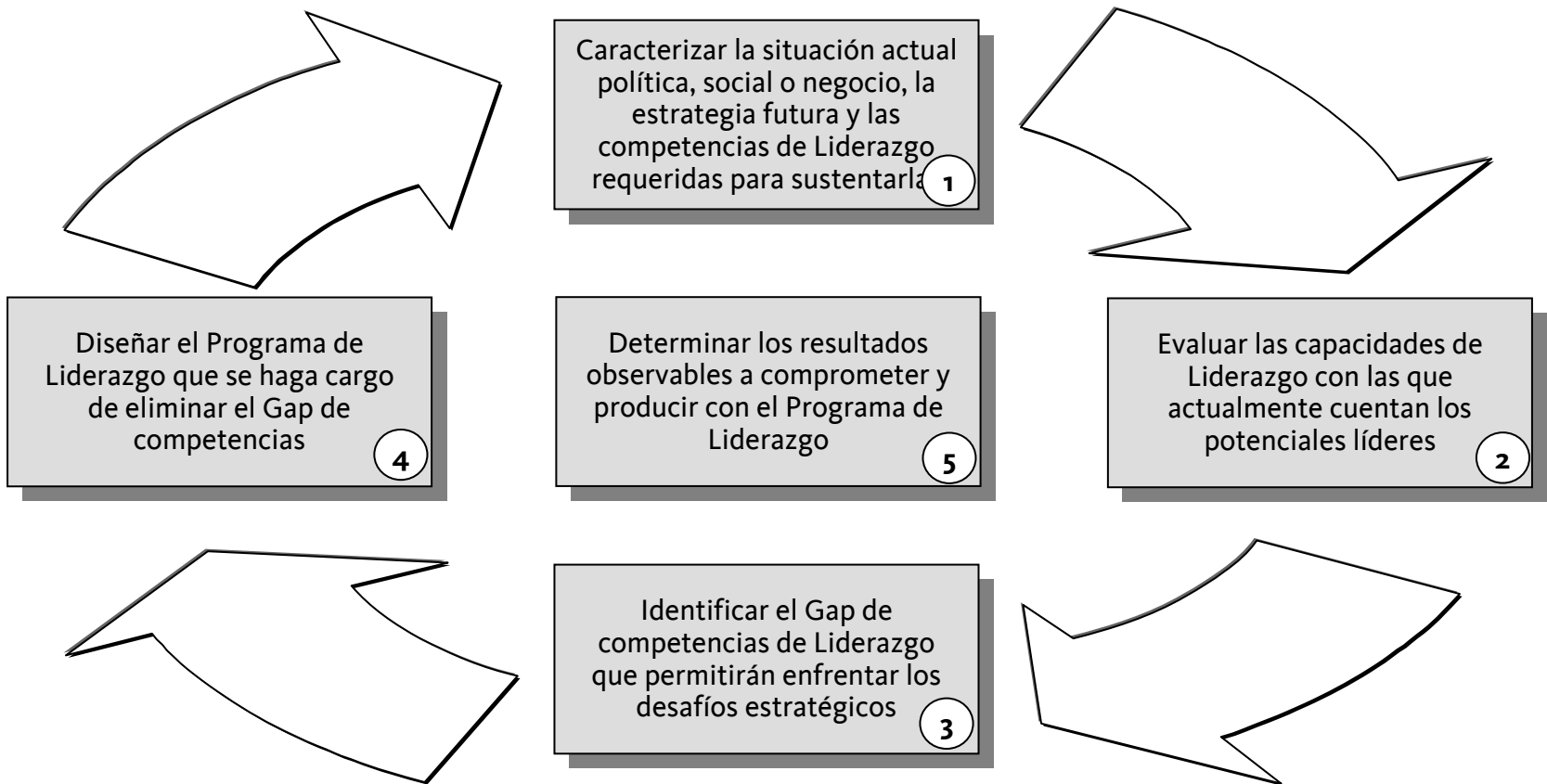


Módulos de Trabajo para Desarrollar Liderazgo

MODULOS	DISTINCIONES Y PRÁCTICAS A DESARROLLAR	
 <p>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Actos de habla › Prácticas efectivas de coordinación › Administración de compromisos 	
 <p>EL PODER DE LAS NARRATIVAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Capacidad de escuchar e interpretar › Integrar diferentes perspectivas e interpretaciones 	<ul style="list-style-type: none"> › Incorporar nuevas distinciones y prácticas (<i>benchmarking</i> como una práctica estándar) › Articulación de narrativas y construcción de posibilidades
 <p>EL TESORO DE LA CONFIANZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Interpretando la confianza › Dominios de la confianza › Prácticas para desarrollar confianza 	<ul style="list-style-type: none"> › Confianza como un estado de ánimo › Fracturación de la confianza › Productos de la desconfianza
 <p>EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Declaración de metas, roles y estándares de trabajo › Impecabilidad en las prácticas de coordinación › Competencias y “<i>empowerment</i>” de los integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> › Construir redes de apoyo › Relaciones interpersonales basadas en la confianza › Movilización de Prácticas
 <p>CULTIVO DEL LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Conversaciones centrales que constituyen el Liderazgo: › Crear visión, crear confianza, promover la participación y el aprendizaje, impulsar la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> › Motivación y optimismo (observar e intervenir en la emocionalidad de las personas) › Habilidades de “<i>coaching</i>” y “<i>feedback</i>”
 <p>CASO PRÁCTICO DE LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> › Identificar los retos y desafíos de Liderazgo en su Compañía › Diseño de estrategias, metas, objetivos e indicadores › Declaración de compromisos y tiempos por parte de cada integrante 	

Foco de Diseño del Liderazgo

- › El desarrollo de capacidades de Liderazgo debe estar en completa sintonía con los desafíos estratégicos políticos, sociales y de negocio. En otras palabras, la necesidad de Liderazgo surge en las diferentes circunstancias por las que pasa una sociedad, su dimensión política o una empresa, y serán éstas las que definan qué prácticas y ámbitos del Liderazgo serán más relevantes.
- › Para determinar lo anterior, se requiere comenzar con un diagnóstico de la capacidad actual de Liderazgo en relación con la estrategia y desafíos futuros. Esto es:



[8]

www.theparadigmagate.com