

# LIDERAZGO

## Qué es y cómo trabajarlo

Módulo 3

Diciembre 2024

# Los Cómo-s del liderazgo

Para trabajar efectivamente el liderazgo dentro de una organización, es crucial definir expectativas claras y crear un ecosistema coherente que fomente su desarrollo. Esto incluye establecer estándares de comportamiento, involucrar a equipos en el crecimiento del liderazgo y apoyar a los/as líderes con recursos, herramientas y sistemas de evaluación.

## MÓDULO 3: DEFINIR Y COMUNICAR LAS EXPECTATIVAS DEL LIDERAZGO

Un punto esencial para el desarrollo del liderazgo es definir claramente lo que se espera de los/las líderes dentro de una organización. ¿Tienes claramente definidas las competencias clave que deben desarrollar los/las líderes de tu organización en este momento? Aunque es necesario que todos/as ellos/as posean las tres miradas (directiva, ejecutiva y de liderazgo), cada organización debe reflexionar sobre las competencias específicas que necesita priorizar en sus líderes en un momento dado.

Es importante entender que no todas las organizaciones tienen las mismas necesidades ni la misma visión; cada una enfrenta desafíos únicos que exigen enfoques personalizados. Por ello, definir estas expectativas implica identificar cuáles son las competencias clave que permitirán a los/las líderes guiar al equipo hacia los objetivos organizacionales. Al hacerlo, se genera una coherencia organizacional, alineando los principios y valores en todos los niveles de liderazgo. Si ya las tenemos definidas ¿Cómo comunicamos estas expectativas a los/las líderes, asegurándonos de que las entiendan y adopten?

Además, los/las líderes deben comprender que su crecimiento personal y profesional no es un objetivo aislado, sino un motor directo para el éxito de la organización. Conocer el sentido, la necesidad y la importancia de trabajar en su desarrollo, no solo los motiva a ello, sino que también inspira a su equipo, estableciendo una conexión entre su evolución como líderes y el progreso del equipo.

Establecer expectativas claras no solo se trata de definir metas; también implica analizar dónde está la organización y hacia dónde quiere dirigirse. ¿Qué comportamientos son necesarios para alcanzar esa visión? ¿Qué valores y actitudes deben reforzarse? ¿Cuáles deben transformarse o dejarse atrás? Este ejercicio de análisis es fundamental para construir una cultura deseada, que refleje los valores y comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los/las líderes tienen un papel crucial en este proceso: con su ejemplo, no solo guían al equipo en esa dirección, sino que también actúan como el puente que conecta el presente de la organización con su visión futura. Para ello, deben ser capaces de comunicar estas expectativas de forma clara, convincente y práctica, asegurándose de que cada miembro del equipo entienda su importancia y cómo puede contribuir. ¿Qué comportamientos o prácticas actuales están ayudando a construir la cultura deseada? ¿Y cuáles podrían estar limitándola? ¿Cómo se evalúa si los/las líderes de la organización están alineados con los valores y objetivos estratégicos? ¿Qué herramientas o procesos se utilizan para identificar brechas entre el liderazgo actual y el deseado?

### **Ejemplos prácticos**

- *Mapa de competencias clave por área: Diseña un mapa visual que muestre las competencias prioritarias que se esperan en cada área de liderazgo (por ejemplo, en producción, en logística, en atención al cliente). Esto ayuda a los líderes a tener claridad sobre qué se espera de ellos y permite personalizar los planes de desarrollo.*
- *Diagnóstico inicial de liderazgo: Realiza encuestas o sesiones de feedback entre los equipos para identificar cuáles son las competencias más fuertes de los/las líderes actuales y qué áreas necesitan mejorar. Por ejemplo, si la comunicación interna es un desafío, podría priorizarse el desarrollo de habilidades en comunicación clara y efectiva.*
- *Sesión de co-creación de expectativas: Organiza talleres donde líderes de diferentes áreas trabajen en conjunto para definir las competencias prioritarias y los comportamientos esperados. Esto no solo asegura un enfoque alineado, sino que también genera compromiso porque ellos mismos participan en la definición de estas expectativas.*
- *Casos reales en sesiones de formación: Presenta escenarios específicos que hayan sucedido en la organización (o similares) y analiza cómo las competencias definidas pueden aplicarse para resolverlos o prevenirlos. Esto ayuda a que las expectativas se perciban como relevantes y prácticas.*
- *Reunión de alineación trimestral: Cada trimestre, reúne a los/las líderes para revisar si las competencias definidas están teniendo impacto en los objetivos del equipo. Utiliza ejemplos concretos de casos recientes donde esas competencias hayan sido (o no) efectivas. Esto refuerza la coherencia en la práctica diaria.*
- *Feedback 360° específico sobre competencias: Implementa evaluaciones 360° que estén enfocadas en las competencias de liderazgo previamente definidas. Por ejemplo, si una competencia clave es "gestión del cambio", las evaluaciones podrían incluir preguntas sobre cómo los líderes han guiado a sus equipos en momentos de transición.*

