

LIDERAZGO

Qué es y cómo trabajarlo

Módulo 4

Diciembre 2024

MÓDULO 4: ECOSISTEMA ORGANIZATIVO

Para transformar o desarrollar el liderazgo, es fundamental abordar no solo a los líderes individualmente, sino también los factores organizacionales que influyen en su comportamiento. El liderazgo está estrechamente ligado al entorno en el que se desenvuelven los líderes, ya que su comportamiento está influenciado por los elementos que los rodean. Para lograr comportamientos alineados y efectivos, es necesario crear un ecosistema organizativo coherente, compuesto por los comportamientos de los responsables (**comportamientos multiplicadores**), los **hábitos grupales** derivados de las interacciones colectivas, y los **mecanismos de apoyo** como sistemas, procesos y contextos físicos.



COMPORTAMIENTOS MULTIPLICADORES: la importancia de ser ejemplo

Para desarrollar efectivamente el liderazgo dentro de una organización, es crucial comenzar por los principales líderes, como el comité de dirección o los responsables de las áreas clave. ¿Qué comportamientos están modelando actualmente los líderes más visibles de tu organización, y cómo afectan al resto del equipo? Estos líderes no solo toman decisiones estratégicas, sino que también marcan el estándar de comportamiento para el resto de la organización. Su ejemplo tiene un efecto multiplicador: cuando muestran coherencia, compromiso y una actitud de aprendizaje continuo, envían un mensaje poderoso que genera credibilidad y motiva a otros a seguir su ejemplo.

El liderazgo no solo se transmite mediante palabras o directrices, sino principalmente a través de las acciones. Un líder que, por ejemplo, demuestra apertura al cambio, que escucha activamente y que busca continuamente su propio desarrollo personal inspira a los demás a adoptar esas mismas actitudes. ¿Qué comportamientos de los líderes actuales te gustaría que se replicaran en toda la organización? ¿Y cuáles no?

Además, cuando los principales líderes experimentan procesos de desarrollo personal y profesional, adquieren herramientas y habilidades prácticas que no solo mejoran su desempeño individual, sino que también los preparan para guiar y apoyar a los líderes emergentes. Haber vivido esos mismos desafíos y

experiencias les permite empatizar y conectar mejor con las necesidades de otros niveles jerárquicos, creando una red de apoyo sólida y efectiva en toda la estructura organizativa. ¿Qué ejemplo están dando los líderes en cuanto a su disposición para aprender y adaptarse?

A medida que este enfoque se extiende hacia otros niveles jerárquicos, se construye una cultura de liderazgo en cascada. Cada líder, independientemente de su nivel, recibe el apoyo necesario para desarrollarse, asegurando que los valores, principios y comportamientos deseados permeen toda la organización. ¿Cómo se apoya desde la organización a los líderes para que ellos, a su vez, puedan apoyar a otros?

Ejemplos prácticos

- *Programa de liderazgo en cascada: Diseñar un programa de desarrollo en el que el comité de dirección participe activamente como mentores de los siguientes niveles jerárquicos. Por ejemplo, los líderes más experimentados pueden liderar talleres o compartir casos reales de cómo enfrentaron desafíos y desarrollaron habilidades clave.*
- *Evaluaciones de ejemplo de liderazgo: Realizar una evaluación interna centrada en cómo los líderes están siendo percibidos en términos de los valores y comportamientos que la organización busca promover. Por ejemplo, incluir preguntas específicas en encuestas al equipo sobre si los líderes están demostrando coherencia, empatía y habilidades de comunicación efectiva.*

HÁBITOS GRUPALES

El desarrollo del liderazgo requiere más que habilidades individuales; necesita entornos (tanto formales como informales) que fomenten el aprendizaje, la conexión y el crecimiento mutuo. ¿De qué manera puede el equipo participar e influir en el desarrollo de los/as líderes dentro de tu organización? Estos espacios son el escenario ideal para moldear y consolidar hábitos grupales; hábitos que influyen de manera significativa en los comportamientos individuales, facilitando el proceso de incorporar nuevos comportamientos y asegurando que las prácticas deseadas se asienten de manera duradera. Además, es importante resaltar que solo la práctica y la experimentación constante en estos entornos contribuirán al verdadero desarrollo del liderazgo. A medida que los/las líderes enfrentan desafíos reales y aplican nuevos comportamientos, se convierten en profesionales más capacitados y capaces de liderar efectivamente en cualquier contexto.

- La importancia de involucrar al equipo en el desarrollo del/de la líder: En este proceso, es fundamental que el equipo participe activamente en el desarrollo del/de la líder. Al involucrar al equipo, se crean dinámicas donde ambas partes trabajan en conjunto para mejorar y fortalecer sus capacidades. Esto implica:
 - Definir prioridades y necesidades: El equipo y el/la líder colaboran para identificar en qué aspectos deben concentrarse para

alcanzar los objetivos colectivos, asegurando una comunicación clara sobre lo que el equipo necesita del/de la líder para seguir avanzando.

- Acompañar al líder: El equipo proporciona retroalimentación constante sobre el desempeño del/de la líder, ayudándolo a identificar áreas de mejora y cómo puede seguir creciendo en su rol. ¿Cómo se promueve el acompañamiento continuo del equipo hacia los líderes en tu organización?
- Crear/mejorar hábitos y rutinas: Juntos, identifican los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos y diseñan dinámicas regulares que promuevan su desarrollo, asegurando su aplicación efectiva en el día a día. ¿Qué hábitos grupales son esenciales para tu organización y cómo se cultivan regularmente? ¿Qué hábitos actuales en tu equipo necesitan ser mejorados o reemplazados? ¿Cómo medimos el éxito de los nuevos hábitos grupales y su impacto en los resultados organizacionales?
- Fortalecer la cohesión: Construir un vínculo sólido entre los miembros del equipo y el/la líder es esencial. Al compartir metas comunes y desafíos, el equipo se siente más unido y comprometido, lo que facilita una colaboración más efectiva.
- Espacios entre líderes: Además, los/las líderes necesitan oportunidades para conectar entre ellos/as y desarrollar dinámicas que potencien el liderazgo colectivo. En estos espacios es posible:
 - Intercambiar experiencias: Compartir éxitos, aprendizajes y desafíos permite a los/as líderes aprender unos/as de otros/as, inspirarse mutuamente y expandir su perspectiva sobre cómo afrontar situaciones complejas.
 - Construir redes de apoyo: Este tipo de espacios fomenta el establecimiento de una red de respaldo entre líderes, ofreciendo un espacio seguro para afrontar desafíos conjuntos y obtener apoyo estratégico en momentos críticos.
 - Fomentar la alineación: A través de estos encuentros, los/as líderes pueden trabajar en conjunto para asegurar que todos compartan una visión común y avancen en la misma dirección, promoviendo una mayor cohesión y coordinación organizacional. ¿Cómo se fomenta en tu organización la conexión entre líderes para trabajar de forma coordinada y alineada con la visión organizacional? ¿Qué barreras encuentras para la implementación de nuevos comportamientos y cómo se pueden superar?

Ejemplos prácticos

- *Evaluaciones 360° grupales: Implementar evaluaciones de desempeño donde tanto el/la líder como su equipo participen en brindar retroalimentación conjunta sobre hábitos, comportamientos y resultados*

esperados. Esto permite una visión más integral del desarrollo del/de la líder desde múltiples perspectivas.

- *Programas de desarrollo de liderazgo colaborativo: Diseñar programas que incluyan talleres y sesiones donde líderes de diferentes niveles trabajen juntos en simulaciones o casos prácticos para fomentar la cohesión y la alineación de sus esfuerzos.*
- *Dinámicas de intercambio de prácticas: Organizar reuniones periódicas entre líderes para compartir mejores prácticas, estrategias y aprendizajes específicos de sus áreas. Esto ayuda a construir redes de apoyo y asegurar una dirección común hacia los objetivos estratégicos.*
- *Sesiones de resolución conjunta de problemas: Facilitar espacios donde líderes de distintos departamentos trabajen juntos en la resolución de problemas organizacionales, promoviendo el hábito de resolver desafíos desde una perspectiva colectiva.*
- *Encuentros de mejora continua en equipos pequeños: Organizar sesiones regulares donde los equipos se reúnan para revisar los avances en nuevos hábitos y discutir cómo estos pueden ser mejorados o adaptados según los desafíos actuales.*
- *Asignación de mentores o compañeros de desarrollo: Crear programas donde líderes experimentados apoyen a nuevos líderes o equipos para establecer y reforzar hábitos grupales, compartiendo experiencias y ofreciendo retroalimentación práctica.*

MECANISMOS DE APOYO

Los sistemas y herramientas dentro de la organización deben ser facilitadores clave de los comportamientos que queremos ver reflejados en los/las líderes. Es esencial que estos estén diseñados para apoyar, reforzar y alinearse con el rol del/de la líder, respaldando los comportamientos que buscamos fomentar.

Esto incluye:

- Acceso a recursos y herramientas que necesita el/la líder para ejercer su rol: para que un/a líder desempeñe su rol efectivamente, es fundamental que la organización proporcione los mecanismos adecuados, como recursos, herramientas, procesos y contextos físicos, que apoyen su desarrollo y capacidad para tomar decisiones, coordinar equipos y alcanzar objetivos organizacionales. En un entorno empresarial en constante cambio, los mecanismos de apoyo deben ser flexibles y adaptativos. Esto implica no solo disponer de herramientas y recursos adecuados, sino también garantizar su accesibilidad y uso efectivo. Asimismo, la capacitación continua en el uso de estos mecanismos permite a los líderes optimizar su desempeño, mientras que el feedback constante y la revisión periódica de estos sistemas asegura su relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.

- Seguimiento y evaluación del desarrollo del/de la líder: Es fundamental implementar sistemas de evaluación que permitan monitorear de manera continua la evolución y el desarrollo del/de la líder. Estos sistemas deben incluir retroalimentación tanto del equipo como de su responsable directo, proporcionando una visión integral del desempeño, las áreas de mejora y las necesidades específicas del/la líder. Además, facilitan la identificación del estado general de los/as líderes en la organización, asegurando que reciban el apoyo necesario para su crecimiento y desempeño efectivo. Los mecanismos de evaluación también deben integrarse en un ecosistema más amplio de desarrollo, que combine tanto aspectos formales (evaluaciones estructuradas) como informales (conversaciones y observaciones diarias) para un desarrollo integral.

Mecanismos y Herramientas para Desarrollar el Liderazgo: Ejemplos Prácticos y Sistemas de Apoyo

- Cuadro de mando integral (CMI): Facilita el seguimiento del desempeño de los líderes en aspectos clave como eficiencia operativa, calidad, seguridad y liderazgo en procesos organizacionales.
- Matriz de competencias y habilidades: Permite identificar las competencias específicas que los líderes deben desarrollar para manejar operaciones complejas y mejorar su desempeño técnico y estratégico.
- Mapa de interacciones de equipo: Asegura que los líderes puedan entender cómo coordinar equipos multidisciplinarios, fomentando un entorno colaborativo entre diferentes áreas o departamentos.
- Plan de desarrollo individual (PDI): Apoya a los líderes en el desarrollo de sus competencias técnicas y de gestión necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.
- Dashboard de indicadores operativos (KPIs, eficiencia, satisfacción, etc.): Proporciona a los líderes las herramientas para monitorear el rendimiento en distintos aspectos, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones basadas en datos.
- Diagrama de flujo para la gestión de procesos clave: Apoya a los líderes en la planificación y gestión de procesos estratégicos, mejorando la eficiencia y alineación organizativa.
- Sistema de gestión de proyectos y asignación de recursos: Ayuda a los líderes a gestionar proyectos de mejora continua y optimización de recursos, asegurando resultados efectivos.
- Gráfico de evaluación de calidad y desempeño: Permite a los líderes monitorear y mejorar continuamente los estándares de calidad en sus áreas de trabajo, crucial para un liderazgo efectivo y responsable.
- Plan de formación y desarrollo: Acompaña a los líderes en su desarrollo continuo, asegurando que tengan acceso a la capacitación necesaria para manejar desafíos operativos y estratégicos.

- Matriz de priorización de problemas o proyectos: Facilita la identificación y resolución de problemas críticos, apoyando un enfoque proactivo del liderazgo hacia la mejora organizacional.
- Estructura de mecanismos de coordinación: Define los órganos y equipos responsables de la toma de decisiones clave dentro de la organización, especificando el ámbito de autoridad de cada uno. Establece quiénes deben participar en cada proceso y cómo se coordinarán entre sí para asegurar una comunicación fluida y eficiente, promoviendo una colaboración efectiva entre los diferentes niveles y áreas de la empresa.
- Sistema de feedback: Permite a los líderes recibir retroalimentación diaria o semanal de su equipo, ayudando a identificar áreas de mejora en tiempo real.
- Portal de formación interna: Donde los líderes pueden acceder a recursos, cursos y talleres relevantes para su desarrollo profesional.
- Sistema de reconocimiento y recompensa: Basado en datos, que premia tanto los resultados cuantitativos como los comportamientos y valores asociados al liderazgo efectivo.
- Herramienta colaborativa para la gestión de proyectos: Permite a los líderes asignar tareas, monitorear el avance y asegurar la participación activa del equipo.
- Plataformas de comunicación interna: Facilitan la transparencia y el flujo de información entre diferentes niveles organizacionales.
- Aplicaciones de gestión del tiempo: Ayudan a los líderes a priorizar tareas y gestionar su agenda de manera eficiente.
- Programas de mentoría virtual: Conectan a líderes experimentados con nuevos líderes para compartir conocimientos y experiencias.
- Encuestas de clima organizacional periódicas: Proporcionan una visión clara del ambiente laboral y permiten tomar medidas correctivas.

¿Cómo aseguramos que los sistemas y herramientas actuales están alineados con las competencias necesarias para el liderazgo?

¿Cómo podemos medir el impacto de los programas de desarrollo y formación en el desempeño de los líderes?

¿Qué métodos podemos implementar para fomentar una cultura de retroalimentación continua y constructiva entre los líderes y sus equipos?

¿Qué estrategias podemos adoptar para promover la colaboración interdepartamental y minimizar los silos organizacionales?

¿De qué manera podemos evaluar y reconocer los comportamientos de liderazgo que contribuyen a un entorno de trabajo positivo y productivo?

¿Cómo podemos optimizar la asignación de recursos para asegurar el éxito de los proyectos liderados por nuestros líderes?

¿Cómo podemos apoyar a los líderes en la gestión del estrés y el bienestar para asegurar un rendimiento sostenible a largo plazo?

¿Qué mecanismos podemos usar para identificar y desarrollar a los futuros líderes dentro de la organización?