

# “Líderes Extraordinarios para Organizaciones Sustentables”

*Gabriel Paradiso*



**¿Qué es el  
Liderazgo  
Extraordinario?**

**¿Qué es la  
Sustentabilidad?**

¿Qué es el  
Liderazgo  
Extraordinario?

¿Qué es la  
sustentabilidad?

**Gestión Sustentable:** toda aquella gestión orientada a la concientización de la responsabilidad humana, la implementación de prácticas sostenibles, y la integración de los factores sociales, económicos y ambientales para la creación de negocios amigables con el ecosistemas que posibiliten un mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

**Liderazgo Sustentable:** ¿puede transformarse en un definitivo Liderazgo?

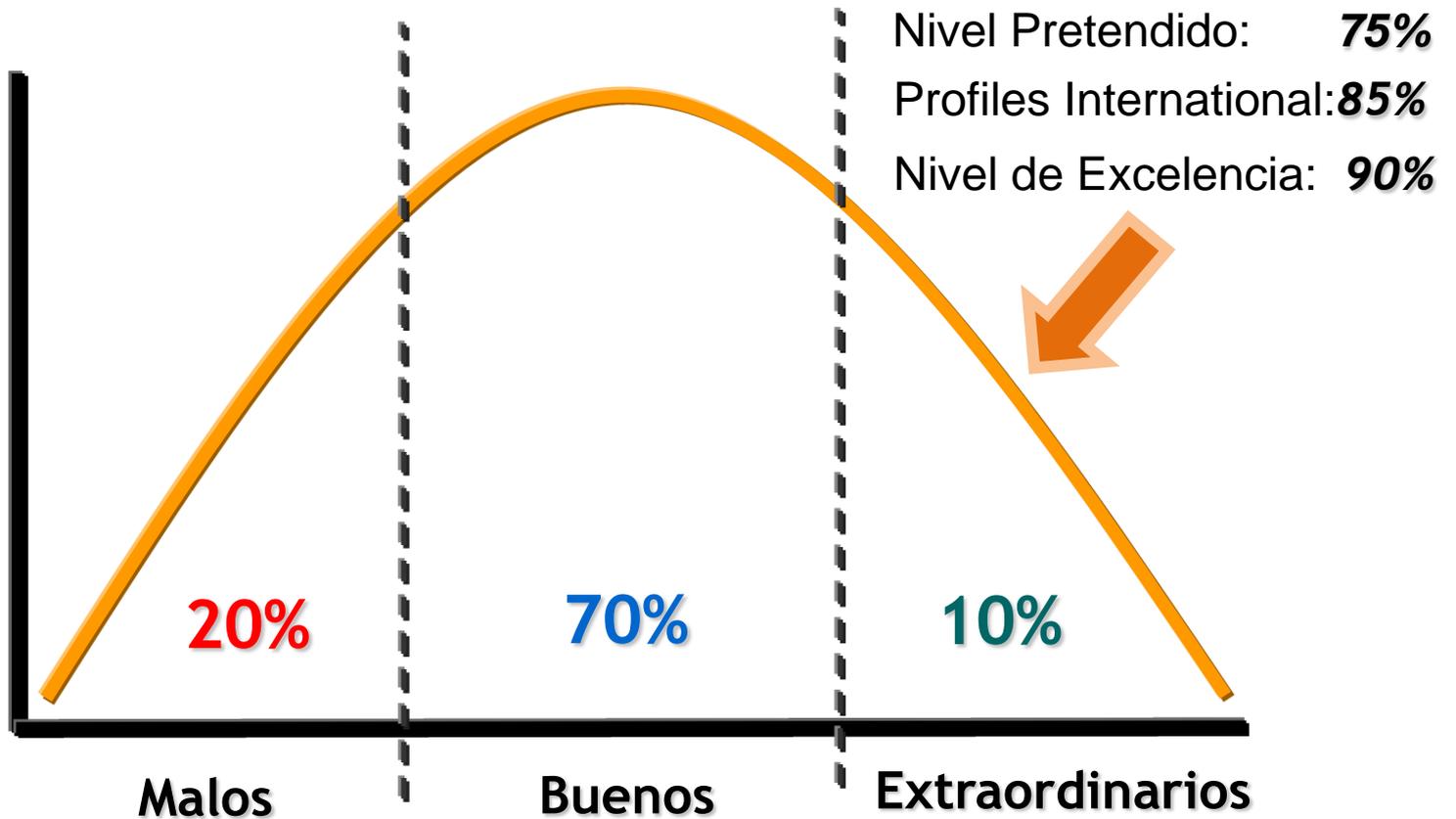
“Líderes Extraordinarios para  
Organizaciones Sustentables”

# El Liderazgo Extraordinario

- Surge a partir de una investigación sobre **200.000** evaluaciones de Feedback tomadas a **25.000** líderes
- Se analizó y estudió el impacto del **desempeño de liderazgo** y los **comportamientos clave** que demuestran los grandes líderes
- Se contrastó líderes en el rango del 10% de mas alto desempeño vs. el 10% de líderes de menor desempeño

# El Liderazgo Extraordinario

## Líderes



# “Líderes malos, buenos y extraordinarios”

## Hallazgos en ese 10%:

- ✓ Estos líderes están atravesando un **Momento Extraordinario** en el que por ciertas circunstancias obtienen un rendimiento superior y además se encuentra especialmente ilusionados o felices.
- ✓ Una sólida combinación de competencias da origen a resultados casi exponenciales.
- ✓ La grandeza de un líder no es consecuencia de la ausencia de puntos débiles.
- ✓ Los líderes no nacen, se hacen y existen evidencias contundentes que apoyan este hallazgo.
- ✓ La calidad de todo el liderazgo en una organización pocas veces es superior a la de la persona que lleva el timón.

## Hallazgos en ese 10%:

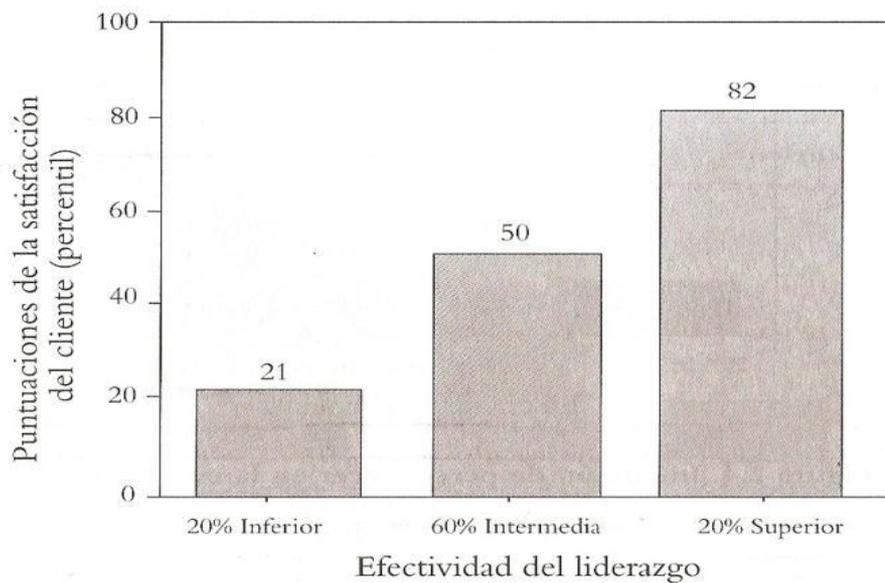


Figura 2.5. Satisfacción de los clientes.

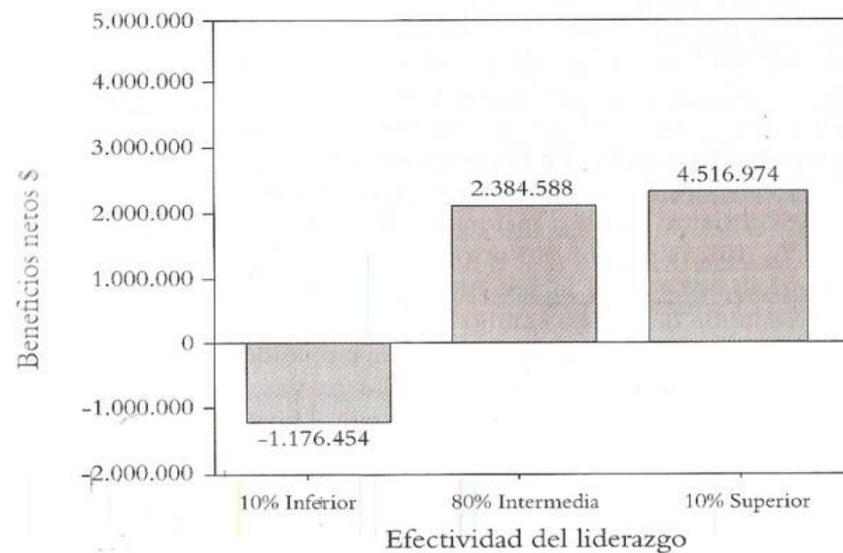


Figura 2.2. Beneficios netos.

## Hallazgos en ese 10%:

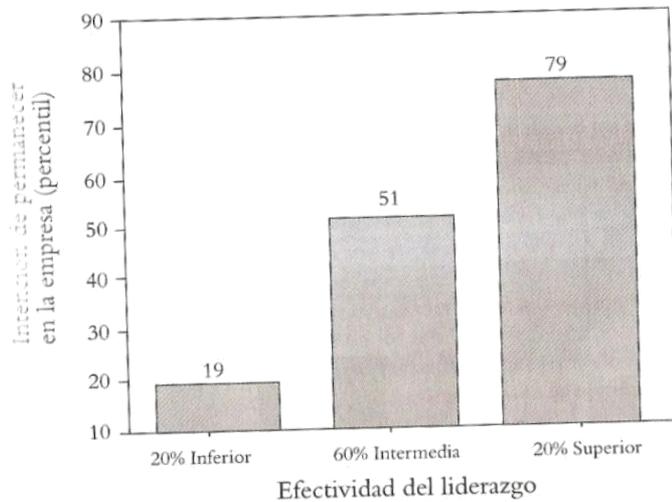


Figura 2.4. Intención de permanecer en la compañía.

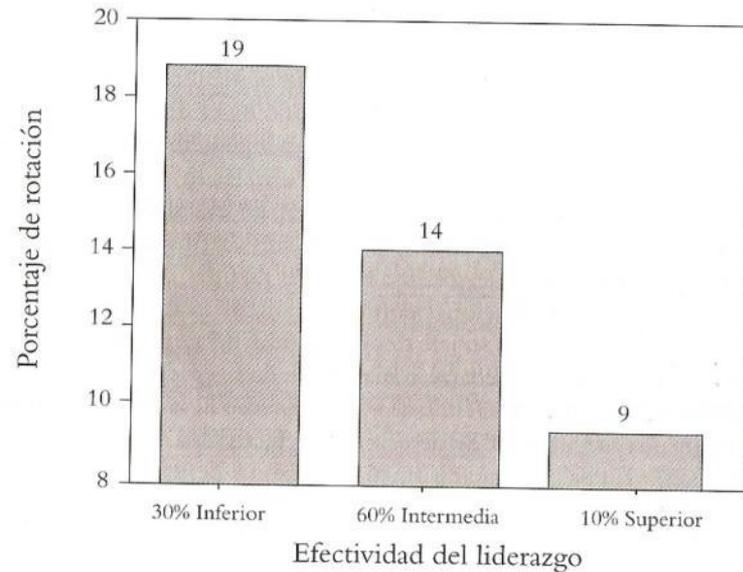
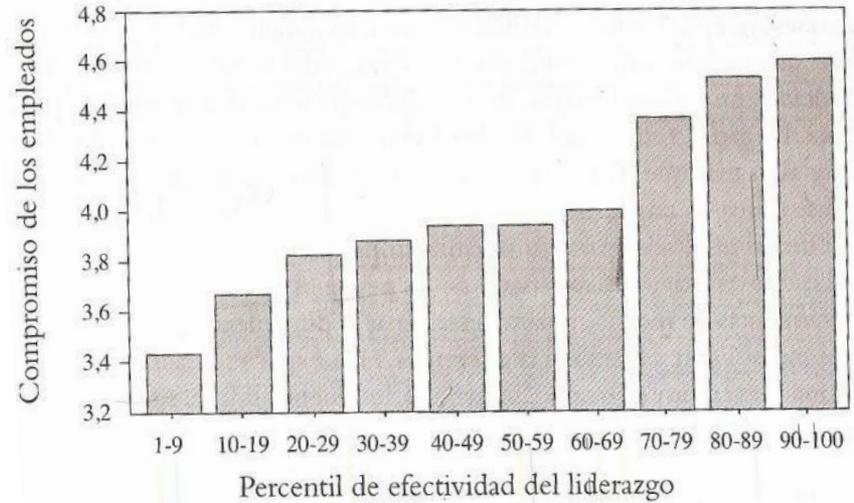


Figura 2.3. Porcentaje de rotación del personal.

## Zona Óptima del Liderazgo

Aquellos líderes que se encuentran trabajando en la zona óptima de liderazgo o que están atravesando un momento extraordinario:

- ✓ Aportan más valor que sus colegas
- ✓ Se los califica como profesionales de alto rendimiento
  - ✓ Suelen trabajar con más compromiso
    - ✓ No buscan otro empleo
  - ✓ Están más motivados y conectados
- ✓ Aprenden y desarrollan nuevas competencias y habilidades
  - ✓ Se divierten y es divertido trabajar con ellos.

# Las 4 Etapas de Contribución

*Gene Dalton y  
Paul Thompson*

## ETAPA 1: Contribuyendo de manera Dependiente

- Acepta supervisión y dirección voluntariamente
- Demuestra éxito en una porción de un gran proyecto o tarea
- Domina tareas básicas y rutinarias
- Demuestra creatividad “dirigida” e iniciativa
- Es capaz de desempeñarse bien bajo presiones de tiempo y presupuesto
- Aprende cómo “hacemos las cosas”

## ETAPA 2: Contribuyendo de manera Independiente LIDERAZGO PERSONAL

- Se apoya menos en la supervisión; trabaja independientemente y produce resultados significativos.
- Asume responsabilidad por proyectos claramente definibles
- Crece en habilidad y competencia técnicas
- Desarrolla credibilidad y una reputación
- Desarrolla una fuerte red de contactos interna

## ETAPA 3: Contribuyendo a través de otros LIDERAZGO SECTORIAL

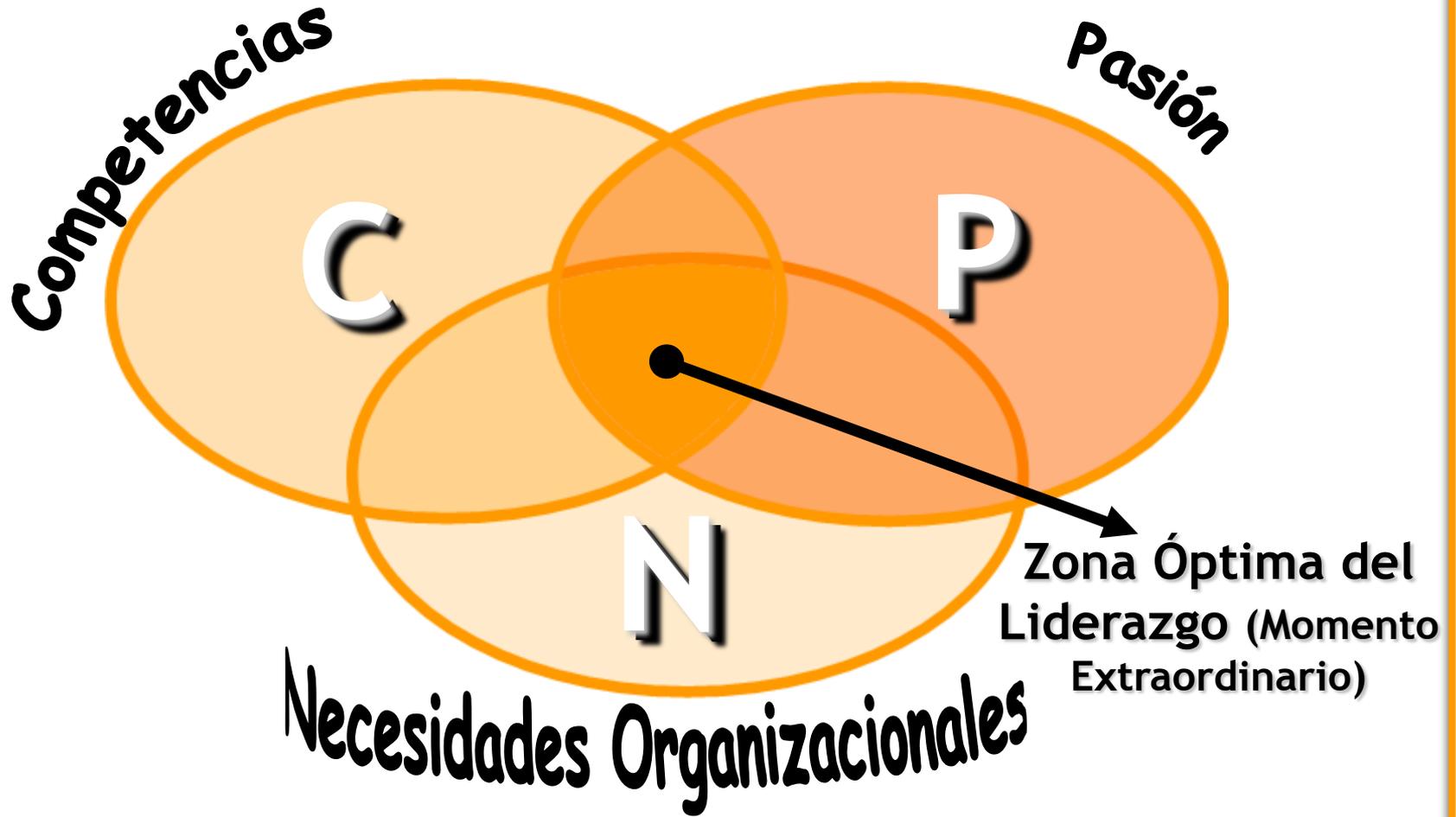
- Incrementa el conocimiento técnico
- Desarrolla una amplia perspectiva del negocio
- Estimula a otros por medio de ideas y conocimiento
- Está involucrado/a como gerente, mentor o líder de ideas para desarrollar a otros
- Representa de manera efectiva a la organización ante clientes y grupos externos
- Desarrolla una fuerte red de contactos interna y externa

## ETAPA 4: Contribuyendo Estratégicamente LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- Provee dirección a la organización
- Define/impulsa oportunidades y necesidades de negocio críticas
- Ejerce el poder responsablemente
- Obtiene recursos esenciales
- Patrocina individuos prometedores para prepararlos para roles de liderazgo
- Representa a la organización en los asuntos estratégicos críticos

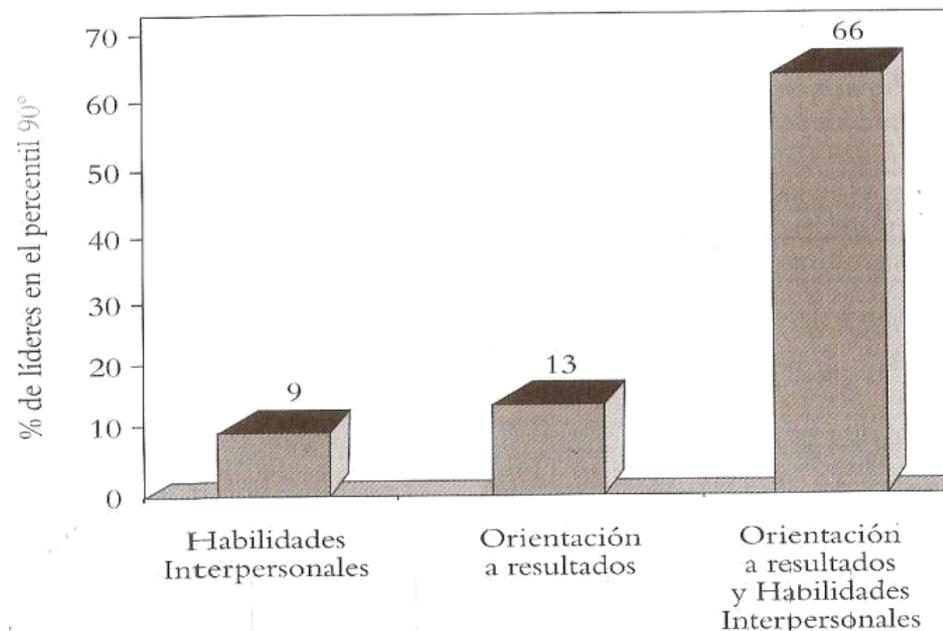
# El Liderazgo Extraordinario

## Modelo CNP



✓ Los directivos que se centran mucho en los resultados pero muy poco en la gente nunca logran resultados óptimos, porque no han sabido ganarse la confianza y el respeto de sus liderados. No obstante, aconsejar a estas personas que dejen de focalizarse en los resultados y se centren exclusivamente en la gente no es la solución para un mejor liderazgo.

✓ La clave es que las dos cosas se hagan muy bien. Hacer bien una de ellas no impide hacer bien la otra, aunque las dos competencias requieran diferentes habilidades. Los estudios confirman que cuando “Orientación a Resultados” y “Habilidades Interpersonales” son áreas de puntos fuertes se crea una combinación de competencias sumamente poderosa. Ambas se contemplan entonces como puntos fuertes. Estas competencias, utilizadas a la vez, catapultan a la gente a cotas de efectividad general aún más altas.

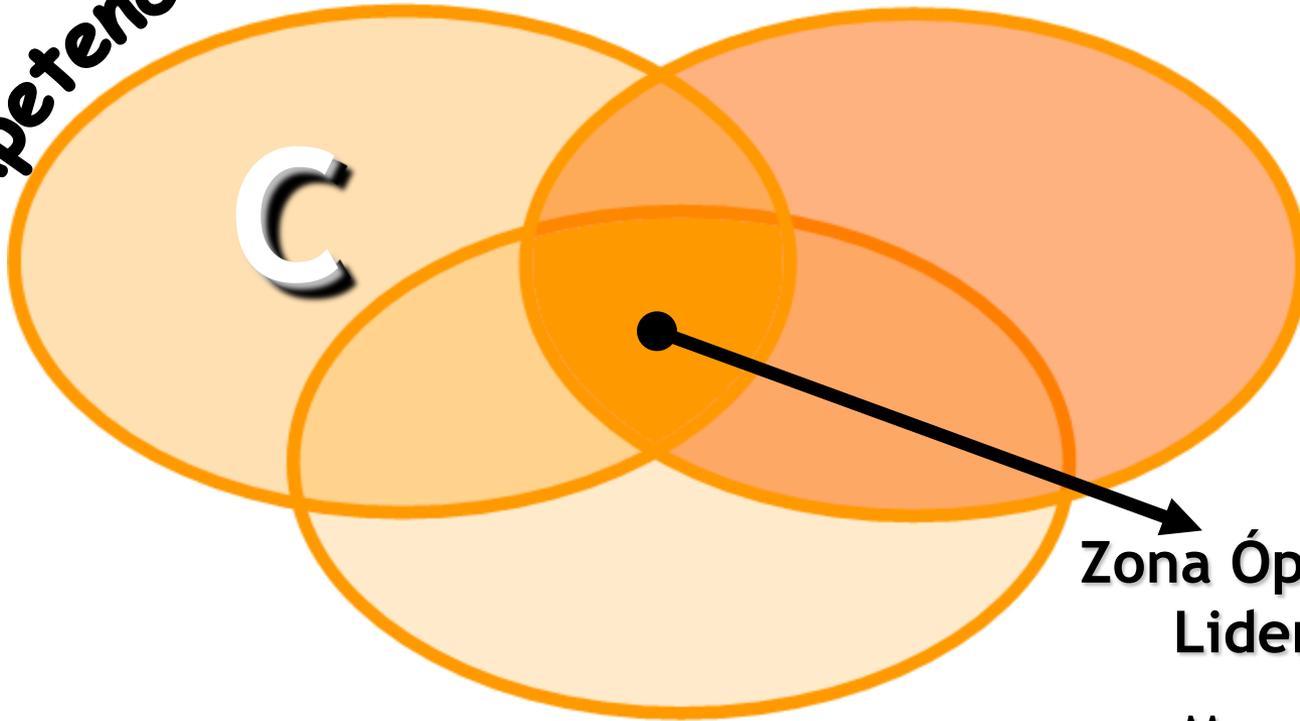


# El Liderazgo Extraordinario

## Modelo CNP

**Competencias**

**C**

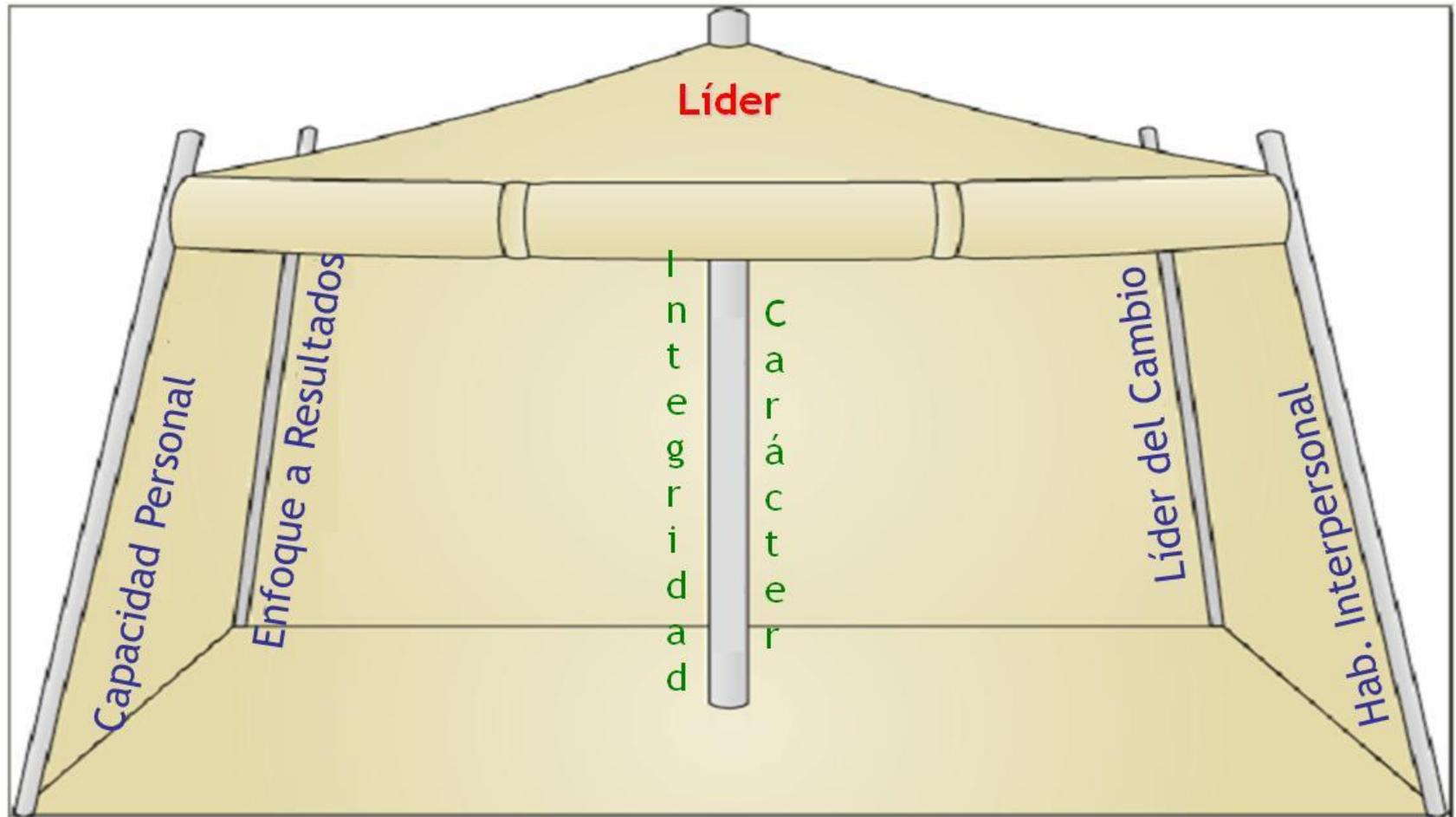


**Zona Óptima del  
Liderazgo**

**Momento  
Extraordinario**

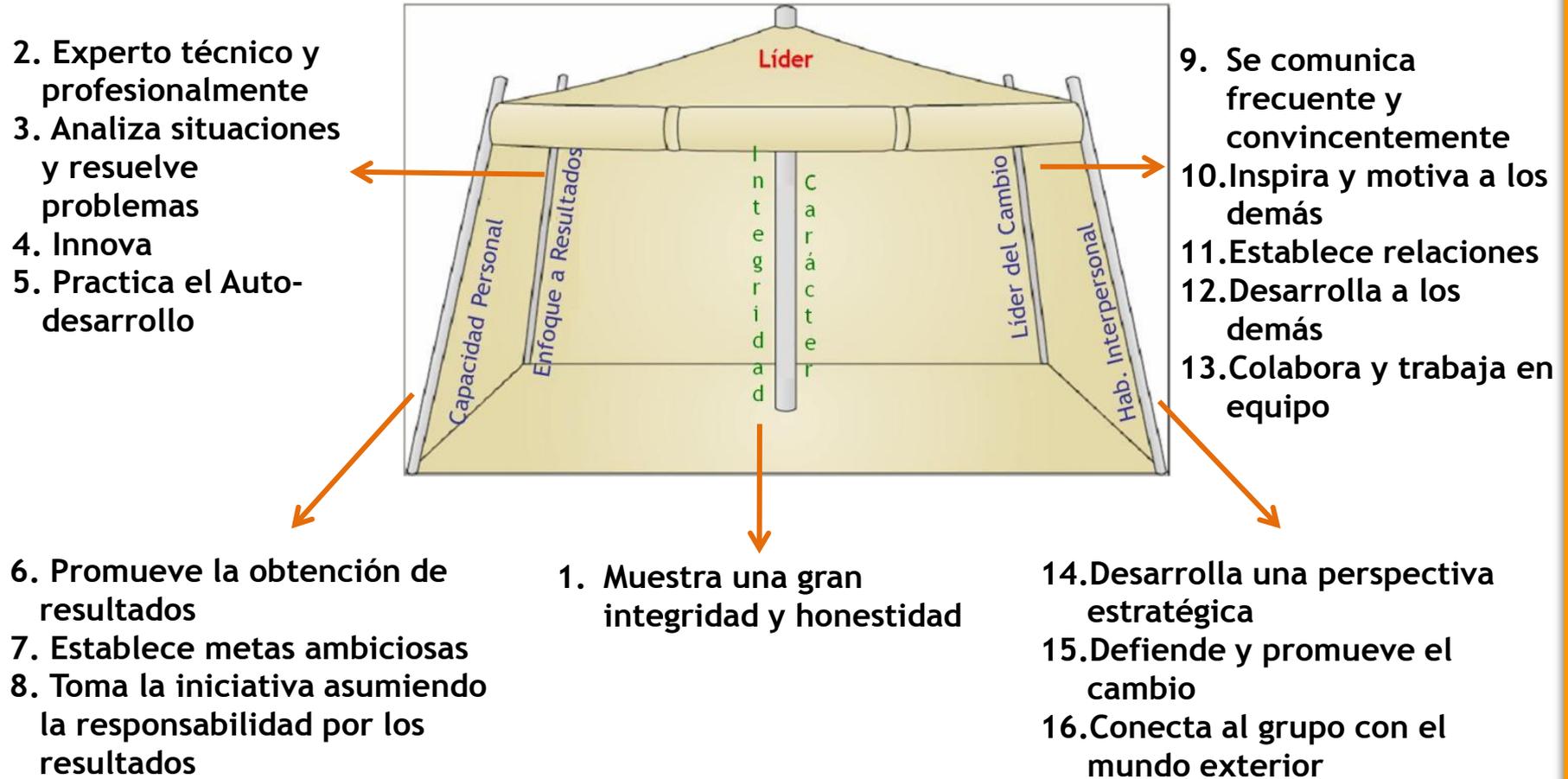
# El Liderazgo Extraordinario

16 Competencias **que marcan la diferencia en cómo son percibidos los líderes por los demás**



# El Liderazgo Extraordinario

## 16 Competencias que marcan la diferencia en cómo son percibidos los líderes por los demás



# El Liderazgo Extraordinario

***Nos preguntamos... ¿existen líderes con estas competencias en nuestras organizaciones?***

## **Líderes malos: Sus Puntos Débiles**

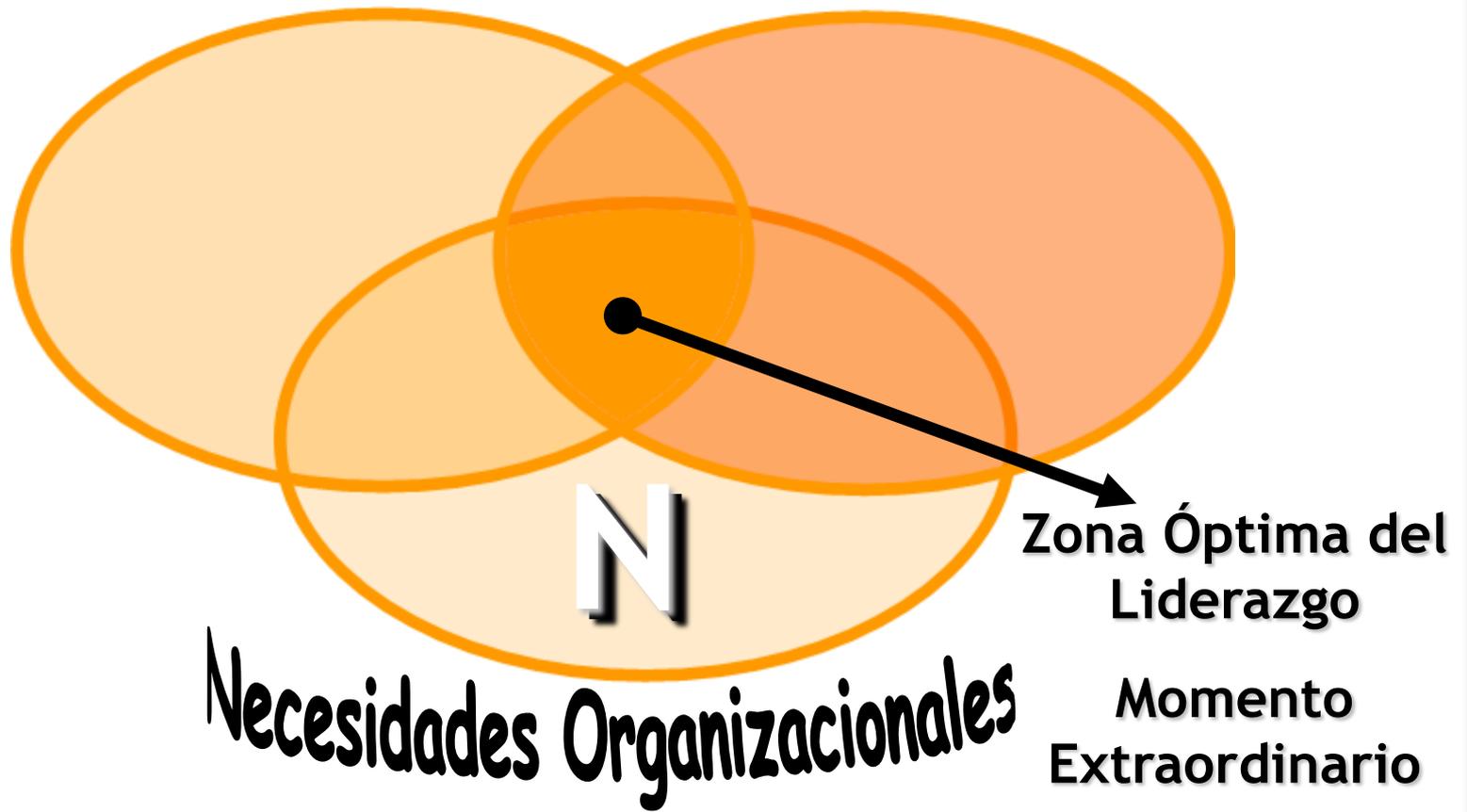
Cinco debilidades que conducen sistemáticamente al fracaso del líder:

1. Incapacidad para aprender de los errores
2. Falta de competencias y habilidades interpersonales esenciales
3. Falta de Apertura a las ideas nuevas o diferentes
4. Falta de asunción de responsabilidad
5. Falta de Iniciativa

# El Liderazgo Extraordinario

***Nos preguntamos... ¿existen líderes con estas fallas fatales en nuestras organizaciones?***

# Modelo CNP



**Necesidades Organizacionales**

**Zona Óptima del Liderazgo**

**Momento Extraordinario**

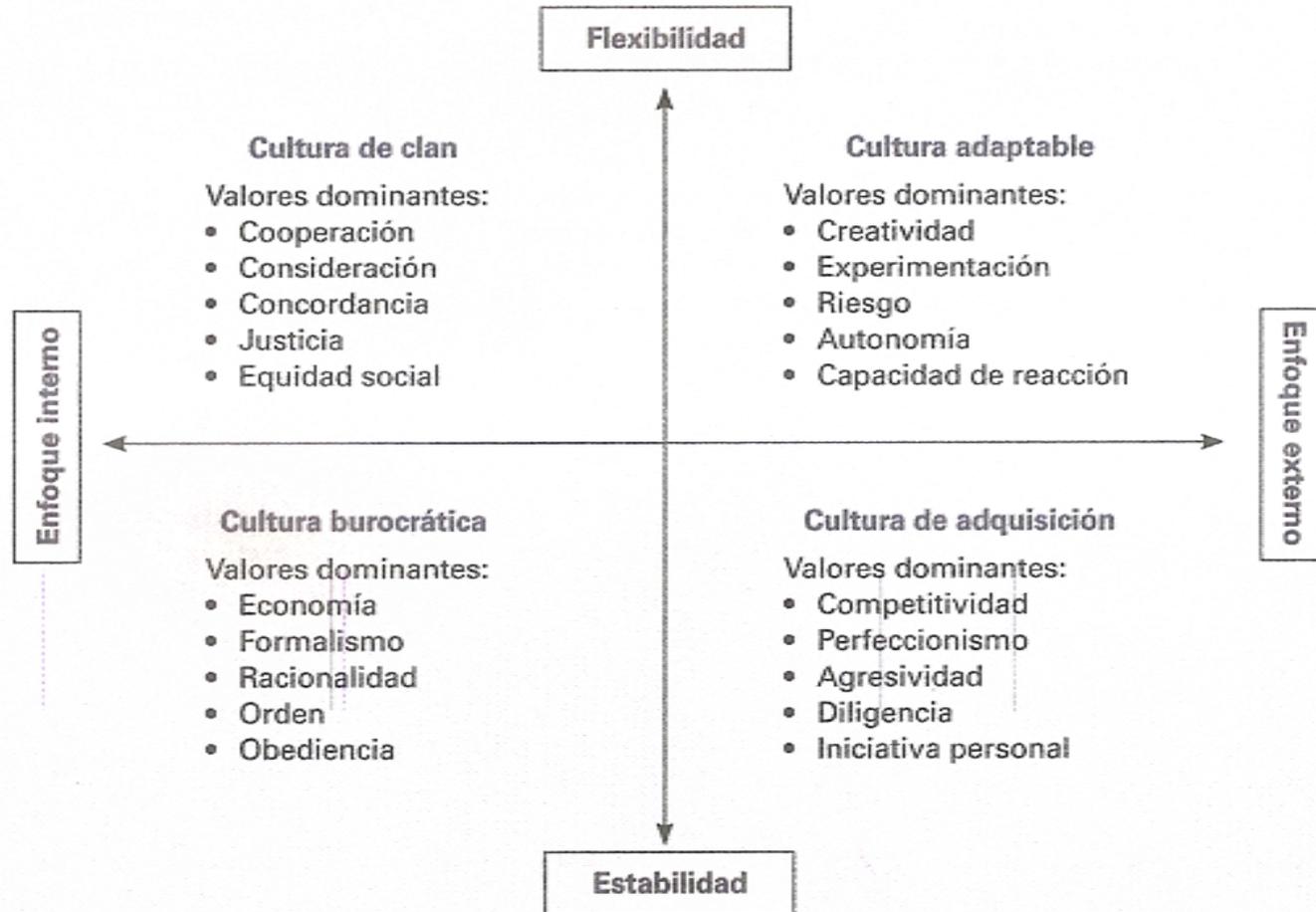
# Cultura Organizacional

En las organizaciones, los modelos mentales de las personas, se mezclan configurando generalizaciones e imágenes colectivas, que influyen en sus percepciones y en la forma de comportarse. Los paradigmas compartidos configuran en parte la cultura de la organización, entendida como el conjunto de creencias, valores, hábitos comunes que guían la toma de decisiones y los comportamientos.

La cultura organizacional refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, que distingue a una organización de las otras.

# Cultura Organizacional

Según McDonald y Gandz:



## Cultura Organizacional orientada a:

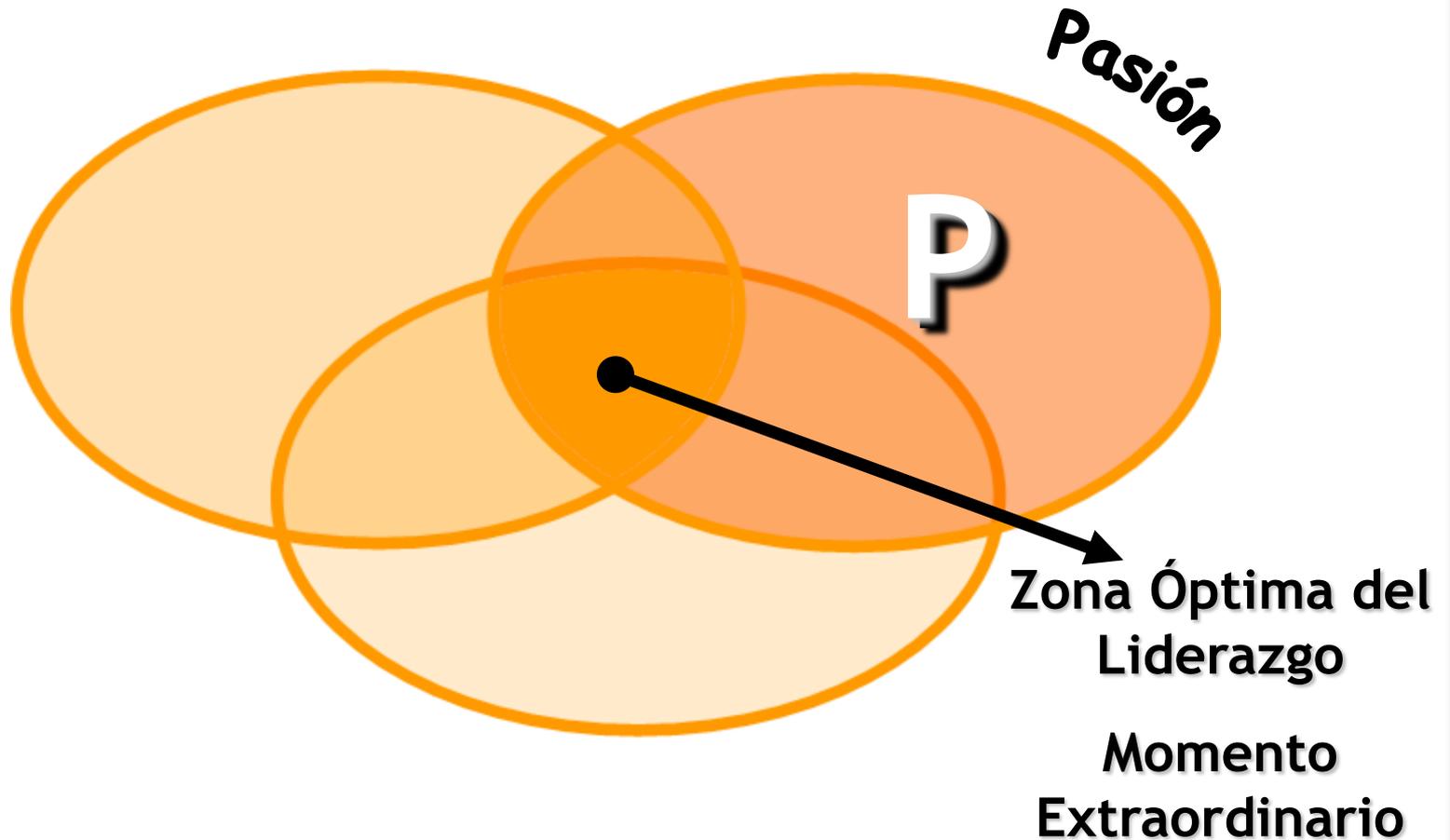
- ✓ Énfasis en la tecnología
- ✓ Énfasis en la ejecución excelente y de calidad
- ✓ Énfasis en el cliente
- ✓ La organización íntegra
- ✓ La organización política
- ✓ La organización burocrática
- ✓ La organización virtual

# El Liderazgo Extraordinario

***Nos preguntamos... ¿existen líderes que puedan  
interpretar las necesidades de nuestras  
organizaciones?***

# El Liderazgo Extraordinario

## Modelo CNP



# “El secreto de sus ojos”



# Pasión

La **PASIÓN**: Esto significa tener un entusiasmo:

- ✓ *Profundo*
- ✓ *Auténtico*
- ✓ *Y sentido por el trabajo*

A las personas con pasión:

- ✓ *Les importa sinceramente el éxito de sus colegas, empleados y amigos.*
- ✓ *Les encanta aprender, crecer, y les produce un placer inmenso que los que les rodean sientan lo mismo.*

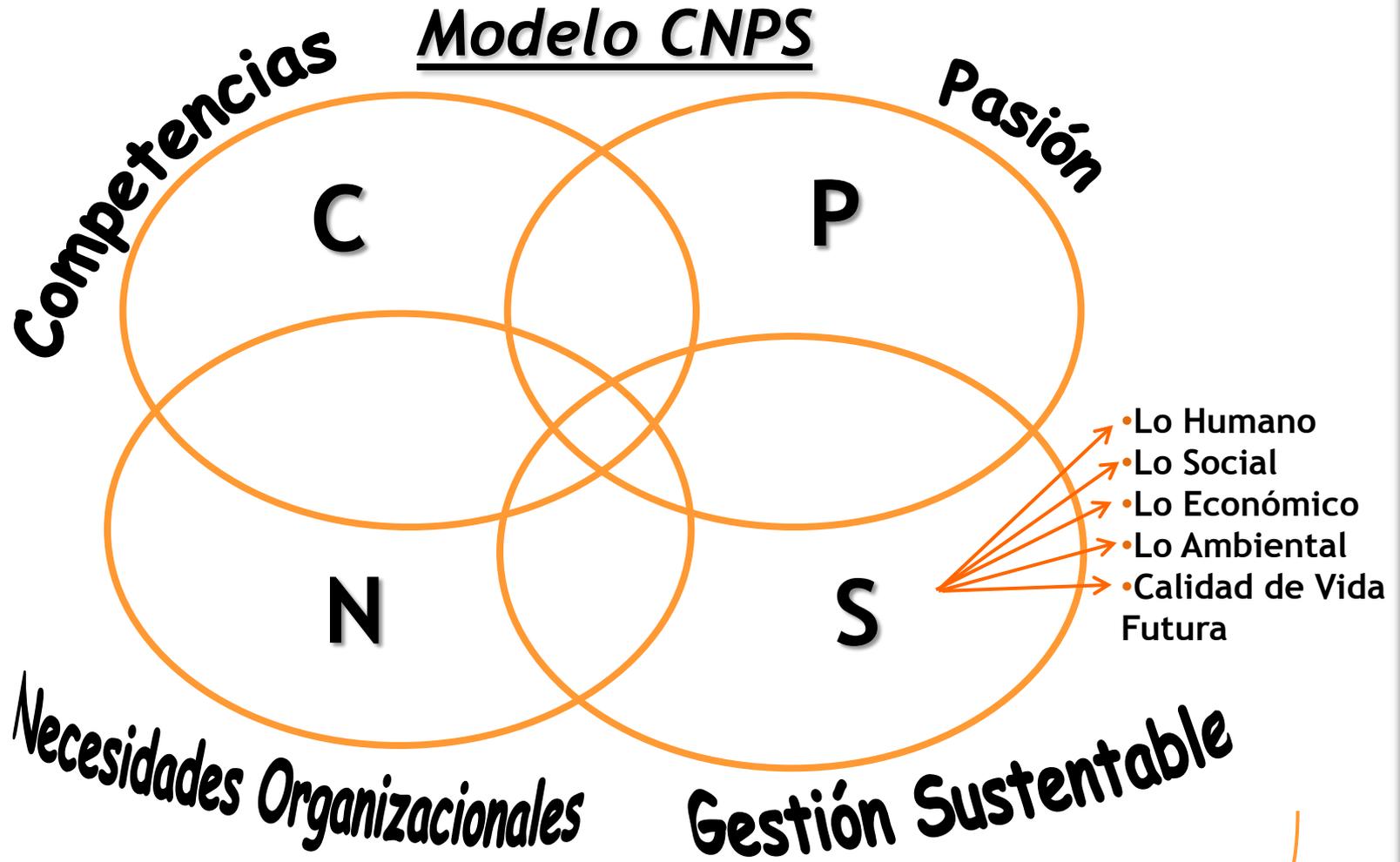
Además, estas personas con pasión no suelen entusiasmarse únicamente por el trabajo, tienden a apasionarse por todo.

**“Las personas con *PASIÓN* tienen  
*VIDA* en las venas”**

# El Liderazgo Extraordinario

***Nos preguntamos... ¿existen en nuestras organizaciones, líderes trabajando con pasión?***

# ¿El Liderazgo Sustentable?



**LIDERAZGO DEFINITIVO: HUELLA/ LEGADO**

umana

*Me propuse responder la pregunta...*

**¿CÓMO DEBERÍA SER EL DESARROLLO DEL  
LIDERAZGO EN EL FUTURO?**

# El Desarrollo del Liderazgo

## *El Desafío de la Situación Actual*

- ✓ El ambiente ha cambiado, es mas complejo, volátil e impredecible
- ✓ Las habilidades necesarias para el liderazgo también han cambiado
- ✓ Los métodos que están siendo utilizados para desarrollar lideres no han cambiado (en mayor medida)

# El Desarrollo del Liderazgo

## *Futuras Tendencias*      ***Center for Creative Leadership***

- ✓ Esto no es solo un desafío del liderazgo (como se debería ver al liderazgo), es un desafío de desarrollo (el proceso de cómo crecer o cultivar mentes mas grandes).
- ✓ Los gerentes se han convertido en expertos en el “QUE” del liderazgo, pero los novatos en el “COMO” de su propio desarrollo.

# El Desarrollo del Liderazgo

## *Futuras Tendencias*

- 1** Tendencia Nro 1: *Mayor atención al desarrollo “Vertical” (etapas del desarrollo y el ejemplo de los vasos).*
- 2** Tendencia Nro 2: *La transferencia de una mayor apropiación del desarrollo de la persona individual (del asiento de acompañante al asiento del piloto)*
- 3** Tendencia Nro 3: *Mayor atención al liderazgo colectivo que al liderazgo individual (redes de Líderes)*
- 4** Tendencia Nro 4: *Mayor enfoque en la innovación de los métodos del desarrollo de liderazgo (70 + 20 +10)*

**Center for Creative Leadership**

**umana**

# Las 4 Etapas de Contribución

## ETAPA 1: Contribuyendo de manera Dependiente

- Acepta supervisión y dirección voluntariamente
- Demuestra éxito en una porción de un gran proyecto o tarea
- Domina tareas básicas y rutinarias
- Demuestra creatividad “dirigida” e iniciativa
- Es capaz de desempeñarse bien bajo presiones tiempo y presupuesto
- Aprende cómo “hacemos las cosas”

## ETAPA 2: Contribuyendo de manera Independiente LIDERAZGO PERSONAL

- Se apoya menos en la supervisión; trabaja independientemente y produce resultados significativos.
- Asume responsabilidad por proyectos claramente

## ETAPA 3: Contribuyendo a través de otros LIDERAZGO SECTORIAL

## ETAPA 4: Contribuyendo Estratégicamente LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- Obtiene recursos esenciales
- Patrocina individuos prometedores para prepararlos para roles de liderazgo
- Representa a la organización en los asuntos estratégicos críticos



## El papel de la organización en el desarrollo de líderes

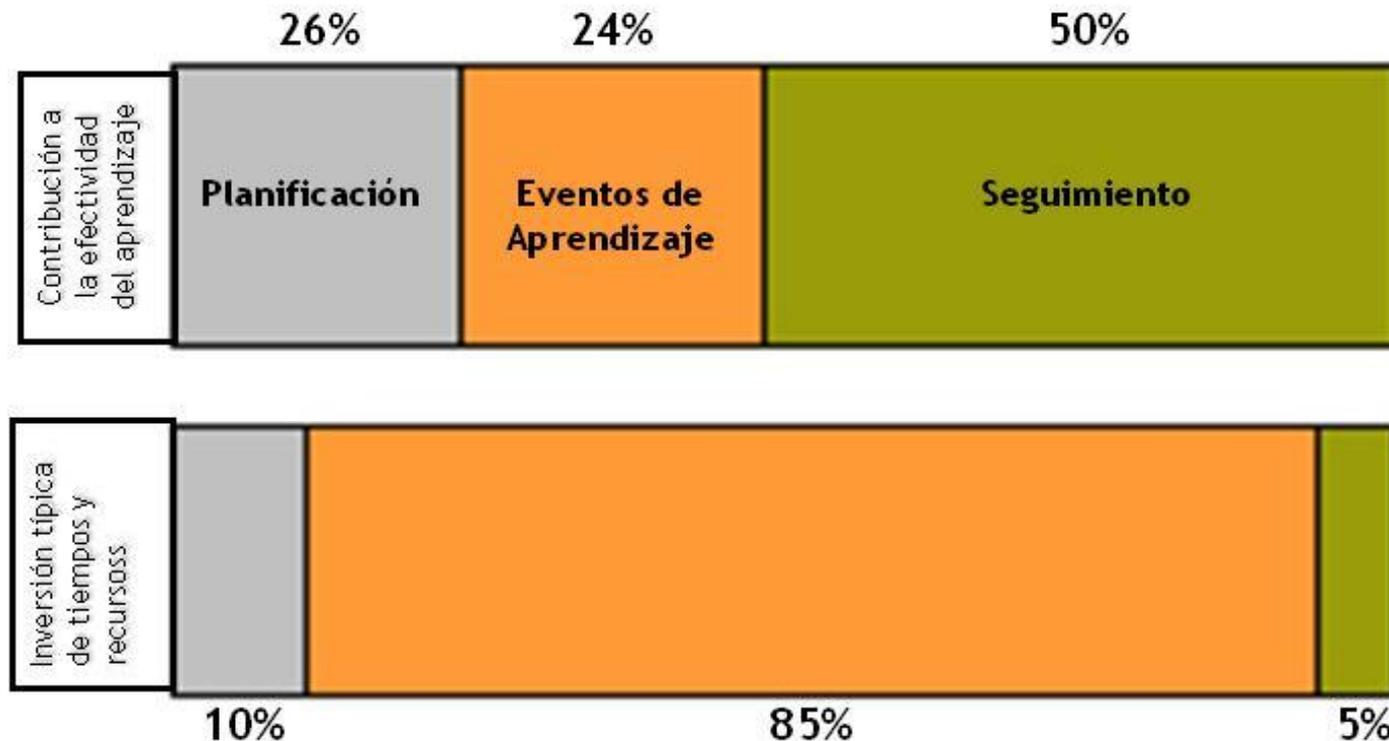
- ✓ Decida quién recibirá la formación para el desarrollo del liderazgo
- ✓ Desarrollo de capacidad de gestión y el liderazgo
- ✓ La importancia de desarrollar a los altos ejecutivos
- ✓ Defina los resultados que se esperan de los líderes y cómo estos resultados se conectan con la estrategia de la organización

## El papel de la organización en el desarrollo de líderes

- ✓ Fije expectativas extremadamente altas a los líderes
- ✓ Involucre a los altos ejecutivos en el desarrollo de la capacidad de liderazgo
- ✓ Utilice métodos de aprendizaje eficaces que modifiquen el comportamiento
- ✓ Apoye los proyectos de aprendizaje a través de la acción o trabaje en proyectos realmente importantes
- ✓ Cree una cultura de feedback

# El papel de la organización en el desarrollo de líderes

- ✓ Involucre a sus líderes en el rol de formadores
- ✓ Haga del desarrollo de la capacidad de liderazgo un proceso a largo plazo y no un acontecimiento puntual



# El papel de la organización en el desarrollo de líderes

- ✓ Incorpore sentido de responsabilidad al proceso de desarrollo
- ✓ Planifique experiencias de desarrollo para los líderes

## PLANIFICACION DE UN PLAN DE DESARROLLO



**Muchas Gracias!!!**

***Preguntas del público?***