



Aprendizaje del Liderazgo¹

Sandra Díaz,

Responsable de la Escuela de Liderazgo de élogos.

El modelo que inspira nuestra propuesta de formación -Escuela de Liderazgo- persigue el desarrollo de un estilo directivo que se caracteriza por la conquista de conductas positivas que, transformadas en hábitos, logran el gobierno de uno mismo y por tanto la dirección armónica de los colaboradores.

La propuesta de la Dirección por Hábitos sugiere cuatro dimensiones que dan sentido a la actuación directiva, que constituyen la base de un ambicioso enfoque de formación y el desarrollo:

- **Equilibrio:** eficacia y liderazgo personal.
- **Perspectiva:** orientación estratégica.
- **Fortaleza:** orientación al negocio y al cliente.
- **Equidad:** gestión de las personas.

Un programa formativo de “aprendizaje del liderazgo” parte de los valores, analiza los hábitos y las rutinas; se apoya en la gestión de objetivos a corto y largo plazo e interviene en el comportamiento de la organización, transformando las competencias en hábitos.

Alrededor de este concepto, el objetivo general es “*desarrollar directivos con orientación estratégica, innovadores, atentos a la evolución del entorno, impulsores del cambio, comprometidos con los resultados de la empresa, capaces de movilizar, desarrollar y alinear a las personas entorno al proyecto empresarial*”.

La Escuela aborda estas cuatro dimensiones con un enfoque *transformacional*, tal y como se describe a continuación.

ARQUITECTURA DE LA ESCUELA

Un programa de formación y desarrollo de hábitos se personaliza para cada cliente en función de sus necesidades, pero mantiene una estructura de base que incluye las siguientes actividades:

- El punto de partida es la reflexión con el equipo directivo de la organización cliente, en la que se analizan los planes de negocio y los retos que el futuro plantea a los directivos y mandos. En esta sesión de trabajo se identifican los hábitos y las rutinas que guiarán el aprendizaje de los participantes.

- La metodología comienza con una evaluación personalizada, que permite a cada participante encontrar “su lugar” y gobernar su progreso, teniendo como referentes el marco estratégico de su compañía, sus objetivos personales y profesionales, y su propio estilo personal de aprendizaje.

- En cada momento del programa se trabaja sobre comportamientos, hábitos y rutinas de cada participante y aquellas que comparten algunos grupos funcionales.

- El equipo de consultores realiza un seguimiento constante del grado de implantación. Cada área de trabajo tiene un plan de transferencia al entorno profesional.

- Se formaliza la figura de un tutor interno, que colabora para que la puesta en práctica de los planes de acción no encuentre obstáculos.

- Para facilitar y reforzar el cambio personal hacia la excelencia directiva, sobre el principio de la personalización del aprendizaje, la Escuela ofrece una gran variedad de recursos

¹ Basado en el Modelo de Dirección por Hábitos, de Javier Fernández Aguado y empleado bajo licencia por élogos.

CUADRO 1. FASES DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO

FASE 0	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE DE CIERRE
Trabajo previo: Evaluación, autodiagnóstico personal	Desarrollo de un Plan de Desarrollo individual (PDI) con la ayuda de tutores/facilitadores de élogos				
Sesión de lanzamiento: presentación del programa y PDI	1ª Sesión: Equidad	2ª Sesión: Equilibrio	3ª Sesión: Perspectiva	4ª Sesión: Fortaleza	Sesión de cierre: mejores prácticas y análisis de resultados
Definición de objetivos del Plan de Desarrollo		Implantación de acciones en el entorno profesional			Evaluación de resultados
Itinerario on-line de liderazgo					
Material complementario con acceso desde un Portal especializado					

Fuente: élogos, 2008.

y materiales: talleres vivenciales, colaboración virtual para la resolución de casos, puntos de encuentro virtuales, biblioteca especializada en las diferentes competencias directivas, acceso a entrevistas grabadas en vídeo / audio con expertos de reconocido prestigio, herramientas de evaluación y de seguimiento,...

- Existe un cuadro de mando del programa, que permite visualizar el grado de transferencia obtenido a lo largo de sus etapas en relación a cada participante, cada grupo específico y el global de la situación.

- El fin último del programa es la incorporación de una estrategia de evaluación y cambio de hábitos que impacta positivamente en el liderazgo personal de cada participante.

El programa incide sobre las tres premisas clave para el cambio:

- **Actitud:** generando la necesidad de cambiar en el colectivo y facilitándoles un modelo de referencia para avanzar.

- **Aptitud:** facilitando la adquisición de los conocimientos y las habilidades básicas para llevar el modelo de liderazgo a la práctica.

- **Comportamiento:** incorporando planes de acción, sencillos, útiles y alcanzables, que sirvan de estímulo y de refuerzo para el cambio

En nuestras experiencias de implantación hemos observado que mayores dificultades para las personas implicadas en el cambio se

La Dirección por Hábitos sugiere cuatro dimensiones que dan sentido a la actuación directiva: el equilibrio, la perspectiva, la fortaleza y la equidad)

encuentran en el momento del desaprendizaje; más aun que en la identificación de los valores, de comportamientos deseables o de hábitos que han de instaurarse. No obstante, los líderes con los que trabajamos ven en este modelo una respuesta a sus inquietudes y a las de sus colaboradores, que están reclamando la posibilidad de ser "hombres" también en su desempeño laboral. Como indica nuestro pensador de referencia, Javier Fernández Aguado: "En la búsqueda entusiasta de la felicidad, hay que concederse -y conceder- la oportunidad de encontrar la dicha en el desarrollo profesional".)

Información elaborada por:

