



UNIVERSIDAD DEL CEMA

---

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION  
**Liderazgo en la práctica**

El Arte de Liderar el cambio y las Metas,  
de la persona al equipo



Inicia 11 de Abril del 2013

Informes e inscripciones: [actualizacion@cema.edu.ar](mailto:actualizacion@cema.edu.ar)  
Consultas al facilitador Ignacio Bossi: [jib@cema.edu.ar](mailto:jib@cema.edu.ar)

Testimonios <http://www.facilitar-inspirar.com.ar/testimonios.html>



## Índice de contenidos

- **Introducción al programa**
- **Recursos didácticos para evocar el liderazgo**
- **Metodología de Aprendizaje del DCO**
- **Competencias propuestas a desarrollar**
- **Plan de Trabajo**
- **Películas a usar**

## Introducción al programa

Comencemos con algunas preguntas sobre el fenómeno del Liderazgo

¿A cuál de los problemas o recurrencias de tu oficina es solución el liderazgo? ¿Producir el fenómeno del liderazgo, en tu contexto laboral, es una posibilidad para vos? ¿Qué "cosas" motorizan y/o limitan tus logros y los de tu equipo? ¿Cómo están sus competencias para lograr con otros? ¿Tu identidad pública facilita que otros quieran co-inspirarse contigo? ¿Los sistemas en los que participas son "realidades inmutables" o sujetos de transformación? ¿Se puede construir resultados extra-ordinarios a partir de personas "ordinarias"?

Estas inquietudes o dilemas constituyen el corazón del entrenamiento.

Frente a los permanentes cambios en los que las organizaciones del presente se involucran para sostener su competitividad, sus miembros construyen una relación con dicho cambio. En los extremos: resistirse o liderarlos. Este curso entrena a las personas que quieren elegir liderar las circunstancias que crean o se presentan en sus organizacionales o equipos.

Entendemos que el líder no está comprometido en "explicar el fenómeno de liderazgo", sino en ponerse al servicio de "producir una visión o resultado", en el camino es posible que suceda el fenómeno. Es por ello que este no es un curso sobre las teorías de liderazgo existentes, sino un entrenamiento para **liderar la producción** de resultados extra-ordinarios en la vida laboral de los participantes. En ese sentido es un programa práctico que se enfoca en un proyecto del participante.

Teniendo en cuenta esta premisa la estructura del entrenamiento se hace cargo de los desafíos que Ud. enfrentará en aquellas ocasiones en las que este comprometido a "hacer realidad" una meta. Hemos

agrupado dichos desafíos en **3 etapas o módulos**. El primer módulo, busca que los participantes tengan una noción del fenómeno y sus palancas. Es para ello que le ofrecemos 4 mapas claves para desarrollar el liderazgo en la práctica: un mapa para comprender la realidad desde una mirada comprensiva de la complejidad, un mapa para diseñar y alcanzar metas, un mapa sobre el motor del fenómeno: el compromiso y un mapa sobre las emociones que van a acompañar cualquier proceso de liderazgo. El segundo módulo se relaciona con las palancas que movilizan tu *liderazgo personal* y la siguiente esta enfocada en desarrollar tu capacidad para *liderar cambios o metas compartidas en el espacio de tu equipo u organización* (una relación laboral, tu equipo, la gerencia en la que estás participando, o aquella que conduces, o tu empresa en su totalidad).



Este entrenamiento propone una dinámica que requiere de un alto grado de compromiso y participación. Dada la característica pragmática del programa, invitaremos a los participantes a focalizarse en dos jugadas básicas:

- Elegir un dominio de su vida donde hoy no estén consiguiendo los resultados que aspiran y usar dicho dominio como **laboratorio** de auto-observación y práctica de liderazgo
- Elegir un participante como **“socio para tu liderazgo”** con el cual compartirás semana a semana tu laboratorio, los avances que realices y las dificultades que encuentres, con un doble propósito: Evocar el liderazgo del socio en su proyecto y tener un espacio donde otro evoque tu liderazgo en tu propio laboratorio.

*“Las personas no se resisten al cambio, se resisten a que las cambien”. Peter Senge*

Estas dos actividades serán facilitadas paso a paso en clase y serán acompañadas por la posibilidad de recibir coaching (realizar **conversaciones de Coaching**) con los entrenadores cuando los socios



entiendan que juntos no encuentran la manera de superar una dada situación. Los coaches del programa son Coaches Profesionales certificados.

Nuestro compromiso como equipo de “entrenadores” tiene el propósito de ser coherente con el tema que desarrollamos. Así todos los que participaremos del programa, constituiremos una comunidad de aprendizaje que debe (mejor dicho: a la que “invitamos a”) integrar **“lo dicho con lo hecho”**, convirtiendo el seminario en una experiencia de inmersión de liderazgo.

El inicio de la transformación ocurre cuando nos movemos desde una posición en la cual nos sentimos cómodos o víctimas de la vida, reaccionando a nuestras circunstancias, hacia una manera de ser en la cual estamos conscientemente causando los resultados que visionamos en nuestro equipo.

Te esperamos a que des el puntapié inicial.



## Recursos Didácticos para evocar el liderazgo

### ¿Qué evocadores de tu liderazgo te propondremos?

A lo largo de nuestra experiencia como entrenadores, hemos observado que “nuevos resultados”, aparecen cuando el participante logra previamente modificar su estructura (hábitos y creencias inefectivos), reemplazándola por otra más efectivas. Para ello el aprendiz requiere:

- Querer modificar sus hábitos y creencias reemplazarlos por nuevos (más efectivos), dado la Meta que persigue.
- Elegir “los maestros” adecuados para que le faciliten, dar los primeros pasos en una nueva dirección
- Genera las oportunidades laborales diarias para poner en práctica lo aprendido (probablemente con marcha forzada dados los hábitos previos)

Liderar es una manera de estar siendo-eligiendo en el mundo y, por lo tanto, sólo hay un camino para producirla: **elegirla y vivirla**. Para ello, te propondré a lo largo de todo el seminario, una batería de distintos disparadores para facilitar que dichos procesos sucedan. El esfuerzo y los resultados dependen de vos. A continuación presentamos los contenidos y objetivos de los mismos.



**Pre-Temporada.** La misma consiste en una serie de consignas que se envían por e-mail, con anticipación al inicio del entrenamiento y que tienen como finalidad que el participante comience a “calentar los motores” para el curso en dos sentidos: Realizar lecturas desde la perspectiva que ofreceremos (probablemente nueva) y que comience a estar más atento a cómo “le ocurre” el fenómeno de la liderazgo en sus diferentes dominios: Laboral y Personal



**Laboratorio Observación y práctica de tu Liderazgo.** A lo largo del entrenamiento te propondremos que te des la oportunidad de llevar a la práctica tu posibilidad de liderazgo a través de un proyecto real de tu entorno laboral. Este ejercicio es fundamental para que puedas practicar los desafíos que implica crear futuro “fuera de la recurrencia actual” en una situación real. Cuanto más relevante y desafiante sea éste para tu vida laboral o para tu equipo y/o gerencia mayores serán los desafíos y posibilidades que este te abrirá.



#### **Programa Socios para tu Liderazgo.**

Cada participante será invitado a participar del Programa Socios para el Aprendizaje (para lo cual tendrás que elegir un socio dentro de los participantes del curso). El programa tiene dos objetivos: 1) Compartir con tu socio los desafíos o dificultades reales de tu proyecto y recibir feedback de éste, 2) Aprender a evocar el liderazgo de otro –tu socio- en el proyecto que tu socio lleva adelante. Este será el doble desafío del curso.



#### **Conversaciones de Coaching**

El líder suele comprometerse mas allá de lo que sabe hacer, por lo cual en el camino es posible que elija abrir conversaciones de aprendizaje. El equipo de entrenadores proveerá a los participantes de este tipo de conversaciones que llamaremos Coaching. Dicha conversación tendrá 3 etapas: Diagnóstico, Trabajar sobre los MM o patrones de conducta que sostienen la situación y Diseño de nuevas acciones o prácticas. Como parte del aprendizaje es recomendable (no obligatorio) asistir a la conversación (que se hará fuera del horario de la sesión) con el socio.

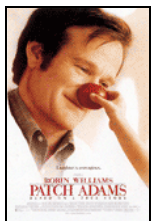


### Propuestas de Transferencia Semanal



Modificar hábitos y creencias in-efectivos en relación a tus Metas requiere que el participante logre incorporar recurrentemente en su “juego normal” es decir en sus conversaciones ordinarias, lo aprendido en clase, a los efectos que termine el entrenamiento siendo un participante que “ve y actúa” de diferente frente a sus circunstancias. Para facilitar que esto ocurra invitaremos al participante al final de cada sesión a realizar una serie de ejercicios de “transferencia” a su vida en general y al laboratorio en particular. La idea es aprovechar cada uno de los días entre las sesiones para realizar dichas prácticas.

### Películas.



En todas las sesiones ofrecemos la oportunidad de ver las escenas más importantes de las mejores películas de liderazgo y trabajo en equipo, como: “El Submarino U-571”, “Un domingo cualquiera” o “Apolo 13”. El objetivo es que a partir de este entrenamiento, en cada película que veas incrementes tu sensibilidad para con los procesos de liderazgo, tanto personal como grupal.

Es importante que el participante vuelva a ver la película (si ya la vio) dado que ahora la veremos no “solo como entretenimiento” sino con consignas como parte de nuestro entrenamiento.

### Casos didácticos de situaciones organizacionales



A los efectos de ejemplificar en el mundo de los negocios nuestras discusiones en algunas sesiones utilizaremos casos didácticos sobre situaciones donde el liderazgo se pone en juego, para ello deberás realizar previamente a la sesión la preparación del caso (y tomar tus propias decisiones, parándote en el lugar del protagonista del caso y preguntándote: Yo como líder, ¿qué haría en esta situación de negocio, con estos jugadores y bajo estas circunstancias?. En clase vamos a potenciar tu reflexión con las que recibamos de los otros participantes.

### Juegos Didácticos en Clase



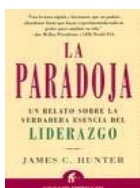
El espacio lúdico invita al participante a divertirse jugando. Luego, al reflexionar sobre la experiencia, aparece lo que llamamos el “darse cuenta”, por medio del cual el participante puede ver la relación existente entre su manera de entender el juego, los comportamientos asociados y el tipo de resultados que son posibles y los que no son posibles, como consecuencia de los anteriores. Usaremos algunos juegos para facilitar el proceso de auto-conocimiento del participante.

### Aprender de Invitados.



A los efectos de ampliar nuestra observación del fenómeno del liderazgo, se invita a los participantes a proponer personas reconocidas por su liderazgo para ser invitados a nuestra clase. El objetivo es compartir con ellos sus éxitos y también su actitud frente a sus fracasos.

### Lecturas de Apoyo.



Para cada sesión tenemos previsto proponerle al participante lecturas ya seleccionadas de material que te ayudarán a conceptualizar las prácticas que realizamos en clase y a “ampliar la manera en la que observas” tu liderazgo. Además por e-mail y en función de las discusiones que se produzcan en clase, se enviara material para continuar, fuera de clase, nuestras discusiones.



Dada la diversidad de evocadores esperamos que encuentres alguno de ellos útiles para provocar y asistirte en tu proceso de cambio o transformación hacia una manera de ser-estar que sea más coherente con las metas que te propones alcanzar.

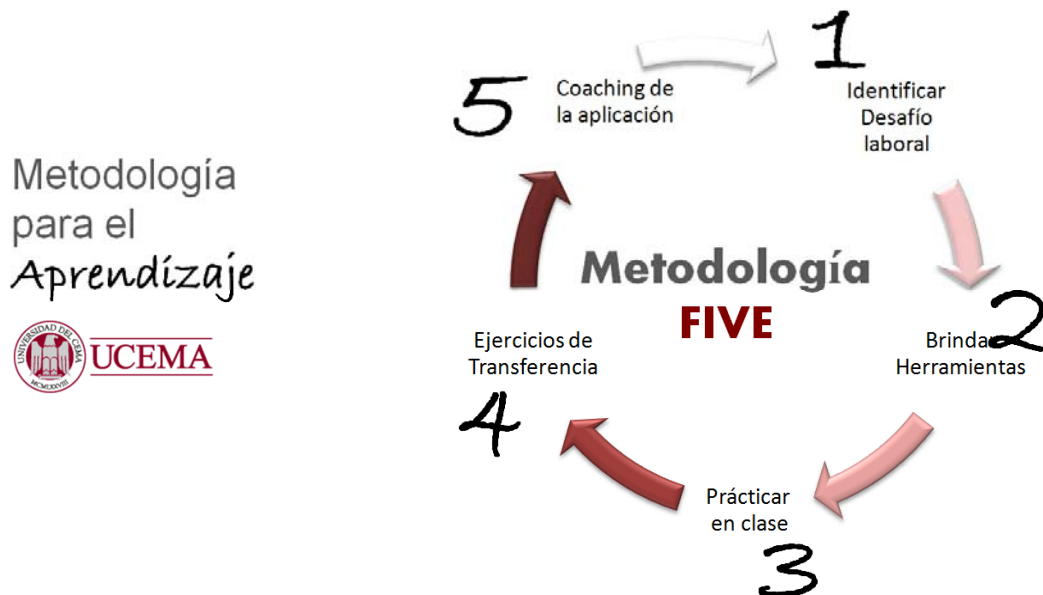
Cada uno de estos elementos didácticos tiene su momento de uso y aplicación consignado en el **Plan de Trabajo Semanal**, esperamos que los aproveches al máximo en función de tus necesidades de crecimiento.

El equipo de entrenadores tiene objetivos muy concretos para este entrenamiento, sin embargo y considerando que el Liderazgo es una elección, el grado de esfuerzo que pongas en nuestros “evocadores y disparadores” dependerá 100% de ti. Como veremos durante las sesiones el líder “no motiva” a su gente, lo que hace es “ayudarlos a eliminar las piedras del camino” que les permitan desplegar sus propios motivos y desarrollar todo su potencial. Y esa es la visión que desarrollaremos durante el entrenamiento.



## Metodología FIVE

En el Programa DCO hemos desarrollado una metodología que llamamos “Five”, la misma es el resultado de nuestra larga experiencia como entrenadores en entornos corporativos. La metodología busca acelerar y asegurar el proceso de incorporación de lo aprendido en la vida laboral del participante.



La metodología implica seguir en cada sesión el esquema arriba mostrado:

- Identificar desafíos de oficina juntos con los participantes en relación al tema que se va a desarrollar. Esto facilita el compromiso del participante ya que se convierte en parte del diseño de la agenda y percibe un curso útil a sus necesidades
- Ofrecer herramientas. Los facilitadores de nuestro equipo, usan las herramientas provistas por las disciplinas que están en boga. En este momento, la PNL y el Coaching Ontológico forma parte central de las ideas que ofrecemos al participante. La práctica nos muestra que la mejor manera de “enseñar” habilidades soft o blandas es desde el ejemplo de los facilitadores.
- Practicar en clase. Cada herramienta mostrada es practicada durante la sesión a los efectos que los participantes inicien el proceso de vincularse con sus desafíos con nuevas herramientas o maneras de ver o entender/se. Disponemos de multiples actividades didácticas para hacerse cargo de la práctica
- Terminada la clase. Invitamos al participante a realizar Ejercicios de Transferencia de lo aprendido a sus vidas laborales. Estos ejercicios tienen un proceso: Primero mirar la habilidad en el personaje de una película (a ver en su tiempo libre). Elegimos películas reconocidas por sus virtudes como entretenimiento. Luego, le planteamos al participante una serie de ejercicios para observar y practicar la herramienta en su trabajo.
- En la siguiente sesión, antes de iniciar un nuevo tema. Abrimos un espacio de Coaching grupal de la aplicación de campo. Allí se despejan nuevas dudas y se refuerza el aprendizaje.





## Competencias propuestas a desarrollar

A de ser desarrolladas durante este entrenamiento de Liderazgo

### Meta-Habilidades

1	“Estar consciente” de la capacidad de elegir crear futuro fuera de la caja (lo que ya sé) y de la historia (deriva circunstancial personal o del contexto).
2	Declarar visiones transformadoras (u objetivos extraordinarios) y accionar sistemáticamente en consecuencia.
3	En cada decisión, integrar en la búsqueda de la efectividad, la malla de tus valores elegidos.
4	Declarar responsabilidad incondicional con los procesos de construir tu visión (como elección y como capacidad para responder)
5	Darle poder generativo a los compromisos que elijas (usando el poder generativo del lenguaje)
6	Aprender sistemáticamente a nivel de tus acciones (1er. orden) y de tus modelos mentales (2do. orden)

### Habilidades

7	Incorporar modelos mentales (creencias) que posibiliten y potencien tu liderazgo.
8	Pasar de observar "sólo lo que no funciona en el equipo" (mirar para la escasez) a observar "lo que queremos lograr en el equipo" (mirar para la abundancia).
9	Servir a la visión del equipo a través del "ejemplo".
10	Enrolar (sumar a la visión) y desarrollar aliados: tácticos (acciones) y estratégicos (acción y creación de contexto).
11	Co-construir una visión de futuro-presente: compartida, comprendida y comprometida por los miembros del equipo.
12	Comunicarse de manera poderosa (desde un escuchar y hablar productivos y responsables).
13	Diseñar conversaciones (para la relación, la reflexión y/o la acción) para hacerse cargo de los quiebres (interrupciones a los objetivos).
14	Desarrollar capacidad de acción efectiva en el equipo (aprendizaje colectivo 3er. orden)
15	Recrear la manera de relacionarse con el contexto (las circunstancias, la motivación y los conflictos) alineándolo con la visión.
16	Evocar "estados de ánimo" en ud. y en el equipo que predispongan a las acciones que requiere el proyecto.
17	Desarrollar la serena ambición para sostener la visión (diciendo GRACIAS al pasado, viviendo con PASIÓN el presente y diciendo SÍ al futuro).
18	Otra/s relevante/s o específicas para su negocio/ organización.

## Plan de Trabajo Semanal



### Etapa 1: Los Mapas del Líder

Esquemas para comprender y generar el fenómeno

1. Mapa 1 del curso: Comprender los resultados del mundo desde su Complejidad
2. Mapa 2: Un esquema de los desafíos y trampas organizacionales genéricas cuando un protagonista quiere Lograr Metas concretas
3. Mapa 3: Mecanismos para movilizar el motor principal del liderazgo: El Compromiso
4. Mapa 4: Comprender las Emociones y cómo movilizarlas. Compañeras importantes en cualquier espacio nuevo o extraordinario.



### Etapa 2:

#### Competencias para Liderazgo Personal

Competencias personales a entrenar en clase:

5. Declarar Metas extra-ordinarias para el participante
6. Liderar frente a cada resultado o circunstancia que acontezca en el contexto del participante
7. Empoderar la manera de Observar (así mismo, a los demás y a las cosas)
8. Transformar el hacer propio. Amplificando el poder desde el que actúo.



### Etapa 3:

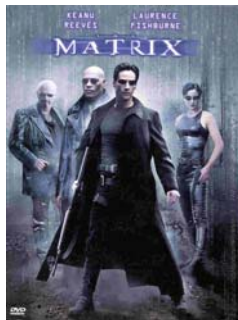
#### Competencias para el Liderazgo con Otros

Ampliamos el mapa de metas para integrar a otros. Entrenamos competencias requeridas para las *interacciones claves* en la organización:

9. Comunicarse efectivamente
10. Coordinar impecablemente
- Negociar constructivamente

## Curso de Liderazgo de Metas Películas a utilizar

1. Matrix 1



2. Cadena de Favores



3. Patch Adams



4. Escritores de la Libertad



5. El último Samurai



6. Mi nombre es Sam



7. U-571



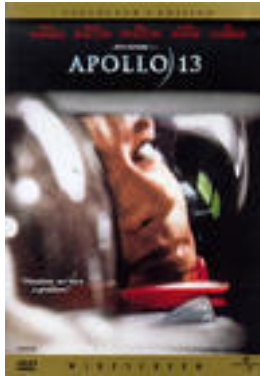
8. Juego de Honor



9. El Guerrero Pacífico



10. Apollo 13



11. Invictus



12. El diablo las viste a la moda



13. Gladiador



## Testimonios y Facebook del curso

<http://www.facilitar-inspirar.com.ar/testimonios.html>

<http://www.facebook.com/DesarrolloPesonal.Liderazgo>