

# Modelos de Liderazgo

## Crear referencias organizativas

Desencadenantes y estructura  
Componentes

□ **Desencadenantes** El elevado nivel profesional de los directivos que integran la organización, la gran diversidad de posiciones profesionales representadas y la expectativa de procedimientos internos de mayor alcance, avalan el objetivo de crear una referencia común en liderazgo.

□ **Elevado nivel profesional**, de los directivos que condiciona la expectativa de captar y compartir el conocimiento que posee el colectivo como fuente de referencia del resto de la organización provocando así consecuencias dirigidas a:

- Identificar y promover la extensión y consolidación de mejores prácticas directivas
- Homogeneizar los criterios de intervención directiva según el conocimiento actual
- Implantar sistemas de identificación continua de conocimientos de valor en la organización

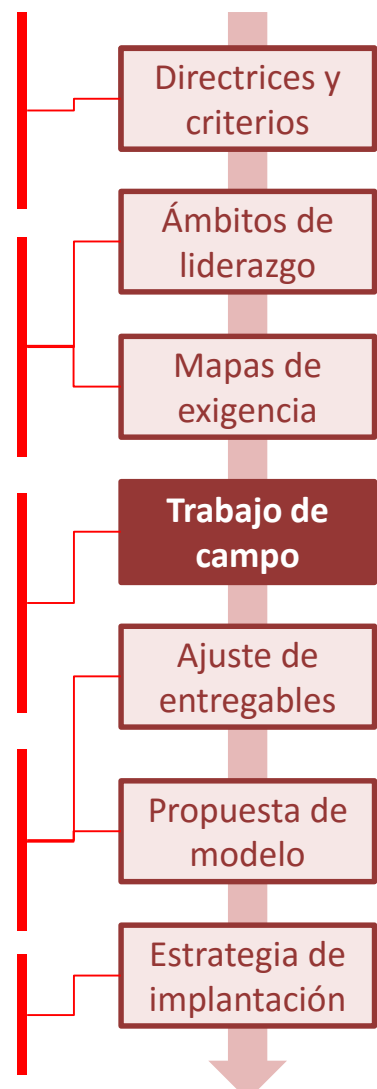
□ **Diversidad de posiciones directivas**, que plantean la oportunidad de establecer una referencia común a través de la definición del modelo de liderazgo dentro de la organización que permita:

- Atender a las exigencias de los objetivos, estrategia, cultura y valores de la empresa
- Establecer contenidos de liderazgo transversales, comunes a todos los directivos
- Coherencia con la diversidad de posiciones existentes en la organización

□ **Exigencia de procedimientos internos**, derivados de las políticas de calidad de la organización que plantean la oportunidad de acceder a niveles de certificación superiores a los actuales.

□ **Estructura de proyecto**, se establecen siete etapas sucesivas tras constituir el equipo de proyecto en el que participan profesionales designados por la organización y consultores especializados de CincoRazones.

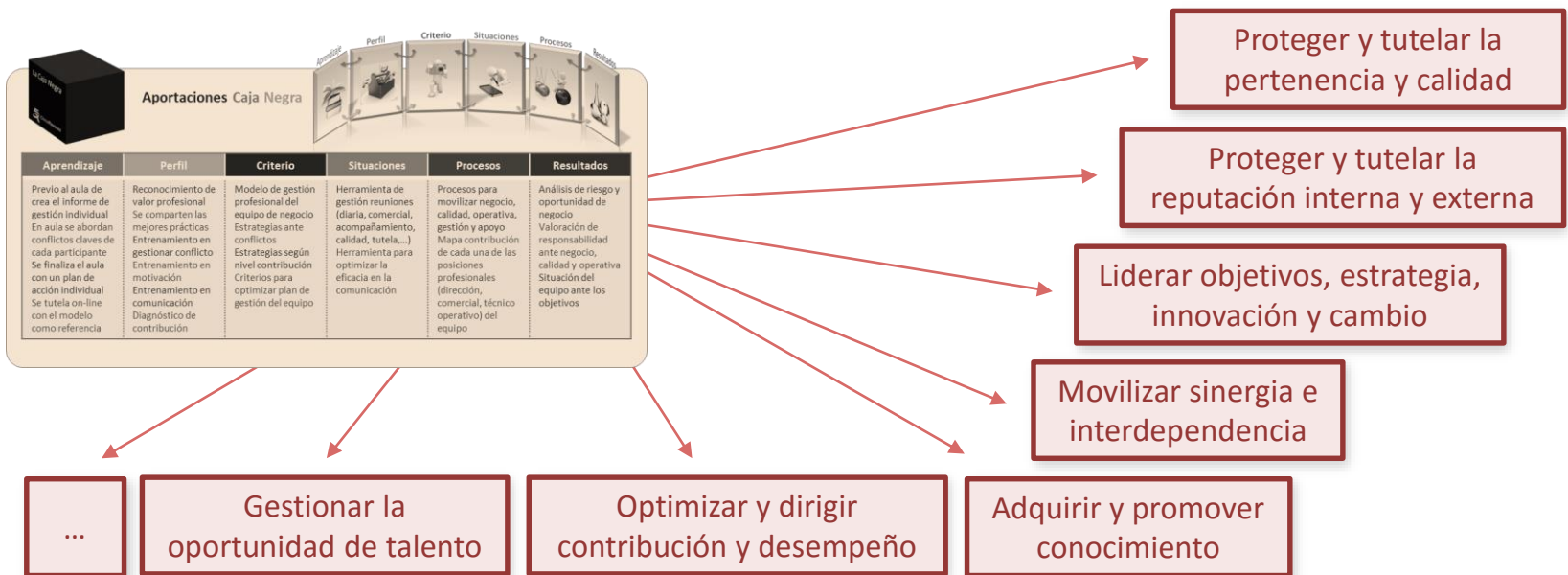
1. Se define el marco en el que debe desarrollarse el proyecto teniendo en cuenta las expectativas de resultado, los profesionales que deben participar, el modelo de comunicación asociado y las claves de exigencia según estrategia, objetivos, cultura y valores.
2. Se aportan por parte de CincoRazones los componentes esenciales de los modelos de liderazgo en lo relativo a ámbitos de responsabilidad y a los criterios de confección de mapas de exigencia. Se ajustan y complementan según las expectativas de la organización.
3. Se realizan reuniones individuales y talleres tipo 'focus group' con objeto de identificar los factores de vinculación del futuro modelo a la diversidad directiva de la organización y a las oportunidades de compra profesional necesarias para su implantación y consolidación.
4. CincoRazones procesa la globalidad de la información ajustando en contenido y diseño los entregables que deberán ser fuente de comunicación e implantación interna y se construye la propuesta de modelo definitivo sometiéndola a validación.
5. Se define a través de una sesión de trabajo, el proceso de implantación según estrategias coherente con la viabilidad organizativa.



**Componentes del modelo** Se utiliza el modelo de liderazgo derivado del generador Caja Negra de CincoRazones para proponer ámbitos de liderazgo que recojan las principales áreas de intervención directivas y criterios de diseño de los mapas de exigencia profesional.

### Ámbitos de liderazgo

Se evalúan las propuestas de CincoRazones y se complementan con la experiencia y modelos organizativos propios. Se identifican, priorizan y describen los ámbitos de liderazgo que deben integrar el futuro modelo.



### Mapas de exigencia

Se confeccionan soportes de liderazgo que vinculan los ámbitos definidos con la realidad de cualquier posición directiva dentro de la organización. Se decide estructurarlos en cuatro bloques de exigencia:

- Liderazgo vertical
- Liderazgo transversal
- Nivel de perfil según alcance de liderazgo
- Alcance de expectativa organizativa

En cada uno de los bloques de exigencia, se definen los KPI de adecuación en los que se trabaja con una doble filosofía:

- Contribución a procedimientos internos de calidad
- Identificación de adecuación del ejercicio de liderazgo

