



International Leadership Foundation

# Seminario

## Liderazgo Transformacional y Gobernabilidad

# Construyendo Capacidad

Construir una creciente infraestructura  
de recursos necesarios para liderar el  
cambio

# BOSQUEJO

- I. Introducción
- II. Historia de Apertura
- III. Resultados deseados
- IV. Descripción
- V. Contenido central
- VI. Ejemplos contextuales relevantes
- VII. Aplicación personal, relacional, organizacional, y transformación de la sociedad
- VIII. Citas y referencias



# I. Introducción



# I. INTRODUCCIÓN

La construcción de capacidad se enfoca en el desarrollo y/o en la adquisición de recursos necesarios para implementar estrategias que van a llevar a los líderes y a sus seguidores a la visión que tienen.

Esta capacidad es el “habilitador” que convierte los sueños en realidades.



## II. Historia de Apertura



## II. HISTORIA DE APERTURA: LA RUTA DE LA SEDA

Las redes de comercio y transmisión cultural son rutas centrales para la interacción cultural y el incremento de la comunicación a través de las regiones del Continente Asiático.

### **Ejercicio (Discusión Abierta)**

¿Qué aprendemos sobre algunas características esenciales para construir capacidad que nos deja el ejemplo histórico de la Ruta de la Seda?



### III. Resultados Deseados



# III. RESULTADOS DESEADOS

## Los participantes podrán:

1. Explicar el lugar estratégico que tiene la construcción de capacidad en la transformación del liderazgo.
2. Explicar los diferentes tipos de “capacidades” esenciales para la transformación del liderazgo y con enfoques efectivos para edificarlos
3. Desarrollar un plan (con un claro proceso de implementación y evaluación) para aumentar la capacidad en áreas específicas que lleven a la transformación de organizaciones particulares.



## IV. Descripción

## IV. DESCRIPCION

La *Capacidad* es la habilidad de un individuo, una organización o una institución de cumplir su visión, su propósito, sus objetivos de acuerdo a la misión, sus programas y sus funciones.

La construcción de capacidad asegura que se consigan los recursos necesarios para alcanzar el éxito. También ayuda a que se eliminen las barreras para el cambio



## IV. DESCRIPCION (2)

### La construcción de capacidad implica:

1. Crear sustentabilidad, a fin de que la organización pueda durar más allá de este período inmediato.
2. Identificar brechas y desarrollar los recursos financieros necesarios
3. Establecer sistemas y políticas para proveer una infraestructura para el crecimiento. (ej: educación pública, entrenamiento continuo, desarrollo del liderazgo, comunicación)
4. Establecer marcos legales y organizacionales de rendición de cuentas. (ej: regulaciones de contabilidad; libertad de los aspectos judiciales; libertad de los medios de comunicación)
5. Rastrear el progreso a través de construir un sistema de ajuste y evaluación



# V. Contenido Básico

# V. CONTENIDO BASICO

- A. Carácter y competencia del Liderazgo
- B. Organización y personas
- C. Servicio de Liderazgo
- D. Liderazgo Pastoral
- E. Liderazgo y Mayordomía
- F. Iniciativas Proactivas y Preventivas
- G. Infraestructura, Innovación y Tecnología
- H. Ciclo de vida actual de la Organización
- I. Ambiente Legal de Negocio
- J. Evaluación del Potencial usando C\_A\_R
- K. Evaluación de la Capacidad usando PESTLE



# A. CARACTER Y COMPETENCIA DEL LIDERAZGO

- El construir capacidad institucional debe comenzar con la convicción y el valor de construir capacidad personal primero en la vida del líder.
  - Asegura Líderes de integridad — en carácter y competencias
  - Involucra ambos, valores personales y habilidades de liderazgo
- Como una habilidad el construir capacidad incluye la experticia del líder y su competencia. Los líderes que no son competentes, aunque tengan buen carácter, puede que no alcancen la deseada transformación.



# A. CARACTER Y COMPETENCIA DEL LIDERAZGO<sup>(2)</sup>

## Ejercicio (Discusión en Grupo)

1. ¿Por qué piensas que la construcción de capacidad es tan importante para el éxito de tu organización?
2. ¿Puedes identificar alguna oportunidad perdida debido a la falta de capacidad de ti, o de tu organización o de tu familia para alcanzar una importante visión y misión?
3. ¿En qué áreas de tu vida, familia y organización necesitas mayor capacidad?
4. Para cada área da 2 iniciativas que puedas usar para construir la capacidad requerida.



## B. LA ORGANIZACION Y SU PERSONAL

- Los líderes son puestos para construir capacidad en las organizaciones, instituciones y naciones
- Un primer aspecto de esto tiene que ver con construir capacidad en las personas de la organización o de la nación.
- El líder debe preguntarse, “¿están creciendo o muriendo las personas bajo mi liderazgo?”



# C. LIDERAZGO DE SERVICIO

## Los Líderes siervos:

- Crean oportunidades para el crecimiento a través del entrenamiento continuo y exposiciones.
- Desarrollan el carácter y las habilidades de las personas a través del coaching y el entrenamiento
- Motivan a las personas a través de buenas habilidades motivacionales
- Motivan a las personas a hacer las cosas correctas y hacer correctas las cosas, al darle alabanzas, reconocimientos, reconocimientos y celebraciones.
- Comparten el crédito con los demás cuando el equipo lo hace bien al reconocer su participación



# D. LIDERAZGO PASTORAL

## Los Líderes pastorales:

- 1. Proveer** – un buen liderazgo y dirección; oportunidades para el crecimiento y el desarrollo del liderazgo.
- 2. Proteger** – contra amenazas y peligros, valores equivocados, pensamiento erróneo, o una ética mala de trabajo.
- 3. Prosperar** – haciendo obras de amor a las personas



# E. LIDERAZGO MAYORDOMO

## Los Líderes Mayordomos:

1. Hacen crecer a las personas, los recursos y los bienes de la organización.
2. Crean capacidad en la organización, institución, nación y en las personas.
3. Infunden una cultura de excelencia.
4. Infunden bondad y traen beneficios a la organización y a las circunscripciones a las que sirven.
5. Fieles, confiables, se puede contar con ellos, responsables y honestos.



# F. CONSIDERACIONES PROACTIVAS Y PREVENTIVAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD

## 1. Construir Capacidad Proactivamente:

a. Ser intencional al proveer los recursos:

i. Recursos duros: computadoras, equipamiento, instalaciones.

ii. Recursos blandos: cursos de entrenamientos, evaluaciones comparativas, visitas, asuntos de negocios, revistas, publicaciones, software



# F. CONSIDERACIONES PROACTIVAS Y PREVENTIVAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD (2)

## 2. Construir Capacidad Preventivamente:

- a. Remover bloqueos, interferencias, barreras, y potenciar problemas que puedan dificultar el éxito y el crecimiento
- b. Tratar con amenazas inminentes que puedan tener un impacto negativo o causar un daño a la organización: deslizamiento de tierra, inundaciones o terremotos.
- c. Desarrollar estrategias para la protección legal, diversificación, responsabilidad y los seguros de vida de los empleados.
- d. Plantar o cortar árboles; abrir caminos o estacionamientos



# G. INFRAESTRUCTURA, INOVACION Y TECNOLOGIAS

## 1. Innovaciones Normales (mejoras)

## 1. Innovaciones Radicales (las funciones permanecen sin cambiar, pero hay un cambio total en la tecnología)

– Ejemplos:

- Hélice → Motor de Reacción
- Regla de cálculo → Calculadora → Computadora;
- Gramófono → Blue Ray → DVD

## 2. Proceso de Producción de Tecnología: Construcción, alimentos, tratamiento del agua, electricidad, etc.



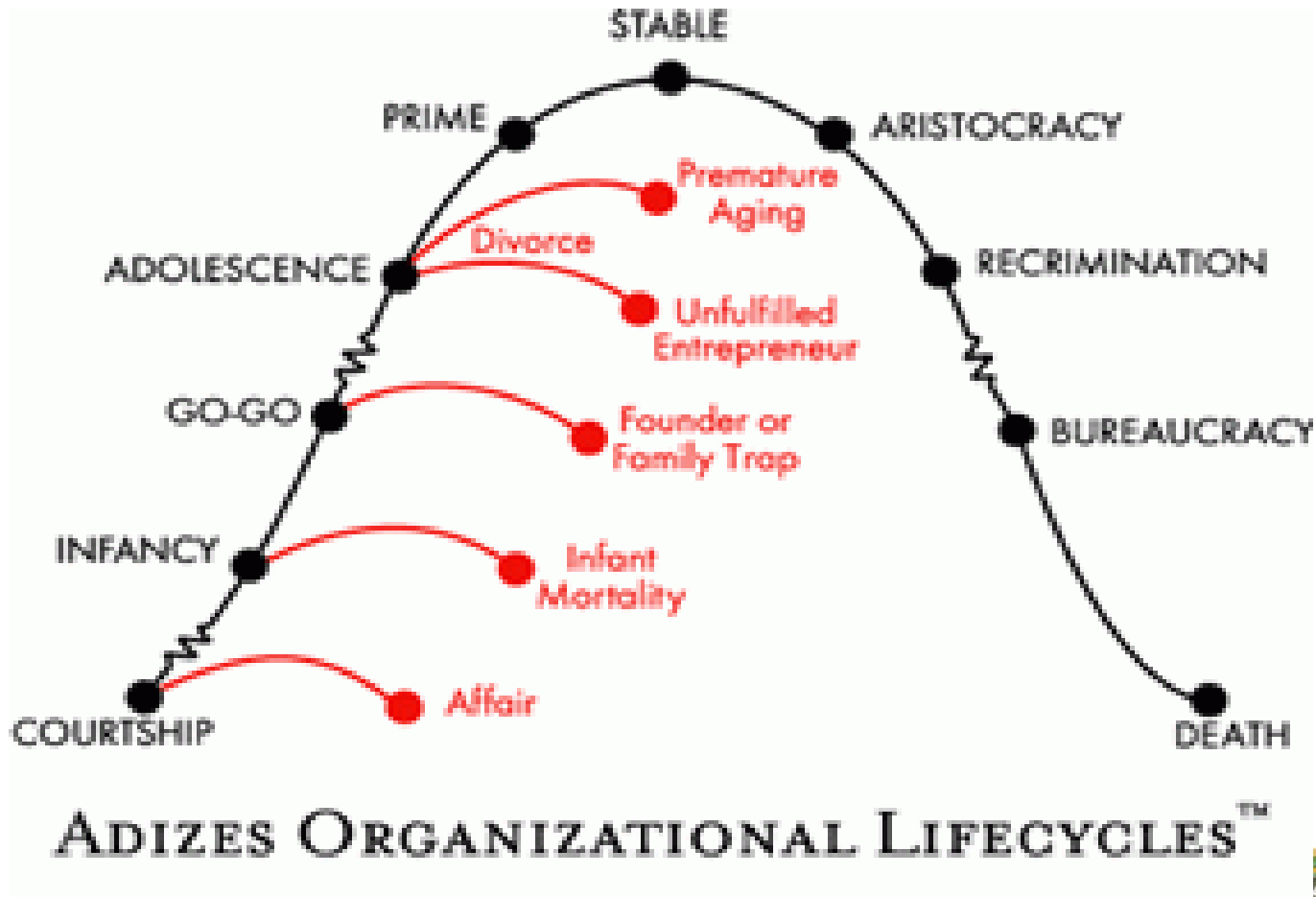
# H. CICLO DE VIDA ACTUAL DE LA ORGANIZACION

## Ciclo de Vida Corporativo:

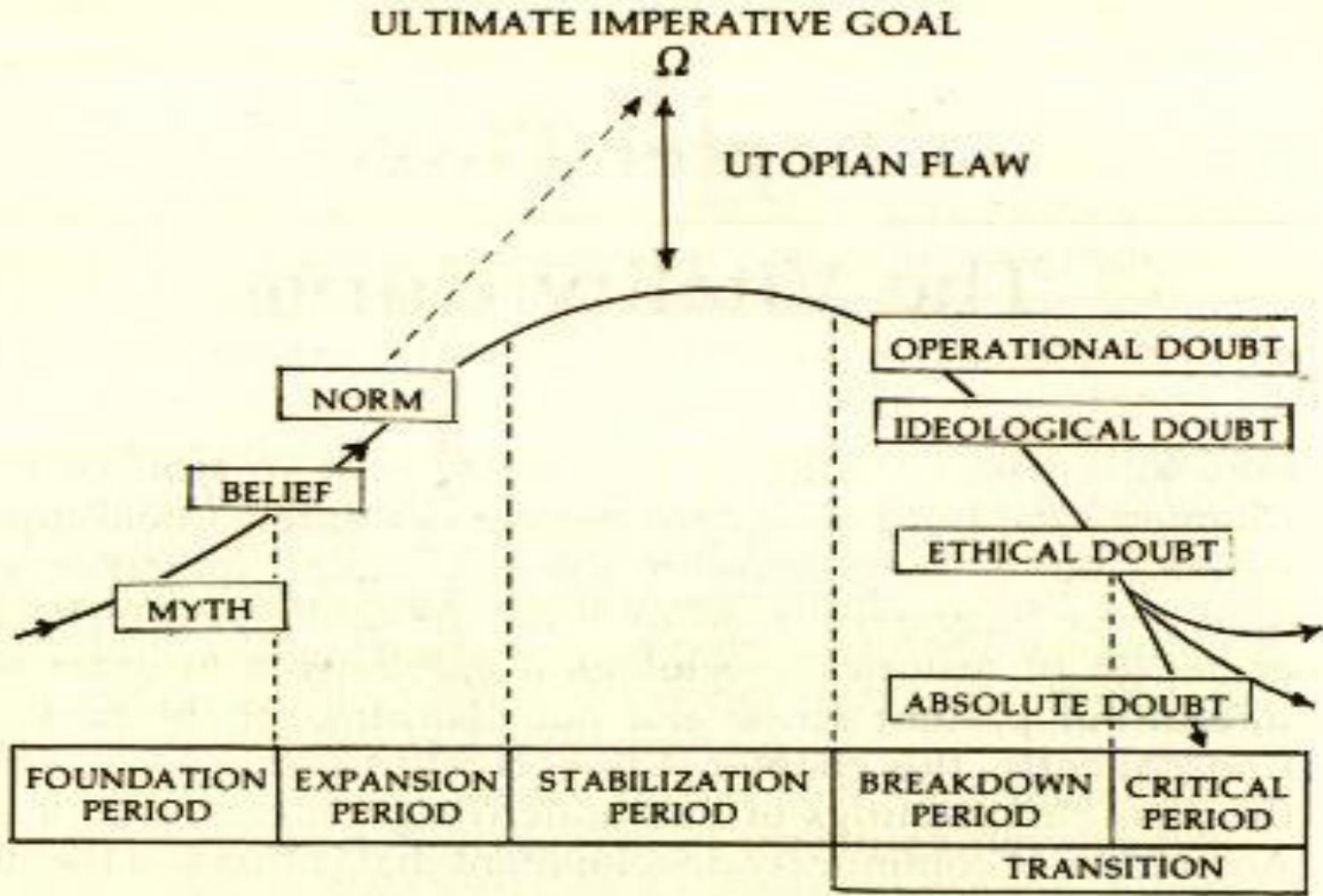
Nacimiento → Crecimiento → Madurez → Descenso →  
Nueva Vida



# H. CICLO DE VIDA ACTUAL DE LA ORGANIZACION(2)



# H. CICLO DE VIDA ACTUAL DE LA ORGANIZACION<sup>(3)</sup>



# I. AMBIENTE LEGAL DEL NEGOCIO

El liderar y administrar un ambiente legal del negocio es construir capacidad. Esto Implica:

- **Constante monitoreo por potenciales cambios** en el ambiente legal del negocio. Ej.: nuevas leyes, cambio en el monto de los impuestos, nuevos requerimientos del control de la polución, nueva constitución.
- **Ser Proactivos** (Ej: invertir, vender), y/o **Preventivos** (Ej: hacer lobby, reemplazar viejo equipamiento, registrar patentes, reestructurar la compañía para proteger sus bienes, evitar impuestos).
- **Asegurarse** que las acciones preventivas o proactivas **no infrinjan los valores organizacionales.**



# J. EVALUACION DEL POTENCIAL USANDO C\_A\_R

## 1. Capacidad

- a. La habilidad para ver la imagen completa y poder separar en partes para llegar con las soluciones.
- b. Generar una visión significativa y de largo plazo, que involucre los sistemas complejos e inciertos.
- c. Traducir la visión en un plan de acción coherente
- d. Tomar decisiones saludables sobre temas importantes en ambientes complejos y de incertidumbre
- e. Analizar el ambiente y demostrar un amplio entendimiento de los temas estratégicos que afectan a la organización.



# J. EVALUACION DEL POTENCIAL USANDO C\_A\_R<sup>(2)</sup>

2. **Motivacion por el logro** (Achievement drive or drive to achieve)
  - a. Tener un deseo intenso por el logro nos ayuda a no poner excusas en vista de los desafíos que tenemos delante
  - b. Establecer nuevas direcciones y un manejo del comportamiento que resulte en alcanzar un logro mucho mayor de las expectativas previas
  - c. Priorizar actividades y proyectos que tengan el mayor impacto en el desempeño del negocio.
  - d. Enfocarse en actividades claves que permitan que el éxito sea alcanzado.
  - e. Evaluar los supuestos subyacentes e iniciar un cambio radical si fuera necesario



# J. EVALUACION DEL POTENCIAL USANDO C\_A\_R<sup>(3)</sup>

## 3. Habilidades Relacionales

- a. Habilidad para trabajar con y a través de otras personas para alcanzar tu visión
- b. Liderar un complejo grupo de personas, inspirándolas al alcanzar logros más allá de sus expectativas
- c. Comunicarse efectivamente con un número variado de audiencias y tener un impacto sostenido con personas de todos los niveles
- d. Unir a personas con distintas agendas al permitirles ver los beneficios de la cooperación
- e. Crear una cultura del aprendizaje al apoyar y promover una iniciativas de desarrollo
- f. Promover la diversidad ampliamente a fin de producir un mejor desempeño
- g. Hacer que las personas hagan algo voluntariamente que



# K. EVALUACION DE LA CAPACIDAD USANDO PESTLE

## Análisis PESTLE

- **P**olítico
- **E**conómico
- **S**ocial
- **T**ecnológico
- **L**egal
- **E**cológico / Ambiental



# K. EVALUACION DE LA CAPACIDAD USANDO PESTLE<sup>(2)</sup>

## Preguntas Generales PESTLE:

1. ¿Cuál es la situación política del país y cómo ésta afecta a la industria?
2. ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
3. ¿Cuánta importancia tiene la cultura en el mercado y en qué sentido lo afecta?
4. ¿Qué innovaciones tecnológicas son propensas a aparecer que pueda afectar la estructura del mercado?
5. ¿Existe alguna legislación vigente que regule la industria o puede haber algún cambio en la legislación de la industria?
6. ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales de la industria?



# K. EVALUACION DE LA CAPACIDAD USANDO PESTLE<sup>(3)</sup>

## Ejercicio (Discusión de Grupo)

Provee un ejemplo de una iniciativa de construcción de capacidad que haya respondido adecuadamente tanto los factores internos como externos del ambiente.



## VI. Ejemplos Contextuales Relevantes

## VI. EJEMPLOS CONTEXTUALES RELEVANTES

La **historia de Singapur** es un ejemplo excelente en construir capacidad y pasó de ser un país del tercer mundo a ser un país del primer mundo en 30 años.

Para más detalles, puedes buscar el video de la ILF



# VII. APLICACIÓN PERSONAL, RELACIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE TRANSFORMACIÓN

# VII. APLICACION PERSONAL, RELACIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE TRANSFORMACION

## A. PLAN DE ACCIÓN PARA CONSTRUIR CAPACIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

### Ejercicio (Discusión de Grupo)

1. ¿Qué estrategias o métodos permiten mejor a tu organización hacerse fuerte en cada área prioritaria?
2. ¿Quién dirigirá el esfuerzo en cada área y cuando?
3. ¿Cómo sabrá la organización que ha sido exitosa en edificar cada área?
4. ¿Cómo rendirán cuentas los encargados de llevar adelante los esfuerzos en cada área?
5. ¿Cómo integrará la organización lo que ha aprendido en la práctica de cada día?



# VII. APLICACION PERSONAL, RELACIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE TRANSFORMACION<sup>(2)</sup>

## B. PLAN DE ACCIÓN PARA CONSTRUIR CAPACIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

### Ejercicio (Discusión de Grupo)

1. ¿Cómo puede la falta de capacidad de un líder impedir la transformación?
2. ¿Cuáles fueron las acciones de construcción de capacidad que más te han ayudado personalmente a ti como líder?
3. ¿En qué áreas tu capacidad como líder debe crecer a fin de aumentar tu efectividad de liderazgo?
4. ¿Qué vas a hacer específicamente para aumentar tu capacidad (qué, donde, cuando, cuanto)?



# VII. APLICACION PERSONAL, RELACIONAL, ORGANIZACIONAL Y SOCIAL DE TRANSFORMACION<sup>(3)</sup>

## C. PLAN DE ACCIÓN PARA CONSTRUIR CAPACIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

### Ejercicio (Discusión de Grupo)

¿Cómo puedes empoderar verdaderamente a otros en tu organización y aumentar la capacidad de ellos a fin de que tengan éxito?



## VIII. Citas y Referencias



## Citas

*El liderazgo fuerte es una de los factores que asegura el éxito en la construcción de capacidad. El construir capacidad es como un equipo deportivo que requiere una junta/equipo de liderazgo. Organizaciones que son serias en la construcción de capacidad son aconsejadas a convocar a un equipo consistente, como mínimo, con un Director Ejecutivo/CEO. A su vez, un miembro del personal será elegido por el director y dos miembros más de la junta, y al menos uno de ellos tiene que estar en una posición clave de liderazgo (Frank Martinelli and Shelly Schnupp, Kit de herramientas de Planes de Acción para la Construcción de Capacidad)*



## Citas (2)

*Capacidad Organizacional: “La influencia combinada de las habilidades de una organización para gobernarse y manejarse a sí misma, desarrollar sus bienes y recursos, para forjar los vínculos correctos en la comunidad, y para entregar valiosos servicios, todo esto combinando con el hecho que se cumpla significativamente la misión de la organización.” (Dougherty & Mayer, 2003)*



# Referencias

- Collins, Jim (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't* (Empresas que Sobresalen - Edición en Español) – New York: Harper Collins
- Yew, Lee Kuan (2000) *From Third World to First: The Singapore Story: 1965-2000* (Del Tercer Mundo al Primero: La Historia de Singapur 1965-2000). New York: Harper
- Adadevoh, Delanyo (2014) *Empowering Leadership: Building Empowering Leaders for a Promising Future* (Empoderando al Liderazgo: Construyendo a Líderes Empoderados para un Futuro Promisorio). Orlando, FL; ILF Publishers.
- Lawrence, Cada, *Shaping the Coming Age of Religious Life* (Dándole Forma a la Era Futura de la Vida Religiosa)
- Martinelli, Frank & Schnupp, Shelly. *This Capacity Building action Planning Toolkit*. Herramientas para desarrollar planes de acción de Construcción de Capacidad.
- <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>, Octubre 17, 2015
- <http://pestleanalysis.com/how-to-create-pestle-analysis-template/> Octubre 17, 2015
- Ichak Adizes, *Managing Corporate Life Cycles*, Manejando los Ciclos de Vida Corporativo, 2da. Edición, Publicado por Adizes Instituto – 2004, Ichak Adizes.

