

ANEXOS

Autor: Daniel de Pablo Sanz

Directora: Ana Clara Pastor Tejedor

Departamento de economía y dirección de empresas

Escuela de ingeniería y arquitectura

Ingeniería industrial

Mención en organización industrial

Curso académico 2010-2011

Fecha 10-6-2011

Tomo 2/2

ÍNDICE

Anexo 1 – Las 10 mejores escuelas de negocios del mundo.....	2
Anexo 2 – Escuelas de negocios.....	4
Anexo 3 – Publicaciones científicas.....	69
Anexo 4 – Competencias que proporciona la formación en liderazgo en las mejores escuelas de negocios del mundo.....	105
Anexo 5 – Conceptos más importantes de la investigación científica en materia de liderazgo.....	111
Anexo 6 – Marketing holístico.....	118
Anexo 7 – Encuesta sobre liderazgo.....	120

ANEXO 1

LAS 10 MEJORES
ESCUELAS DE
NEGOCIOS DEL
MUNDO

1. London Business School
2. University of Pennsylvania: Wharton
3. Harvard Business School
4. Stanford University GSB
5. Insead
6. Columbia Business School
7. IE Business School
8. MIT Sloan School of Management
9. University of Chicago: Booth
10. Hong Kong UST Business School

Fuente:

<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings>

ANEXO 2

ESCUELAS DE NEGOCIOS

LONDRES

PUNTOS PRINCIPALES DEL LIDERAZGO

<http://www.london.edu/programmes/executiveeducation/eol.html>

¿Por qué hay gente a quién usted debería dirigir o liderar?

Es una pregunta sencilla que los ejecutivos encuentran, frecuentemente, muy difícil de responder.

Este curso examina las 6 demandas del liderazgo y cuáles son las habilidades necesarias para liderar de manera efectiva. Ofrecen un curso intensivo de cinco días para que usted descubra su propio estilo de liderazgo.

Mediante un sistema de realimentación de 360 grados, usted descubrirá sus propias capacidades para ser un líder eficiente. También aprenderá las herramientas prácticas necesarias para centrar su energía y tener una mayor influencia en el mundo real.

¿Por qué elegir este curso?

Este curso de cinco días le ayudará a obtener las herramientas necesarias para liderar de una manera efectiva:

- Liderazgo vs gestión
- Influencia en los demás
- Creación de equipos de alto rendimiento
- Cambio en la organización de la dirección
- Formación en cultura empresarial

HABILIDADES PARA LÍDERES DE ALTO RENDIMIENTO

<http://www.london.edu/programmes/executiveeducation/highperformancepeopleskillsforleaders.html>

Conseguir el éxito maximizando su “don de gentes”

Habilidades para líderes de alto rendimiento es un curso práctico para desarrollar el liderazgo. Se crea un ambiente de aprendizaje comprometido entre todos para analizar los retos y los éxitos que usted se puede encontrar en el día a día. El curso le asegura que se van a reconocer sus necesidades individuales de aprendizaje y sus desafíos de gestión.

Este curso intensivo de cinco días le puede ayudar en las áreas de trabajo en las que, para tener éxito, es imprescindible la interrelación con los demás. Además, le mostrará cómo desarrollar estrategias para mejorar su “don de gentes”.

Aprenderá a:

- Entender el impacto que usted causa en otra gente
- Motivar y generar entusiasmo
- Trabajar en equipo y cooperar con otros grupos de trabajo

HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN E INFLUENCIA PARA DIRECTORES

<http://www.london.edu/programmes/executiveeducation/negotiatingandinfluencingskillsforseniormangers.html>

Negociar en las mejores condiciones: las suyas

Como líder o director de una organización o empresa, necesitará negociar en situaciones muy diversas. Negociar es tan común en el trabajo de un director que a veces ni siquiera se dará usted cuenta que lo está haciendo.

Este curso le proporcionará todo lo necesario para que esté siempre preparado para la negociación, y le ayudará a conseguir siempre las mejores relaciones y los mejores resultados.

¿Por qué elegir este programa?

Este curso intensivo de cinco días le mostrará las complejas dinámicas de las negociaciones y le proporcionará un modelo objetivo para comprender cómo funciona una negociación general.

Aprenderá a:

- Comprender y clasificar diferentes situaciones de negociación
- Negociar con individuos y/o grupos
- Establecer sistemas de anotación y crear resultados alternativos
- Conseguir lo que quiere de manera eficiente, usar tácticas para influenciar y cerrar tratos

PROTEUS

<http://www.london.edu/programmes/executiveeducation/proteus.html>

EL CURSO DE LIDERAZGO MÁS INNOVADOR Y DESAFIANTE EN EL MUNDO

Si usted es un líder en el pico de su carrera (o cerca de él) y está reflexionando sobre el legado que dejará considerando todas las implicaciones de su trabajo, por ejemplo, las implicaciones éticas y sociales, deseará dejar un recuerdo bueno y duradero en su organización o empresa.

Este programa le enseña a considerar las cuestiones clave para ello. Este curso une a verdaderos líderes con intelectuales y teóricos para examinar el papel que la estructura y las organizaciones tienen que jugar en el más amplio contexto de la sociedad.

¿Por qué elegir este curso?

Este curso de seis días le ofrece el tiempo y el espacio necesario para descubrir el significado de su contribución en su organización y las más amplias implicaciones de su papel en dicha organización.

Trabajando con otros líderes que han tenido éxito, usted descubrirá las ideas y los temas que normalmente no se analizan.

WHARTON

LIDERAZGO EN ACCIÓN

<http://www.wharton.upenn.edu/mba/leadership-in-action/index.cfm>

Encontrar su propio estilo de liderazgo lleva trabajo. Se necesitan comunicaciones, trabajo en equipo y mucha colaboración. Hay que utilizar el método prueba-error, y, en última instancia, triunfo. Así es cómo se aprende a causar impacto en los demás. Así es cómo se inspira a los demás y a uno mismo.

En Wharton existen innumerables ocasiones de liderar, crecer y desafiar a uno mismo, empezando en su aula, aprendiendo teoría, que continúan en más de 110 clubes de estudiantes y conferencias, innumerables iniciativas de trabajo voluntario, interacciones con líderes globales del mundo de los negocios y todas las oportunidades de Philadelphia y las regiones de Washington, Nueva York y Boston.

Tome un rol de liderazgo en una de las organizaciones de estudiantes activas de Wharton. Desafíese a sí mismo en un curso intensivo fuera de la escuela. Ponga a prueba sus ideas empresariales en la competición de negocios anual de Wharton. Gane experiencia en el mundo real consultando con organizaciones de Philadelphia o en un país en desarrollo al otro lado del mundo.

PROGRAMAS DE LIDERAZGO

<http://www.wharton.upenn.edu/mba/leadership-in-action/leadership-programs.cfm>

Los programas de liderazgo de Wharton son una parte fundamental del MBA (Master of Business Administration). Estos programas enfatizan en el aprendizaje práctico, desde el primer año, con equipos de aprendizaje hasta los programas de liderazgo de experiencia curricular. Además de esto, para aprender más sobre liderazgo, los programas de Wharton ofrecen muchas otras opciones para desarrollar el estilo de liderazgo analizando y construyendo a partir de sus fortalezas para desafiar a las nuevas empresas retadoras y aprender el liderazgo sostenido en dichos programas.

El “Center for Leadership and Change Management” de Wharton crea y dirige muchas de las experiencias de la escuela innovadora de liderazgo. Bajo la dirección del profesor Michael Useem, uno de los expertos del liderazgo global en liderazgo corporativo y gestión del cambio, el centro apoya el desarrollo en materia de liderazgo en Wharton y Penn, así como los proyectos de investigación, conferencias sobre el liderazgo y un boletín electrónico llamado “Leadership Digest” con suscriptores por todo el mundo.

Misión

Para crear líderes que actúen con un profundo conocimiento de sí mismos, las organizaciones y las comunidades contribuyen positivamente al crecimiento de cada uno.

Equipos de aprendizaje

El mundo de los negocios requiere gente que trabaje en equipo con éxito, lo que depende más del poder de convicción que del liderazgo posicional. El equipo de aprendizaje es un “laboratorio” para mejorar estas habilidades. Se asigna aleatoriamente un grupo de cinco o seis estudiantes para colaborar en estas tareas durante el primer año.

Retiro del equipo de aprendizaje

El “Learning Team Retreat” es el comienzo para los estudiantes de primer año. Aprenden experiencias en equipo. El principal objetivo del retiro es introducir a los componentes del equipo de trabajo y darles la oportunidad de que el nivel de formación sea lo suficientemente bueno para alcanzar el éxito. El retiro, diseñado por los

coordinadores y el personal del programa de liderazgo, se lleva a cabo en un lugar remoto del norte de Nueva York, a tres horas y media de Philadelphia. Tras este retiro, todos los estudiantes de primer año del MBA están obligados a completar el programa de gestión 652, fundamentos de trabajo en equipo y el curso de liderazgo.

“Compañeros” de liderazgo

A través de un riguroso proceso de selección, cada mes de enero se eligen cuarenta estudiantes de primer año del MBA como “compañeros de liderazgo”. Los miembros de la junta de la universidad se encargan de proporcionar a cada estudiante de primer año la oportunidad de mejorar su potencial de liderazgo desarrollando herramientas prácticas y estrategias concretas aplicables en todas las áreas de sus vidas. Para conseguir este objetivo, “Citigroup Foundation” patrocina un programa de entrenamiento para estos miembros, lo que les da una mayor conciencia, inteligencia emocional y ayuda en la mediación de conflictos. Junto con estas sesiones de entrenamiento, el programa de liderazgo ofrece oportunidades para unir y fomentar el trabajo en equipo entre los compañeros de liderazgo.

Liderazgo de las empresas

Las empresas de liderazgo de Wharton dan a los estudiantes un conjunto de oportunidades de desarrollo del liderazgo al aire libre. Las empresas proporcionan a los estudiantes la oportunidad de participar en distintas actividades para conocer y dominar las capacidades individuales y el liderazgo en equipo para los negocios y más allá de ellos. De esta forma, los equipos de estudiantes participantes son apoyados conjuntamente por distintos expertos de equipo y por miembros de la empresa. Las empresas procuran ayudar a los participantes asistentes a mejorar sus capacidades de pensar de manera estratégica, comunicarse de una forma efectiva y actuar con decisión. Están diseñadas para fomentar una visión de futuro, saber actuar, tener conciencia de los riesgos y actuar rápidamente en la toma de decisiones. Más de 400 estudiantes del MBA participarán en las 13 empresas de liderazgo durante este curso.

Compañeros de empresa

El papel principal de los “Venture fellows” es crear un entorno para el desarrollo del liderazgo, tanto individual como colectivamente, en una empresa específica de Wharton. Los compañeros de empresa cumplen con esta función facilitando el

aprendizaje, ayudando a los participantes y dando soporte logístico a la empresa. La escuela nacional de liderazgo al aire libre (The National Outdoor Leadership School), el instituto de medicina natural (The Wilderness Medicin Institute) y el personal de la WLV ofrece entrenamiento para los compañeros de empresa que son responsables del diseño y de la ejecución de los planes de estudio.

Taller de desarrollo del liderazgo

El taller de desarrollo del liderazgo se utiliza para proporcionar a los estudiantes de MBA oportunidades de aprender liderazgo basado en la actuación para explorar y desarrollar sus habilidades y competencias en materia de liderazgo. Estos talleres ponen de manifiesto metodologías alternativas de liderazgo educativo, así como temas específicos tales como la presencia del liderazgo, la toma de decisiones crítica y la dinámica entre grupos.

Preparación y desarrollo del liderazgo

Para los estudiantes de primer año, este programa comienza en el semestre de primavera y dura hasta la finalización del segundo año. El programa de desarrollo y preparación del liderazgo se centra en los estudiantes líderes y les ayuda a desarrollar sus habilidades de liderazgo en tiempo real. Esto se logra, principalmente, a través de la retroalimentación y el entrenamiento. Los elementos principales del programa son: una autoevaluación crítica, un taller de trabajo dinámico, entrenamiento profesional, un mentor de los alumnos y comunicaciones basadas en el liderazgo.

Programa de liderazgo sin ánimo de lucro

El programa de liderazgo sin ánimo de lucro (Non-Profit Board Leadership Programme (NPBLP)) en la escuela Wharton comenzó en la primavera del 2005 con el objetivo de crear un ambiente de aprendizaje experimental para los estudiantes sin fines lucrativos. Más concretamente, el NPBLP trata de dotar a los estudiantes de segundo año de MBA de un sentido mayor de cómo pueden utilizar sus habilidades de liderazgo para contribuir de una manera significativa con el sector sin ánimo de lucro. Este programa se basa en atender las necesidades a largo plazo de las organizaciones sin ánimo de lucro en el área de Philadelphia. En conjunto, se prevé que tanto Wharton como las organizaciones sin ánimo de lucro puedan ayudarse mutuamente a tener éxito y

conseguir una amplia comprensión de la convergencia, cada vez mayor, entre actividades de negocio y sin ánimo de lucro.

Programa de emprendedores sociales

El programa consiste en dos cursos simultáneos en los semestres de primavera y otoño. En el primer curso, el programa de emprendedores sociales se centra en las posibles asociaciones entre los sectores con y sin ánimo de lucro, así como con el gobierno para estudiar los movimientos sociales y crear organizaciones con objetivos. Es una experiencia interdisciplinar donde los participantes se unen a los estudiantes graduados en programas de Máster y de derecho. En el segundo curso, los participantes eligen uno de los tres proyectos, ayudados por una organización existente sin ánimo de lucro, privada o gubernamental, para crear o ampliar un objetivo o realizar investigaciones en un área relacionada. El objetivo fundamental es completar proyectos para cumplir con la misión del programa de “desarrollo de la capacidad para transformar actos de liderazgo que creen valor económico y social sostenible a través de alianzas intersectoriales”.

HARVARD

CURSO DE GESTIÓN GENERAL - LA CREACIÓN DE LÍDERES SOBRESALIENTES EN LOS NEGOCIOS

<http://www.exed.hbs.edu/programs/gmp/Pages/default.aspx>

La economía global de hoy en día pide a los dirigentes multifacéticos que tengan una visión más global de los negocios, que puedan detectar las oportunidades que ofrece el mercado y que puedan llevar las riendas de todo el entorno económico. En respuesta a ello, GMP (General Management Program) ayuda a los participantes a dominar nuevas habilidades, explorar perspectivas diversas y desarrollar nuevos estilos de liderazgo - transformándolos en destacados líderes empresariales que pueden liderar sus organizaciones con nuevas habilidades, juicio y confianza.

Qué puede esperar

Una carrera de éxito muchas veces parte de una especialización en un dominio funcional específico, pero el progreso requiere una perspectiva más comprensiva, integral y multifuncional. Sin una cuidadosa preparación, este cambio puede ser arriesgado y tardar años en completarse – tiempo que las empresas no pueden permitirse para mantener y hacer crecer su negocio en un clima de mercado incierto. GMP se ha diseñado para suavizar y acelerar esto.

A quién le interesa este curso

El curso de desarrollo del liderazgo se ha diseñado para ejecutivos con responsabilidades generales de gestión recientemente adquiridas o ampliadas, o para directivos funcionales que necesitan una perspectiva más amplia en operaciones de empresa, o aquellos que se quieran convertir en “unidades de negocio” o líderes regionales en un futuro próximo.

La inversión en el futuro

Los participantes vuelven a sus organizaciones con las habilidades analíticas necesarias para identificar, enmarcar y solucionar problemas de negocio complejos, la confianza necesaria para tomar decisiones importantes en el mundo de los negocios, y las habilidades de liderazgo necesarias para impulsar un cambio fundamental en un mundo

incierto. En resumen, este curso se ha diseñado para maximizar el impacto que tiene usted en su vuelta al trabajo.

Su curso de estudio

A través de una estructura fuertemente integrada con módulos dentro y fuera del campus, este curso de educación ejecutiva combina un ambiente de aprendizaje colaborativo con un plan de estudios centrado en los resultados y orientado a la acción. El plan de estudios basado en casos prácticos presenta una imagen global de liderazgo con énfasis en el aprendizaje personalizado y el conocimiento práctico.

Resumen de los cursos de liderazgo integral

Se comparan las características clave de los tres principales cursos de liderazgo de la escuela de negocios de Harvard - El curso avanzado para directivos, el curso general para directivos y el curso de desarrollo de liderazgo.

CURSO DE GESTIÓN AVANZADA - LA TRANSFORMACIÓN DE LOS LÍDERES EN EJECUTIVOS GLOBALES

<http://www.exed.hbs.edu/programs/amp/Pages/default.aspx?campaign=ee-amp>

La evolución de la economía de hoy en día requiere que los ejecutivos globales puedan liderar de una manera estratégica, responsable y ética. En respuesta a esto, el curso de gestión avanzada proporciona los últimos conceptos de gestión y las herramientas necesarias para transformar a los ejecutivos en líderes indispensables. Los participantes adquieren una visión más amplia del éxito – Saben tomar las decisiones necesarias para que sus organizaciones crezcan y aumenten su rentabilidad.

Qué puede esperar

A través de la autoevaluación y de la reflexión personal, los participantes en AMP (Advanced Management Program) van más allá para formular una estrategia dinámica y competitiva. Este curso de educación ejecutiva le nutrirá de nuevas habilidades para impulsar la innovación y aumentar las sinergias en todos los niveles de la organización.

A quién va dirigido este programa

AMP reúne a miembros del comité ejecutivo, jefes de las unidades de negocio y áreas funcionales, así como dirigentes gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. Los graduados en este curso pasan a formar parte de una red de éxito que proporciona todo el apoyo necesario.

Inversión futura

Hablando sobre la efectividad del curso en el fomento de los líderes superiores, más de 20000 dirigentes se han graduado en AMP desde que se fundó en 1945. El programa de desarrollo de liderazgo ofrece una mayor confianza y visión, permitiendo a los participantes liderar estratégicamente en cada área de negocio.

El curso de estudio

Examinando un rango de conceptos de dirección desde tres perspectivas diferentes – los mercados de capitales, mercados de clientes y productos y los entornos geopolíticos –

los participantes en AMP descubren cómo desarrollar estrategias ganadoras en los negocios para la economía global de hoy en día.

Resumen de los cursos de liderazgo integral

Se comparan las características clave de los tres principales cursos de liderazgo de la escuela de negocios de Harvard - El curso avanzado para directivos, el curso general para directivos y el curso de desarrollo de liderazgo.

CURSOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO - ACELERANDO LA CARRERA DE LÍDERES POTENCIALES

<http://www.exed.hbs.edu/programs/pld/Pages/default.aspx?campaign=ee-pld>

Invertir en la próxima generación de líderes tiene una importancia fundamental para conseguir ventajas competitivas y un crecimiento empresarial a largo plazo. El curso de desarrollo del liderazgo proporciona a los directivos las herramientas para una toma de decisiones avanzada y con las habilidades de ejecución que necesitan para destacar como líderes en diferentes facetas. Los participantes en este curso terminan bien preparados para asumir mayores responsabilidades y, en última instancia, impulsar y mejorar el rendimiento en toda la organización o empresa.

Qué puede esperar

Diseñado para aquellos individuos que asumen las distintas responsabilidades de liderazgo en una empresa, PLD (Program for Leadership Development) ofrece un punto de vista integrado sobre los fundamentos de la dirección. Aprovechando técnicas y estrategias avanzadas, los participantes aprenden cómo destacar en la toma de decisiones y en su ejecución.

A quién va dirigido el curso

Creado por directivos y especialistas funcionales con, aproximadamente, 10 años de experiencia laboral, PLD es útil para aquellas personas con excelentes perspectivas dentro de sus organizaciones o empresas. Los participantes representan a muy diversas funciones de negocios, empresas, industrias y países.

La inversión en el futuro

Ayudando a los participantes a desarrollar una visión más amplia para el éxito de la compañía, PLD ayuda a las compañías a preparar a la nueva generación de líderes de alto potencial. Ejecutivos jóvenes cosechan un extraordinario crecimiento personal y profesional, mientras que las organizaciones se benefician de la ventaja empresarial.

Su curso de estudio

Junto con los módulos de aprendizaje (dentro y fuera del campus), este programa ofrece un pack de clases y actividades individuales. Este curso de entrenamiento para líderes es muy adecuado para las necesidades y demandas de este tipo de directivos.

Resumen de los cursos de liderazgo integral

Se comparan las características clave de los tres principales cursos de liderazgo de la escuela de negocios de Harvard - El curso avanzado para directivos, el curso general para directivos y el curso de desarrollo de liderazgo

AUTÉNTICO DESARROLLO DEL LIDERAZGO

<http://www.hbs.edu/mba/academics/coursecatalog/2090.html>

Objetivo del curso

El objetivo del “Authentic Leadership Development” (ADL) es permitir que los estudiantes se desarrollen como líderes de organizaciones y emprendan caminos de desarrollo de liderazgo personal. Este curso requiere que los estudiantes tengan curiosidad y capacidad de reflexión, así como que participen en las discusiones de clase, en grupos de liderazgo y en sesiones individuales con los profesores. En este curso se utilizan conceptos del desarrollo del liderazgo que serán aplicables en la vida real y muy útiles para el resto de la vida.

Objetivos

- Permitir que los estudiantes entiendan sus experiencias en materia de liderazgo a través de sus propias experiencias
- Entender por qué los líderes pierden su método y la autoconciencia necesaria para evitar el descarrilamiento
- Adquirir los principios de liderazgo, valores y límites éticos, y cómo deben responder bajo presión cuando se enfrenten a pruebas duras
- Entender qué les motiva, de manera intrínseca y extrínseca, y encontrar los caminos de liderazgo que les permitan utilizar sus capacidades de motivación
- Descubrir cómo construir equipos de apoyo y llevar una vida integrada
- Comprender el objetivo de su liderazgo y crear un plan personal de liderazgo que les guíe en sus vidas

Premisas intelectuales y conceptos del curso

La premisa del curso es que aquellos líderes que se conozcan bien a sí mismos y desarrollen sus capacidades de liderazgo durante toda su vida serán más efectivos y exitosos y llevarán una vida más plena y satisfactoria. Para conseguir esto, los líderes deben asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, en lugar de confiar en las empresas para ello.

ALD proporciona a los estudiantes ideas, técnicas y herramientas para ayudarles en sus experiencias de desarrollo del liderazgo, examinar y descubrir conceptos tales como el desarrollo del liderazgo vitalicio, el poder del liderazgo, descubrirse a sí mismo, conocer sus principios, valorar los límites éticos, construir auténticas relaciones y equipos de apoyo, el estilo de liderazgo y el poder, el liderazgo integrado y bien conducido.

Quién debería apuntarse a este curso

ALD está diseñado para estudiantes que quieran convertirse en líderes auténticos y efectivos, comprometidos para desarrollarse y que quieran comprender las motivaciones y el objetivo del liderazgo. Los estudiantes deben estar dispuestos a compartir sus puntos de vista personales, experiencias, ambiciones y temores.

Formato del curso

Los estudiantes quedan cada semana 80 minutos con toda la clase y, esa misma tarde, 120 minutos con las 6 personas de su grupo de desarrollo del liderazgo. Las clases consisten en una serie de casos específicos para este curso, incluyendo a líderes ya establecidos y líderes más jóvenes, así como lecturas sobre liderazgo y charlas fuera de clase.

Requisitos

- Asignaciones semanales individuales sobre temas personales relacionados con el tema de la semana
- Una clase de 80 minutos cada semana durante 12 semanas
- Un encuentro de 2 horas con las 6 personas de tu grupo de desarrollo de liderazgo durante 12 semanas de 15.30 a 17.30 con temas asignados. El profesor formará los grupos previamente para que sean heterogéneos
- Cada una de las 4 secciones se limita a 60 estudiantes para facilitar el diálogo

En lugar de realizar un examen, los alumnos entregarán un documento de reflexión de una hoja, un trabajo a medio plazo sobre su mayor experiencia de liderazgo y un documento final sobre los objetivos de su liderazgo, así como su plan personal de desarrollo de liderazgo

Temas del curso

Descubra su auténtico liderazgo – Su experiencia hacia el auténtico liderazgo – Por qué los líderes pierden su camino – Descúbrase a sí mismo – Valores, principios de liderazgo y límites éticos – Motivaciones y capacidades de motivación – Construcción de su equipo de apoyo – Llevar una vida integrada – Objetivo del liderazgo y legado – Capacitar a otros líderes – Optimizar su efectividad de liderazgo

GRANDES LÍDERES DE NEGOCIOS – LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA CONTEXTUAL

<http://www.hbs.edu/mba/academics/coursecatalog/2050.html>

Enfoque del curso

Este curso está diseñado para aquellos estudiantes que quieren aprender más sobre la historia de los negocios y el significado histórico del liderazgo empresarial y/o para los estudiantes que aspiran a ser grandes líderes de negocios. Esto permitirá a los estudiantes desarrollar una mejor comprensión del papel que juega el contexto en la configuración de los grandes líderes del mundo de los negocios.

Objetivos educativos

El curso se ha creado para ayudar a los estudiantes a analizar el rol que los factores contextuales (específicamente el consumismo, el intervencionismo del gobierno, la geopolítica, la demografía, las costumbres sociales, la tecnología y la mano de obra) juegan en la formación de las oportunidades de liderazgo en el siglo XX y cómo estos factores darán forma al liderazgo en el futuro. El curso está diseñado también para proporcionar la visión necesaria para comprender el legado de los grandes líderes empresariales de todos los tiempos proporcionando la formación que los estudiantes necesitan para comprender el rol que han jugado los negocios en las formas de vida individual e interactiva, así como en el trabajo. En este curso, los estudiantes desarrollarán su propio sentido de naturaleza contextual, y verán cómo están influenciadas sus decisiones/elecciones por el panorama en el que viven y trabajan. Además, los estudiantes analizarán su propio estilo de liderazgo y su enfoque a partir de diversos instrumentos de evaluación.

Contenido del curso y organización

El curso se organiza para proporcionar a los estudiantes un punto de vista histórico de la evolución del liderazgo en el siglo XX. Se analiza cada década del siglo XX para descubrir los factores contextuales relevantes que estaban en juego y cómo se desarrollaron, gestionaron y transformaron los negocios para alcanzar el signo de nuestro tiempo. El curso incorpora interpretaciones biográficas y el estudio de casos de líderes empresariales en el contexto de su tiempo. También se verán las diferentes

formas en las que los ejecutivos han demostrado inteligencia contextual – algunos han forjado nuevos negocios (empresarios), otros han maximizado el potencial de empresas existentes (gestores) e incluso otros han retornao al éxito (líderes). Se analizarán en clase todos estos estilos de liderazgo. Además del estudio de casos, el curso incluye videos, discusiones y lecturas complementarias para colocar a los líderes en el contexto de su época.

El curso se organiza en tres módulos principales:

1. El liderazgo basado en el contexto – la evolución de los negocios en Estados Unidos en el siglo XX
2. Las últimas incorporaciones – el rol de la mujer en los negocios en el siglo XX
3. El legado del liderazgo global – conceptos de la inteligencia contextual en distintas posiciones globales

STANFORD

CAMBIO DE LIDERAZGO Y ORGANIZACIONAL

<http://www.gsb.stanford.edu/exed/lcor/index.html>

Para mantener su ventaja competitiva, toda organización debe ser capaz de anticiparse a los cambios previsibles y reaccionar de forma eficaz a las posibles ofensivas de las fuerzas del mercado. Este programa ofrece ejemplos reales para superar barreras de cambios estratégicos y enseña cómo promover la innovación a través de su organización sin sacrificar los objetivos a corto plazo.

Visión general del contenido

El curso de cambio de liderazgo y organizacional enfatiza el aprendizaje y proporciona herramientas, tiempo y estructura a los participantes para aplicar el aprendizaje a sus propias situaciones de negocio. Dirigido por profesionales de alto nivel de las escuelas de negocio de Stanford y Harvard, este curso representa una colaboración única en el mundo entre investigadores y practicantes en el área de cambio organizacional y renovación. Grupos de trabajo estructurado proporcionan una interacción de alto nivel con los participantes fuera de las aulas con presentaciones al final del curso.

Puntos clave

Aproximaciones prácticas y herramientas para ayudarle a analizar y diseñar una estrategia global para promocionar la innovación y el cambio estratégico a través de su organización.

Modelos y marcos de trabajo para reuniones de negocios y posibles innovaciones futuras

Kit de herramientas de aprendizaje multimedia para utilizar durante el curso y llevar a su lugar de trabajo, incluyendo vídeos, diapositivas electrónicas y libros de trabajo, lo que le ayudará a aplicar los conocimientos específicos del curso a los retos empresariales, tanto a corto como a largo plazo, de su organización.

CURSO DE GESTIÓN PÚBLICA

<http://csi.gsb.stanford.edu/mba-public-management-program>

El curso de gestión pública (Public Management Program – PMP) prepara y desafía a los estudiantes de Stanford para afrontar los problemas que afectan a la sociedad mediante la aplicación de la gestión para crear valor económico, social y medioambiental.

El curso proporciona a los estudiantes la posibilidad de enfocar sus esfuerzos en dominar campos tales como el medio ambiente, el desarrollo internacional, la asistencia sanitaria y la educación. También se le da forma a los esfuerzos académicos enfocados a temas como la responsabilidad social corporativa, el empresariado social, la administración de ONG's o el gobierno.

Nuestros estudiantes salen de la GSB preparados para convertirse en:

- Ejecutivos capaces de transformar las grandes industrias del interior
- Líderes del gobierno que puedan salvar las diferencias entre el mundo público y privado
- Emprendedores sociales que aprovechen los mercados de negocios para el bien común
- Ejecutivos eficaces sin ánimo de lucro y miembros del consejo
- Abogados hábiles para avanzar en temas sociales y ambientales
- Voluntarios activos

CURSO EJECUTIVO DE LIDERAZGO: EL USO EFICAZ DEL PODER

<http://www.gsb.stanford.edu/exed/lead/>

Los líderes de éxito entienden el poder y saben cómo compartirlo. Hoy en día, donde reina el capital individual, las ventajas competitivas se obtienen cuando una organización utiliza el conocimiento y la experiencia de todos sus miembros. El estilo de liderazgo basado en “comando y control” está obsoleto, en lugar de esto, los líderes deben aprender a identificar, focalizar y liberar el poder de toda la organización.

Visión general del contenido

El curso ejecutivo de liderazgo se diseña para ayudar a los participantes a utilizar métodos de liderazgo eficaces y colaborativos para trabajar en sus organizaciones y aprovechar el potencial de todos los miembros de su equipo. Los participantes se centran en desarrollar sus propias habilidades de liderazgo e influencia personal, así como descubrir las estrategias para la creación de un equipo de personas fuertes que se apoyen mutuamente, tratando con los problemas difíciles de una manera eficiente, y rindiendo cuenta de los resultados.

Se distribuye un cuestionario de liderazgo a cada participante, así como informes directos antes del curso. Posteriormente, los participantes utilizan los resultados para desarrollar sus propias acciones de liderazgo adaptadas a sus objetivos personales y a las necesidades de las empresas.

Mensaje principal

- Estrategias para utilizar el poder personal y la creación de reacciones sólidas, relaciones de influencia mutua en su organización
- Habilidades para crear un equipo fuerte y cohesionado que pueda solucionar problemas difíciles de manera efectiva
- Herramientas prácticas que se puedan aplicar inmediatamente, basadas en el cuestionario de liderazgo personalizado y el plan de cambio

CURSO EJECUTIVO PARA MUJERES LÍDERES

<http://www.gsb.stanford.edu/exed/epwl/index.html>

Para hacer frente a los desafíos, gestionar sus carreras y maximizar sus objetivos personales y profesionales, las mujeres, a menudo, luchan para desarrollar su propio estilo de liderazgo y aumentar su poder y su estatus social dentro de una organización o empresa. Para alcanzar los niveles más altos de desarrollo, es esencial que las mujeres reconozcan, comprendan y transformen desafíos comunes de negocios en oportunidades para construir su carrera.

A través de una combinación rigurosa de lecturas, ejercicios interactivos y diagnósticos de liderazgo, este foro único permite a las ejecutivas conocer y descubrir marcos de trabajo y tácticas para alcanzar sus objetivos en medios de trabajo dinámicos.

Visión general del contenido

Impartido por los mejores profesores del mundo en materia de liderazgo, el curso ejecutivo para mujeres líderes afronta las áreas críticas de negociación, efectividad de trabajo en equipo, poder y relaciones, red de trabajo e influencia social y comunicación, aportando a los participantes las técnicas más vanguardistas para afrontar estos temas.

Ideas clave

- Conocimiento de las dinámicas relacionadas en las negociaciones de éxito y las habilidades para desarrollar experiencia como negociador/a
- Capacidad de optimizar la efectividad del trabajo en equipo a través del análisis de su composición, aprovechando el intercambio de información y resolviendo los problemas de dirección
- Habilidades para interpretar los mensajes subliminales de poder, identificar y comprender los estilos de gestión y su impacto en las organizaciones, y dirigir reuniones de personas con objetivos muy diferentes
- Comprensión profunda de las redes de trabajo sociales y de las técnicas para influenciar en personas individuales y en grupos

CURSO EJECUTIVO PARA LÍDERES SIN ÁNIMO DE LUCRO

<http://www.gsb.stanford.edu/exed/epnl/>

Cada año, el centro para innovación social (Center for Social Innovation – CSI) de la universidad de Stanford selecciona a líderes sin ánimo de lucro de los organismos sociales y humanos, salud, desarrollo comunitario y de las organizaciones de educación para convertirse en becarios del CSI. Durante dos semanas en el campus de la universidad de Stanford, estas personas participan en el curso ejecutivo de líderes sin ánimo de lucro (Executive Program for Nonprofit Leaders (EPNL)), un curso diseñado para promover el desarrollo profesional de los líderes actuales y futuros sin ánimo de lucro.

Temas y mensajes principales

Basándose en las ofertas de la investigación de vanguardia y el curso ofrecido por la facultad de Stanford, el curso combina conocimientos teóricos con la propia experiencia de los becarios para generar ideas prácticas y de gran alcance sobre el liderazgo y la gestión. El aprendizaje se deriva de distintas actividades incluyendo clases, discusiones en grupos pequeños y estudio individual. Como el programa MBA de Stanford, el EPNL desarrolla el pensamiento más actual del profesorado y la investigación.

Los temas de la sesión incluyen:

- Liderazgo, misión
- Cambios en la estrategia del liderazgo
- La gente como estrategia
- Trabajar de manera diversa para mejorar la efectividad de la organización
- Nuevas perspectivas de marketing en el sector sin ánimo de lucro
- Gestión de operaciones
- Gestión financiera y métrica para el éxito
- Estrategias y tácticas de negociación

Los líderes sin ánimo de lucro que participen en el curso podrán aprender:

- Aumentar su confianza en la capacidad de liderazgo y un conocimiento profundo de la perspectiva de la gestión general

- Una mayor comprensión de cómo integrar la misión de la organización con una estrategia económica
- Desarrollar una red fuerte de relaciones con una amplia gama de líderes sin ánimo de lucro
- Amplia interacción e intercambio de ideas con el profesorado líder en el mundo
- Mejorar la capacidad de evaluar el rigor y la relevancia de las nuevas ideas y conceptos de gestión
- Un “plan de acción” personal para abordar los principales retos organizativos y estratégicos

Centro de innovación social

La misión del centro social de innovación es fomentar soluciones innovadoras a los problemas sociales mediante la mejora del liderazgo, la gestión y la capacidad organizativa de los individuos. Para ello, las instituciones persiguen la creación de valor social. El núcleo central de las actividades de investigación, enseñanza y la participación de la comunidad se centran en el empresariado social, el liderazgo y la gestión sin ánimo de lucro, la filantropía, la responsabilidad social corporativa y las políticas públicas.

INSEAD

APRENDER A LIDERAR

http://executive.education.insead.edu/learning_to_lead/

La transición hacia el liderazgo

La transición para pasar de ser un buen colaborador individual a ser un líder es una de las etapas más importantes y complicadas. Si la primera transición hacia el liderazgo no va bien, a menudo se produce un efecto dominó que puede atenuar las expectativas de la carrera futura. La mala noticia es que más del 50% de los directivos tienen un peor rendimiento como líderes que el que tenían cuando eran colaboradores individuales. La buena noticia es que, cuando esta transición se realiza correctamente, puede producir resultados positivos que se ampliarán en el futuro.

Aprender a liderar está diseñado para ayudarle a comprender la naturaleza de esta transición y desarrollar habilidades críticas en las personas, lo que, a menudo, marca la diferencia entre carreras a largo plazo exitosas o fracasadas.

Principales beneficios

- Desarrollar visiones claras de sus fortalezas y debilidades como líder
- Adquirir confianza y herramientas para crear la visión y la dirección establecida para un mayor éxito
- Estructuras de trabajo maestras para inspirar a las personas y motivarlas para rendir mejor

CONSULTORÍA Y PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

http://executive.education.insead.edu/change_coaching/

Entrenar y liderar a un equipo para el cambio

Siempre se ha dicho que no hay nada permanente, sino que todo cambia. Para liderar el cambio, los ejecutivos necesitan volver atrás y adquirir los conocimientos y las herramientas necesarios para comprender el rol del comportamiento humano en el rendimiento de las empresas. Consultoría y preparación para el cambio ahonda en el corazón del comportamiento humano básico para identificar y controlar las dinámicas escondidas de los equipos y las empresas.

Éste es un curso intenso, diseñado especialmente para personas responsables de liderar el cambio directamente o de asesorar a las personas que realizan dicho cambio. Este curso le proporcionará aptitudes para comprobar cómo el comportamiento personal y colectivo provoca cambios de iniciativa. Por otra parte, es importante que usted amplíe su repertorio de comportamiento y la comprensión de las distintas estructuras psicológicas.

Beneficios más importantes

- Convertirse en un agente de cambio reflexivo y liderar las iniciativas de cambio efectivas durante periodos críticos
- Aplicar nueva metodología para crear una organización sana con valores positivos
- Comprender las tensiones de los lugares de trabajo, y a sí mismo, para realizar el cambio de una manera más satisfactoria
- Entrenamiento efectivo y cursos para ayudar al desarrollo de otros directivos y ejecutivos

DIRIGIR EL CAMBIO CON ÉXITO

http://executive.education.insead.edu/leading_successful_change/

Aprender a liderar el cambio de manera efectiva

En el entorno dinámico de hoy en día, liderar el cambio con éxito ya no es un lujo de los directivos sino una necesidad crítica. Se puede decir que si alguien no puede liderar un cambio con éxito, no puede liderar. La verdad todavía asusta: hasta un 70% de las iniciativas de cambio fracasan.

Dirigir el cambio con éxito es un curso de tres días diseñado para ayudarle a realizar el cambio en su organización de una manera más efectiva. Aprenderá las estructuras de trabajo y las herramientas que puede aplicar para liderar el cambio de forma efectiva; analizará distintos tipos de cambio – crisis, reaccionarios, anticipatorios – y sus distintas dinámicas; y examinará las actitudes de las personas para con el cambio – desde aquellos que lo aceptan rápidamente hasta los que más se resisten a él. Este curso también está diseñado para ayudarle a analizar diferentes fuentes de resistencia y buscar la forma de crear estrategias de cambio. Específicamente, el curso le ayuda a mejorar sus habilidades en el campo del conocimiento de la motivación de las personas, creando y manteniendo un impulso positivo para el cambio y construyendo redes de apoyo más amplias.

Beneficios principales

- Mejorar sus conocimientos de procesos de cambio
- Aprender sobre las habilidades requeridas para iniciar un cambio ejecutivo
- Crear un plan de acción detallado para desarrollar su repertorio de habilidades de cambio

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO

http://executive.education.insead.edu/challenge_leadership/

Crear líderes efectivos

En el mundo de los negocios, a menudo, los ejecutivos prestan la mayoría de su atención a los modelos de análisis racional, poniendo muy poca atención en la idiosincrasia y en los procesos irracionales que conforman la conducta individual humana. En el corazón del éxito, sin embargo, ésta es una gran forma de comprender el lado emocional de la toma de decisiones.

El desafío del liderazgo es un curso para mejorar la comprensión de cómo el comportamiento humano afecta al comportamiento de una organización. Incidiendo en el comportamiento consciente y en el inconsciente, así como en las acciones racionales e irracionales, aprenderá a controlar los procesos disfuncionales e irracionales en su empresa. Explorará su propio estilo de liderazgo, así como las formas de dirección para tratar con los procesos que queden fuera de los modelos recomendados.

Principales beneficios

- Aumentar la confianza en los niveles superiores de autoridad
- Desarrollar su estilo de liderazgo para mejorar la salud y efectividad de su organización
- Construir su capacidad para diagnosticar las culturas organizativas negativas y los procesos contraproducentes en empresas, lo que permite crear una mejor dinámica de grupo y equipos de alto rendimiento
- Crear un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida

GESTIÓN GLOBAL DE EQUIPOS VIRTUALES

http://executive.education.insead.edu/managing_global_virtual_teams/

Transformar equipos virtuales en una ventaja competitiva

Hace diez años había pocos equipos virtuales. Hoy es raro para las empresas no tener equipos repartidos por varios países y culturas – colegas que se espera que trabajen juntos... lo hacen al mismo tiempo pero separados. ¿Cómo deberían organizar los directivos estos equipos globalizados y dispersos? ¿Cómo pueden ganarse la confianza de sus equipos si los miembros del mismo rara vez se enfrentan cara a cara? ¿Qué técnicas se deben utilizar para salvar distancias culturales, lingüísticas y geográficas – por no mencionar las zonas horarias? ¿Cuándo provocan creatividad las diferencias culturales en lugar de efectos negativos? Sobre todo, ¿cómo pueden convertirse la distancia y la diversidad en ventajas competitivas?

Gestión global de equipos virtuales es un curso basado en la acción que le mostrará cómo gestionar y dirigir a equipos dispersos geográficamente y con grandes diferencias culturales y conseguir un impacto máximo. Con la utilización de simulaciones, estructuras de trabajo, ejercicios grabados en vídeo y entrenamientos en grupo, usted desarrollará la capacidad de diseñar y dirigir a un equipo global de una forma que se fomente la colaboración, se mejore la comunicación entre el equipo y la cohesión del mismo.

Principales beneficios

- Investigar los beneficios únicos que los equipos globales pueden llevar a las organizaciones internacionales cuando se diseñan y se gestionan con eficacia
- Maximizar el rendimiento de su equipo global virtual a través de estrategias para aumentar la colaboración, la confianza y el trabajo en equipo
- Crear procesos para superar las barreras que surgen a menudo en los equipos globales debido a las diferencias de idioma y de franja horaria
- Tomar como referencia los estilos de liderazgo individual contra las preferencias de todo el mundo y aprender a adaptarse a su propio estilo para dirigir con éxito a los miembros del equipo con una gran variedad de orígenes culturales

LA TRANSICIÓN DEL LIDERAZGO

http://executive.education.insead.edu/leadership_transition/

Convertirse en un líder está a su alcance

Dirigido a aquellas personas que ya tienen mucha experiencia como directivos, cuya carrera está constantemente progresando y tienen mucho potencial de liderazgo. La transición del liderazgo trata sobre la posibilidad de tener un gran impacto futuro. Se ampliará el alcance de la visión y el espacio de influencia que se consiguieron en el pasado.

Ésta es una experiencia extraordinaria y no convencional. Nuestro objetivo es desarrollar su capacidad de liderazgo y prepararle mejor para la transición hacia el liderazgo, lo que no es tarea fácil. Nuestro modelo de aprendizaje único le ayudará a aumentar su conocimiento personal y a cerrar el hueco entre este conocimiento y la acción práctica y efectiva. Tomará parte de un sistema de realimentación de 360 grados y desarrollará un plan de acción práctico y personal para poner en práctica nada más terminar el curso.

Principales beneficios

- Adquirir una visión muy valiosa de su estilo de liderazgo y de su impacto
- Desarrollar una utilización del liderazgo mucho más constructiva, lo que le permitirá llevar a cabo un comportamiento más eficaz y obtener resultados como líder
- Convertirse en un agente de cambio mucho más efectivo, facilitando el aumento de los resultados positivos en iniciativas de nivel alto

LIDERAR PARA OBTENER RESULTADOS

http://executive.education.insead.edu/leading_for_results/

Liderar a tu gente para obtener resultados

En el vertiginoso mundo en el que vivimos hoy en día, la capacidad de llevar a cabo planes e iniciativas ambiciosos obteniendo el apoyo de otros puede ser un factor determinante en el éxito empresarial. Los grandes líderes consiguen buenos resultados mediante el ajuste de la dirección, alineando recursos y desarrollando las capacidades del trabajo en equipo. Liderar para obtener resultados es un curso de desarrollo único que proporciona a los directivos experimentados grandes habilidades para liderar en un entorno empresarial globalizado.

El curso le proporcionará una estrategia concreta para transformar sus capacidades de liderazgo. Aprenderá cómo comunicar una visión convincente que inspirará a los demás para ir más allá de sus propias expectativas. A través de un sistema de realimentación de 360 grados, mejorará su eficacia de retroalimentación, ofreciendo recompensas y entrenamiento, aprenderá cómo mantener el impulso de su equipo y gestionar los períodos de cambio, conflicto o crisis. Y lo que es más importante, aprenderá cómo crear una cultura de éxitos que no sólo promueva el crecimiento a largo plazo, sino que también desarrolle las futuras generaciones de líderes.

Beneficios principales

- Clara visión de sus fortalezas y debilidades en materia de liderazgo
- Herramientas para el establecimiento de la dirección y la creación de la visión para guiar a equipos y a grupos para crear una cultura de alto rendimiento
- Estructuras de trabajo para inspirar y motivar a los trabajadores para que rindan mejor

COLUMBIA

CURSO DE LIDERAZGO PARA LA ALTA DIRECCIÓN

<http://www4.gsb.columbia.edu/topics/leadership?&main.id=10482&main.ctrl=contentmgr.detail&main.view=eeprog.detail>

Los directores generales se enfrentan a responsabilidades amplias que desafían, incluso, a los directivos más talentosos y efectivos.

El curso de liderazgo para la alta dirección acorta la curva de aprendizaje desarrollando las habilidades necesarias para alcanzar la excelencia como ejecutivo multifuncional.

En el curso, usted discutirá el rol de los directores generales con otros compañeros de todo el mundo y pertenecientes a industrias variadas como finanzas, manufactura o tecnología de la información. Aprenderá cómo maximizar gente y recursos, desarrollar un conocimiento amplio de integración a partir de las funciones y realizar predicciones exactas para mejorar la eficacia y la rentabilidad de su empresa.

Y lo que es más importante, practicará activamente las habilidades esenciales para conseguir un liderazgo efectivo, como son preguntar, escuchar, integrar, comunicar y recibir información realimentada de cómo hacer mejoras. Usted tendrá la oportunidad de experimentar a través de nuevos enfoques en sesiones interactivas y discutir sus propios desafíos profesionales con la clase y los profesores. Averiguará cómo los directores generales utilizan sus emociones en decisiones de negocios, gestionan las comunicaciones y cambian su punto de vista de la organización trabajando en las trincheras de una perspectiva global.

CURSO PARA LÍDERES EMERGENTES

<http://www4.gsb.columbia.edu/topics/leadership?&main.id=10485&main.ctrl=contentmgr.detail&main.view=eeprog.detail>

En tiempos difíciles, las empresas con éxito desarrollan a sus líderes de alto potencial para seguir siendo competitivas y crecer a largo plazo.

El curso para líderes emergentes es recomendable, especialmente, para ejecutivos de nivel medio que están a punto de asumir mayores responsabilidades de gestión y necesitan aumentar su capacidad de liderazgo. Este curso es un viaje de auto reflexión, aplicaciones prácticas y cambio.

El curso para líderes emergentes proporciona a los participantes una amplia gama de posibilidades de aprendizaje. Una herramienta de realimentación de 360 grados, combinada con consultas individuales de los resultados ayuda a los participantes a tener un conocimiento amplio de sus fortalezas y debilidades de liderazgo.

El curso abarca bastantes técnicas empresariales importantes, siempre enfocado a cómo aplicarlas, personalmente y en el contexto de la empresa. El liderazgo efectivo, la formulación de la estrategia, la toma de decisiones, las habilidades de negociación y la gestión exitosa del cambio forman el núcleo del plan de estudios de este curso.

LIDERANDO EL CRECIMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CAMBIO

<http://www4.gsb.columbia.edu/topics/leadership?&main.id=10427&main.ctrl=contentmgr.detail&main.view=eeprog.detail>

El complicado y desafiante contexto actual exige a las organizaciones y a las empresas encontrar soluciones reales que impulsen el crecimiento y los nuevos negocios con éxito.

Liderando el crecimiento estratégico y el cambio enseña a los participantes a crecer con fuerza en un entorno turbulento y de cambios incessantes. El curso también explica cómo aplicar herramientas y técnicas para generar oportunidades de crecimiento.

Liderando el crecimiento estratégico y el cambio es un curso de cinco días enfocado a encontrar oportunidades, lanzar nuevas empresas y liderar cambios necesarios en las empresas para revitalizar su organización.

Los participantes aprenden cómo crecer con fuerza en entornos complicados, profundizando en una iniciativa de cambio actual presionando en su propia empresa, y empezar a aplicar, de manera inmediata, lo aprendido para progresar de una manera rápida.

Si ha estado alguna vez preocupado sobre cómo dirigir el nuevo crecimiento o cómo realizar el cambio de una manera exitosa, podrá disfrutar de los conocimientos adquiridos este curso.

LIDERAZGO DE ALTO IMPACTO

<http://www4.gsb.columbia.edu/topics/leadership?&main.id=10424&main.ctrl=contentmgr.detail&main.view=eeprog.detail>

El liderazgo fuerte define el éxito de una organización o empresa durante los tiempos difíciles. Los ejecutivos necesitan desarrollar nuevas habilidades de liderazgo para prosperar en entornos de cambios rápidos y gestionar al personal y a equipos multifuncionales para obtener el máximo rendimiento.

Liderazgo de alto impacto es una experiencia complicada y profunda focalizada en la propia conciencia y el cambio diseñado para ayudar a los participantes a desarrollar una mejor comprensión de sus estilos de liderazgo, fortalezas y debilidades.

Liderazgo de alto impacto proporciona un profundo conocimiento de cómo es usted visto como líder por el resto de la empresa. A través de una mezcla dinámica de lecturas, discusiones, realimentación de 360 grados, entrenamiento personal y herramientas de auto-evaluación, aprenderá formas concretas de mejorar sus capacidades de liderazgo.

Al concluir el curso de seis días, usted tendrá un plan de acción para la gestión de sí mismo y para poder liderar a otras personas para mejorar el rendimiento, y que sean más efectivas a la hora de comunicar a la dirección lo que piensan sobre las personas y los objetivos.

LIDERAZGO EN LA VENTA AL POR MENOR

http://www4.gsb.columbia.edu/courses/?&main.term=Spring&main.instructor=mac2218&main.section=055&main.rtresume=%2Fcourses%2Fdetail%3F%26top.title%3DB9601%253A%2BRetailing%2BLeadership%26main.course_number%3DB9601%26main.view%3Dcoursedb.nav.catalog&main.year=2011&top.title=B9601%3A+Retailing+Leadership&main.um1=11709&main.rtresumetitle=+Courses+2011&main.ctrl=contentmgr.list&main.view=coursedb.detail_catalog

Aunque está centrado en el comercio minorista como telón de fondo, este curso proporciona información práctica en temas de liderazgo de las grandes empresas corporativas. Específicamente, este curso trata temas como el merchandising, la presentación de mercancías, el desarrollo de productos, el marketing, el desarrollo empresarial, la planificación estratégica y el posicionamiento. Este curso es muy útil para aquellos estudiantes que aspiran a liderar una importante entidad corporativa al por menor y/o que están interesados en liderar empresas de marketing y para fabricantes que abastecen a las empresas de venta al por menor. La mayoría de los temas se presentan estudiando y leyendo distintos casos, junto con las presentaciones de conferenciantes que están, o han estado, como consejeros delegados/directores de operaciones a nivel de minorista y/u organizaciones de marketing y de fabricación.

PROCESOS DE ALTA DIRECCIÓN

http://www4.gsb.columbia.edu/courses/?&main.term=Spring&main.instructor=rb317&main.section=001&main.rtresume=%2Fcourses%2Fdetail%3F%26top.title%3DB8702%253A%2BTop%2BManagement%2BProcess%26main.course_number%3DB8702%26main.view%3Dcoursedb.nav.catalog&main.year=2011&top.title=B8702%3A+Top+Management+Process&main.um1=11659&main.rtsumetitle=+Courses+2011&main.ctrl=contentmgr.list&main.view=coursedb.detail_catalog

Este curso examina las formas en las que los directores generales realizan su trabajo. Normalmente, los directores generales utilizan procesos de tareas secuenciales y actividades que se desarrollan en el tiempo. Este curso examina seis de las más importantes: estrategia, asignación de recursos, toma de decisiones, aprendizaje, gestión y cambio.

VISTAZO DE NAPOLEÓN

http://www4.gsb.columbia.edu/courses/?&main.term=Spring&main.instructor=wr3&main.section=013&main.rtresume=%2Fcourses%2Fdetail%3F%26top.title%3DB7799%253A%2BNapoleon%2527s%2BGlance%26main.course_number%3DB7799%26main.view%3Dcoursedb.nav.catalog&main.year=2011&top.title=B7799%3A+Napoleon%27s+Glance&main.um1=11781&main.rtsumetitle=+Courses+2011&main.ctrl=contentmgr.list&main.view=coursedb.detail_catalog

Este curso ofrece habilidades clave para la estrategia, el liderazgo y la toma de decisiones en los negocios, la carrera profesional y la vida personal. Otros cursos enseñan la ciencia de la dirección, a través de técnicas y herramientas analíticas: este curso enseña el arte, a través de la intuición estratégica – conocido como el vistazo de Napoleón.

El término “vistazo de Napoleón” viene de la literatura antigua de la estrategia. La palabra estrategia se incorporó al lenguaje inglés en 1810, cuando los militares estudiaban el éxito de Napoleón Bonaparte, que ganó más batallas que ningún otro general en la historia de la que se tienen datos. Con el tiempo, el estudio de la estrategia se ha extendido a otros campos, especialmente a los negocios. El primer estudio académico de la estrategia, “On War” (1832), realizado por Carl von Clausewitz, muestra la clave del éxito de Napoleón como “coup d’oeil”, lo que significa “vistazo” en francés. Hoy en día, reconocemos “coup d’oeil” como una intuición estratégica: la intuición ordinaria es sólo un sentimiento, pero la intuición estratégica proviene del conocimiento y la experiencia reales, reunidos para adaptarse a la situación.

Este curso le ayudará a ver cómo trabaja el “coup d’oeil” y cómo se aplica. Aprendemos de dónde obtienen su estrategia los estrategas, de dónde obtienen sus ideas los empresarios, de dónde sacan su visión los visionarios, de dónde vienen las ideas creativas, cómo los líderes saben dónde liderar – y cómo puede prepararse para reconocer y aprovechar las oportunidades de todo tipo. La intuición estratégica es sólo una idea sencilla, pero es difícil aprovecharla al máximo en situaciones específicas. Usted continuará aprendiendo toda su vida: este curso es el primer paso de un largo camino. Obtendrá la visión, las herramientas y la técnica que puede empezar a aplicar después de la graduación – o incluso antes, en su trabajo actual o carrera.

Las clases consisten en leer y discutir sobre aspectos clave de la intuición estratégica, casos que ilustran la intuición estratégica en acción, y, en ocasiones, en ejercicios de clase y videos. Las charlas y lecturas son de dos libros recientes que resumen el pensamiento actual del tema: el vistazo de Napoleón y el arte de lo que funciona. Ejemplos extraídos de una amplia variedad de materiales donde brilla la intuición del estratega.

IE

HABILIDADES DIRECTIVAS DEL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

<http://execed.ie.edu/OpenPrograms/ProgramasAbiertosDetalle.aspx?id=1384&idioma=en>

El objetivo primordial de este seminario es dotar al directivo, dentro de sus organizaciones, de una serie de habilidades imprescindibles, y muchas veces ignoradas, en la gestión diaria de las empresas y equipos de trabajo que las conforman.

Un buen manejo de las mismas se considera como factor diferencial de los directivos de éxito. Para su consecución, el temario principal pasará por:

- El aprovechamiento de los potenciales naturales del directivo para sistematizar aprendizajes y ajustar recursos
- Identificación de las características y capacidades personales del directivo en función de la organización
- Estrategias que faciliten el desarrollo de competencias y permita al directivo influir de forma positiva en la consecución de objetivos
- Propiciar habilidades de comunicación idóneas ante situaciones de conflicto en el equipo y facilitar recursos para afrontar situaciones de estrés que permitan tener una imagen de auto eficacia, seguridad y satisfacción personal

Se utilizarán procedimientos de pedagogía activa basada en casos reales con exposiciones teóricas, ensayos de conducta, modelos pedagógicos de debate, reflexión y aplicación de herramientas. Asimismo se realizarán dinámicas de grupo y técnicas flexibles adaptadas a las necesidades de los participantes.

Partiendo de los recursos personales de cada participante se les enseña a diseñar sus propios entrenamientos, lo que favorece a una mayor generalización de los aprendizajes. En todo momento los asistentes recibirán realimentación por parte del monitor y del resto del grupo.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: DEL MANAGER DE HOY AL LÍDER-COACH DE MAÑANA

Desarrollo de habilidades directivas: Liderazgo, comunicación, mentoring y coaching

<http://execed.ie.edu/openprograms/ProgramasAbiertosDetalle.aspx?id=1341>

Respondiendo a los retos que presentan la globalización y la nueva economía, muchas organizaciones se plantean potenciar cada vez más a las personas. Que estas aporten su conocimiento, sus habilidades, competencias y experiencias a la empresa, y que la empresa a su vez atienda sus necesidades.

Cobra fuerza el trabajador del saber, responsable de su función y de su pertenencia al sistema, basada en gestionarse a sí mismo y en un aprendizaje continuo. Desarrollo individual que permitirá a las personas conocerse a sí mismas y su potencial y lograr aplicar ese potencial a las necesidades de la empresa.

“Del manager de hoy al líder coach del mañana”. Con este objetivo el programa desarrolla 4 aspectos fundamentales en el área de habilidades directivas: liderazgo, comunicación, mentoring y coaching.

LIDERAZGO Y “COACHING”

Cómo desarrollar personas y liderar equipos con éxito

<http://exced.ie.edu/openprograms/ProgramasAbiertosDetalle.aspx?id=1379>

Las empresas, para asumir las transformaciones del entorno y no quedarse fuera del mercado se plantean potenciar cada vez más a las personas. Que éstas aporten su conocimiento, sus habilidades, competencias y experiencias a la empresa, y que la empresa a su vez atienda a sus necesidades.

Cobra fuerza el trabajador del saber, responsable de su función y de su pertenencia al sistema, basado en gestionarse a sí mismo y en un aprendizaje continuo. Desarrollo individual que permita a las personas conocerse a sí mismas y su potencial y lograr aplicar ese potencial a las necesidades de la empresa. El coaching encaja a la perfección en este nuevo contexto de necesidades al ser un proceso que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través de un proceso de acompañamiento, donde el facilitador o coach apoya a la persona a través del autoconocimiento y la acción. Es un método que facilita el éxito y es congruente con la forma en que tenemos que trabajar como directivos. En otras palabras, el coaching está evolucionando como forma natural de liderazgo.

¿Cómo puedo aprender a ser un “líder-coach”? Esta pregunta es la clave del curso. Los objetivos generales son:

- Desarrollar la posibilidad de transformarse en una persona diferente, más capaz y poderosa para generar nuevas acciones para el logro de objetivos
- Formarse como un líder coach capaz de distinguir los obstáculos que frenan el desempeño de las personas y los equipos de trabajo en la empresa, pudiendo intervenir para crear nuevos repertorios de acciones para el logro de objetivos

MIT SLOAN

CONOCER A LOS LÍDERES QUE ESTÁN REESCRIBIENDO LAS REGLAS

<http://mitsloan.mit.edu/fellows/advantages/learning-from-leaders.php>

Durante un año en MIT Sloan Fellows, usted estará con líderes que dirigen empresas y gobiernos, líderes que han puesto en marcha empresas emprendedoras, líderes que dirigen organizaciones sin ánimo de lucro y de acción social, líderes que están introduciendo productos y prácticas revolucionarios en el mercado mundial.

Este curso se ha diseñado para darle la oportunidad de interactuar con líderes influyentes en:

- Charlas en el MIT Sloan y en todo el campus del MIT
- Clases, laboratorios y cafeterías en todo el MIT
- Salas de juntas de todo el mundo durante el viaje del curso y los proyectos extracurriculares
- El propio curso, donde sus compañeros, como usted, son líderes a mitad de carrera

El curso del MIT Sloan Fellows trabaja en estrecha colaboración con el centro de liderazgo del MIT, lo que le proporciona experiencia práctica, experiencias de aprendizaje basadas en la acción, lo que permita a los estudiantes actuar, crear, reinventar e interactuar con líderes experimentados a través de un amplio abanico de industrias y organizaciones. El centro se enfoca hacia el liderazgo distribuido – la idea de que una organización debe liberar el potencial de liderazgo que existe de un extremo a otro a partir de su jerarquía, aprovechando la experiencia, la visión y las ideas de todos los empleados.

El curso da la oportunidad de participar en discusiones francas y profundas con los líderes que están modelando el mercado presente y futuro. Ésta es sólo una de las muchas maneras de llevar a los líderes más influyentes del mundo (más de 400) al campus cada año.

INNOVACIÓN Y LIDERAZGO

<http://mitsloan.mit.edu/fellows/advantages/innovation-leadership.php>

Innovar e inspirar a otros

Si su objetivo es liderar una organización o empresa próspera a partir del entorno actual de economía volátil, primero debe saber cómo liderar el cambio. El curso de MIT Sloan Fellows es un laboratorio de aprendizaje y de recursos estratégicos diseñado para hacer esto. Aquí, usted podrá desarrollar la fusión fundamental de habilidades, conocimientos y la perspectiva fundamental para conseguir un liderazgo innovador:

- Construir una fundación fuerte en disciplinas básicas como marketing y finanzas
- Trabajar con las últimas investigaciones que se desarrollan en el MIT
- Compartir estrategias de liderazgo con compañeros de diferentes nacionalidades y empresas
- Aprender a anticiparse a las tendencias, asumir riesgos y calcular el retorno
- Estudiar sistemas complejos y dinámicas de grupo a escala global
- Debatir sobre distintas estrategias con grandes líderes e innovadores de nuestros tiempos
- Transmitir confianza y una red que abarque a todo el mundo
- Estar preparado para liderar el proceso de innovación en su organización a través de la industria

Su año en el curso de MIT Sloan Fellows no es un año más de su vida, es un profundo buceo en quién es y en lo que quiere lograr. Es una experiencia de 360 grados necesaria para progresar en los roles que le definen como persona, como líder, como innovador y como agente de cambio.

CHICAGO

LIDERAZGO EFECTIVO

<http://www.chicagobooth.edu/parttime/academics/experiential/leadership.aspx>

Hace falta algo más que ideas brillantes para tener éxito en los negocios. También es importante la manera de comunicarse, de colaborar y de motivar a la gente. Estas habilidades son esenciales en una vida de negocios fuertes y para la promoción profesional.

Chicago Booth entiende la importancia de entrenar el liderazgo. Desarrollamos uno de los primeros cursos de liderazgo para estudiantes a tiempo completo en una de las escuelas de negocios más importante. Tras dos décadas de éxitos, Booth puso en marcha el curso de liderazgo efectivo en el verano de 2009, hecho a medida para estudiantes a tiempo parcial. El curso se basa en los siguientes puntos:

- La autoconciencia es el primer paso para el desarrollo profesional del liderazgo
- Para tener éxito en su carrera, usted debe actuar a su manera, con una nueva forma de pensar, no sólo pensar en una nueva forma de actuar. El cambio real sólo se puede conseguir y mantener con la fórmula de la repetición en la vida diaria
- Comunicación, comunicación y comunicación – el crecimiento se consigue más fácilmente mirando a otros, evaluando sus debilidades y fortalezas y opinando qué le parece a través de una realimentación inmediata y permitiendo que los demás hagan lo mismo con usted

El curso de liderazgo efectivo de Chicago Booth está diseñado para complementar la demanda de trabajo y los temas académicos de los estudiantes de MBA de tardes y de fin de semana. Impartido por expertos en el campo de la comunicación y consultores profesionales de negocios, el currículo se completa con requisitos rigurosos académicamente creando auto-conciencia mientras se ofrecen herramientas prácticas y experiencias que los estudiantes pueden aplicar en la clase y en el trabajo.

Formato del curso

Liderazgo efectivo se compone de clases obligatorias y optativas con un hilo común de comunicación y habilidades interpersonales. Las clases se realizan en talleres interactivos. Las clases incluyen:

- Evaluación y autoconciencia – construir la auto-conciencia a través de herramientas de autoevaluación y realimentación de 360 grados. Los estudiantes adquieren la visión de sus fortalezas y las oportunidades para un mayor desarrollo
- Presentaciones efectivas – se centra en un área que todo el mundo utiliza en los negocios: habilidades de presentaciones efectivas. Utilizando cintas de vídeo y el coaching a tiempo real, los estudiantes tendrán la oportunidad de mejorar su efectividad entregando presentaciones, tanto formales como informales
- Equipos efectivos – crear un ambiente de aprendizaje y ser parte de equipos efectivos, así como saber utilizar las herramientas necesarias en un ambiente de equipo
- Resolución de conflictos – ofrece a los estudiantes la oportunidad de desarrollar su auto-conciencia para determinar cuál es su perfil de conflicto y presenta un marco de trabajo para entender y abordarlo. La clase proporciona oportunidades para desarrollar las habilidades para manejar los conflictos de una manera efectiva

OPORTUNIDADES DE LIDERAZGO

<http://www.chicagobooth.edu/fulltime/career/leadership.aspx>

Las empresas valoran mucho las habilidades de liderazgo y el entrenamiento. Además de liderar a los más de 70 grupos de estudiantes de liderazgo, usted también podrá adquirir habilidades de liderazgo y experiencia a través de estas actividades extracurriculares:

- Admisiones de becarios – un grupo de estudiantes de primer o de segundo año, que sirven como voluntarios para ayudar a la oficina de admisiones y a la revisión de las finanzas, evalúan aplicaciones, realizan entrevistas de admisión y ayudan en actividades de reclutamiento. Estos estudiantes juegan un papel muy importante en la formación futura del Chicago Booth y sirven como una extensión de la oficina de admisiones y ayuda financiera
- Formación de asesores – con el curso de asesoramiento, estudiantes de segundo año especialmente preparados le asesorarán sobre la forma de acceder a puestos en áreas funcionales específicas
- Negocios de Chicago – Un periódico y una página web (realizados en su totalidad por estudiantes) proporcionarán numerosas oportunidades de liderazgo para los estudiantes de Chicago Booth
- Agentes de clase – Los “agentes de clase” son 40 estudiantes de primer y segundo año seleccionados por sus compañeros para asociarse con la oficina de alumnos y de desarrollo del liderazgo; esto está enfocado a promocionar la conectividad entre los alumnos. Estos estudiantes fomentan de forma muy significativa la relación entre los estudiantes a través del programa, las comunicaciones y las iniciativas especiales como “the alumni breakfast series” y el “alumni-student LPFs”
- Comité de admisión de estudiantes – El comité de admisión de estudiantes es un grupo selecto de estudiantes de primer y segundo año que ofrecen su ayuda, de manera voluntaria, a la oficina de admisiones y ayuda financiera mediante actividades de marketing y de reclutamiento como jornadas de puertas abiertas o visitas al campus
- Comisión consultiva de marketing – La comisión consultiva de marketing (DMAC) sirve como apoyo al departamento de marketing de Chicago Booth.

DMAC representa a los estudiantes interesados en el marketing y a aquéllos comprometidos con el crecimiento de un sentimiento de orgullo compartido entre los estudiantes. Los miembros son los responsables de generar y llevar a cabo un conjunto de esfuerzos de marketing anualmente

- Consejo de graduación en negocios – El consejo de graduación en negocios (GBC) es el gobierno elegido (formado por estudiantes) y es la organización coordinadora de todos los cursos a tiempo completo. El GBC apoya y mejora la experiencia global de los estudiantes y representa a todo el alumnado de la facultad y de la administración
- LEAD facilitator – Estudiantes previamente seleccionados participan en un curso de coaching de 20 semanas mientras se preparan para entregar el programa de liderazgo a todos los estudiantes de primer año a tiempo completo. Estos “facilitadores” están en un único laboratorio de liderazgo, lo que les ayuda a mejorar su presentación, comunicación, negociación interpersonal y las habilidades dinámicas de equipo. Estas habilidades se utilizarán para influenciar y motivar a los demás y fortalecer las relaciones entre los estudiantes de primer año
- El programa mentor – Una división del consejo de graduación del gobierno se dedica a emparejar a los estudiantes de primer año entre sí para ayudarles a aclimatarse al Chicago Booth. Los estudiantes pueden utilizar sus habilidades de liderazgo para trabajar, ya sea como voluntarios, como mentores de estudiantes o como coordinadores del programa mentor

HKUST

EL LIDERAZGO EN LOS NEGOCIOS

http://www.bm.ust.hk/ExecEd/open_programs/program_leadership.html

Introducirse en el mercado requiere liderazgo en estrategias de negocio. También requiere saber gestionar muy bien los desafíos del día a día y la planificación de los cambios innovadores necesarios para poder competir en el mundo de los negocios en el futuro. Este curso examina los elementos clave en la construcción de una estrategia de negocios ganadora que mejora el rendimiento de hoy, así como la identificación de los elementos clave para aprovechar las oportunidades del mañana.

Detrás de la estrategia del éxito en los negocios está la ejecución del liderazgo personal y las capacidades organizativas creadas a partir de esfuerzos conscientes durante largos períodos de tiempo. El liderazgo sostenible en los negocios requiere esfuerzos persistentes de los líderes de innovación continua, mejorar las competencias básicas y crear oportunidades futuras.

Objetivos del curso

Este curso tiene como objetivo mejorar el liderazgo y la capacidad de gestión en las 2 áreas siguientes:

- Marco del liderazgo de negocios con elementos clave para la estrategia y la ejecución de los negocios
- El liderazgo personal como una pasión y, a la vez, una responsabilidad. Los principales atributos del liderazgo personal que se requieren en las distintas etapas del negocio

Beneficios del curso

Al término de este curso, los participantes conocerán los elementos principales en la estrategia y la ejecución de los negocios, así como las características principales del liderazgo.

Los participantes recibirán un certificado de participación expedido por la escuela de negocios HKUST.

CURSO DE 10 DÍAS - LIDERAR PARA CONSEGUIR EL ÉXITO

http://www.bm.ust.hk/execed/open_programs/program_consoritium.html

La escuela de negocios y de dirección/gestión de la universidad de ciencia y tecnología de Hong Kong (HKUST Business School) está orgullosa de presentar este curso. Dicho curso está diseñado para desarrollar a futuros líderes de alto rendimiento mejorando sus capacidades de liderazgo y ofreciéndoles acceso a la gestión de la mayoría de conocimientos actuales.

Liderar para conseguir el éxito se basa en nuestra amplia experiencia, adquirida en los últimos años, en la oferta de educación para ejecutivos de talla mundial y para dueños de negocios.

Objetivos del curso

Liderar para conseguir el éxito permite a los futuros líderes desarrollarse frente a los retos y las oportunidades en un mundo cambiante y en un entorno de negocios cada vez más competitivo y proporciona grandes oportunidades para establecer contacto con ejecutivos de muy diversas industrias.

Aspectos destacados del curso

- Adquirir conocimientos de negocios de vanguardia y habilidades de los profesores de talla mundial con gran experiencia en la enseñanza de programas para ejecutivos y consultorías para la organización en todo el mundo
- Ampliar las perspectivas y los puntos de referencia de las mejores prácticas del resto de participantes de otras empresas y organizaciones
- Mejorar las capacidades de liderazgo para sacar lo mejor de su gente y aumentar el rendimiento
- Fomentar el pensamiento estratégico para crear valor, lo que es esencial para el éxito de la empresa

GESTIÓN, DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

http://www.bm.ust.hk/execed/open_programs/program_leadership.html

Las empresas tienen éxito por la calidad de sus productos y servicios. Internamente, los directivos y los líderes se distinguen a sí mismos por la calidad de sus decisiones. Como líder y directivo, en este curso, usted descubrirá como su capacidad en la toma de decisiones se pone a prueba cada día. Su capacidad de tomar decisiones responsables de calidad determinará su éxito a largo plazo y, consecuentemente, el éxito de su organización o empresa. Las decisiones de dirección responsables no se deben utilizar y desechar, ni se deben basar en títulos ni rankings. La toma de decisiones responsable y de calidad es una competencia que se puede adquirir y es una disciplina que se debe practicar.

Objetivos del curso

- Mejorar su capacidad para liderar a su equipo en la toma de las mejores decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa
- Proporcionarle un marco de trabajo de toma de decisiones probado en muchas situaciones prácticas, por lo que usted podrá decidirse por cualquier decisión con confianza y llevar a su equipo a tomar la mejor de todas ellas
- Desarrollar su capacidad de articular, defender e implementar con éxito las decisiones que usted ha tomado. El objetivo es fortalecer su capacidad para tomar decisiones de calidad y poner en práctica las decisiones directivas y de gestión
- Aprender los estilos de liderazgo más efectivos para liderar equipos y tomar las mejores decisiones. La calidad de la toma de decisiones es la habilidad más importante para el éxito profesional

Beneficios del curso

- Cuáles son las trampas psicológicas que impiden que se tomen las mejores decisiones
- Cuáles son las trampas más comunes que impiden la gestión de la toma de decisiones
- Cuáles son los elementos que conforman las decisiones responsables de calidad

- Cómo calificamos nuestras propias decisiones y las de los demás
- Cuáles son los aspectos importantes de los objetivos de los negocios que nos llevan a tomar buenas decisiones
- Cómo priorizar para tomar buenas decisiones
- Cómo generar alternativas para mejorar la calidad de las decisiones
- Cómo evaluar las alternativas para elegir la mejor
- Qué información es necesaria para ayudarnos a tomar la mejor decisión
- Qué es importante para la toma de decisiones
- Cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos en el proceso de toma de decisiones
- Por qué es tan importante tener un marco común en la toma de decisiones
- La importancia de crear el hábito de la toma de decisiones de calidad

ANEXO 3

PUBLICACIONES CIENTÍFICAS

INTERCAMBIO DE LÍDERES Y OTORGAMIENTO DE PODERES: EFECTOS DIRECTOS E INTERACTIVOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, INTENCIÓN DE VENTA Y RESULTADOS

Título original

Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance

Autores

Harris K.J., Wheeler A.R., Kacmar K.M.

Fuente

The leadership quarterly (2009)

Este estudio examina el impacto moderado del otorgamiento de poder (empowerment) en la relación entre la calidad del intercambio de líderes (LMX) y la auto-evaluación de la satisfacción en el trabajo y la intención de ventas, así como los resultados comprobados por un supervisor en el trabajo y los comportamientos organizacionales de los ciudadanos. Se utilizaron dos muestras, con 244 y 158 empleados respectivamente para probar nuestra hipótesis. Nuestros resultados evidencian que, en general, el otorgamiento de poder (empowerment) modera la relación entre el LMX y los resultados del trabajo. Estos descubrimientos son importantes, pero únicamente como investigaciones previas ya que se ha probado que estas variables son independientes, pero nuestros resultados sugieren que las relaciones que tienen estas construcciones con consecuencias importantes dependen de ambas variables. Se ofrecen implicaciones prácticas e instrucciones para investigaciones futuras.

ANÁLISIS HISTORIOMÉTRICO DE LIDERAZGO EN AMBIENTES DE MISIÓN CRÍTICA

Título original

A historiometric analysis of leadership in mission critical multiteam environments

Autores

DeChurch L.A., Burke C.S., Shuffler M.L., Lyons R., Doty D., Salas E.

Fuente

The leadership quarterly (2011)

Es posible que no exista ninguna situación en la que los líderes sean más importantes que en los extremos de tener que responder ante desastres naturales o en la posguerra, el apoyo, la transición y los esfuerzos de reconstrucción. En este estudio se emplean métodos historiometríficos para dilucidar cuales son los aspectos fundamentales de liderazgo en estos contextos extremos. Se han elegido estas situaciones por dos motivos diferentes: engloban la red externa, lo que requiere muchas tareas de organización complejas y son de carácter crítico – los resultados de liderazgo en estos contextos son de gran importancia. Se han escrito 110 incidentes críticos describiendo ejemplos de interacción efectivos y no efectivos dentro de estos sistemas, y 55 de estos estudios se clasificaron principalmente para describir los problemas de dirección. A continuación se clasificaron y trasladaron los incidentes críticos con el objetivo de obtener las funciones esenciales de un líder para dirigir los esfuerzos en misiones críticas multidisciplinares.

AUTO-DESARROLLO DEL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

Título original

Leader self-development as organizational strategy

Autores

Reichard R.J., Johnson S.K.

Fuente

The leadership quarterly (2011)

El auto-desarrollo del liderazgo permite a los líderes adaptarse a los continuos cambios que se producen tanto dentro como fuera de su organización. El objetivo de este artículo es describir cómo se debe realizar este auto-desarrollo y el proceso por el cual esto puede servir como estrategia de desarrollo del liderazgo organizacional. Se ha enmarcado el artículo en torno a un modelo multi-nivel de auto-desarrollo del liderazgo que une los niveles de construcción organizacional, tales como los recursos humanos con un conjunto de normas, el estilo del supervisor y las redes sociales con el líder de cada proceso de auto-desarrollo. El auto-desarrollo del liderazgo es una forma efectiva para las organizaciones de desarrollar líderes, lo que da como resultado una ventaja competitiva.

TEORÍA BASADA EN LA INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO: UNA PERSPECTIVA CRÍTICA Y REALISTA

Título original

Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective

Autores

Kempster S., Parry K.W.

Fuente

The leadership quarterly (2011)

La metodología basada en la teoría presenta un gran potencial y contribuye de una manera decisiva a comprender el liderazgo dentro de diversos contextos. Sin embargo, nuestras nociones científicas podrían limitar estas contribuciones. Se argumenta que para los teóricos podría existir una tensión entre el deseo de crear una teoría contextualizada de liderazgo y el deseo de cuestiones científicamente justificadas de validez y teoría generalizada. También se analiza cómo los resultados de la investigación pueden crear una disonancia entre la teoría y la realidad para las que se han diseñado y la teoría más científica en el ámbito de los estudios de liderazgo – la filosofía de la ciencia habitualmente conocida como positivismo. Se analizan las posibilidades que ofrece una filosofía alternativa de la ciencia, la del realismo crítico. Se analiza cómo llevar a cabo la investigación a través de un realismo crítico, lo que podría reforzar la confianza de los investigadores para comprender y explicar el liderazgo como un objetivo científico, en lugar del objetivo científico de la generalización a partir de la replicación científica. Se critican dos informes publicados abiertamente para ayudar a resaltar nuestros argumentos. Para concluir, se sugiere cómo el realismo crítico puede ayudar a dar forma y a mejorar la investigación del fenómeno del liderazgo.

UN ANÁLISIS DE LAS CREENCIAS TÍPICAS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO: ¿ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL UN CAMINO PARA LA PROMOCIÓN DE LA MUJER?

Título original

An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?

Autores

Vinkenburg C.J., Van Engen M.L., Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C.

Fuente

The Leadership Quarterly (2011)

Se han utilizado dos estudios experimentales para analizar si los estereotipos de género sobre los estilos transformacionales, translacionales y liberales de liderazgo constituyen una ventaja o un impedimento para el acceso de la mujer a puestos de liderazgo en organizaciones. El primer estudio se ha utilizado para investigar la exactitud de los estereotipos descriptivos de género sobre estilo de liderazgo, mostrando que los participantes piensan que las mujeres presentan mayores comportamientos transformacionales y menores comportamientos de “gestión por excepción” y liberales que los hombres. El segundo estudio se ha utilizado para investigar los estereotipos preceptivos sobre la importancia del estilo de liderazgo para la promoción de los hombres y las mujeres a diferentes niveles en la organización. Los hombres han percibido la motivación inspiradora como algo más importantes que las mujeres, y especialmente importante para ascender a director general. Por el contrario, las consideraciones individuales son más importantes para las mujeres que para los hombres y especialmente importante para la promoción a la alta dirección. De acuerdo con estas creencias sobre liderazgo, las mujeres interesadas en promocionar deberían mezclar las consideraciones individuales y los comportamientos de motivación inspiracional.

LA CADENA DE SEGURIDAD DEL PACIENTE: EL EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL PACIENTE, LAS INICIATIVAS Y LOS RESULTADOS

Título original

The patient safety chain: Transformational leadership's effect on patient safety culture, initiatives, and outcomes

Autores

McFadden K.L., Henagan S.C., Gowen III C.R.

Fuente

Journal of Operations Management (2009)

El propósito de este estudio es investigar la existencia de una cadena de seguridad para pacientes en hospitales. Basándose en la teoría de organización de alta fiabilidad, la teoría del liderazgo multifactorial y la bibliografía de la gestión de la calidad total, se desarrolla y se prueba un modelo para mejorar la seguridad del paciente (un tema crítico en los hospitales de hoy en día). Específicamente, se plantea la hipótesis de que la mejora de la seguridad del paciente comienza en el nivel más alto de la organización con un estilo de liderazgo transformacional. Esto lleva a una secuencia de vínculos según la cual el liderazgo transformacional tiene una relación importante con la creación de una atmósfera de seguridad, que, a su vez, se asocia con la adopción de medidas de seguridad para el paciente, y, finalmente, con mejoras en los resultados de la seguridad de estos. Utilizando datos de una encuesta a nivel nacional en más de 200 hospitales (en Estados Unidos), utilizamos el modelo de ecuaciones estructurales para proporcionar apoyo empírico para la efectividad de este modelo de cadena de seguridad del paciente. Los resultados revelan grandes implicaciones para la mejora de las operaciones en los hospitales.

LÍDERES DE HOY EN DÍA

Título original

Leaders for our times

Autor

Mainemelis B.

Fuente

http://www.london.edu/newsandevents/news/2009/06/Leaders_for_our_times_1001.html

1

¿Cómo nutrir y hacer que directores y ejecutivos se conviertan en líderes capaces de convertir los problemas de hoy en oportunidades mañana? El Dr. Babis Mainemelis, profesor asistente de comportamiento organizacional nos ofrece soluciones creativas.

En una bajada de precios, poseer líderes de negocios con las habilidades correctas y alta perspicacia puede poner a una empresa ante el mayor desafío posible. De hecho, los tiempos duros pueden traer consigo lo mejor en términos de liderazgo y creatividad. Para acercarme a la realidad del liderazgo, en los últimos 8 años, les he preguntado a más de 4000 ejecutivos para identificar qué considera la gente que es ser un buen líder. Como supongo que esperaría, hubo una gran variedad de respuestas. Estos ejecutivos tienen distintas culturas y han tenido experiencias diferentes. Pero la mayoría de personas identificadas como grandes líderes se pueden clasificar en dos grandes categorías.

La primera está compuesta por aquéllos que tuvieron que ejercer su papel de líderes en tiempos duros y de gran dificultad. Fueron capaces de solucionar los problemas eficientemente. Y luego están los que “construyeron su tiempo” en lugar de “ser construidos por sus tiempos” (aunque a veces lo hicieron de una manera más difícil de la que lo tenían que hacer). Lo que quiero decir es que no viven de las rentas del pasado. No toman automáticamente el camino fácil para disfrutar, por ejemplo, de una situación más ventajosa. En cambio, siguieron planteando una mayor exigencia, más desafíos y metas para ellos mismos y sus compañeros y seguidores.

Opciones fáciles

De alguna forma, ser un líder en tiempos buenos tiene desafíos más complicados. Por ejemplo, sabemos que la sucesión de liderazgo es muy difícil si se sustituye a un líder de mucho éxito del que se hereda una situación próspera. Para el líder que llega es una de los escenarios posibles más difíciles, si no el que más. Por el contrario, en tiempos duros, es más fácil crecer al principio y, una vez se consigue, hay un mayor deseo por las ideas nuevas y los objetivos desafiantes.

Hemos dicho que la gente no espera un cambio repentino en el estilo de liderazgo cuando las cosas se ponen difíciles. Fundamentalmente, no pienso que la gente espere diferentes estilos de liderazgo. Esperan acepción, esperanza y movilización. Estas son las 3 cosas fundamentales que se esperan de los líderes.

Lo que es diferente en los tiempos difíciles es que la gente trata de encontrar estas cualidades con un mayor grado de intensidad. Además, los tiempos duros provocan que los líderes con más oportunidades tengan influencia en la gente. La gente siempre espera que los líderes les ayuden para dar sentido a su mundo. Esto sucede en tiempos de “boom” y en tiempos difíciles. Pero en los tiempos prósperos, la gente tiende a ser más resistente a la hora de cambiar su propia mentalidad.

En la ciencia de la organización hay una gran variedad de términos para describir esto. La gente se encuentra atrapada en intrigas psicológicas de propia creación o se convierten en prisioneros de mentalidad inflexible que se dirigen hacia la inercia organizacional. Todo lo que estos términos expresan es que, cuando las cosas van bien, la gente es más reacia a alterar o cuestionarse su mentalidad. A diferencia de esto, en los tiempos duros y difíciles, hay una ambigüedad mucho mayor y sensaciones encontradas. Esto significa que la gente está más dispuesta a cuestionar sus propios razonamientos. Están mucho más abiertos a entender que, quizás, la manera de interpretar y percibir el mundo y los mercados y la forma de actuar puede que no sea la mejor respuesta a la situación.

Y aquí radica la oportunidad para los líderes. Pueden influenciar en la mentalidad de las personas y conducirlas en una dirección más positiva. No estoy sugiriendo que esto sea fácil de hacer.

Un lugar llamado esperanza

En la industria de los productos de belleza se dice que las empresas venden esperanza, la esperanza de la belleza o de parecer más joven. No se puede vender esperanza a alguien que no la necesita. En los tiempos difíciles, la gente tiende a estar más concienciada y a experimentar más temor, lo que hace que estén más dispuestos a aceptar y a buscar la esperanza de sus líderes. Por lo tanto, un líder que tiene la habilidad de ofrecer esperanza tendrá un impacto mucho mayor en tiempos turbulentos.

Ocurre lo mismo con la movilización. Sabemos que algunas personas en organizaciones se resisten a cambios positivos. Se opondrán a los esfuerzos de transformación simplemente porque creen que no hay razones para cambiar cosas. En tiempos difíciles existe un sentimiento de urgencia. La gente sabe que algo va mal y que se deben tomar acciones positivas.

Habilidades de liderazgo

¿Pero cómo podemos convertir todas estas ideas en realidad? Esto requiere dos tipos de habilidades básicas. La primera comprende habilidades de liderazgo – cosas como nociones básicas de negocios, la capacidad de pensar de manera flexible y creativa, inteligencia emocional, la capacidad de estimular, habilidades de comunicación, relacionadas con el poder, ser capaz de influenciar en los demás y así sucesivamente.

La segunda categoría la llamo perspicacia. ¿Cuáles son las causas y las razones que llevan a estos tiempos de dificultad y cuál es la mejor manera de avanzar? ¿Cómo podemos transformar estos tiempos difíciles en una oportunidad para relanzar la organización? La capacidad de plantear y responder este tipo de preguntas es lo que entiendo por perspicacia.

Algunos líderes no tienen las habilidades básicas ni el nivel de perspicacia que se requiere. Luego existe un segundo tipo de líder, lo que a veces se llama el “no reformista”. Alguien que tiene la perspicacia y el conocimiento suficiente de lo que sucede, pero también carencias en habilidades básicas de liderazgo. No puede inspirar confianza ni comunicarla muy eficientemente.

Un tercer tipo de líder tiene buenas habilidades generales, especialmente habilidades sociales. Tienen la capacidad de influenciar, y estas habilidades les permiten conservar sus trabajos, permanecer en posiciones de liderazgo. Pero carecen de perspicacia, no pueden explicar la situación y no tienen idea de lo que la empresa debería hacer más allá de esto. A estos líderes les gusta realmente dialogar, pero no tienen nada nuevo que decir.

En la categoría final está la gente que considero, sinceramente, líderes creativos, personas que poseen habilidades de liderazgo de todo tipo y un alto grado de perspicacia. Ésta es la clase de gente que destaca en tiempos difíciles. En vez de sentirse asustados por la situación, la utilizan para recrear y rejuvenecer la organización. Estos son los líderes que necesitamos.

FORMAR LÍDERES PARA LA TOMA DE DECISIONES BAJO PRESIÓN: BOMBEROS FORESTALES EN EL CAÑÓN SUR Y SUS CONSECUENCIAS

Título original

Developing leaders for decision making under stress: Wildland firefighters in the South Canyon fire and its aftermath

Autores

Useem M., Cook J., Sutton L.

Fuente

Academy of management learning & education (2005)

Para identificar las fuentes de las decisiones inefectivas en materia de liderazgo, nos centramos en diez decisiones tomadas por el líder de la unidad de los bomberos forestales durante el fatal incendio del cañón sur en julio de 1996. Las decisiones de los líderes en zonas de incendios no están habitualmente claras ni son consecuentes con los objetivos de las empresas, pero no son distintas a las tomadas por los líderes de la mayoría de las organizaciones. Sugerimos que los tres factores de preparación, el estrés acusado y la figura autoritaria ambigua pueden dar lugar a decisiones equivocadas en un incendio. A través de la evaluación detallada de las diez decisiones de mayor consecuencia tomadas por los líderes en el incendio del cañón sur, podemos concluir que cinco de ellas fueron relativamente buenas para el triple objetivo buscado: seguridad, velocidad y extinción, pero las otras cinco fueron malas. Gran parte de esto se debe al hecho de que el líder del equipo no estaba lo suficientemente capacitado para tomar decisiones en materia de liderazgo debido al intenso estrés provocado por la situación, y actuó sin una idea clara de autoridad. A raíz de este desastre en la extinción del incendio, en el que catorce hombres y mujeres perdieron su vida, el servicio de bomberos creó un curso de desarrollo utilizando clases y métodos experimentales para preparar a sus dirigentes de forma que pudieran tomar decisiones acertadas y oportunas. El incendio del cañón sur y sus consecuencias pusieron de manifiesto el valor de la

preparación específica en las decisiones de liderazgo tanto por los servicios de liderazgo como por las escuelas de negocio; de esta forma se aumenta y perfecciona la estrategia y otros atributos básicos en materia de liderazgo para conseguir los objetivos en situaciones de alto estrés.

LAS LECCIONES DE LIDERAZGO DEL EVEREST

Título original

The leadership lessons of mount Everest

Autor

Useem M.

Fuente

Howard business review (2001)

El Himalaya es una de las “clases” naturales más exigentes y demandadas, y puede enseñarnos principios importantes acerca de nuestros propios egos. En este artículo, el profesor Michael Useem, de la universidad de Wharton, narra las experiencias y vivencias de los graduados en MBA (Master in Business Administration) y de ejecutivos en mitad de sus carreras profesionales que formaron parte de un curso de liderazgo en las faldas del monte Everest. Concebido para aumentar la apreciación de qué es el liderazgo por parte de los participantes, el curso transforma conceptos abstractos en prácticos: no sólo se aprende de expediciones históricas de otros, sino que también se viven experiencias propias.

A través de excursiones en terrenos irregulares, los participantes aprenden sus propias limitaciones y el valor que tiene saber qué comunicar cuando varios miembros de un equipo son dados por desaparecidos al caer la noche. Los miembros del equipo también aprenden de aquéllos que se encuentran en el campamento base del monte Everest. Se benefician de encuentros poco frecuentes, como por ejemplo, una audiencia privada con el Dalai Lama, el líder espiritual de la religión budista, y un encuentro con un caminante que fue parte de la angustiosa expedición al Everest descrita en el best-seller “Into thin air”.

Durante el viaje, surgen cuatro principios esenciales: Los líderes deben ser guiados por las necesidades del grupo; la inactividad puede ser, a veces, la acción más difícil de realizar, pero, a su vez, la más sabia; si sus palabras no calan es como si no hubiera hablado y el que lidera hacia arriba se puede sentir mal, incluso cuando tiene razón.

A través de historias de triunfos convincentes y errores de cálculo, el autor ofrece nuevas visiones sobre principios de gestión central.

LECCIONES DE LIDERAZGO DE LOS MILITARES

Título original

Leadership lessons from the military

Autor

Useem M.

Fuente

Harvard business review (2010)

El trabajo militar es arriesgado y cambia de una manera muy rápida. Se hace un llamamiento a las capacidades, aparentemente contradictorias: claridad absoluta en misiones de alto nivel, extraordinaria capacidad de adaptación al terreno, y la habilidad para gestionar temas complejos o sistemas técnicamente precisos. Éstas son las mismas habilidades que las empresas de hoy en día necesitan para sobrevivir en un clima intenso de incertidumbre económica.

DESARROLLO PSICOSOCIAL Y LIDERAZGO EN CADETES MILITARES

Título original

Psychosocial development and leader performance of military officer cadets

Autor

Snook S.A.

Fuente

The leadership quarterly (2007)

Los esfuerzos por educar y desarrollar a los futuros oficiales militares están destinados a producir líderes efectivos, competentes y éticos para servir a la nación. Sin embargo, aunque existe un acuerdo general sobre los resultados deseados, los procesos para desarrollarlos asociados a estos resultados no se conocen ni se comprenden adecuadamente. ¿Cómo crecer como líderes? Este texto explica un estudio que se llevó a cabo en el colegio de West Point durante más de cuatro años, abordando tres cuestiones:

- Hacer que los cadetes militares crezcan o cambien su nivel básico de desarrollo psicosocial
- ¿Está el nivel de desarrollo psicosocial relacionado con el desempeño del liderazgo?
- ¿Realizar actividades en el instituto predice el desarrollo psicosocial posterior?

Se estudiaron dos grupos de cadetes desde su primer o segundo año hasta su último año de carrera. Los resultados muestran un significativo crecimiento positivo del desarrollo con el tiempo de un 47% de los estudiantes participantes, ocurriendo la mayoría de este crecimiento del segundo al último año. Por otra parte, el desarrollo psicosocial predice el desarrollo como líderes y el momento en el que estos cadetes empiezan a asumir funciones importantes de liderazgo, que es en sus últimos años de carrera (junior y senior). Además, las primeras calificaciones que les dan los profesores de la escuela, así

como la participación activa en las actividades extracurriculares del instituto predicen los niveles de desarrollo psicosocial para los estudiantes de primer y de segundo año. Estos resultados apoyan el modelo teórico de Kegan, y sugieren que se debe prestar la mayor atención posible a estos procesos básicos del desarrollo psicosocial humano, ya que puede influenciar, de una manera muy importante, en el rendimiento de los líderes.

VATICINADORES COGNITIVOS Y DE PERSONALIDAD EN EL RENDIMIENTO DE LOS LÍDERES DE LOS CADETES DE WEST POINT

Título original

Cognitive and personality predictors of leader performance in west point cadets

Autor

Snook S.A.

Fuente

Military psychology (2002)

La pregunta de cómo conseguir líderes efectivos es una de las más importantes en las organizaciones militares. Este estudio, que analiza una gran parte de cadetes de la academia general de Estados Unidos a lo largo del tiempo, prueba la influencia de las variables cognitivas y de personalidad en el rendimiento del liderazgo militar durante un periodo de 4 años. Se utilizan procedimientos jerárquicos de regresión múltiples para identificar los factores que, a la entrada a la academia, predicen con éxito el desarrollo militar como miembros de último curso. Un modelo moderadamente estable de validación cruzada (método estadístico) revela los factores cognitivos (notas de ingreso en la universidad, habilidades sociales, razonamiento lógico) y factores de personalidad (amabilidad y conciencia) que contribuyen, más tarde, al rendimiento como líder. Se identificó, además, un efecto principal de género en el rendimiento del líder, obteniendo las mujeres mejores resultados que los hombres. La gran cantidad de varianza en las puntuaciones del desempeño del liderazgo, explicado por las variables aquí examinadas, es notable teniendo en cuenta el intervalo de tiempo en cuestión. Sin embargo, los estudios futuros deberían investigar factores adicionales, en particular los de personalidad, que pueden influir en el desempeño del liderazgo en el desarrollo de líderes.

LIDERAR “LATERALMENTE” EN EMPRESAS DE COMPRA DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS EN UNA EMPRESA EXTRANJERA PARA REDUCIR COSTES

Título original

Leading laterally in company outsourcing

Autores

Useem M., Harder J.

Fuente

Sloan management review (2000)

Como las empresas expanden rápidamente el uso del “outsourcing”*, los ejecutivos han descubierto que la dirección de los proyectos de “outsourcing”* requieren una mezcla nueva de cualidades de liderazgo. Las compañías relacionadas con el “outsourcing”* tratan de encontrar directivos con capacidad para el liderazgo lateral (capacidad de negociar los resultados “de dentro hacia fuera” en lugar de dar órdenes “de arriba hacia abajo” utilizando el orden de jerarquía). Los autores han entrevistado a 54 directores y han analizado a otros 423 trabajando en distintas compañías y organizaciones en 1997 y 1998, y nos presentan sus hallazgos en este artículo.

Las empresas buscan 4 capacidades específicas en los directores responsables de las iniciativas de “outsourcing”*:

- Pensamiento estratégico: La capacidad de entender si subcontratar y cómo hacerlo para conseguir una ventaja competitiva.
- Cerrar tratos: La capacidad de hacer tratos en dos direcciones simultáneas (garantizar los servicios adecuados para los proveedores externos y garantizar su utilización por los directivos).
- Asociación de gobierno: La capacidad de supervisar la relación para garantizar la calidad del servicio y beneficios económicos para ambas partes.

- Gestionar el cambio: La capacidad de anticiparse al cambio para superarlo de una manera constructiva.

Los directivos de grandes y pequeñas empresas en los sectores manufacturero y de servicios financieros han reiterado en diversas ocasiones la importancia de estas cuatro capacidades. Estos directivos están dispuestos a pagar una prima significativa por nuevas contrataciones o por promociones internas. Dos terceras partes pagaría, por lo menos, un 6% adicional por cada una de estas capacidades, y una tercera parte pagaría el 11% o más.

Los autores apuntan también que el liderazgo lateral de iniciativas de “outsourcing”* funciona mejor cuando la alta dirección lo apoya de una manera sólida y cuando las empresas construyen un sistema preciso y honrado para cuantificar los resultados y determinar la responsabilidad. Para aquellas empresas que están aumentando su “outsourcing” de servicios y productos, esta nueva mezcla de habilidades de liderazgo requiere nuevas formas de reclutamiento y desarrollo de directivos, ya que relativamente pocos poseen el repertorio completo de capacidades laterales para un “outsourcing”* efectivo.

***Outsourcing:** Compra de productos manufacturados en una empresa extranjera para reducir costes.

INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO GENÉTICO; RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA PERSONALIDAD

Título original

A behaviour genetic investigation of the relationship between leadership and personality

Autores

Johnson A.M., Vernon P.A., Harris J.A., Jang K.L.

Fuente

Twin research (2004)

La investigación fenotípica del estilo del liderazgo ha considerado durante mucho tiempo las diferencias individuales en la personalidad cuando se identifican los comportamientos asociados con los buenos líderes. Aunque se ha demostrado que el liderazgo y muchos rasgos de la personalidad son hereditarios, estas construcciones no se han examinado con datos de informes genéticos para identificar partes comunes hereditarias en los dos campos. Una extensión lógica de la investigación actual, por lo tanto, es examinar la extensión de aquellos factores de personalidad que tienen relación con el liderazgo y la extensión de aquellas contribuciones singulares de la genética para identificar la relación entre la personalidad y el estilo de liderazgo. Parejas de adultos llenaron un cuestionario sobre liderazgo y de investigación sobre la personalidad. El análisis univariable dedujo que ambos factores de liderazgo (liderazgo transformacional y transaccional) y los 5 “grandes factores” (franqueza, conciencia, extroversión, ingratitud y neuroticismo) se ajustan muy bien a los modelos genéticos. El análisis genético multivariante sugiere que un liderazgo transformacional muestra una correlación genética significativa y positiva con la conciencia, la extroversión y la franqueza. El liderazgo transaccional muestra una correlación genética negativa con la conciencia y la extroversión, y una correlación genética positiva con la ingratitud. Estos resultados subrayan la importancia de la conciencia y la extroversión en el pronóstico del estilo de liderazgo, e ilustran las grandes diferencias que existen entre líderes transformacionales y transaccionales.

LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO QUE FACILITAN UN CLIMA EMOCIONAL POSITIVO Y UNA ACTUACIÓN ORGANIZATIVA

Título original

The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance

Autores

Ozcelik H., Langton N., Aldrich H.

Fuente

Journal of managerial psychology (2008)

Propósito

El propósito de este estudio es investigar si las prácticas de liderazgo que facilitan un clima emocional positivo (las prácticas PEC) están relacionadas con los resultados de la organización en términos de actuación (aumento de los ingresos), crecimiento estratégico y de los resultados, además de ver la manera en la que está relacionado (en caso de ser así).

Diseño/Método/Aproximaciones

Se le ha encargado a una comisión de estudio probar la hipótesis. Está formada por 229 empresarios y pequeños dueños de negocios que desarrollan su trabajo en Vancouver, British Columbia, Canadá. En la primera oleada del estudio, los autores recogieron datos respecto a las prácticas PEC. Los datos de las variables de actuación, como por ejemplo, los ingresos y el crecimiento estratégico dieron unos resultados que se recogieron en una segunda oleada, 18 meses después.

Hallazgos

El análisis de regresión mostró que las prácticas PEC estaban positivamente relacionadas con la actuación de la empresa, el crecimiento de los ingresos y de los resultados, dando validez a la hipótesis del estudio.

Originalidad/Valor

Este estudio proporciona información valiosa sobre el efecto que los factores emocionales tienen en los resultados de la organización, un área relativamente poco explorada en la investigación de las emociones. Analizando una parte de los datos, el estudio muestra que las prácticas de liderazgo que facilitan un clima emocional positivo en una organización marcan una diferencia en el resultado de la organización.

LIDERAZGO EFECTIVO EN EMPRESAS UNIDAS DE VIETNAM: PERSPECTIVA DEL ENTRECRUZAMIENTO CULTURAL

Título original

Effective leadership in joint ventures in Vietnam: a cross-cultural perspective

Autor

Swierczek F.W.

Fuente

Journal of organizational change management (1998)

El liderazgo efectivo es un factor clave en el éxito internacional de empresas unidas, especialmente en Vietnam. La compatibilidad y complementariedad de los estilos de liderazgo son la base para estas asociaciones. Basado en un estudio de investigación de los directores internacionales y sus homólogos vietnamitas, se recomienda un perfil apropiado de características de liderazgo compatibles y complementarias, así como comportamientos y habilidades efectivas para conseguir el éxito en las empresas unidas de Vietnam. Es necesaria una aproximación multi-cultural basada en el entendimiento mutuo de las culturas involucradas, adaptando los estilos de los compañeros y la construcción de las relaciones para el éxito de empresas unidas. Construir valores compartidos en las empresas unidas tiene una importancia fundamental para crear una cultura de organización adecuada y para llevar a cabo cambios efectivos de la organización.

LIDERAZGO INGENIERIL CON VISIÓN DE FUTURO

Título original

Visionary Engineering Leadership

Autor

Li H.L.

Fuente

IEEE technology and society magazine (2008)

Los problemas son de todo tipo, forma y color. Ningún proceso sencillo nos ofrecería soluciones útiles y definitivas para solucionar todos los problemas que nos encontráramos. ¿Cómo podemos resolver problemas aplicando conocimientos de ciencia, matemáticas e ingeniería? ¿Cómo podemos diseñar sistemas para encontrar lo que necesitamos para utilizar técnicas ingenieriles actuales y herramientas en nuestra práctica?

El autor del artículo “Ingenieros como líderes de la solución de problemas” estableció un punto de partida importante – “Los ingenieros deben saber más que la propia ingeniería para ser buenos ingenieros”. Las habilidades necesarias para ser un ingeniero de éxito están cambiando continuamente y engloban mucho más que el conocimiento científico. El proceso de cambio es orgánico. No ocurre de manera aislada. Por lo que, como ingenieros, no siempre sentiremos que nuestro trabajo es divertido. En lugar de eso, el cambio puede ser difícil. Para adoptar el cambio, un buen “solucionador de problemas” debería tener una mente creativa e inquisitiva, una comprensión meticulosa del estado actual de muchas áreas relacionadas con la ingeniería y una visión de la orientación futura para el desarrollo de las tecnologías. Este tipo de ingeniero estará dispuesto y será capaz de trabajar con distintos grados de incertidumbre y ambigüedad. Él/Ella puede entender, explicar y convencer, así como poseer el valor necesario para asumir responsabilidades y riesgos razonables como un líder.

La ingeniería es la manera de ofrecer soluciones a problemas complejos. Como ingenieros, utilizamos la tecnología para transformar las ideas en realidades y hacer la

vida más fácil y productiva. Para conseguir estos propósitos, los ingenieros necesitan adaptarse a las nuevas tecnologías y a las exigencias requeridas para administrar y manejar todos los aspectos de proyectos amplios, incluyendo planificación, finanzas y aplicaciones informáticas; mientras se mantiene la conciencia de las necesidades y la restricción de la solución. Los ingenieros deben ser compañeros de equipo eficientes y comunicadores, como dice el artículo anteriormente mencionado. Sin embargo, los ingenieros con éxito también tienen que dominar varios temas académicos, desarrollar habilidades analíticas, funcionar conjuntamente con profesionales de otras disciplinas y ser capaces de comunicar temas técnicos complejos.

Algunos ingenieros pueden ser capaces de solucionar problemas de una manera muy elegante, pero tienen grandes dificultades para identificar el problema. Ni que decir tiene que la capacidad para encontrar problemas es tan importante como solucionarlos. Comprender las dinámicas de las organizaciones humanas, las culturas corporativas y las aspiraciones profesionales ayuda a identificar problemas.

Los ingenieros ven en los problemas desafíos y oportunidades. Como líderes en la solución de problemas, los ingenieros deben estar orientados a conseguir sus objetivos y metas, ser agresivos y estar muy motivados. Deberíamos comprender sus nuevos enfoques e ideas. Lo que aparentamos estar haciendo es solucionar problemas, pero también estamos creando artistas. Es muy importante prestar atención al panorama global y reinventarnos a nosotros mismos para revitalizar nuestras carreras profesionales y generar éxitos renovados, en vez de centrarnos solamente en la ingeniería. Después de todo, convertirse en un líder, especialmente en un líder “solucionador de problemas”, no es algo que nos suceda, sino algo que tenemos que hacer.

EN BUSCA DE LÍDERES GLOBALES

Título original

In search of global leaders

Autores

Green S., Hassan F., Immelt J., Marks M., Meiland D.

Fuente

Harvard business review (2003)

Para hablar de organizaciones globalizadas y ejecutivos también globalizados, no existen respuestas concretas a lo que realmente significa “global”. ¿Presencia en múltiples países?, ¿adaptabilidad cultural?, ¿un gran equipo multilingüe? Les hemos preguntado a Stephen Green, Fred Hassan, Jeffrey Immelt, Michael Marks y Daniel Meiland para saber qué piensan.

Tienen muchas cosas en común. Están de acuerdo, por ejemplo, en que el cambio de un mercado local a otro global es irreversible y está ganando adeptos. “Estamos perdiendo de vista la realidad de la globalización. Pero debemos prestar atención, ya que las barreras nacionales están bajando de una forma muy rápida” afirma Daniel Meiland. “Si miras 5 o 10 años hacia delante, la gente con altos cargos en grandes empresas serán aquellos que hayan vivido en varias culturas y que dominen, al menos, dos idiomas”.

Pero también están en desacuerdo en muchos temas relativos a la importancia de las asignaciones en el extranjero, y en el grado necesario para adherirse a las normas culturales extranjeras. Algunos creen que un líder global debería, como requisito imprescindible para el trabajo, haber trabajado y vivido en otros países. Como dice Stephen Green, “si nos fijamos en los directivos actuales de las grandes empresas, todos ellos han trabajado en más de uno, y casi todos en más de dos de los principales mercados de los países”. Otros minimizan la importancia de las asignaciones en el extranjero. “Colocar gente en puestos en el extranjero no lleva consigo, de forma automática, la adquisición de nuevas actitudes, y es la actitud, y no las experiencias, lo que hace adquirir una cultura global”, dice Fred Hassan.

QUÉ PREGUNTAR A LA PERSONA EN EL ESPEJO

Titulo original

What to ask the person in the mirror

Autor

Kaplan R.S.

Fuente

Harvard business review (2007)

Todos los líderes se equivocan de vez en cuando. Pero como líderes que van promocionando, tienen cada vez menos oportunidades para tener una realimentación directa y honesta. Sus jefes no seguirán sus acciones, y los errores de gestión tendrán un impacto negativo en los resultados empresariales. En ese momento, será ya demasiado tarde para corregir el rumbo y arreglar las cosas. Por lo tanto, es aconsejable hacer auto-evaluaciones periódicas, reflexionar sobre el negocio y hacerse preguntas clave.

El autor Robert S. Kaplan, que durante sus 22 años de carrera en Goldman Sachs presidió la empresa en materia de liderazgo y copresidió el comité de socios, identifica 7 áreas de reflexión: visión y prioridades, organización del tiempo, retroalimentación, planificación, evaluación y alineación, liderazgo bajo presión y mantenerse fiel a uno mismo. El autor establece una serie de preguntas en estas áreas, lo que ilustra el impacto de la auto-evaluación a través de experiencias reales vividas por ejecutivos.

Aunque parece un tema trivial, la gente muchas veces se sorprende, incluso se horroriza de sus propias respuestas. Los ejecutivos son conscientes de que deberían centrarse en sus prioridades más importantes, pero sin dar pasos atrás para reflexionar, a día de hoy pocos conocen cómo están distribuyendo su tiempo. Kaplan aboga por escribir lo que hace durante cada hora de trabajo durante una semana y comprobar si sus acciones coinciden con las intenciones que tenía. Como realimentación, los directivos deberían preguntarse a sí mismos si obtienen evaluaciones veraces de sus empleados y subordinados (con toda probabilidad, no lo sean). Se necesita tiempo y disciplina para persuadir a los empleados para que informen de sus fracasos.

CONVERGIENDO HACIA UN PUNTO: LA ASERTIVIDAD Y LA EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO Y EN LA DINÁMICA INTERPERSONAL

Título original

Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics

Autor

Ames D.

Fuente

Research in organizational behavior (2011)

En trabajos anteriores, la asertividad interpersonal y la efectividad organizacional se veían como un panorama mixto: alguna investigación lo veía como positivo y otras como negativo. Este artículo expone la investigación actual vista desde una perspectiva diferente, viendo la asertividad como un factor con deficiencias de liderazgo y fracasado. Este enfoque sugiere que la asertividad interpersonal es un factor importante y tiene una relación curvilínea y en forma de U invertida con la eficacia del liderazgo. Se revisa este efecto, así como mediadores sociales e instrumentales. Se consideran los moderadores y los límites, las fuentes de diferencias individuales en el comportamiento asertivo, las perspectivas para cambiar la asertividad y los factores en la percepción del comportamiento asertivo. Más allá de los resultados, se argumenta que este programa de trabajo ofrece valor, poniendo de manifiesto el objetivo de los conflictos como generador de perspectivas de liderazgo. Explorando cómo, y lo difícil que resulta, la batalla de los líderes se centra en ideas tomadas de una gran variedad de fuentes y promueve una nueva investigación que pueda ayudar a ampliar el liderazgo académicamente.

LA RELACIÓN CURVILÍNEA ENTRE ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO

Título original

What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership

Autor

Ames D., Flynn F.

Fuente

Journal of personality and social psychology (2007)

Los autores proponen que las diferencias individuales en la asertividad juegan un papel fundamental en la percepción sobre los líderes. A diferencia de trabajos anteriores que se centraron en efectos lineales, los autores argumentan que los individuos, ya sean vistos con bajo o con alto nivel de asertividad, suelen considerarse como líderes menos efectivos. Por otra parte, los autores señalan que la percepción de los observadores de los líderes que tienen demasiada o demasiada poca asertividad se ha generalizado. Los autores relacionan los efectos curvilíneos de la asertividad a la compensación subyacente entre los resultados sociales (un alto nivel de asertividad empeora las relaciones) y los resultados instrumentales (un bajo nivel de asertividad limita la consecución de objetivos). Esto lo hacen a través de tres estudios, utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos y sus propias fuentes. Los resultados ponen de manifiesto que la asertividad (y otras construcciones con efectos no lineales) se podrían haber pasado por alto en la investigación que se ha centrado en la identificación de lo que hace un líder en lugar de identificar lo que “rompe”.

¿MEJORA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO MEDIANTE EL PODER O MEDIANTE LA CONFIANZA? LOS EFECTOS DIFERENCIALES DE LOS SUBORDINADOS DIRIGIDOS Y NO DIRIGIDOS

Título original

Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates

Autor

Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y.

Fuente

Journal of organizational behavior (2010)

Examinamos si el comportamiento del liderazgo participativo está asociado con la mejora en el rendimiento en el trabajo a través de un proceso de motivación o un proceso basado en el intercambio. Basado en los datos tomados de 527 empleados de una empresa, descubrimos el nexo de unión entre el comportamiento del liderazgo participativo de los superiores y el rendimiento de la tarea de los subordinados, así como el comportamiento de la ciudadanía hacia las organizaciones o empresas a partir del poder psicológico (mediador de motivación) para los subordinados de gestión. Por ahora, para los empleados no gerenciales tales como los de primera línea, el impacto del liderazgo participativo en sus tareas se realiza a través de la confianza en un supervisor. Se discute la implicación de la teoría y de la práctica.

TEORÍA Y PRÁCTICA DEL CAMBIO DE LIDERAZGO

Título original

The Mark Twain dilemma: The theory and practice of change leadership

Autor

Pietersen W.

Fuente

Journal of business strategy (2002)

Este artículo describe la teoría y la práctica para el cambio del liderazgo en la ilustración americana en la vida de los negocios mediante una curva sigmoide (con forma de “S”); la comparación de la ayuda para el cambio y la probabilidad de éxito; ventajas de los grandes beneficios de los accionistas.

PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE LAS MUJERES: INICIATIVAS COMUNITARIAS

Título original

Promoting and developing women leadership: community initiatives

Autores

Asad N, Allana A, Sherali Y.

Fuente

Proceedings of 2010 international conference on humanities, historical and social sciences (2010)

A nivel mundial, las mujeres hacen malabares con muchos papeles y desafíos, la potenciación del ser y el liderazgo. Motivado por un sentido de participación de la comunidad y el deseo de pertenecer a ella, hacen muchos esfuerzos para fomentar el cambio para sí mismas y para el país. Sin embargo, el camino no es sencillo, con constantes restricciones y bloqueos, lo que dificulta el deseo de las mujeres líderes para alcanzar la cima de la organización. Las estadísticas globales y los indicadores de desarrollo muestran que las mujeres están muy por debajo de los hombres en materia de alfabetización, tasa de actividad, alta dirección... La desigualdad de género se puede ver en todas las áreas como el acceso a la salud, a la educación, la participación en política, el crecimiento profesional, la independencia económica y la situación familiar. Existe una necesidad urgente de hacer frente a esta desigualdad de género para facilitar que las mujeres puedan tomar decisiones y alcancen posiciones de liderazgo. La pregunta es: ¿Están preparadas y desarrolladas las mujeres para ocupar posiciones de liderazgo? La noción de que los buenos líderes no nacen, sino que se desarrollan y se nutren, habla por sí misma de que cualquier hombre o mujer puede alcanzar o jugar un papel de liderazgo. Por lo tanto, los buenos líderes se hacen y se desarrollan mediante un proceso continuo y permanente de educación, formación y experiencia.

Para llevarlo a cabo se han diseñado, facilitado y analizado entrenamientos de liderazgo. El objetivo del entrenamiento era promover el liderazgo de las mujeres ayudando a éstas

a reconocer y abordar los desafíos del liderazgo de la mujer. El método utilizado para el entrenamiento era interactivo y participativo. Como resultado del taller, los participantes reconocieron los retos, identificaron los procedimientos para superarlos y, por último, aprendieron a aprovecharlos al máximo.

DESARROLLO DE UN MODELO HOLÍSTICO DE CALIDAD EN EDUCACIÓN DE ALTO NIVEL

Título original

Developing a holistic model for quality in higher education

Autor

Srikanthan G., Dalrymple J.F.

Fuente

Quality in higher education (2002)

Hay una presión considerable en la educación de alto nivel para una mejora substancial en su funcionamiento. Los esfuerzos en esta dirección se ven obstaculizados por la carencia de un modelo acordado para la gerencia de la calidad. Las tentativas de aplicar los modelos de la gerencia de la calidad de industria no han sido acertadas. En la aplicación de cualquier modelo, hay un caso para tratar el servicio por separado, así como las funciones académicas en la educación de alto nivel con sus propios criterios. Para las funciones del servicio en una universidad, las características generales de un modelo industrial aplicado de la gerencia de calidad total son bastante apropiadas. Para las funciones académicas, se repasan un número de modelos de calidad en la educación propuesta en la literatura educativa reciente y se concluye que es posible desarrollar un modelo genérico apropiado. La eficacia de las características del modelo combinado en la dirección de elementos muy diversos de una educación más alta depende del nivel de integración entre las dos funciones. La cultura de organización desempeña un papel crucial en la puesta en práctica acertada de cualquier estrategia de calidad. La cultura actual típica en educación de alto nivel es burocrática en naturaleza, más propensa al conflicto que a la colaboración. Se discute qué hacer para mejorar la calidad, el comportamiento ideal de la organización es aquél que encarna el concepto de “comunidades de aprendizaje”. El modelo holístico propuesto para la gerencia de la calidad en educación de alto nivel puede servir como el ideal para tratar los aspectos de servicio, educación y de la puesta en práctica de sinergias.

ANEXO 4

COMPETENCIAS QUE PROPORCIONA LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO EN LAS MEJORES ESCUELAS DE NEGOCIOS

Londres

Puntos principales de liderazgo: Descubrir las capacidades de cada uno para convertirse en un líder eficiente.

Habilidades para líderes de alto rendimiento: Aprender a relacionarse con los demás; aprender a motivar y a trabajar en equipo.

Habilidades de negociación: Aprender a negociar de manera efectiva; esto redundará en un mayor rendimiento para su empresa.

Proteus: Aprender a trabajar de forma que usted deje un buen recuerdo en su empresa u organización.

Wharton

Los cursos de liderazgo de esta escuela de negocio están enfocados a descubrir cuál es el estilo de liderazgo más apropiado para cada persona. Como muchas otras cosas, utilizan el método prueba-error, pues más vale equivocarse en situaciones “virtuales” que en situaciones reales en las que se puede poner en peligro el futuro de una empresa. Estos cursos de liderazgo ofrecen experiencias muy diversas para inculcar a los participantes inteligencia emocional, ayuda en la mediación de conflictos y una mayor conciencia de la importancia de un liderazgo efectivo.

Pero no sólo se limita al ámbito académico; se ofrecen también experiencias en empresas reales, es decir, aprendizaje práctico de lo aprendido teóricamente. También colaboran otras asociaciones como “The National Outdoor Leadership School” o “The Wilderness Medicin Institute”. Además, existen talleres para que los participantes aprendan a tomar decisiones. Por último, existe un curso específico en el que se aprende cómo crear valor económico a través del liderazgo.

Harvard

Curso de gestión general: Aprender a solucionar problemas de negocios complejos, tomar decisiones importantes y mejorar el rendimiento de su organización o empresa.

Curso de gestión avanzada: Aumentar la rentabilidad de sus instituciones, aprender a liderar de una manera estratégica y a desarrollar estrategias ganadoras en la economía actual globalizada.

Desarrollo del liderazgo: Preparar a la nueva generación de líderes mediante crecimiento personal y profesional. Aprender a tomar decisiones que beneficien a su empresa.

Auténtico desarrollo del liderazgo: Adquirir los principales valores y los principios de liderazgo, saber cómo actuar en situaciones de alta tensión y presión, aprender a desarrollar las capacidades propias de liderazgo.

Grandes líderes de negocios: Aprender historia del liderazgo, factores que han influido en la formación de oportunidades de liderazgo en el siglo XX. Saber cómo aprovechar las oportunidades de hoy en día observando el pasado.

Stanford

Cambio de liderazgo y organizacional: Superar las barreras que suponen los cambios estratégicos y enseña a promover la innovación sin sacrificar objetivos a corto plazo.

Curso de gestión pública: Aprender a crear valor económico, social y medioambiental.

Curso ejecutivo de liderazgo: Aprender a liderar de manera efectiva y a involucrar a todo el equipo de trabajo.

Curso ejecutivo para mujeres líderes: Descubrir cuál es el propio estilo de liderazgo de la mujer, adquirir experiencia como negociadoras.

Curso para líderes sin ánimo de lucro: Curso general para mejorar las actitudes y aptitudes relacionadas con el liderazgo.

Insead

Aprender a liderar: Aprender a realizar la transición de colaborador a líder (gran importancia a largo plazo).

Consultoría y preparación para el cambio: Aprender los distintos comportamientos humanos para liderar acorde al tipo de personas que tiene en su organización.

Dirigir el cambio con éxito: Aprender a liderar posibles cambios y modificaciones en las empresas u organizaciones.

El desafío del liderazgo: Aprender a aprovechar el comportamiento humano para mejorar el rendimiento de la empresa; así como qué actitudes humanas son contraproducentes para la misma.

Gestión global de equipos virtuales: Aprender a gestionar y dirigir grupos virtuales (dispersos geográficamente y con diferencias culturales) para sacar el mayor beneficio posible para su empresa.

La transición del liderazgo: Dirigido a personas con gran experiencia como directivos, les ayudará a descubrir cuál es su mejor estilo de liderazgo.

Liderar para obtener resultados: Aprender la manera más efectiva de liderar para obtener los mejores resultados y rendimiento.

Columbia

Cursos de liderazgo para alta dirección: Mejorar las habilidades esenciales para liderar de manera efectiva.

Curso para líderes emergentes: Ayuda para desarrollarse como líder; dirigido a directivos de nivel medio que quieren asumir mayores responsabilidades.

Liderando el crecimiento estratégico y el cambio: Aprender a generar oportunidades de crecimiento, especialmente en entornos turbulentos.

Liderazgo de alto impacto: Aprender a encontrar su propio estilo de liderazgo y cuál es la mejor manera de liderar a su empresa.

Liderazgo en la venta al por menor: Aprender cuál es la mejor manera de liderar en este tipo de empresas y de negocios.

Procesos de alta dirección: Dirigido a los directores generales, muestra cuál es la mejor manera de actuar para conseguir los objetivos.

Vistazo de Napoleón: Aprender cuáles son las mejores estrategias de liderazgo; saber cómo y dónde liderar.

IE

Habilidades directivas del equipo de administración: Aprender habilidades esenciales para convertirse en un directivo de éxito.

Liderazgo transformacional: Desarrollo de 4 aspectos fundamentales del directivo de hoy en día: Liderazgo, comunicación, coaching* y mentoring*.

***Coaching:** Proceso en el cual un coach (“maestro”) contribuye con un coachee (“aprendiz”) para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades; normalmente las de naturaleza profesional. Por ello es que ahora se habla de coaching ejecutivo o coaching empresarial, por ejemplo.

***Mentoring:** Proceso en el cual un mentor (“maestro”) contribuye con un mentorizado (“aprendiz”) para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, sicológicas, sociales, laborales, etcétera.

Liderazgo y coaching: Aprender a utilizar el “coaching” como nueva forma de liderazgo, esto es, que las personas aporten a la empresa todo su conocimiento, sus experiencias y competencias.

MIT SLOAN

Conocer a los líderes que están reescribiendo las reglas: Aprender experiencias de liderazgo mediante la convivencia con líderes expertos de distintas empresas y organizaciones.

Innovación y liderazgo: Aprender a liderar el cambio de una empresa u organización para aumentar el rendimiento de la misma.

Chicago

Liderazgo efectivo: Aprender a ser un buen líder. Para ello es muy importante la comunicación, repetir códigos de actuación, aprender a resolver conflictos y tener conciencia de la importancia de ello.

Oportunidades de liderazgo: Adquirir habilidades de liderazgo muy diferentes a través de actividades extracurriculares muy diversas.

HKUST

El liderazgo de los negocios: Aprender los elementos clave para la construcción de una estrategia de negocios ganadora que mejore el rendimiento de la empresa y descubrir las oportunidades del mañana.

Liderar para conseguir el éxito: Desarrollar futuros líderes mejorando sus capacidades de liderazgo; aprendiendo de los retos y de las oportunidades.

Gestión, dirección y liderazgo: Mejorar la calidad de la toma de decisiones mediante la práctica; de esta forma, usted liderará de una manera mucho más efectiva.

ANEXO 5

CONCEPTOS MÁS
IMPORTANTES DE
LA INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA EN
MATERIA DE
LIDERAZGO

Intercambio de líderes y otorgamiento de poderes

Investigación de la relación entre el poder otorgado y el intercambio de líderes, concretamente, de qué manera afecta a la satisfacción en el trabajo y a la cifra de ventas de una empresa. Queda demostrado que estas variables son independientes entre sí.

Análisis historiométrico de liderazgo en ambientes de misión crítica

Artículo sobre la importancia que tiene un líder en desastres naturales. A través de un total de 110 incidentes críticos, se describen las funciones más importantes que debe desempeñar un líder en este tipo de sucesos.

Auto-desarrollo del liderazgo como estrategia organizativa

Artículo que describe como se debe auto-desarrollar una persona para convertirse en un líder efectivo y como hacer que esto traiga consigo un beneficio para la empresa u organización y una mejora del desarrollo organizacional.

Teoría basada en la organización del liderazgo

Artículo que explica cómo utilizar los descubrimientos teóricos para mejorar la experiencia de liderazgo y utilizarla para desarrollar cuestiones científicas. Esto se realiza analizando las divergencias entre ambas ramas de conocimiento e intentando que converjan hacia lo mismo.

Un análisis de las creencias típicas sobre el estilo de liderazgo

Artículo que analiza las ventajas e inconvenientes que tienen las mujeres para llegar a puestos de liderazgo en las empresas. También se realiza un análisis de lo que los hombres y las mujeres consideran más importante para convertirse en líderes efectivos.

La cadena de seguridad del paciente

Investigación científica llevada a cabo a través de una encuesta en hospitales de Estados Unidos. Posteriormente, se trataron estos datos mediante el modelo de ecuaciones estructurales. Mediante este estudio quedó demostrado que el liderazgo es muy importante para crear una atmósfera de seguridad en el paciente.

Líderes de hoy en día

Artículo que reflexiona sobre cuáles son las habilidades y capacidades que debe poseer un líder para ser efectivo. Distingue entre dos escenarios diferentes: liderar en tiempos difíciles, donde todo el mundo ve la necesidad de un cambio y liderar en tiempos buenos, de bonanza, donde se presentan los desafíos más complicados. Plantea cuatro formas de liderazgo diferentes y explica las razones que le llevan a decantarse por uno de estos cuatro tipos de líderes para que la sociedad prospere.

Formar líderes para la toma de decisiones bajo presión

Artículo que explica como la toma de decisiones erróneas en materia de liderazgo puede llevar consigo consecuencias muy negativas. Concretamente, este artículo explica cómo malas decisiones, provocadas por el estrés y por la falta de preparación, provocaron que 14 personas perdieran su vida en el incendio del cañón sur en 1996. A raíz de este suceso, se creó una unidad especial de liderazgo y de toma de decisiones bajo presión en la unidad de bomberos de Estados Unidos.

Las lecciones de liderazgo del Everest

Este artículo pone de manifiesto la importancia del liderazgo en expediciones de montaña, concretamente en el monte Everest. En estos casos (y en otros similares) se pone de manifiesto la necesidad de un verdadero líder que se guíe por las necesidades del grupo, que tenga la templanza necesaria para transmitir tranquilidad en situaciones

de gran riesgo o peligro y la necesidad de que sus palabras calen hondo en sus subordinados.

Lecciones de liderazgo de los militares

Artículo que compara las habilidades y capacidades que debe poseer un líder para llevar a su empresa u organización a buen puerto y las que deben poseer los militares. Tras analizarlas, se llega a la conclusión de que son muy similares, lo que pone de manifiesto la gran importancia que tiene el liderazgo para este colectivo.

Desarrollo psicosocial y liderazgo en cadetes militares

Artículo que discute cuál es la mejor forma de convertir a los cadetes militares en líderes efectivos al servicio de la nación. Concretamente, profundiza en la importancia del desarrollo psicosocial de los cadetes. Se llega a la conclusión de que es uno de los parámetros más importantes para el desarrollo de líderes.

Vaticinadores cognitivos y de personalidad en el rendimiento de los líderes de los cadetes de West Point

Artículo que expone la importancia de que el liderazgo efectivo sea una de las características básicas de los militares. Concretamente, este artículo analiza la influencia de las variables cognitivas y de personalidad. Se llegó a la conclusión de que estos factores contribuyen de una manera muy importante al comportamiento como líderes.

La importancia del liderazgo lateral

El artículo explica cuáles son las capacidades que buscan las empresas en los directivos responsables de “outsourcing” (liderazgo lateral, es decir, en el mismo nivel de jerarquía): pensamiento estratégico, capacidad de realizar tratos y cerrar negociaciones,

capacidad de asociación y saber gestionar el cambio. También es muy importante que la alta dirección apoye el “outsourcing” de manera sólida.

Evaluación del comportamiento genético; relación entre el liderazgo y la personalidad

Artículo en el que se analiza si son hereditarias y/o genéticas las aptitudes que tienen las personas para convertirse en líderes. Concretamente, se ha comprobado si los rasgos del carácter personal que tienen que ver con el liderazgo son hereditarios; estos rasgos son la franqueza, la conciencia, la extroversión, la ingratitud y el neuroticismo.

La relación entre las prácticas de liderazgo que facilitan un clima emocional positivo y una actuación organizativa

Artículo en el que se analiza si las prácticas de liderazgo que facilitan un clima emocional positivo están relacionadas con los resultados de la organización/empresa, así como ver de qué manera lo están. Se llega a la conclusión de que ambos conceptos están relacionados de manera positiva, por lo que estas prácticas pueden ser fuente de ventajas competitivas para las empresas que las lleven a cabo.

Liderazgo efectivo en empresas unidas en Vietnam

Artículo que pone de manifiesto la importancia que tiene un liderazgo compatible y complementario en aquellas empresas que trabajan juntas o que tienen nexos de unión. Esto es todavía más importante en empresas de distintos países, donde se hace indispensable la aproximación y el respeto cultural.

Liderazgo ingenieril con visión de futuro

Artículo en el que se explican las habilidades necesarias para ser un buen ingeniero, que están cambiando constantemente y van mucho más allá del conocimiento científico;

además de eso, un buen ingeniero debe saber cuándo hay un problema y solucionarlo, asumir riesgos y responsabilidades, saber trabajar en equipo y saber comunicar sus ideas para que todo el mundo las entienda. Es decir, debe saber ejercer como líder.

En busca de líderes globales

Artículo en el que cinco expertos en liderazgo discuten cuáles son las características básicas que debe cumplir un líder global. Están de acuerdo en que el cambio de lo local a lo global es irreversible y que es necesario el dominio de cuantos más idiomas mejor, pero no se ponen de acuerdo en otros temas, como la importancia de haber vivido en varias culturas.

Qué preguntar a la persona en el espejo

Artículo que pone de manifiesto la importancia de aprender de los propios errores para progresar en materia de liderazgo y que estos errores no tengan un impacto negativo en los resultados empresariales.

Convergiendo hacia un punto: Asertividad y efectividad en el liderazgo

Artículo que expone la investigación actual viendo la asertividad como un factor con deficiencias en cuanto a liderazgo; se explica por qué es esto así y se promueve una nueva investigación para ayudar a ampliar el liderazgo académicamente.

La relación curvilínea entre asertividad y liderazgo

Artículo que pone de manifiesto la importancia de la asertividad en el liderazgo, concretamente la relación curvilínea que presenta respecto al mismo.

Importancia del liderazgo participativo

Artículo que analiza la importancia del liderazgo participativo a la hora de mejorar el rendimiento en el trabajo y la importancia que tiene la motivación en todo este proceso.

Teoría y práctica del cambio de liderazgo

Artículo que explica la relación que tiene el liderazgo con el mundo de los negocios mediante una curva “sigmoide”.

Promoción y desarrollo de las mujeres: iniciativas comunitarias

Artículo que analiza las dificultades que tienen las mujeres para convertirse en líderes de empresas y organizaciones (como ocurre en muchos otros campos de la vida). Los buenos líderes se desarrollan durante su vida, por lo que cualquier mujer puede estar preparada para ello. Para conseguir este objetivo, se ha desarrollado un entrenamiento específico para mujeres líderes.

Desarrollo de un modelo holístico de calidad en educación de alto nivel

Artículo que analiza las ventajas que tiene utilizar un modelo holístico para desarrollar cualquier método educativo y docente de alto nivel frente a otros modelos.

ANEXO 6

MARKETING HOLÍSTICO

La evolución de las tecnologías de la información, han provocado una evolución en el concepto de marketing. A este nuevo marketing, Kotler lo denomina, marketing holístico.

Un sin fin de puertas se han abierto a la nueva economía digital. Observaremos en la siguiente tabla (*cuadro 4*) los diferentes cambios en la comercialización derivados de las nuevas tecnologías de la información.

	PASADO	TRADICIONAL	TENDENCIA (Marketing Holístico)
OBJETIVO	↑ Ventas ↑ Clientes	Satisfacción del cliente	Fidelización: cuidar al cliente para que confíe en nosotros. Aumentar la satisfacción del cliente buscando y haciéndole llegar los productos que necesita aunque no los fabriquemos
ESTRATEGIA	↑ Persuasión	Adaptación de las necesidades del cliente	Explorar, crear y distribuir ----- VALOR ----- Cliente, empresa y colaboradores
HORIZONTE TEMPORAL	Corto Plazo	Queremos que a largo plazo el cliente vuelva	Replanteamiento constante de mejora
DECISIONES	Internas	Internas / Externas Investigación de mercados.	.- Bases de datos de Clientes facilitadas por las nuevas tecnologías. .- Incorporar colaboradores como punto de apoyo de la empresa

Cuadro 4 – Evolución del marketing

Fuente: Pastor A.C. Apuntes dirección comercial.

ANEXO 7

ENCUESTA

SOBRE

LIDERAZGO

ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO EN INGENIERÍA

1 - ¿Consideras importante para un ingeniero desarrollar competencias para ser líder de un equipo de trabajo?

Sí No NS/NC

2 - Haz dos valoraciones para las siguientes competencias

1. Puntúa de **0 (nulo)** a **10 (importantísimo, crítico)** la IMPORTANCIA de las siguientes COMPETENCIAS para ser líder de un EQUIPO.
2. Puntúa de **0 (muy insatisfecho)** a **10 (muy satisfecho)** tu grado de satisfacción actual EN LA ADQUISICIÓN DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS.

• **Proactividad.** Un líder debe ser **responsable**, estar dispuesto a **actuar** en todo momento, ser capaz de **tomar buenas decisiones y creer en lo que persigue.** __ __

• **Capacidad de comunicación.** Debe saber **expresar claramente sus ideas y escuchar y utilizar las buenas ideas de los demás.** __ __

• **Inteligencia emocional.** Un líder tiene que tener **autoestima, autocontrol y madurez.** __ __

• **Flexibilidad y apertura mental.** Debe saber **adaptarse al cambio, estar informado, ser creativo y buscar su crecimiento personal a largo plazo.** __ __

• **Honestidad y confianza.** Debe buscar **relaciones positivas, estar comprometido y ser transparente.** __ __

• **Positivismo.** Percibir y aprovechar las **oportunidades, detectar y potenciar aspectos positivos.** __

—

• **Trabajo en equipo.** **Crece y hace crecer** a su gente, **delega** responsabilidades, busca y aprovecha sinergias positivas. __ __

• **Capacidad de organización.** Debe poseer la capacidad **de fijar metas, priorizar y ordenar** en el tiempo y en el espacio. __ __

Otras

3 - ¿Te gustaría que se ofertara más formación en el centro para desarrollar competencias de liderazgo?

Sí No NS/NC

4 – En el caso de haber contestado sí, ¿dónde te gustaría que se ofreciese?

- Asignaturas troncales u obligatorias
- Asignaturas optativas o de libre elección
- Formación adicional (Máster, Postgrado...)
- Otros _____

5 - Puntúa de **0 (nada útil)** a **10 (muy útil)** los siguientes métodos para desarrollar COMPETENCIAS de liderazgo

- **Auto observación personal:** Proceso mediante el cual aprendemos a examinar y analizar nuestra propia conducta, descubriendo nuestras propias fortalezas y debilidades. ____
- **Escucha activa:** Técnica de comunicación que enseña al oyente a comprender, evaluar e interpretar lo que escucha. Aprender a “saber escuchar”. ____
- **Visualización creativa:** Aprender a tener una idea en la cabeza de todos los objetivos que queremos lograr. La capacidad de crear una realidad subjetiva, adelantarse a la realidad. ____
- **Diálogo socrático:** Método de dialéctica o demostración lógica para la indagación o búsqueda de nuevas ideas. Se basa en la reflexión y el razonamiento. La forma de evidenciar el acierto de un punto de vista es hacer que el “oponente” se contradiga a sí mismo y “apruebe” el punto de vista en cuestión. ____
- **Análisis transaccional:** Sistema de psicoterapia individual y social. Propone una metodología y unos conceptos básicos sin tecnicismos abstractos con el objetivo de facilitar la reestructuración y el cambio personal. Busca facilitar el análisis de las formas en que las personas interactúan entre sí. ____
- **Método prueba-error (experimentación):** Se prueba una opción y se observa si funciona. Si funciona, entonces se tiene una solución. Si no – esto es un error – se intenta otra opción. ____
- **Método de retroalimentación o feed-back:** Compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. ____
- **Evaluación de competencias (test de 360º):** Proceso por el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente para realizar una actividad laboral determinada. ____
- **Definición de planes de acción (anclajes):** Fijar un modo de actuación que priorice las iniciativas más importantes para cumplir los objetivos y las metas fijadas. ____
- **Formación continua:** Conjunto de acciones formativas que se desarrollan, tanto para mejorar las competencias y las cualificaciones de los profesionales, como para la recualificación de las personas ocupadas. ____
- **Asociación/colaboración de profesionales de prestigio:** Ayuda de especialistas en un tema con visiones distintas y enriquecedoras. Saber cuándo hay que aprovechar estas ayudas y el modo de hacerlo. ____