

LIBRO BLANCO

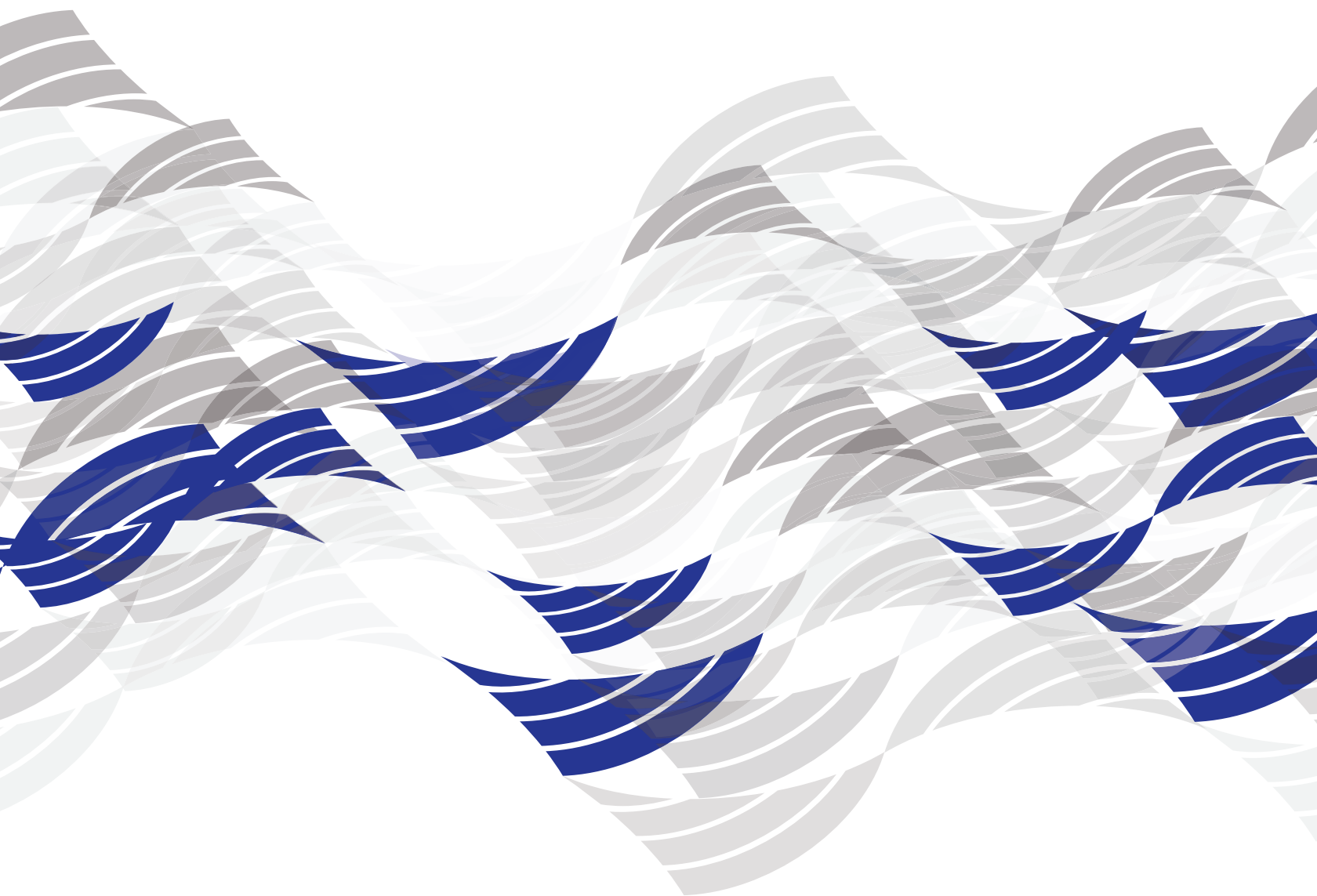
Desarrollo de una estrategia de liderazgo

Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización

Por: Dr. William Pasmore



Center for
Creative
Leadership





Índice

Introducción	1
¿Qué es una estrategia de liderazgo?	2
Cómo diseñar la estrategia de liderazgo	3
Cómo diseñar la estrategia de desarrollo del liderazgo	17
Implicaciones para la adquisición de talento, la sostenibilidad del talento y las prácticas de liderazgo	21
Cómo obtener resultados y crear el talento que su organización necesita	24
Conclusión	25
Referencias	25
Acerca del autor	25

Introducción

Las organizaciones dependen de un liderazgo capaz de guiarlas a través de cambios sin precedentes. No obstante, existen numerosos indicios en las noticias y en los últimos informes de investigación que apuntan a que incluso [algunas de las mejores y más reputadas organizaciones no están consiguiendo adaptarse al cambio, aplicar los planes estratégicos de manera satisfactoria y prepararse para un futuro más incierto](#). Consideramos que la confusión que se percibe en la actualidad está relacionada en cierta medida con el liderazgo, y que si no cambia nuestro planteamiento actual del desarrollo del liderazgo, seguiremos observando aún más de lo mismo.

Al tiempo que algunas empresas de renombre desaparecen o son absorbidas (por ejemplo, Lucent, Chrysler, Lehman Brothers, Northern Rock o Merrill Lynch) y surgen nuevas fuerzas como las economías de China e India, [los estudios de los directores ejecutivos muestran que, en su opinión, el único factor que determinará su destino es la calidad de su talento de liderazgo](#). De hecho, muchos altos directivos se lamentan de la falta de fortaleza del liderazgo de sus empresas y se preguntan qué ocurrirá cuando los líderes de la gene-

ración del baby boom se retiren finalmente. ¿Podemos confiar en que la próxima generación de líderes dará la talla cuando llegue el momento? ¿O nos encontramos ante un déficit de talento imposible de cubrir que llevará a cifras aún mayores de fracasos sonados? ¿Qué puede hacer su organización para evitar los riesgos asociados a un liderazgo inadecuado y preparar mejor a sus líderes actuales y futuros para cambios aún imprevistos?

Todo líder es consciente del valor de una estrategia empresarial bien definida. Pocos, sin embargo, prestan atención al liderazgo necesario para aplicar estrategias que exigen cambios en la dirección o en las capacidades de la organización. Si no se cuenta con un liderazgo adecuado, incluso las mejores y más audaces estrategias se quedarán por el camino y su potencial no se aprovechará nunca. En este artículo se define qué es una estrategia de liderazgo y cómo diseñar una estrategia para su organización que cambie para siempre la manera en que se forma a los líderes y se crean nuevas capacidades de liderazgo.

¿Qué es una estrategia de liderazgo?

Para comprender qué es una estrategia de liderazgo, **debemos tener claro lo que entendemos por «liderazgo»**. El Center for Creative Leadership ha estudiado a los líderes y el liderazgo durante casi 40 años y recientemente ha llegado a una conclusión importante: el liderazgo comienza en las personas que desempeñan puestos directivos, pero no termina ahí.¹ La capacidad de una organización para cumplir sus objetivos no depende solamente de la fuerza de voluntad de un gran líder único, ni siquiera de la eficacia de la cadena de mando de la organización. Estos aspectos son importantes pero, en sí mismos, no nos ayudan a comprender por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan.

Al contrario, las investigaciones han demostrado que debemos comprender que la cultura de liderazgo se define por las acciones colectivas de líderes formales e informales que actúan juntos con el fin de llevar a la organización al éxito. No es solo el número o la calidad de los líderes individuales lo que determina el éxito de esta, sino que es la capacidad de ambos tipos de líderes de aunar esfuerzos en apoyo de los objetivos de la organización lo que, en última instancia, marca la diferencia. Por ello, cuando se habla de liderazgo en esta publicación, nos referimos tanto a los propios líderes como a las relaciones entre ellos. En varias ocasiones, la idea de que el liderazgo va más allá del líder individual se ha definido como «liderazgo interdependiente, interdepartamental, colectivo o conectado».

Las definiciones más sólidas incluyen en el liderazgo tanto a los líderes formales como a los informales. Las observaciones de organizaciones reales en funcionamiento rara vez resultan tan nítidas y claras como sugieren sus organigramas.

La comunicación, las influencias y la colaboración tienen lugar en todos los niveles y áreas de la organización, casi como si no existiera un organigrama. Así lo han demostrado varias investigaciones sobre el seguimiento de las redes informales dentro de las organizaciones.²

Ignorar este hecho en cualquier debate sobre liderazgo significa obviar tanto la realidad como los aspectos que deben entenderse y gestionarse para aplicar las estrategias de manera satisfactoria.

En consecuencia, a la hora de describir el liderazgo de una organización, debemos considerar, como mínimo:

- A El número de líderes necesarios según los puestos de dirección oficiales ya existentes y futuros que se recogen en el organigrama (número, nivel, ubicación, función, unidad empresarial, relaciones jerárquicas, etc.).
- B Las cualidades necesarias para la selección (demografía, diversidad, origen, grado de experiencia).
- C Las aptitudes y comportamientos necesarios para implementar la estrategia empresarial y crear la cultura deseada (aptitudes, competencias, base de conocimientos).
- D Las capacidades de liderazgo colectivo de los líderes que actúan en grupos y entre departamentos para implementar estrategias, resolver problemas, responder ante amenazas, adaptarse al cambio, apoyar la innovación, etc.
- E La cultura de liderazgo deseada, incluidas las prácticas de liderazgo en uso, como la colaboración interdepartamental, el involucramiento de los empleados, la aceptación de la responsabilidad de los resultados, la creación de oportunidades de liderazgo para otros, la formación de otros líderes, cómo «aprender a aprender», etc.

En gran parte del trabajo realizado sobre el talento y la fortaleza del liderazgo, se ha hecho hincapié únicamente en las dos primeras formas de describir el liderazgo de una organización. Dejar a un lado el liderazgo conectado y la cultura de liderazgo es obviar lo que da vida al liderazgo en las organizaciones, así como los factores que normalmente determinan que las estrategias y los planes lleguen o no a realizarse.

Una buena estrategia de liderazgo contempla todos estos factores. El mero hecho de que todos los puestos directivos del organigrama estén cubiertos no generará por sí mismo el liderazgo necesario para implementar las estrategias, adaptarse al cambio, fomentar la innovación u otros asuntos organizativos importantes. No se trata únicamente de contar con el número adecuado de personas; lo que importa es cómo estas personas actúan y se relacionan entre sí.

Una estrategia de liderazgo prevé de manera explícita cuántos líderes se necesitan y de qué tipo, su ubicación, sus capacidades y su modo de comportarse de manera individual y colectiva para lograr el éxito total que se pretende alcanzar.

Muy pocas organizaciones cuentan con una estrategia de liderazgo explícita. No debe sorprender, por tanto, que sin tal estrategia, los directores generales descubran que carecen del talento de liderazgo necesario.

Al igual que las estrategias empresariales, las estrategias de liderazgo parten de un análisis exhaustivo de la situación actual y de una visión informada del futuro. En consecuencia, la estrategia ofrece una serie de recomendaciones para reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado. Una vez que se conoce la estrategia de liderazgo, se puede formular una estrategia de desarrollo del

liderazgo para conseguir las circunstancias futuras deseadas y se pueden identificar las implicaciones para los procesos de gestión del talento. Después de implementar la estrategia, los resultados empresariales ofrecerán información sobre el funcionamiento de la misma y ayudarán a diseñar nuevas estrategias empresariales a partir del talento de liderazgo que se ha desarrollado.



La estrategia de liderazgo debe regirse por la estrategia empresarial y especificar:

A. Cantidad: número de líderes necesarios durante los próximos 5-10 años según las necesidades de crecimiento y el volumen de negocio previsto:

1. Cuándo
2. Dónde
3. En qué nivel

B. Cualidades: características que deben tener todos los líderes en el momento de la selección o retención, tales como:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografía <ol style="list-style-type: none"> a. Edad b. Sexo c. Raza d. Cultura de origen e. Formación f. Experiencia | <ol style="list-style-type: none"> 2. Promoción interna o contratación externa 3. Diversidad, diversidad específica <ol style="list-style-type: none"> a. Nivel b. Ubicación |
|--|---|

C. Aptitudes/comportamientos: aptitudes, comportamientos, conocimientos, competencias y habilidades específicas que necesitan los líderes según su función, nivel, ubicación o unidad para implementar la estrategia empresarial:

1. Competencias conductuales generales aplicables a todos los líderes de la organización
2. Competencias conductuales específicas por nivel o función
3. Aptitudes y conocimientos generales exigidos a todos los líderes de la organización
4. Aptitudes o conocimientos exigidos por nivel o función
5. Aptitudes, conocimientos o capacidades en función de la ubicación
6. Habilidades lingüísticas

D. Capacidades colectivas: capacidades que deben poseer los líderes cuando actúan de manera conjunta, tales como:

1. Dirigir, demostrar coordinación y generar compromiso como equipo de liderazgo colectivo
2. Resolver problemas o realizar mejoras que requieren colaboración entre áreas internas y externas de manera eficiente y eficaz
3. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y obtener su apoyo activo para aplicar las acciones multifuncionales previstas
4. Formular estrategias de manera conjunta y ejecutarlas de modo coordinado
5. Aplicar innovaciones de éxito que requieren colaboración multifuncional
6. Adaptarse al cambio de manera coordinada y coherente
7. Trabajar juntos para ampliar el negocio a nuevos mercados
8. Garantizar un cumplimiento/transparencia que requiera unos valores, creencias y acciones coherentes en toda la empresa
9. Ofrecer respuestas a los clientes de modo coordinado entre unidades
10. Desarrollar el talento en beneficio de la empresa, no de unidades individuales

E. Cultura de liderazgo: cualidades esenciales de la cultura creada por los líderes en función de su modo de dirigir:

1. Grado de dependencia, independencia o interdependencia entre los líderes
2. Valores esenciales que se refuerzan mediante el comportamiento colectivo y las acciones de los líderes
3. Estilo de liderazgo mostrado por la mayoría de los líderes (orientado hacia el control, laissez faire, participativo)
4. Prácticas de liderazgo importantes y compartidas por toda la empresa (involucrar a los empleados, aceptar responsabilidades, aprovechar las oportunidades para mejorar, centrarse en el cliente, etc.)

Una vez que se ha formulado la estrategia de liderazgo, puede comenzar la elaboración de la estrategia de desarrollo del liderazgo. Esta clarifica la manera de poner en práctica la estrategia de liderazgo, analiza las implicaciones para los sistemas y procesos de gestión del talento, y describe un enfoque del desarrollo del liderazgo.

Cómo diseñar la estrategia de liderazgo

El primer paso a la hora de formular la estrategia de liderazgo consiste en analizar la estrategia empresarial para conocer las implicaciones en relación con los nuevos requisitos de liderazgo. Este análisis normalmente requiere un grupo de expertos compuesto por varias personas que conozcan muy bien la empresa y por otras familiarizadas con los procesos de adquisición, retención y desarrollo del talento de liderazgo. Comenzando con la estrategia empresarial, el primer paso consiste en identificar los impulsores clave de la estrategia. Los impulsores son las elecciones fundamentales

que realizan los líderes sobre el modo de situar la organización para obtener el mayor provecho de sus fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas del mercado. Son los elementos que hacen que una estrategia sea exclusiva de una organización, en comparación con otras, y que dictan los puntos de equilibrio necesarios entre inversiones alternativas de recursos, tiempo y energía. Los impulsores clave son pocos en número y ayudan a comprender los objetivos que los líderes y el liderazgo conjunto de la organización deben, necesariamente, conseguir.



La importancia de identificar los impulsores clave a la hora de diseñar la estrategia de liderazgo radica en que, en última instancia, tendrán que tomarse decisiones difíciles en relación con los ámbitos donde invertir el dinero destinado a los líderes y a su desarrollo. En particular, a medida que se reduce el presupuesto para personal de liderazgo y desarrollo, es más importante que nunca demostrar una relación clara entre las inversiones en materia

de liderazgo y los resultados que la organización espera conseguir, tales como el crecimiento, la rentabilidad, la retención del talento y otros parámetros que revisten gran importancia para los encargados de la toma de decisiones de alto nivel que controlan el gasto destinado al desarrollo del liderazgo.



Los impulsores clave del negocio:

- Son relativamente pocos (por ejemplo, de 3 a 5), y son determinantes para que una organización específica obtenga una ventaja competitiva sostenible en un sector particular;
- Se conocen también como «factores fundamentales del éxito», «propuestas clave de valor», «factores esenciales del éxito», etc.;
- Están orientados al presente y al futuro. ¿Siguen siendo relevantes cuando los clientes y la competencia cambian?

Hay que señalar que los impulsores clave no constituyen en sí mismos estrategias detalladas, sino que son las decisiones fundamentales que toman los líderes sobre lo que la organización debe hacer. Por ejemplo, en algunos mercados, como el sector de la restauración, puede elegirse la satisfacción de los clientes como impulsor clave del éxito. En otros ámbitos, como el sector servicios, la satisfacción del cliente podría no ser un impulsor clave. En este sector se podría elegir como impulsor clave la obtención de fuentes de

materias primas a largo plazo a precios competitivos para su conversión en energía eléctrica. La satisfacción del cliente y las materias primas a precios bajos no constituyen estrategias empresariales completas, pero rigen la formulación de estrategias de negocio detalladas. El propietario del restaurante debe diseñar estrategias para conseguir unos niveles elevados de satisfacción del consumidor y la compañía de servicios deberá desarrollar estrategias orientadas a garantizar materias primas a precios bajos.

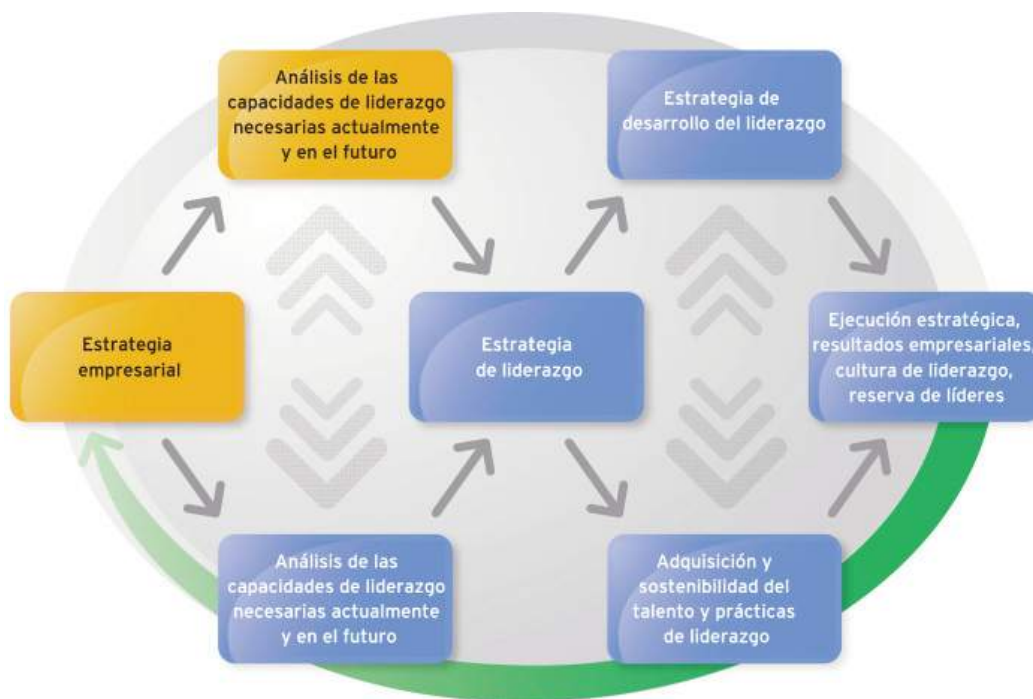
Se pueden identificar los impulsores clave planteando algunas preguntas fundamentales:

- ¿Se trata de una capacidad organizativa totalmente esencial?
- ¿Podría existir otro elemento más indispensable para el logro de la visión/misión?
- En términos relativos, ¿qué es lo más importante para el éxito competitivo y la realización de la misión?
- ¿Se trata de algo que la organización está en disposición de realizar mejor que la competencia?
- ¿Su correcta realización se traducirá directamente en éxito continuo o futuro?
- ¿Su realización incorrecta llevará al fracaso de la organización?

IMPULSOR CLAVE	IMPLICACIONES DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
<p>Mayor internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de una mayor sensibilidad cultural entre los líderes • Mejor representación de distintas zonas geográficas en los niveles superiores • Mejores competencias lingüísticas en los puestos de dirección clave para facilitar la creación de relaciones interculturales • Mayor importancia de las asignaciones en el extranjero para los futuros líderes • Mejor comprensión de las normativas locales y los acuerdos comerciales a la hora de elaborar la estrategia • Mayor interdependencia entre los líderes para crear una colaboración entre funciones más eficaz a la hora de introducir nuevos productos en el mercado
<p>Mayor innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interdependencia entre los líderes para crear una colaboración entre funciones más eficaz a la hora de introducir nuevos productos en el mercado • Necesidad de aumentar la participación del liderazgo entre funciones para reunir las opiniones del consumidor y traducirlas en ideas rentables para nuevos productos • Previsión de las implicaciones que una cartera de productos en rápida expansión puede tener sobre el capital, el espacio y el talento • Necesidad de un cambio cultural para crear un espíritu de innovación en detrimento de una cultura de aversión al riesgo en los niveles superiores de la organización
<p>Mayor orientación hacia el consumidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de desarrollar y aplicar nuevos procesos para comprender las experiencias del consumidor y traducirlas en mejores prácticas empresariales • Necesidad de crear vínculos sólidos en la organización en todos los puntos de contacto con el consumidor para que este experimente una relación fluida • Necesidad de comprender las necesidades de los distintos segmentos de consumidores y avanzar más allá del planteamiento «universal» • Necesidad de inculcar una cultura de primacía del cliente y de atención al mismo
<p>Inversión en oportunidades de alto crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un crecimiento rápido requiere atención al desarrollo del talento; se debe acelerar la adquisición y el desarrollo del talento en los puestos clave para evitar que este se convierta en un lastre para el crecimiento continuo • Necesidad de incrementar el número de líderes de cada nivel en un 10 % anual durante los próximos 3 años
<p>Mejora de la eficiencia operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de introducir métodos Six-Sigma, lean manufacturing y otros con objeto de armonizar los costes con los de los competidores principales; dichos métodos deben dirigirse desde los ámbitos superiores y recibir el apoyo de los líderes de todos los niveles • Necesidad de crear una cultura de mejora constante dirigida fielmente por quienes desempeñan puestos de dirección

En la práctica, las implicaciones de la estrategia de liderazgo serían mucho más específicas y reflejarían las oportunidades y cuestiones concretas relacionadas con los impulsores clave. Los impulsores clave y las estrategias empresariales asociadas a ellos deben tener implicaciones claras en el trabajo que los líderes deben desempeñar correctamente para que la organización tenga éxito. En última instancia, las actividades de desarrollo del liderazgo deben diseñarse para garantizar que los líderes individuales y el liderazgo colectivo de la organización estén preparados para implementar las estrategias más importantes relacionadas con los impulsores clave.







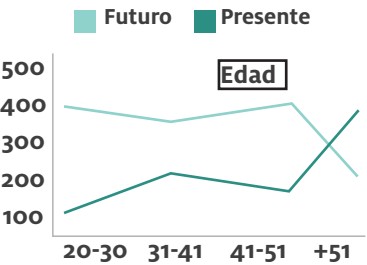



Tras la identificación de las implicaciones de alto nivel de la estrategia de liderazgo, el siguiente paso en el diseño de la misma es la evaluación de la situación de liderazgo actual y su comparación con el futuro deseado. Este paso es el «peso pesado» desde el punto de vista de la evaluación y la recogida de datos, y abarca una amplia gama de variables que tendrán repercusiones en las decisiones relativas tanto a la estrategia de liderazgo como a la estrategia de desarrollo del liderazgo que deben seguirse.



En el cuadro de la página 10 se muestra un ejemplo de los métodos que pueden utilizarse para recabar la información necesaria relativa al estado actual en cada categoría.

DIMENSIÓN	METODOLOGÍAS PARA LA RECOGIDA DE DATOS
Cantidad	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la plantilla • Datos SIRH • Elaboración de hipótesis
Cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de evaluación • Evaluación del estilo de liderazgo/perfiles de personalidad • Formularios de gestión del talento/sesiones de revisión • Datos SIRH
Aptitudes/comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles profesionales • Pruebas de aptitud • Datos SIRH • Encuestas/entrevistas • Identificación y evaluación de competencias
Capacidades colectivas	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de debate • Observación • Entrevistas • Análisis de documentos
Cultura de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de evaluación de la cultura • Encuestas a los empleados • Observación • Grupos de debate/entrevistas • Análisis de documentos

Los datos extraídos de estos análisis se utilizan para identificar las discrepancias existentes entre el estado presente y futuro del liderazgo dentro de la organización, lo que ofrece un enfoque de las prioridades que han de abordarse en la estrategia de liderazgo. A continuación se muestra un ejemplo simplificado del análisis de las discrepancias que se debe efectuar.

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ANÁLISIS	IMPLICACIONES DE LAS DISCREPANCIAS PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
<p>Número de líderes por nivel</p>	<p>Nivel 1 </p> <p>Nivel 2 </p> <p>Nivel 3 </p>	<p>El aumento significativo en los niveles 2 y 3 requerirá un desarrollo interno acelerado y contrataciones o adquisiciones externas.</p>
<p>Ubicación de los líderes</p>	<p>NA </p> <p>EMEA </p> <p>APAC </p>	<p>El crecimiento se ralentizará en NA, pero seguirán produciéndose ascensos gracias al volumen de negocio. Importantes aumentos en EMEA y especialmente en APAC.</p>
<p>Cualidades de los líderes</p>		<p>La jubilación de los boomers hará necesario acelerar su reemplazo con personal mucho más joven; las nuevas contrataciones también serán más jóvenes.</p>
<p>Distribución de los líderes</p>	<p>Año 1 </p> <p>Año 2 </p>	<p>Debe realizarse un importante esfuerzo para contratar, formar y retener mujeres para alcanzar el objetivo de superar el 20 %.</p>
<p>Aptitudes/comportamientos de los líderes: competencias clave exigidas por la estrategia</p>		<p>Se necesitan cambios rotundos; algunos no lo conseguirán y debemos estar preparados para ello.</p>

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ANÁLISIS	CIAS PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
<p>Aptitudes/comportamientos que deben tener los líderes de Asia, África y América Latina</p>	<p>Presente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principalmente expatriados • Pocos poseen los conocimientos lingüísticos y culturales necesarios para construir relaciones empresariales <p>Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y relaciones locales • Competencias lingüísticas • Conocimiento de las normativas locales • Conocimiento profundo de los consumidores locales 	<p>Cambiar las características del grupo de líderes de la región mediante la contratación y el desarrollo interno acelerado; garantizar que su voz se oiga también en la sede central.</p>
<p>Capacidades colectivas exigidas por la estrategia</p>	<p>Presente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los plazos de planificación • Respetar las políticas de la empresa • Mantener la calidad de los productos <p>Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducir las innovaciones exitosas en el mercado con rapidez • Mejorar o agilizar la respuesta coordinada a los clientes a nivel mundial • Desarrollar el talento multifuncional 	<p>Se trata de comportamientos nuevos que requerirán atención a los problemas que puedan surgir mientras los trabajadores aprenden a trabajar juntos de modo diferente.</p>
<p>Cultura de liderazgo</p>	<p>Presente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de culturas dependientes e independientes • Dificultad para coordinar los lanzamientos de productos o la implementación de políticas en las distintas funciones y regiones <p>Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una cultura mucho más interdependiente entre funciones regiones que permita aumentar a eficacia de las operaciones globales, fomentar una innovación más rápida 	<p>Los altos directivos deben involucrar a los demás en el cambio de la cultura de liderazgo a través del trabajo en iniciativas estratégicas.</p>

Se trata de nuevo de un ejemplo muy simplificado de las implicaciones para el liderazgo que deben extraerse de la estrategia empresarial cuando se comparan las capacidades de liderazgo futuras con las existentes en la actualidad. Una vez que se extraen estas implicaciones y se confirman mediante la presentación y el debate con el equipo directivo, debe abordarse la columna derecha del cuadro de análisis de las discrepancias. La estrategia de liderazgo resume las medidas que deben adoptarse para reducir estas discrepancias. El siguiente paso en la estrategia de desarrollo del liderazgo consiste en formular recomendaciones específicas en relación con los enfoques que deben adoptarse para formar a los líderes actuales

y futuros, y desarrollar las capacidades colectivas del liderazgo de la organización, de conformidad con la estrategia de liderazgo. El análisis de las discrepancias tiene asimismo implicaciones claras para la contratación, la selección y otros sistemas, políticas y procesos de gestión del talento.

A continuación se ofrece un ejemplo de estrategia de liderazgo (las estrategias reales serían mucho más detalladas y específicas en lo relativo a cada dimensión del liderazgo). La estrategia podría incluir también aspectos como plazos específicos para cada medida, personas encargadas de adoptarlas, obstáculos para el éxito, costes e implicaciones para los procesos de desarrollo del liderazgo o de gestión del talento.

¿Qué coste tendrá la implementación de la estrategia de liderazgo de su empresa?

Si bien no existe una fórmula precisa para traducir la estrategia de liderazgo en un cálculo del presupuesto y el tiempo necesarios para lograr cada objetivo, dada su clara vinculación con la estrategia empresarial, la estrategia de liderazgo sí ofrece una base convincente para justificar dichas inversiones. Aunque es difícil establecer comparaciones entre organizaciones, sectores y zonas geográficas, los estudios elaborados por ASTD² y Training Magazine³ en el mercado estadounidense mostraron un gasto medio constante de alrededor de 1200 USD por empleado (o un 2-3 % de la nómina) en actividades de formación y desarrollo. El gasto en desarrollo de personal directivo generalmente es superior, como también lo es el gasto en sectores o compañías que se enfrentan a entornos empresariales muy competitivos o sometidos a constantes cambios, y en empresas que reciben premios por sus prácticas de desarrollo.

El desarrollo de la estrategia normalmente es un proceso repetitivo en el que participa un equipo reunido para ese fin. Este informa con regularidad a un equipo directivo o a un comité de dirección que desempeña una función de supervisión. Al igual que ocurre en el caso de las evaluaciones de talento, el proceso de diseño de una estrategia de liderazgo da lugar a conversaciones útiles que quizá no hayan surgido con anterioridad. Estas conversaciones pueden servir de mediación para comenzar a cambiar las creencias y valores relati-

vos al talento directivo en la organización.

La creación de una estrategia es una combinación de lógica y arte en la que participan los dos hemisferios del cerebro. Mientras que la definición del número de líderes necesarios normalmente se basa en una extrapolación directa de los objetivos de crecimiento utilizando métodos de planificación de plantillas, la definición de la cultura de liderazgo deseada es un proceso mucho menos lineal.



Existen numerosos métodos que pueden servir de ayuda. Uno de ellos, el denominado método del «futuro perfecto», implica «proyectarse» uno mismo en el futuro e imaginar cómo sería la cultura de liderazgo si la organización estuviera implementando plenamente su estrategia empresarial y operando de la manera más eficaz posible. ¿Qué comportamientos se observarían entre los líderes? ¿Cuáles serían las ideas compartidas por todos los líderes que apoyarían y reforzarían esos comportamientos? ¿Qué dirían los empleados, clientes y otras partes interesadas sobre el liderazgo en general? ¿Qué comportamientos serían visibles y reforzarían el tipo de cultura deseado? ¿Qué comportamientos se considerarían indicativos de «buen liderazgo» y se premiarían en consecuencia? Cualesquiera que sean los métodos utilizados para definir la cultura deseada, la definición requerirá que los estrategias en materia de liderazgo se «sientan cómodos» con la vertiente emocional del mismo. Se han escrito muchos libros sobre la importancia de la inteligencia emocional para el liderazgo eficaz, y CCL ha sido durante mucho tiempo partidario del uso del feedback, la simulación y otros métodos basados en la experiencia para

ayudar a los líderes a comprender la repercusión de sus comportamientos en los demás. Si al elaborar la estrategia de liderazgo se comete el error de no definir de la manera más detallada posible la cultura de liderazgo necesaria para implementar la estrategia empresarial, más tarde se producirán descuidos que menoscabarán la implementación de la estrategia e interferirán en su eficacia. Por ejemplo, si no se define claramente la colaboración interdepartamental como un requisito de la nueva cultura de liderazgo, es probable que las estrategias que dependan de las colaboraciones multifuncionales y entre unidades sean recibidas con reticencia por parte de líderes más centrados en optimizar los resultados de su propia área que en contribuir al éxito de la empresa. De nuevo, no es el número de líderes de la organización lo que determina el éxito o el fracaso de la misma, sino su comportamiento.

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ESTRATEGIAS CLAVE	MEDIDAS PARA CREAR EL LIDERAZGO NECESARIO	OTRAS IMPLICACIONES
Cantidad	<p>Aumentar el número de líderes de los menos de 600 actuales a más de 900</p> <p>Duplicar el número de líderes en EMEA, de los 75 actuales a 150</p> <p>Quintuplicar el número de líderes en APAC, de 50 a 250</p>	<p>60 % del crecimiento basado en la promoción interna</p> <p>40 % del crecimiento mediante contrataciones externas</p> <p>El crecimiento de APAC requerirá una adquisición, ya que el mercado local de líderes es extremadamente competitivo</p>	<p>Se necesita un desarrollo acelerado en EMEA y APAC</p> <p>Se necesitan procesos de incorporación eficaces en cada región</p> <p>Se necesita un proceso de integración de fusiones y adquisiciones eficaz</p>
Cualidades	<p>Aumentar la proporción de líderes menores de 50 años en los tres niveles superiores</p> <p>Aumentar la proporción de mujeres líderes a más del 20 % en todos los niveles</p>	<p>Una combinación de contrataciones y ascensos rápidos para reemplazar a los directivos de alto nivel que se jubilan</p> <p>Políticas de contratación agresivas e identificación del talento interno</p>	<p>Deben abordarse las causas por las que las mujeres y los trabajadores de la Generación X rechazan las oportunidades de liderazgo</p> <p>Nuevos procesos de contratación e identificación de talento</p>
Aptitudes/ comportamientos	<p>Aumentar las capacidades de innovación, adaptación al cambio, desarrollo del talento y asunción de riesgos razonables, sin socavar ni la eficacia operativa ni la concentración en las oportunidades de reducción de costes</p> <p>Desarrollar la visión comercial regional</p>	<p>Incorporar evaluaciones conductuales de las cualidades deseadas en los criterios de ascenso</p> <p>Crear experiencias de desarrollo específicas y eficaces para mejorar las competencias deseadas</p> <p>Evaluar el progreso e invertir según las necesidades</p> <p>Invertir en el desarrollo de los líderes locales en APAC, África y América Latina</p>	<p>Es necesario adoptar medidas sólidas basadas en comportamientos observables</p> <p>Se debe retirar de los puestos clave a los empleados que no logren efectuar el cambio en un plazo de 1-2 años</p> <p>Es necesario planear la sucesión para puestos con misiones esenciales</p> <p>Se debe diversificar el personal encargado del desarrollo del liderazgo para reflejar la misión global</p>

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ESTRATEGIAS CLAVE	MEDIDAS PARA CREAR EL LIDERAZGO NECESARIO	OTRAS IMPLICACIONES
<p>Capacidades colectivas</p>	<p>Entre las áreas clave susceptibles de mejora se incluyen el lanzamiento más rápido al mercado de las innovaciones, una mayor respuesta a las necesidades de los clientes y la mejora del desarrollo del talento</p>	<p>Identificar a los altos directivos encargados de dirigir cada una de las tres iniciativas</p> <p>Utilizar tres iniciativas de «desarrollo desde la acción» para generar capacidades de liderazgo colectivo al tiempo que se abordan los requisitos estratégicos</p>	<p>Contar con personal para poder dedicar tiempo a proyectos de desarrollo desde la acción</p>
<p>Cultura de liderazgo</p>	<p>Pasar de una cultura de liderazgo dependiente/independiente a una cultura más interdependiente a fin de apoyar una estrategia que requiere acciones coordinadas entre funciones y regiones</p>	<p>Los altos directivos deben comprender lo que se espera de ellos a nivel personal y organizativo para conseguir este objetivo; el «liderazgo visible» de esta transformación es fundamental</p> <p>Utilizar iniciativas de desarrollo desde la acción para conseguir que los empleados de todos los niveles se involucren en el liderazgo de los cambios necesarios</p>	<p>Evaluar los ascensos al equipo de grado superior durante los próximos cinco años a la luz de este imperativo</p>

Cómo diseñar la estrategia de desarrollo del liderazgo



La estrategia de desarrollo del liderazgo debe diseñarse para apoyar la estrategia de liderazgo y debe especificar las medidas que han de adoptarse para retener, formar o adquirir los líderes y las habilidades de liderazgo que se necesitan según la estrategia empresarial. Abarcará los puntos que se enumeran a continuación:

Procesos de incorporación

Los nuevos líderes deben familiarizarse con la empresa y la cultura de liderazgo, y tomar conciencia de las expectativas y los requisitos de desarrollo que implica cada ascenso.

Evaluaciones individuales y de la organización

Las evaluaciones se utilizan para ayudar a los individuos a tomar conciencia de sí mismos y para ofrecer datos que permitan a la organización seleccionar talentos que se adapten a los puestos de trabajo disponibles. A nivel organizativo, las evaluaciones determinan el rendimiento de la organización y de sus líderes o el efecto de las actividades de desarrollo en los resultados empresariales.

Planes de desarrollo individual

Son planes realizados por los líderes para su desarrollo durante un periodo de tiempo. Los mejores planes son globales, abarcan trabajo y actividades

de programa, y cada líder los discute con su responsable de recursos humanos y su jefe.

Actividades de aprendizaje obligatorias o centrales

Algunas actividades de aprendizaje son obligatorias para ocupar un puesto o aceptar una función de dirección en un nivel determinado dentro de la organización.

Oportunidades de aprendizaje opcionales

Se trata de actividades o cursos internos o externos que los líderes pueden realizar de manera voluntaria. Las organizaciones generalmente ofrecen un reembolso de la matrícula como medida de estímulo para que los líderes aprovechen las oportunidades de aprendizaje opcionales.

Asignaciones de trabajo

Las asignaciones de trabajo a menudo se subestiman como oportunidad para ayudar a los

líderes a desarrollar competencias específicas o poner en práctica comportamientos clave. Para mejorar la concentración en el aprendizaje a partir de las asignaciones de trabajo, es importante contar con objetivos específicos, oportunidades para recibir feedback sobre los progresos realizados y un instructor o mentor con quien discutir las estrategias de aprendizaje.

Asignaciones o iniciativas especiales

Vincular el aprendizaje con las asignaciones de proyectos conlleva numerosas ventajas. Si los proyectos requieren un trabajo considerable, el aprendizaje a partir del proyecto adquiere una relevancia que podría no darse con tanta intensidad en otros entornos de aprendizaje. Los miembros del equipo pueden ofrecer feedback útil y las relaciones que se desarrollan con dichos miembros en el marco de los proyectos pueden facilitar el trabajo conjunto en el futuro. Los directivos que supervisan los proyectos adquieren una visión más amplia de las personas que trabajan en ellos en lo relativo al modo en que abordan las novedades y el trabajo en grupo y a su rendimiento bajo presión. El apoyo del aprendizaje en el marco de los proyectos puede mejorar asimismo la calidad del trabajo que se está realizando, lo que puede resultar fundamental en los casos de iniciativas clave. Cuando los directivos toman parte activa en proyectos relacionados con iniciativas estratégicas, la oportunidad de favorecer el aprendizaje y el desarrollo desde los puestos altos a los inferiores de la organización adquiere más fuerza. Estos esfuerzos se denominan «desarrollo desde la acción» porque tienen potencial para formar líderes y desarrollar las capacidades de la organización al mismo tiempo. Si se llevan a cabo de manera adecuada, los proyectos de desarrollo desde la acción son la clave para **1) crear culturas de liderazgo que faciliten la adaptabilidad organizativa y 2) producir la disposición de liderazgo necesaria para abordar los asuntos en curso y los retos imprevistos.**

Coaching, orientación y feedback Aunque se reconoce de manera general el valor del coaching y la orientación, pocas veces se materializan en la práctica debido a que las personas encargadas de llevarlos a cabo no muestran la capacitación y dedicación adecuadas. Un coaching y una orientación superficiales resultan frustrantes e incluso pueden dañar relaciones esenciales para el éxito profesional. Si bien el coaching y la orientación son instrumentos poderosos, es importante invertir plenamente en ellos antes de utilizarlos.

Aprendizaje multifuncional basado en el equipo y creación de relaciones

Numerosas organizaciones citan como principal obstáculo para el éxito la incapacidad de sus directivos para trabajar juntos en equipo y entre departamentos. Es evidente que estas cuestiones se aprenden llevándolas a la práctica, pero sin prescindir de los puntos de apoyo que dan más poder al aprendizaje: los objetivos en materia de aprendizaje, la introducción de contenidos, la evaluación, la observación y el feedback.

Reuniones y eventos en materia de liderazgo

En ocasiones se pasa por alto que las reuniones y los eventos relacionados con el liderazgo constituyen una oportunidad para el aprendizaje, así como para recibir información. Habida cuenta de los altos costes que implica reunir a un grupo de personas en la actualidad, se debe hacer todo lo posible por aprovechar estas reuniones y eventos para múltiples propósitos, entre ellos el aprendizaje.

Participación de los directivos en el desarrollo del talento

Muchos de los beneficios que se espera conseguir con los programas de desarrollo para personal directivo no se harán realidad a menos que los altos directivos participen en el proceso, apoyen las inversiones realizadas y sirvan de modelo de los comportamientos deseados. La creación de una cultura de liderazgo diferente comienza cuando aquellos que se encuentran en las escalas superiores redoblan sus esfuerzos y dan un paso adelante para demostrar su compromiso personal y su apoyo al cambio.

Actividades de implicación de los empleados

Una vez que se cuenta con el compromiso de los directivos, es posible implicar a los empleados de manera significativa. Muchos empleados son líderes informales cuya ayuda es indispensable para lograr los objetivos de la organización. Su implicación también sirve de ayuda para el desarrollo continuo de los directivos, ya que estos reciben feedback sobre los aspectos que funcionan correctamente y los que no en sus intentos de crear dirección, armonización y compromiso.

Liderazgo según nivel, función y ubicación

La estrategia de desarrollo del liderazgo debe considerar diferentes requisitos dependiendo del nivel, la función y la ubicación. Se acepta de manera general la noción de una línea de liderazgo con momentos cruciales identificables que requieren una capacidad de liderazgo cada vez mayor⁵. La noción de la línea debe completarse con la atención a las necesidades específicas de quienes trabajan en diferentes funciones y ubicaciones. Los abogados, contables y profesionales del sector de la comercialización requieren una atención especial, del mismo modo que los líderes de China necesitan información diferente de la que precisan los de la India o Brasil.

Desarrollo en el tiempo

En lugar de utilizar una previsión anual regida por los ciclos presupuestarios, como normalmente ocurre en la mayor parte de los programas de desarrollo del liderazgo, sugerimos que la estrategia comprenda un periodo de 3 a 5 años, tanto desde el punto de vista de la organización como del directivo individual. Al relacionar los cambios organizativos que acompañan a la aplicación de la estrategia con los que experimen-

tará un directivo durante el mismo periodo de tiempo, las estrategias de desarrollo adoptan un enfoque más holístico que incluye actividades de trabajo, proyectos de desarrollo desde la acción, conferencias, reuniones y eventos en materia de liderazgo, servicios comunitarios, asignaciones de trabajo, consejos de administración, relaciones de orientación y otras oportunidades de aprendizaje además de los programas. Con esta perspectiva más holística, el tiempo, la energía y los recursos para el desarrollo pueden comenzar a orientarse hacia el ámbito de mayor potencial para un aprendizaje pertinente y su aplicación crítica: el apoyo del aprendizaje a través del trabajo, de la aplicación de estrategias y de los esfuerzos para adaptarse a cambios imprevistos.

El gráfico muestra cómo la estrategia de desarrollo del liderazgo se relaciona con la estrategia empresarial y se rige por ella, así como su vinculación con los resultados empresariales. También pone de manifiesto la necesidad de entender la formación de los líderes de manera sistemática y no únicamente como un plan de estudios integrado por un número de programas.



Además, la estrategia de desarrollo del liderazgo debe reflejar los retos planteados por la estrategia de liderazgo y su contenido.

Los programas o experiencias estandarizados pueden ser útiles para los principiantes, pero no son suficientes para lograr la estrategia de liderazgo, lo que significa que la estrategia empresarial no se implementará. El vínculo entre la estrategia empresarial, la estrategia de liderazgo y la estrategia de desarrollo del liderazgo se ha obviado con demasiada frecuencia y, en consecuencia, muchas organizaciones no tienen una estrategia de liderazgo o de desarrollo del liderazgo definida. Un examen rápido de estas organizaciones revelará que el desarrollo del liderazgo consiste en una amalgama de programas relacionados someramente con el nivel de los participantes, y no con una evaluación detallada de las necesidades empresariales. Los modelos de competencia, en los casos en que se han personalizado para adecuarse a la empresa, normalmente son genéricos, están anticuados o guardan poca relación con las actividades de aprendizaje que se llevan a cabo. Puede darse la situación de que existan unidades o departamentos dentro de la organización que dispongan de enfoques particulares del desarrollo y que utilicen actividades, programas y proveedores distintos. Esto da lugar a una enorme pérdida de tiempo y de dinero, así como de oportunidades para contribuir de manera significativa al éxito de la organización. Los participantes de programas de desarrollo no estratégicos pueden sentir que se les está poniendo contra las cuerdas y que lo que importa es cubrir el expediente más que aplicar lo aprendido a los objetivos clave de la organización. Incluso aunque sean capaces de extraer observaciones personales que deseen poner en práctica, a menudo no encontrarán apoyo para llevarlas a cabo.

Una estrategia de desarrollo del liderazgo bien pensada redundará en beneficios a escala individual, grupal y organizativa. Dichos beneficios no pueden conseguirse mediante una mera amalgama de programas estandarizados, por muy buena que sea la calidad de su contenido.

Si bien puede parecer que los atajos permiten ahorrar tiempo y dinero, a largo plazo constituyen malas inversiones porque no son capaces de generar una transformación individual ni de la organización. A fin de lograr beneficios duraderos y significativos, el aprendizaje debe aplicarse a las situaciones reales de la organización. Además, el aprendizaje deberá ocupar un lugar en el ámbito colectivo, no solo en el individual. Es el modo en que los líderes formales e informales trabajan juntos lo que determina el éxito o el fracaso de las organizaciones a la hora de implementar estrategias y adaptarse al cambio, y no los líderes individuales en solitario. Las actividades de desarrollo del liderazgo deben cambiar el contexto en el que sucede el liderazgo y no únicamente la mentalidad o las capacidades de los líderes individuales. Si bien el éxito se basa en individuos capacitados, las organizaciones necesitan acciones coordinadas para mejorar la eficacia o cambiar el rumbo. La formación y el coaching a nivel individual solo ayudarán a la organización hasta cierto punto; los grandes avances requieren una atención a las culturas de liderazgo y a las capacidades de liderazgo colectivas.

Implicaciones para la adquisición de talento, la sostenibilidad del talento y las prácticas de liderazgo



Por su parte, la estrategia de desarrollo del liderazgo tendrá implicaciones para los procesos de gestión del talento y las prácticas de liderazgo que afectan a los líderes individuales y a la cultura de liderazgo. Si estos sistemas, procesos y políticas

no se armonizan con la estrategia de liderazgo, en el mejor de los casos, no conseguirán reforzar el mensaje que se pretende transmitir y, en el peor, se convertirán en obstáculos para el éxito.



Participación y compromiso de los directivos

Tal y como se comentó con anterioridad, la gestión del talento se ha convertido en una prioridad para los directivos de alto nivel. No obstante, existen importantes diferencias en el nivel de apoyo que se muestra en la práctica, así como en el grado de compromiso personal de los directivos con las actividades de gestión del talento. Una conferencia ocasional en un programa de liderazgo no basta para dar forma a la cultura de liderazgo, atraer y retener a los mejores talentos y planear una estrategia de liderazgo que haga posible una estrategia empresarial nueva y audaz. Ya no puede delegarse la responsabilidad de la gestión del talento en el departamento de Recursos Humanos, sino que debe mantenerse en los niveles más altos de la organización; deben desempeñarla los directores generales y los miembros del equipo directivo como un compromiso compartido con el futuro de la empresa. Los directivos deben recibir asesoramiento respecto a su compromiso con las actividades de gestión del talento y deben adoptarse medidas para apoyarles o para responder de manera contundente en caso de inacción.

Aprendizaje y desarrollo

La estrategia de desarrollo del liderazgo especifica cómo debe llevarse a cabo el aprendizaje y la formación de los directivos.

Planificación de la carrera profesional

Las asignaciones de trabajo y los cambios de puesto son vehículos importantes para el desarrollo. No obstante, se dejan pasar con demasiada frecuencia las oportunidades

de aprovechar al máximo estas asignaciones. Los trabajadores pasan tiempo en un nuevo destino pero no consiguen aprender el idioma o interactuar con las personas que podrían ayudarles a comprender la cultura local. Puede llevarse a cabo un encargo multifuncional aprendiendo lo mínimo necesario para desempeñar el trabajo en lugar de sumergirse uno mismo en el contenido para obtener el máximo beneficio de los conocimientos de los demás. Un cambio de puesto de trabajo es una valiosa oportunidad que no se debe desperdiciar.

Recompensa y reconocimiento

Todos conocemos el poder de las recompensas para reforzar determinados comportamientos en detrimento de otros. Cuando las recompensas no se vinculan al contenido de la estrategia de desarrollo del aprendizaje, esta pasa a un segundo plano y comienza a darse más importancia al trabajo u otras prioridades que el individuo considera más importantes para su salario o su futuro. La falta de armonización de las recompensas y el reconocimiento con los objetivos de aprendizaje constituye quizás el fallo más común y más fácilmente corregible en el ámbito de los esfuerzos de desarrollo del personal directivo.

Gestión del conocimiento

Los sistemas de gestión del conocimiento pueden simplificar el aprendizaje de manera considerable y almacenar información valiosa que, de otro modo, podría perderse a medida que los trabajadores con talento se jubilan o cambian de función.

Gestión del rendimiento

Las recompensas y el reconocimiento son instrumentos contundentes para el cambio de comportamientos. La gestión del rendimiento debe ser más continua, más específica y más individualizada.

Desarrollo y aplicación de competencias

Las competencias ofrecen una orientación útil para los directivos que buscan señales que expliquen lo que se espera de ellos. Sin embargo, en muchas organizaciones se ha puesto demasiado énfasis en las competencias respecto a otros elementos de las estrategias de desarrollo del liderazgo. Incluso si una persona recibe una evaluación profunda de 360º y asesoramiento acerca de cómo obrar en relación con las discrepancias existentes entre el comportamiento actual y el deseado, en el mejor de los casos, esa información puede ayudar al individuo a emprender el viaje del aprendizaje, pero no a concluirlo. Además, las competencias son estáticas y se orientan al individuo, por lo que pierden utilidad en entornos dinámicos en los que se requieren acciones colectivas para adaptarse al cambio. En la mayoría de organizaciones debe hacerse más hincapié en el equipo y el aprendizaje organizativo para complementar el enfoque individual que acompaña al uso de los modelos de competencias.

Captación y contratación

Es lógico comenzar el desarrollo del liderazgo, en la medida de lo posible, con personas ya proclives a ofrecer lo que la organización requiere de ellas. Algunas organizaciones, como Goldman Sachs y McKinsey & Company, consideran que sus estrategias de captación, muy selectivas, son la clave de su éxito constante. Si la organización cuenta con puestos de dirección para los que no se necesitan los mejores talentos, estos puestos son, probablemente, candidatos para la contratación externa. Cuando las organizaciones adoptan nuevos modelos de negocio, se expanden a

otros territorios o adoptan estrategias nuevas y audaces, a menudo intentan llegar a la meta con el liderazgo del que disponen, en lugar de obtener el que necesitan. Este hecho explica por qué las nuevas empresas innovadoras consiguen alcanzar a su arraigada competencia y por qué algunas compañías que necesitan cambiar nunca lo consiguen.

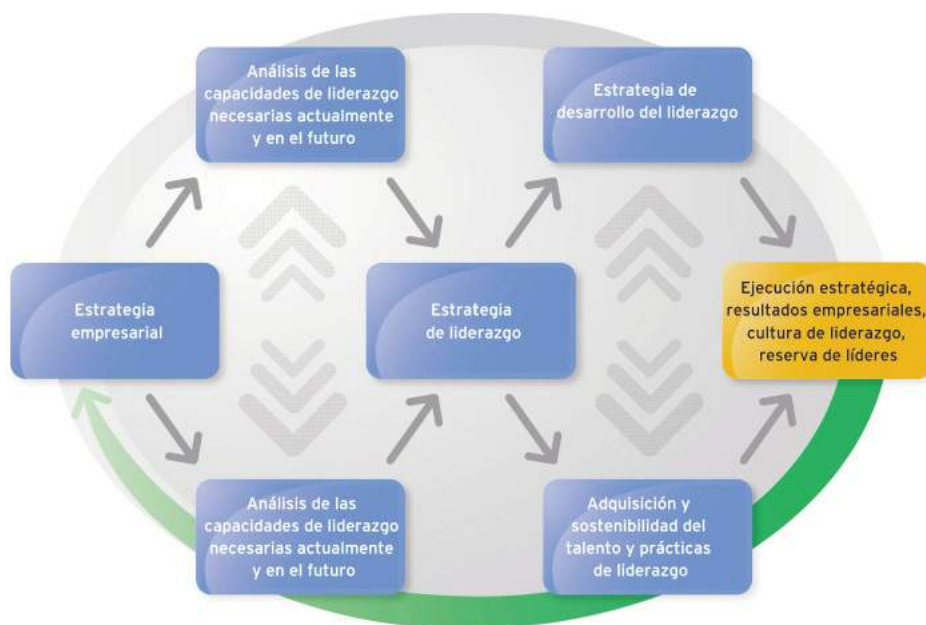
Prácticas de liderazgo

Las prácticas de liderazgo son los comportamientos observables y compartidos que dan forma a la cultura de liderazgo y la definen en última instancia. Según Ed Schein, un prestigioso autor del ámbito de la cultura organizativa, la cultura puede discernirse escuchando lo que las personas cuentan acerca de la organización. Esto también podría aplicarse a la cultura de liderazgo. Esta cultura puede discernirse escuchando lo que los trabajadores cuentan acerca de los líderes de la organización. Los relatos se basan en los comportamientos que observan, sobre todo en situaciones fuera de lo común que ponen a prueba la verdadera naturaleza de la cultura de liderazgo. ¿Qué ocurre cuando no se consiguen los resultados? ¿Los líderes comienzan a buscar chivos expiatorios o implican al personal en el proceso de solución de problemas? Cuando las estrategias no se implementan, ¿los líderes apuntan con el dedo o aúnan esfuerzos más allá de unidades y niveles para averiguar lo que sucede y probar nuevas soluciones? Es interesante e importante que los líderes tengan en cuenta que los discursos no determinan el modo en que las personas perciben la cultura de liderazgo; estas escuchan los discursos y, a continuación, observan detenidamente la realidad. Esto explica la importancia de definir las prácticas de liderazgo esenciales para la implementación de la estrategia de liderazgo.

Cómo obtener resultados y crear el talento que su organización necesita

Para llegar a ser director general hay que trabajar mucho, durante muchos años. Por algo es un proceso competitivo. Al invertir en su experiencia y cultivar su preparación personal, sus redes de contactos y sus relaciones, podrá aspirar al más alto nivel.

Y lo que es más importante, estos cuatro factores le preparan para desempeñar su trabajo. El objetivo no es tan simple como ganar el juego de la sucesión, sino dirigir una compañía próspera y exitosa hacia un futuro incierto.



Con una estrategia de liderazgo adecuada implementada, un proceso de desarrollo del liderazgo correcto y unas prácticas de liderazgo, de adquisición de talento y de sostenibilidad del talento adecuadas en marcha, las posibilidades de que su organización consiga aplicar con éxito la estrategia empresarial son mucho mayores. Si no se producen los resultados empresariales esperados, es momento de volver al modo de aprendizaje. ¿Era la estrategia errónea en primer lugar? En ese caso, ¿qué se puede hacer para experimentar rápidamente con estrategias alternativas para comprobar si ofrecen resultados más prometedores? ¿Era incorrecta la estrategia de liderazgo? O bien, ¿resultó ineficaz la estrategia de desarrollo del liderazgo a la hora de producir el liderazgo y la cultura de liderazgo deseados? Será mucho más fácil averiguar lo que está funcionando y lo que no si se conocen

los objetivos que se pretenden lograr y se han identificado unos parámetros intermedios y globales que ofrezcan feedback en todas las etapas del proceso. Una vez aplicado el proceso que aquí se describe, tendrá más probabilidades de comprender lo que está sucediendo en realidad o, al menos, se hará una idea de a dónde debe dirigirse para buscar respuestas. Si consigue lograr los resultados empresariales deseados, obtendrá una última recompensa que se indica mediante la flecha que va desde la ejecución estratégica hasta la estrategia empresarial. Es decir, las nuevas capacidades de liderazgo que se han desarrollado permitirán a la organización considerar estrategias aún más agresivas para estar a la altura de la competencia o para responder al cambio.

Hacer del perfeccionamiento continuo un impulsor clave de los resultados empresariales requiere una estrategia de liderazgo que exija un perfeccionamiento continuo también en el ámbito del liderazgo.

Conclusión

La estrategia de liderazgo sirve de apoyo a la implementación eficaz de la estrategia empresarial de una organización. Sin el liderazgo correcto, las estrategias organizativas serán papel mojado.

Obtener el liderazgo necesario para implementar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado y, a menudo, una inversión considerable.

Al igual que el entrenador deportivo cuyo mediocre equipo nunca gana un campeonato, incluso con un libro de tácticas nuevo cada año, el director general no puede pretender llevar a cabo estrategias nuevas y audaces sin prestar atención a su equipo de liderazgo y la cultura de liderazgo. Demasiadas organizaciones se han vuelto complacientes con sus programas de liderazgo en lugar de asegurarse de relacionar sus estrategias de liderazgo e inversiones en desarrollo con sus estrategias empresariales y aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje que acompañan al cambio estratégico.



Acerca del autor

William Pasmore, doctor, se unió al Center for Creative Leadership en enero de 2008 como vicepresidente sénior y líder de Prácticas organizativas. Como autoridad internacional en liderazgo organizativo, lidera los esfuerzos de CCL por ayudar a sus clientes a desarrollar los sistemas de liderazgo organizativo a gran escala que aumentan su rendimiento general y permiten la progresión individual de cada uno de sus líderes. Pasmore ha trabajado como socio de la sección de formación corporativa y desarrollo organizativo de la empresa de consultoría Oliver Wyman Delta, donde dirigía

la sección general de investigación y trabajaba personalmente con altos ejecutivos de las empresas de la lista Fortune 500 en arquitectura organizativa, planificación de la sucesión, gestión del talento y planificación estratégica. Es licenciado en Ingeniería Aeronáutica/Administración Industrial y doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de Purdue. Correo electrónico: pasmoreb@ccl.org

Referencias

¹ «Direction, Alignment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology for Leadership»,

de Wilfred H. Drath, Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor y John B. McGuire, se aceptó para su publicación en *Leadership Quarterly*.

² «2007 State of the Industry Report», de Andrew Paradise, ASTD, Alexandria VA.

³ «2007 Industry Report». *Training Magazine*. Noviembre-diciembre.

⁴ «Why Multinationals Struggle to Manage Talent», de Matthew Guthridge y Asmus Komm. *The McKinsey Quarterly*. Mayo de 2008.

⁵ «The Leadership Pipeline», de Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel. Jossey-Bass. 2001.



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL aprovecha el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a sus clientes, lo que le permite transformar a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes a todos los niveles. CCL, uno de los 10 principales proveedores de formación para directivos del mundo según Bloomberg Businessweek y Financial Times, tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Nueva Delhi NCR (India) y Shanghái (China). Su labor está respaldada por más de 500 empleados y personal docente.

CCL - Continente Americano

www.ccl.org
+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)
+1 336 545 2810 (en todo el mundo)
info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

San Diego, California

+1 858 638 8000

CCL - Europa, Oriente Medio, África

ccl.cis@ccl.org www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Adís Abeba, Etiopía

+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL - Asia Pacífico

www.ccl.org/apac

Singapur

+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India

+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Shanghái, China

+86 21 6881 6683
ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia