



Diseñar una estrategia de liderazgo

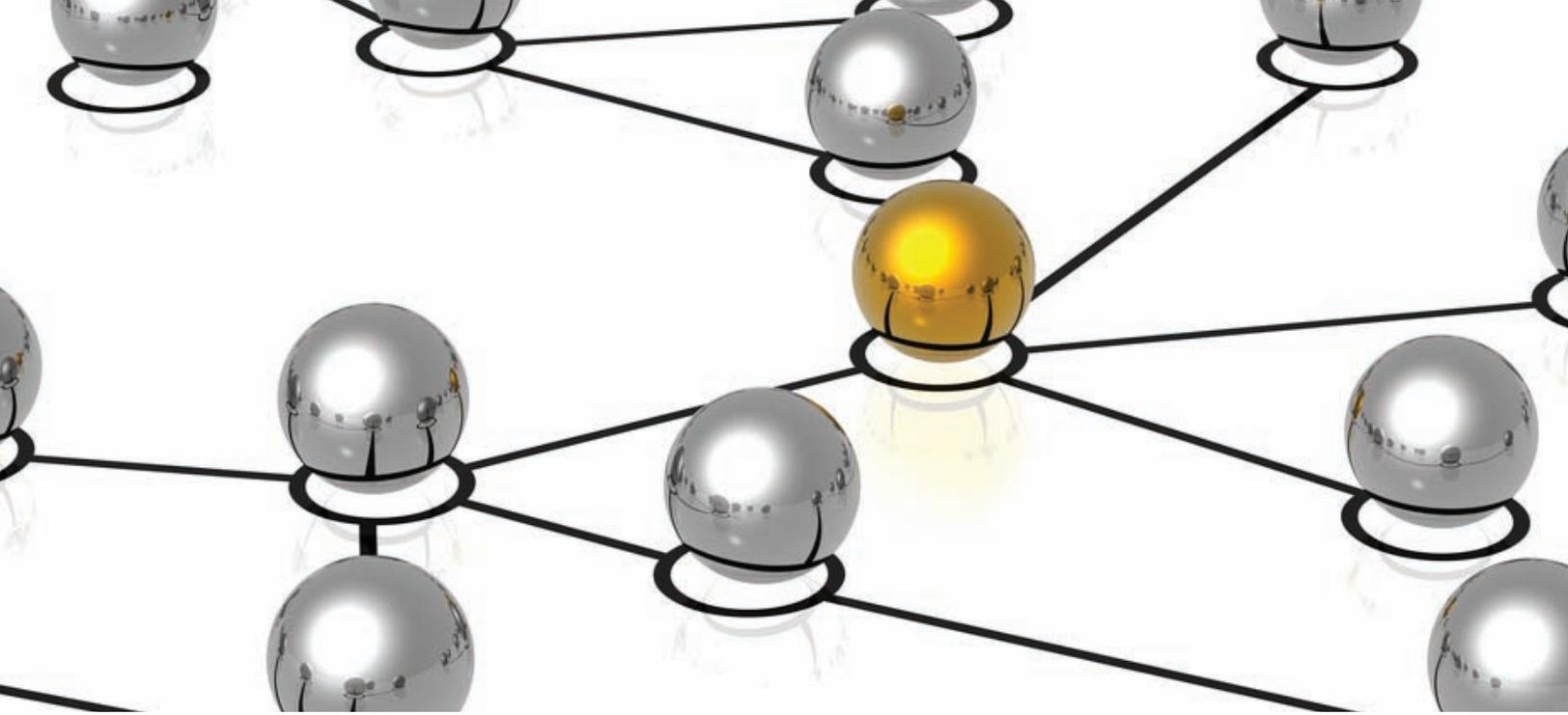
Un ingrediente fundamental para el éxito de la organización

Por Dr. William Pasmore

Publicado en mayo de 2009 / Rev. octubre de 2011

ÍNDICE

- 3 Introducción
- 4 ¿Qué es una estrategia de liderazgo?
- 8 Cómo diseñar la estrategia de liderazgo
- 19 Cómo diseñar la estrategia de desarrollo del liderazgo
- 23 Implicaciones para la adquisición de talento, la sostenibilidad del talento y las prácticas de liderazgo
- 26 Cómo obtener resultados y crear el talento que su organización necesita
- 27 Conclusión
- 27 Referencias



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, 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, numerosos altos ejecutivos se lamentan de la falta de fortaleza del liderazgo de sus empresas y se preguntan qué ocurrirá cuando los líderes de la generación del *baby boom* se retiren finalmente. ¿Se puede confiar en que la próxima generación de líderes tomará el relevo cuando llegue el momento? ¿O nos encontramos ante un déficit de talento imposible de colmar 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 ahí¹. La capacidad de una organización para cumplir sus objetivos no depende únicamente 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 calificado de «liderazgo interdependiente, sin fronteras, 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 a todos los niveles de la organización, tanto en los superiores como en los inferiores**, casi como si no existiera un organigrama, tal y como han demostrado varias investigaciones sobre el seguimiento de las redes informales dentro de las organizaciones². 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:

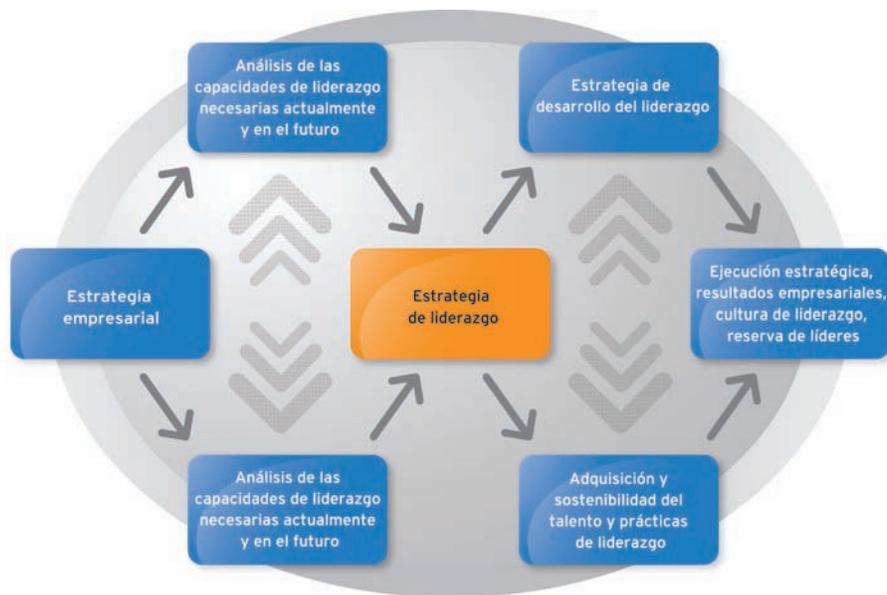
- A. El número de líderes necesarios según los puestos de dirección oficiales ya existentes o futuros que se recogen en el organigrama (número, nivel, ubicación, función, unidad empresarial, relaciones jerárquicas, etc.).
- B. Las cualidades necesarias para la selección (demografía, diversidad, origen, 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 sin fronteras para aplicar 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 entre fronteras, el compromiso 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 importancia de contar con una reserva de líderes, 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 empresas, 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 aplicar 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, sino que 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 ejecutivos 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, puede formularse una estrategia de desarrollo del liderazgo para conseguir

las circunstancias futuras deseadas y se pueden identificar sus repercusiones en los procesos de gestión del talento. Después de la aplicación de 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. A qué nivel

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

1. Datos demográficos
 - a. Edad
 - b. Sexo
 - c. Raza
 - d. Cultura de origen
 - e. Formación
 - f. Experiencia
2. Promoción interna o contrataciones externas
3. Diversidad, diversidad específica
 - a. Nivel
 - b. Ubicación

C. Aptitudes/Actitudes: aptitudes, actitudes, conocimientos, competencias y habilidades específicas que necesitan los líderes según su función, nivel, ubicación o unidad para aplicar 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 genéricos requeridos a todos los líderes de la organización
4. Aptitudes o conocimientos requeridos 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. Ofrecer orientación, demostrar coordinación y generar compromiso como equipo de liderazgo colectivo
2. Resolver problemas o realizar mejoras que requieren colaboración entre fronteras 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 interdisciplinarias previstas
4. Formular estrategias de manera conjunta y ejecutarlas de modo coordinado
5. Aplicar innovaciones de éxito que requieren colaboración interdisciplinaria
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 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, orientarse al consumidor, 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 sus implicaciones para los sistemas y procesos de gestión del talento, y describe un enfoque del desarrollo del liderazgo.

Cómo diseñar una estrategia de liderazgo

El primer paso a la hora de formular la estrategia de liderazgo consiste en analizar las implicaciones de la estrategia empresarial 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, mantenimiento 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. ¿Son aún 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?
- ¿No realizarlo de manera correcta llevará al fracaso de la organización?

IMPULSOR CLAVE	IMPLICACIONES PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una mayor sensibilidad cultural entre los líderes • Mejor representación de distintos países y regiones en los niveles superiores • Mejores competencias lingüísticas en los puestos de dirección claves 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 innovación	<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 en el liderazgo entre funciones para reunir las opiniones del consumidor y traducirlas en ideas rentables para nuevos productos • Se deben prever las implicaciones que una cartera de productos en rápida expansión puede tener sobre el capital, el espacio y el talento. • Es necesario 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
Mayor orientación hacia el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario desarrollar y aplicar nuevos procesos para comprender las experiencias del consumidor y traducirlas en mejores prácticas empresariales • Es necesario crear vínculos sólidos en la organización en todos los puntos de contacto con el consumidor para que este experimente una relación fluida • Es necesario comprender las necesidades de los distintos segmentos de consumidores y avanzar más allá del planteamiento de «talla única» • Se debe inculcar una cultura de primacía del cliente y de atención al mismo
Inversión en oportunidades de alto crecimiento	<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 • Se debe incrementar el número de líderes de cada nivel en un 10 % anual durante los próximos 3 años
Mejora de la eficiencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se deben introducir métodos <i>Six-Sigma</i>, <i>lean manufacturing</i> y otros con objeto de armonizar los costes con los de los competidores principales. Dichos métodos deben dirigirse desde los ámbitos superiores y recibir apoyo de los líderes en todos los niveles. • Debe crearse 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 consecuencias claras para 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 están preparados para aplicar las estrategias más importantes en relación 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.



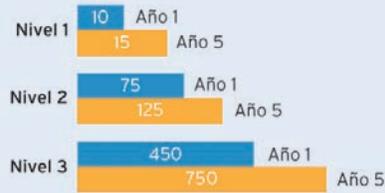
En el cuadro de la página 12 se muestra un ejemplo de los métodos que pueden utilizarse para recabar la información necesaria relativa al estado actual en cada categoría.

DIMENSIÓN	METODOLOGÍAS PARA LA RECOGIDA DE LOS 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 examen • Datos SIRH
Aptitudes/Actitudes	<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 discusión • 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

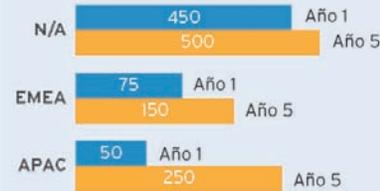
Los datos extraídos de estos análisis se utilizan para identificar las discrepancias existentes entre el estado presente y futuro del liderazgo dentro de la organización, lo que ofrece un enfoque para abordar las prioridades de la estrategia de liderazgo. A continuación se muestra un ejemplo simplificado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

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO

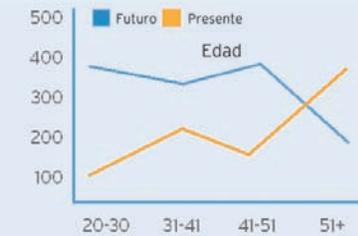
Número de líderes por nivel



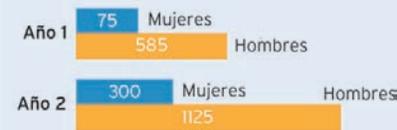
Ubicación de los líderes



Cualidades de los líderes



Distribución de los líderes



Aptitudes/Actitudes de los líderes: competencias básicas requeridas por la estrategia



IMPLICACIONES DEL DÉFICIT PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

El aumento significativo en los niveles 2 y 3 requerirá un desarrollo interno acelerado y contrataciones o adquisiciones externas

El crecimiento se ralentizará en NA pero seguirán produciéndose ascensos gracias al volumen de negocio. Importantes aumentos en EMEA y especialmente en APAC

La jubilación de los boomers hará necesario acelerar su reemplazo con personal mucho más joven; las nuevas contrataciones también serán jóvenes

Debe realizarse un importante esfuerzo para contratar, formar y mantener mujeres para alcanzar el objetivo del más del 20 %.

Se necesitan cambios rotundos; algunos no lo conseguirán; se debe estar preparado para ello

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ANÁLISIS	IMPLICACIONES DEL DÉFICIT PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO
<p>Aptitudes/actitudes 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; asegurarse de que su voz se oiga también en la sede central.</p>
<p>Capacidades colectivas requeridas por la estrategia</p>	<p>Presente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los plazos de planificación • Respetar la política 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 • Respuesta coordinada mejor/más rápida a los clientes a nivel mundial • Desarrollo del talento multifuncional 	<p>Se trata de comportamientos nuevos que requerirán atención a los problemas que puedan surgir a medida que los trabajadores aprendan 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 aplicación de políticas en las distintas funciones y regiones <p>Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una cultura mucho más interdependiente entre funciones y regiones que permita aumentar la eficacia de las operaciones globales, fomentar una rápida innovación y adaptarse a las necesidades del cliente 	<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 ejecutivo, 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 disparidades. **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**, así como 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 también incluir aspectos como plazos concretos específicos para cada medida, personas encargadas de adoptarlas, obstáculos para el éxito, costes e implicaciones en los procesos de desarrollo del liderazgo o de gestión del talento.

¿Qué coste tendrá la aplicación 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 países, los estudios elaborados por la ASTD² y por Training Magazine³ para el mercado estadounidense mostraron un gasto medio constante de alrededor de 1.200\$ por empleado, un 2-3% de la nómina, destinados al conjunto de actividades de formación y desarrollo. El gasto en desarrollo ejecutivo generalmente es superior, así como 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 que informa con regularidad a un equipo ejecutivo 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 mediadores y comenzar a cambiar las creencias y valores relativos al talento ejecutivo en la organización.

La creación de una estrategia es una combinación de lógica y arte en la que participan tanto la parte izquierda del cerebro como la derecha. Mientras la definición del número de líderes necesarios normalmente conlleva una extrapolación directa de los objetivos de crecimiento utilizando métodos de planificación de la plantilla, 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 al futuro e imaginar cómo sería la cultura de liderazgo si la organización estuviera aplicando 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 el CCL ha sido durante mucho tiempo partidario del uso de los comentarios críticos, la estimulación y otros métodos basados en la experiencia para ayudar a los líderes a comprender la repercusión de sus comportamientos en los demás. **Cometer el error de no definir de la manera más detallada posible la cultura de liderazgo necesaria para aplicar la estrategia empresarial en el momento de la elaboración de la estrategia de liderazgo, conducirá más tarde a descuidos** que menoscabarán la aplicación de la estrategia e interferirán en su rendimiento efectivo. Por ejemplo, si no se define claramente la colaboración entre fronteras como un requisito de la nueva cultura de liderazgo, es probable que las estrategias que dependan de las colaboraciones interfuncionales 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	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de líderes de los menos de 600 actuales a más de 900 • Duplicar el número de líderes en EMEA de los 75 actuales a 150 • Quintuplicar el número de líderes en APAC, de 50 a 250 	<ul style="list-style-type: none"> • 60% del crecimiento basado en la promoción interna • 40 % del crecimiento mediante contrataciones externas • El crecimiento de APAC requerirá una adquisición, ya que el mercado local de líderes es extremadamente competitivo. El hecho de que el 60% del crecimiento provenga de promociones internas resulta muy competitivo para los líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesita un desarrollo acelerado en EMEA y APAC • Se necesitan procesos de integración eficaces en cada región • Se necesitan procesos de integración M&A eficaces
Cualidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la proporción de líderes menores de 50 años en los tres niveles superiores • Aumentar el porcentaje de mujeres líderes a más de 20 en todos los niveles 	<ul style="list-style-type: none"> • Una combinación de contrataciones y reemplazos rápidos de los ejecutivos de alto nivel que se jubilan • Políticas de contratación agresivas; detección del talento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Deben abordarse las causas por las que las mujeres y los trabajadores de la Generación X rechazan oportunidades de liderazgo • Nuevos procesos de identificación de talento y contratación
Aptitudes/ Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Desarrollar la visión comercial regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a los criterios de ascenso evaluaciones conductuales de las cualidades deseadas • Crear experiencias de desarrollo específicas y eficaces para mejorar las competencias deseadas • Evaluar el progreso e invertir según las necesidades • Invertir en el desarrollo de los líderes locales en APAC, África y América Latina 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar medidas sólidas basadas en comportamientos observables • Retirar de puestos clave a los empleados que no logren efectuar el cambio en un plazo de 1-2 años • Planear la sucesión para puestos con misiones esenciales • Diversificar el personal encargado del desarrollo del liderazgo para reflejar la misión global

DIMENSIÓN DEL LIDERAZGO	ESTRATEGIAS CLAVE	MEDIDAS PARA CREAR EL LIDERAZGO NECESARIO	OTRAS IMPLICACIONES
Capacidades colectivas	<ul style="list-style-type: none"> 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 de talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los altos directivos encargados de dirigir cada una de las tres iniciativas Utilizar tres iniciativas de “desarrollo desde la acción” para generar las capacidades de liderazgo colectivo al tiempo que se abordan los requisitos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con personal para poder dedicar tiempo a proyectos de desarrollo desde la acción
Cultura de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Pasar de una cultura de liderazgo dependiente/independiente a una cultura más interdependiente a fin de apoyar estrategias que requieren acciones coordinadas entre funciones y regiones 	<ul style="list-style-type: none"> Los altos directivos deben comprender lo que se espera de ellos a nivel personal y de la organización para conseguir este objetivo. Es esencial el «liderazgo visible» de esta transformación. Utilizar iniciativas de desarrollo desde la acción para conseguir el compromiso de los empleados a todos los niveles a la hora de liderar los cambios requeridos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los ascensos al equipo de grado superior en los próximos 5 años a la luz de este imperativo

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 mantener, formar o adquirir líderes así como las habilidades de liderazgo necesarias que exige la estrategia empresarial. Abarcará los puntos que se enumeran a continuación:

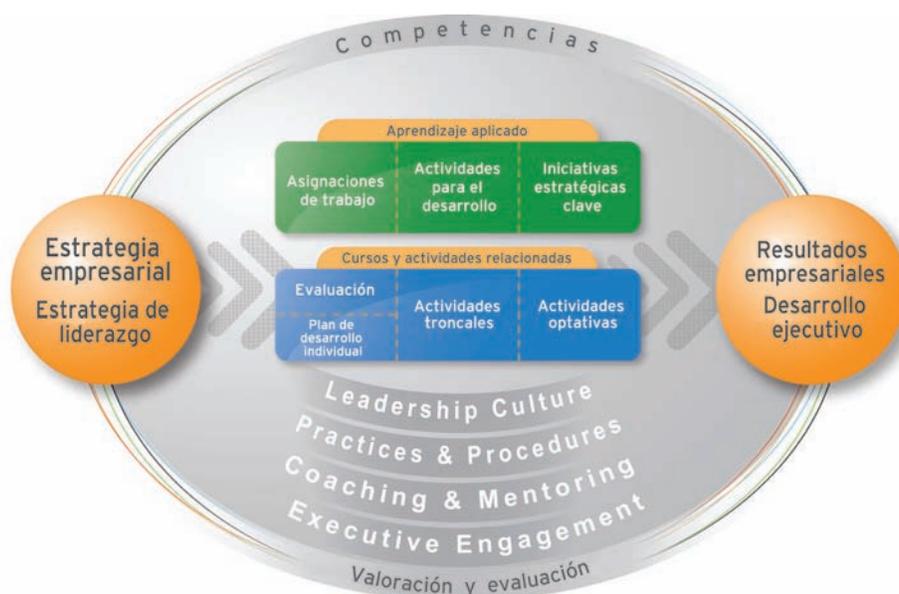
- **Procesos de integración:** se debe familiarizar a los nuevos líderes con la empresa y la cultura de liderazgo y hacerles conscientes de las expectativas y los requisitos de desarrollo que implica cada ascenso.
- **Evaluaciones individuales y de la organización:** las evaluaciones se utilizan para 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 se discuten entre el líder individual y su responsable de recursos humanos y gerente.
- **Actividades de aprendizaje necesarias/troncales:** se requieren determinadas actividades de aprendizaje 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 cursos internos o externos o actividades disponibles para los líderes 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 sus 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 comentarios críticos sobre los progresos realizados y un instructor o mentor con quien discutir las estrategias de aprendizaje.
- **Asignaciones/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 comentarios útiles 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 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 apoyar el aprendizaje y el desarrollo desde los puestos altos a los inferiores de la organización es aún más importante. 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 favorecen 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/supervisión/comentarios:** Aunque se reconoce de manera general el valor del *coaching* y la supervisión, pocas veces se materializa en la práctica debido a que las personas encargadas de llevarlos a cabo no cuentan con la capacitación y dedicación adecuadas. Un *coaching* y una supervisión superficiales resultan frustrantes e incluso pueden dañar relaciones esenciales para el éxito profesional. Si bien el *coaching* y la supervisión son instrumentos poderosos, es importante invertir plenamente en ellos antes de utilizarlos.
- **Aprendizaje pluridisciplinar 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 sin fronteras. 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 los comentarios críticos.
- **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 para potenciar 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 de los programas de capacitación del 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. Implicarles a ellos también sirve de ayuda para el desarrollo continuo de los directivos ya que estos reciben comentarios 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 los discentes que se encuentran en diversas funciones y ubicaciones. Se debe prestar una atención especial a los abogados, contables y profesionales del sector de la comercialización; asimismo, los líderes de China necesitan contenidos diferentes a los que se encuentran en la India o en Brasil.
- **Desarrollo en el tiempo:** en lugar de las perspectivas anuales regidas por los ciclos presupuestarios que caracterizan la mayor parte de la programación en materia 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 la aplicación de la estrategia con los que experimentará un ejecutivo 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 con mentores 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 girar hacia el ámbito en que descansa el potencial más importante para un aprendizaje pertinente y su aplicación crítica, es decir, el apoyo del aprendizaje a través del trabajo, de la aplicación de estrategias y de los esfuerzos de adaptación 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 desarrollo 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 aplicará. 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, la estrategia de liderazgo de numerosas organizaciones no está bien definida o ni siquiera existe.

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, son normalmente genéricos, anticuados o relacionados solo muy vagamente 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 en 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 organizacional, beneficios que no pueden conseguirse mediante una mera amalgama de programas estandarizados, independientemente de 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 el que determina el éxito o el fracaso de las organizaciones a la hora de aplicar 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 únicamente llevarán a la organización hasta ese 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



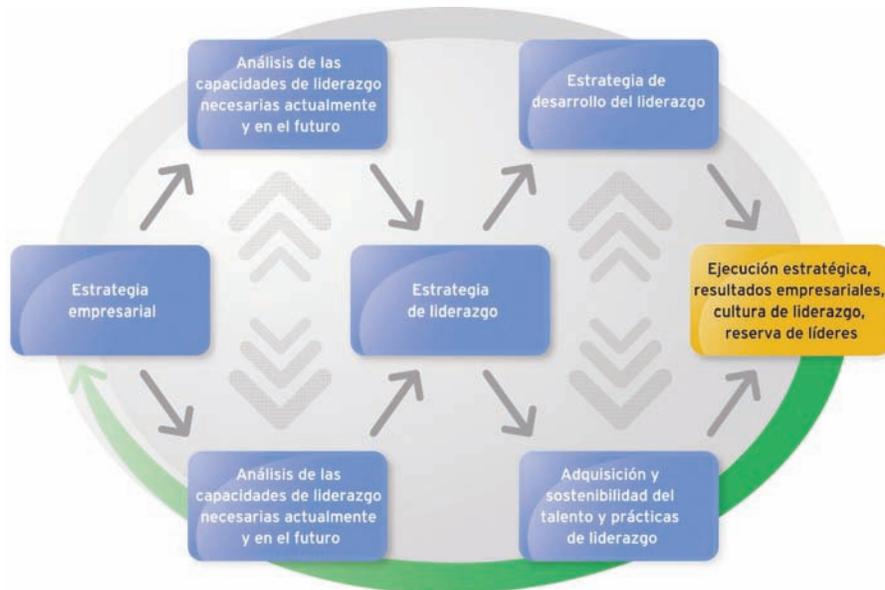
Por su parte, la estrategia de desarrollo del liderazgo tiene implicaciones para los procesos de gestión del talento y las prácticas de liderazgo que afectan a los líderes individuales y a la cultura de liderazgo. Si estos sistemas, procesos y políticas no se armonizan con la estrategia de liderazgo, en el mejor de los casos, no conseguirán reforzar el mensaje que se pretende transmitir y, en el peor, se convertirán en obstáculos al 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. 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, para atraer y mantener a los mejores talentos y planear una estrategia de liderazgo que haga posible una estrategia empresarial nueva y atrevida. 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 ejecutivos y los miembros del equipo directivo como un compromiso compartido con el futuro de esta. 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 realizarse el aprendizaje y la formación de los ejecutivos.
- **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. Podría llevarse a cabo un encargo multifuncional aprendiendo lo mínimo necesario para desempeñar el trabajo en lugar de sumergirse uno mismo en el contenido del trabajo 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:** es conocido 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. El fracaso en la armonización de las recompensas y el reconocimiento en los objetivos de aprendizaje constituye quizá el fallo más común y más fácilmente corregible en el ámbito de los esfuerzos de desarrollo ejecutivo.

- **Gestión del conocimiento:** los sistemas de gestión del conocimiento pueden simplificar el aprendizaje de manera considerable y reunir información valiosa que, de otro modo, podría perderse a medida que los trabajadores con talento se jubilan o se les destina a otros puestos.
- **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 orientaciones útiles 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 360° 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. A medida que 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 funcionar gracias 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 eminente autor en el ámbito de la cultura organizacional, esta 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 las opiniones de los trabajadores sobre los líderes de la organización. Lo que estos cuentan se basa en los comportamientos que observan, en particular 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 aplican ¿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



Con una estrategia de liderazgo adecuada funcionando, 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 de nuevo al modo de aprendizaje. ¿Era la estrategia errónea en primer lugar? En este caso, ¿qué se puede hacer para experimentar rápidamente con estrategias alternativas para comprobar si ofrecen resultados más prometedores? O, ¿era incorrecta la estrategia empresarial? 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 información en todas las etapas del proceso. Tras haber pasado por el proceso que se describe en el presente trabajo, será mucho más probable que usted pueda comprender lo que está sucediendo en realidad o, al menos, tener una buena idea de a dónde debe dirigirse para buscar respuestas.

Si consigue lograr los resultados empresariales deseados, obtendrá el beneficio final que se indica mediante la flecha que parte en forma regresiva desde la ejecución estratégica hasta la estrategia empresarial. Es decir, las nuevas capacidades de liderazgo que se han desarrollado permitirían 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 aplicación eficaz de la estrategia empresarial de una organización. Sin el liderazgo correcto, las estrategias organizativas serán papel mojado. **Obtener el liderazgo necesario para aplicar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado y, a menudo, una inversión considerable.** De igual modo que el árbitro deportivo cuyo mediocre equipo nunca gana un campeonato, incluso con un libro de tácticas nuevo cada año, el director ejecutivo no puede pretender llevar a cabo estrategias nuevas y atrevidas sin preocuparse por su equipo de liderazgo y por 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.

Contactos y referencias

Sobre el autor

William Pasmore se incorporó al Center for Creative Leadership en enero de 2008 como Vicepresidente senior y Director de Prácticas Organizativas. Es una autoridad mundial en el ámbito del liderazgo organizativo y dirige los esfuerzos del CCL para ayudar a los clientes a desarrollar sistemas amplios de liderazgo organizativo que aumenten su rendimiento global y permitan a sus líderes prosperar. Anteriormente, Pasmore trabajó como socio del departamento de Corporate Learning & Organizational Development Practice de la consultora Oliver Wyman Delta, donde dirigió la Práctica de Investigación Global y trabajó personalmente con altos directivos de empresas incluidas en la lista Fortune 500 en los ámbitos de arquitectura de la organización, planificación de la sucesión, gestión del talento y planificación estratégica. Se licenció en Ingeniería Aeronáutica/Gestión Industrial por la Universidad de Prudue y obtuvo un doctorado en Ciencias Administrativas por la misma universidad. Correo electrónico: pasmoreb@ccl.org



Persona de contacto adicional:

Michael Van Impe - Director, Mercados/Soluciones para clientes, CCL-Europa, Oriente Medio y África; Correo electrónico: vanimpem@ccl.org

Referencias

- ¹ "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology for leadership," by Wilfred H. Drath, Cynthia D. McCauley, Charles J. Palus, Ellen Van Velsor, Patricia M. G. O'Connor, and John B. McGuire was accepted for publication in Leadership Quarterly.
- ² "2007 State of the Industry Report," by Andrew Paradise, ASTD, Alexandria VA.
- ³ "2007 Industry Report," in Training Magazine, November-December.
- ⁴ "Why multinationals struggle to manage talent," by Matthew Guthridge and Asmus Komm, The McKinsey Quarterly, May 2008.
- ⁵ "The Leadership Pipeline," by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel, Jossey-Bass, 2001.



Información sobre el Center for Creative Leadership

El Center for Creative Leadership (CCL®) es un destacado proveedor mundial de enseñanza para ejecutivos que acelera los resultados estratégicos y empresariales mediante el desarrollo del potencial de liderazgo de las personas y las organizaciones. Fundado en 1970 como institución educativa sin ánimo de lucro centrada exclusivamente en la educación y la investigación sobre el liderazgo, CCL ayuda a clientes de todo el mundo a adoptar el liderazgo creativo: la capacidad de llegar más lejos de lo imaginable pensando y actuando sin ningún tipo de barreras, a través de una gama de programas, productos y otros servicios. Clasificado entre los 10 principales proveedores de enseñanza para ejecutivos del mundo por las publicaciones *Bloomberg BusinessWeek* y *Financial Times*, el CCL tiene su sede central en Greensboro (Carolina del Norte, EE.UU.) y oficinas en Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas, Moscú, Singapur, Pune (India) y Addis Abeba (Etiopía). Su labor está respaldada por más de 500 empleados y personal docente.

CCL – Américas

One Leadership Place
PO Box 26300
Greensboro, NC • 27438-6300
Tel.: +1 800 780 1031
Fax: +1 336 282 3284
Correo electrónico: info@ccl.org
www.ccl.org

CCL – Europa, Oriente Próximo, África

Rue Neerveld 101-103
Neerveldstraat • B-1200
Bruselas, Bélgica
Tel.: +32 (0) 2 679 09 10
Fax: +32 (0)2 673 63 06
Correo electrónico: ccl.emea@ccl.org
www.ccl.org/emea

CCL – Asia-Pacífico

89 Science Park Drive # 03-07/08
The Rutherford, Lobby B
Singapore Science Park
Singapur • 118261
Tel.: +65 6854 6000
Fax: +65 6854 6001
Correo electrónico: ccl.apac@ccl.org
www.ccl.org/apac

Otras oficinas:

Colorado - 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, Estados Unidos, Tel.: +1 719 633 3891

California - 8910 University Center Lane Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, Estados Unidos, Tel.: +1 858 638 8000

Etiopía - Sub-City: Nifas Silk Lafto, Kebele: 05/06, House No: NEW, Area: Sarbet Gabriel in front of Adot Tower,
Office No: 108, Addis Abeba, Etiopía Tel.: +251 913 204547

India - 238 Regus Augusta Point, Level 4, Augusta Point Golf Course Road, Gurgaon, Haryana - 122002, India,
Tel.: +91 20 4014 7709/10 Correo electrónico: cclindia@ccl.org

Rusia - 8th Marta Street 10, Building 14, Moscú, Rusia 127083, Tel.: +7 495 662 31 39

El Center for Creative Leadership está comprometido con la política de igualdad de oportunidades para la admisión de todos los estudiantes independientemente de su raza, color, credo, sexo, edad, nacionalidad, orientación sexual o discapacidad y no hace ningún tipo de discriminación con respecto a sus actividades, programas o políticas.

El Center for Creative Leadership, CCL® y su logotipo son marcas registradas del Center for Creative Leadership.
© 2012 Center for Creative Leadership. Reservados todos los derechos.