

The RBL White Paper Series

Nuestro Recorrido de Liderazgo

Dave Ulrich & Norm Smallwood

DAVE ULRICH & NORM SMALLWOOD

Si usted busca en Google las palabras líder y liderazgo, encuentra 487 millones de respuestas. Esa es una increíble cantidad de información. Si busca subordinado y seguidor encuentra menos de 25 millones de respuestas. Eso significa que se ha escrito sobre liderazgo casi 20 veces más que lo que se ha escrito sobre ser un buen subordinado. Tal vez hemos identificado el punto esencial del reto del liderazgo – ¡no hay suficientes seguidores!

Claramente, liderazgo es un tema en el que la cantidad de escritos y publicaciones no se compara con el valor. Se escribe mucho y muchas de las ideas se repiten. En la última década, hemos abordado la cuestión de cómo los líderes generan impacto a través de un inmenso volumen de trabajo representado en cuatro libros y muchos artículos. En este artículo, vamos a revisar ese trabajo y a sintetizar cómo creemos que hemos contribuido con una perspectiva única a través de cuatro ideas:

1. El liderazgo va más allá de las competencias psicológicas de un individuo; se refiere también a la entrega de resultados. Una fórmula del liderazgo efectivo es Liderazgo = Atributos X Resultados (Results Based Leadership, Harvard Business School Press, 1999).
2. Los líderes deben enfocarse tanto en el exterior de la organización (clientes e inversionistas) como en el interior, porque los resultados están atados a múltiples actores tanto dentro como fuera de la organización. Cuando esto se ejecuta correctamente, se genera un mayor valor en el mercado (Why The Bottom Line Isn't, Wiley, 2003 and soft cover – How Leaders Build Value, Wiley, 2003).
3. Los líderes individuales son importantes, pero el liderazgo es más importante. Es fundamental prestar atención al liderazgo como una capacidad organizacional y no solo a los líderes como individuos. Cuando esta capacidad asegura que los clientes tienen la experiencia deseada, tanto los inversionistas como los clientes resultan beneficiados. (Capitalizing Your Capability, Harvard Business Review, 2004; Leadership Brand, Harvard Business School Press, 2007).

4. Hay dos clases de competencias de los líderes individuales. Un grupo de competencias fundamentales – el Código de Liderazgo, y un grupo de competencia únicas que tienen relación con la forma en la que los líderes conectan a los empleados con los clientes – las diferenciadoras (The Leadership Code, Harvard Business School Press, 2008).

[*Revisemos la evolución de estas ideas.*]

LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS – EL INICIO

Hacia finales de los 1990's teníamos una visión simple – gran parte de la práctica de liderazgo se enfocaba en competencias psicológicas individuales. Prácticamente todos los libros que podíamos encontrar en ese entonces, y en gran medida ahora, estaban dirigidos al desarrollo de competencias de liderazgo individuales (lo que llamábamos los atributos de los líderes). Algunos ejemplos populares son:

- *Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas*
- *Autenticidad*
- *Los Secretos de Liderazgo de (Atila el Huno, Thomas Jefferson, Buda, Santa Claus, etc.)*
- *Inteligencia Emocional*
- *Juicio*
- *El Líder Extraordinario*
- *Y otros más*

Cuando estamos en seminarios, frecuentemente preguntamos “¿Qué es lo que hace efectivo a un líder?” La respuesta es casi siempre la misma: establecer una visión, tener integridad, comunicar, ser audaz, hacer que las cosas sucedan y otra serie de atributos personales. Frecuentemente, las experiencias de desarrollo de liderazgo están organizadas para dedicar un día a cada atributo. Nosotros propusimos que este enfoque era solo parcialmente correcto. Los líderes necesitan tener atributos efectivos pero el liderazgo tiene también un componente de resultados. Es así como en nuestro libro de 1999, Liderazgo Basado en Resultados, exploramos cuatro resultados que los líderes deben entregar:

- Empleados – Los líderes deben demostrar incrementos en el nivel de competencia y en el compromiso de los empleados, que sean evidentes en las medidas de productividad y retención.
- Organización – Los líderes deben construir capacidades sostenibles que den forma a la identidad de la organización.
- Clientes – Los líderes deben asegurar la satisfacción de los clientes y demostrarla a través de la participación en el mercado.
- Inversionistas – Los líderes deben construir la confianza de los inversionistas en el futuro, lo que se demuestra en el valor intangible.

Es en ese momento cuando nos percatamos de la importancia de la relación entre los atributos y los resultados. Ninguno de los dos era suficiente por sí solo, es el ciclo virtual entre los dos el que hace la diferencia. Nosotros conectamos atributos y resultados con PARA QUE y POR QUE. Un ejemplo de aplicación de esta fórmula es que cuando un líder recibe retroalimentación de 360° acerca de sus competencias individuales, debe hacerse la pregunta de PARA QUE. Yo debo mejorar esta competencia "PARA QUE" pueda entregar un resultado específico a uno de mis stakeholders (grupos de interés). Por otro lado, otro líder produce resultados y debe hacerse la pregunta de "POR QUE". Yo produje este resultado "POR QUE" tengo (o me hace falta) esta competencia específica.

La siguiente gráfica ha sido nuestra guía para los últimos diez años de publicaciones y aplicaciones relacionadas con liderazgo. Permítanos revisar cuatro tipos de resultados, para después mostrar cómo hemos explorado cada uno de ellos en la última década.

Resultados de Empleados

Hemos articulado una fórmula simple para los resultados de empleados: competencia X compromiso X contribución. Los líderes deben facilitar los resultados de sus empleados en esas tres áreas. La competencia del empleado significa

que el individuo tiene las habilidades necesarias para hacer el trabajo. El compromiso tiene que ver con invertir la energía necesaria para lograr que las cosas se hagan. Contribución tiene que ver con encontrar un significado a su trabajo.

Resultados de la Organización

La teoría organizacional ha cambiado su enfoque de la estructura, forma y morfología a las capacidades críticas. Las capacidades son el ADN de las compañías y determinan cómo se logran las cosas. Algunos ejemplos de capacidades organizacionales son: rapidez para cambiar, aprendizaje, colaboración, innovación, servicio, eficiencia, cultura o mentalidad compartida, entre otras. Estas capacidades son fundamentales para una estrategia de ejecución sostenible, para los entregables de RRHH y para la identidad fundamental de la organización.

Resultados de los Clientes

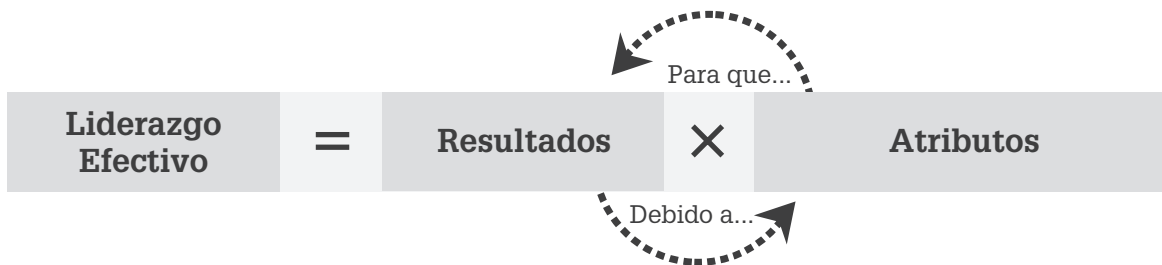
En últimas, lo que sucede al interior de una organización debe entregar valor a los clientes fuera de la organización. La etiqueta o el título de ser un "empleador de elección" tiene más sentido si somos el empleador de elección para empleados a los que nuestros clientes elegirían. Utilizar el filtro del cliente para acciones gerenciales internas da validez a dichas acciones.

Resultados de los Inversionistas

Lo que sucede al interior de la organización afecta también la confianza de los inversionistas en el futuro. Los inversionistas invierten basados en la favorabilidad de la industria, el desempeño de la firma, y la calidad del liderazgo y de la organización. Nosotros creemos que la dimensión del liderazgo y la organización es frecuentemente la más difícil de especificar, pero al mismo tiempo la que puede ser la clave para el valor general de la firma en el mercado.

En la última década hemos trabajado para explorar más a fondo cada una de estas áreas de resultados.

Figura 1: El Ciclo de Atributos y Resultados



RESULTADOS DE LOS INVERSIONISTAS: PORQUE EL RESULTADO FINAL NO LO ES (O COMO LOS LIDERES AGREGAN VALOR)

Iniciamos con una pregunta muy sencilla: “¿Cuál de las cuatro áreas de resultados es en la que los altos ejecutivos tienen más interés?” Con muy pocas excepciones, los altos ejecutivos tienden a estar interesados en lo que los inversionistas quieren porque esto tiene relación con los intereses personales de los ejecutivos y porque sostiene la longevidad de la empresa. Con esto en mente, empezamos a leer y a hacer preguntas acerca de cómo se genera el valor en el mercado. Muy pronto estábamos leyendo el trabajo de Baruch Lev, un economista de NYU (Universidad de Nueva York), que era el experto mundial en intangibles. Para ese tiempo, sentimos que nuestro enfoque de liderazgo iba en una dirección muy diferente de la que sabíamos que nuestros colegas estaban estudiando y estábamos emocionados con respecto a lo que estábamos aprendiendo.

Desde 1990, los resultados financieros estaban jugando un papel cada vez menos importante en el valor de mercado de tal forma que para el 2005, a lo largo de las diferentes industrias, el valor de mercado era definido mitad por los ingresos y la otra mitad por los intangibles.

Los intangibles son los factores que dan a los inversionistas confianza en el futuro de la compañía versus otros competidores en la misma industria. Estos intangibles determinan el por qué dos compañías en la misma industria con ingresos similares pueden tener valores de mercado inmensamente diferentes. Hemos resumido una serie de estudios en intangibles en la Arquitectura de Intangibles que explica cómo los líderes aumentan la confianza en los ingresos que se pueden generar en el futuro.

Estos intangibles definen lo que los líderes deben hacer para construir las capacidades que los inversionistas valoran. Encontramos que los intangibles existen tanto en mercados altos como bajos.

Figura 3: Arquitectura de Intangibles

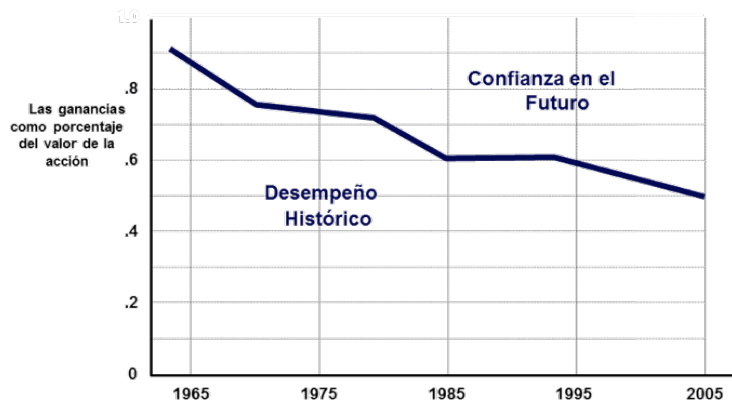


- *Cumplir nuestras promesas:* Nuestra organización tiene un record de lograr ingresos de manera consistente.
- *Crear una estrategia clara y convincente:* Hay una dirección compartida que define cómo vamos a ganar en nuestra industria.
- *Alinear las competencias fundamentales:* Hemos desarrollado unas competencias fundamentales específicas que son consistentes con nuestra dirección estratégica.
- *Facilitar las capacidades organizacionales:* Tenemos capacidades sociales distintivas que nos permiten ganar a través de nuestra gente y nuestra organización.

RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN: APROVECHANDO NUESTRAS CAPACIDADES

Cerca de un año después de la publicación de “Cómo los Líderes Agregan Valor”, publicamos un artículo, “Aprovechando nuestras Capacidades” en la revista Harvard Business Review de Junio 2004, que definía, identificaba y operacionalizaba las capacidades organizacionales. Las capacidades organizacionales son el cuarto nivel de la Arquitectura de Intangibles. Nos aficionamos a este tema porque nos dimos cuenta de que las capacidades organizacionales eran los entregables de la función estratégica de RRHH y porque tienen una relación directa con el mejoramiento del valor de mercado.

Figura 2: Los resultados financieros constituyen una proporción cada vez menor del valor de mercado de una compañía.



Líderes en compañías como General Electric, Singapore Airlines, Procter&Gamble y muchas otras descubrieron cómo incrementar la confianza de los inversionistas al construir capacidades de liderazgo, talento, cultura y conexión con los clientes. En este trabajo, sugerimos que una vez que los líderes han definido la estrategia, deben crear capacidades organizacionales que permitan y sostengan esa estrategia. Esas capacidades permanecen más tiempo que cualquier líder individual, evento gerencial o práctica de RRHH.

En particular, queríamos analizar las capacidades organizacionales internas de afuera hacia adentro. Por ejemplo, el área de RRHH de los Hoteles Intercontinental patrocinaron una “Auditoría Organizacional (o de intangibles)” en la que pidieron retroalimentación de los empleados y líderes pero también de los dueños de franquicias, clientes claves, analistas e inversionistas. El proceso de obtener este nivel de retroalimentación organizacional y determinar cómo responder a los resultados era un territorio por explorar. Los resultados hablaron por sí solos—ellos lucharon contra una adquisición hostil y fueron capaces de convencer a los analistas de que no debían continuar con la reducción de costos sino que por el contrario debían invertir en servicio al cliente.

Seguimos reflexionando sobre las capacidades que las organizaciones necesitan para alcanzar un éxito sostenible. En nuestras publicaciones recientes, hemos agregado a nuestra lista original las capacidades de simplificación, responsabilidad social y manejo del riesgo. Cuando las capacidades integran diversas prácticas de RRHH y cuando se relacionan a las expectativas de los clientes, construyen sostenibilidad de largo plazo.

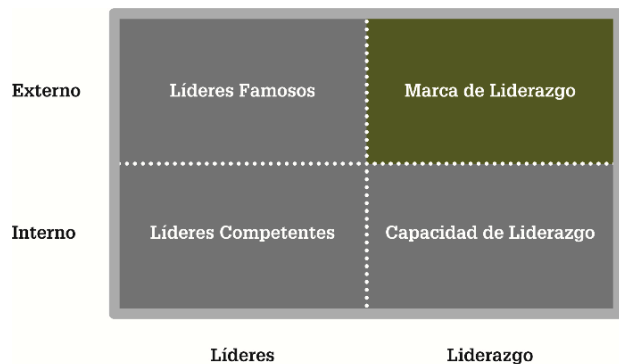
**RESULTADOS DE LOS CLIENTES:
MARCA DE LIDERAZGO**

Al observar los resultados de los clientes, nos empezamos a enfocar en la importancia de una marca que distinga a una firma por las promesas que hace a sus clientes y cómo actúa sobre esas promesas. Nos gusta la metáfora de la marca porque se puede relacionar muy claramente a los resultados de negocio. Siendo un concepto de mercadeo, la marca se inicia con los clientes. Tradicionalmente, las competencias individuales de liderazgo eran definidas exclusivamente al interior de la compañía entrevistando líderes de alto desempeño versus líderes de bajo desempeño y después encontrando la relación entre las competencias identificadas y la ejecución de la estrategia.

Entre más iniciábamos a partir de la marca de la firma y la identidad de la firma en la mente de los clientes, para seguir de allí hacia la identificación de comportamientos de liderazgo consistentes con esa marca externa, más nos convencíamos del valor de lo que estábamos encontrando. Capturamos nuestro pensamiento en dos marcos conceptuales:

1. Individual (enfoque en el líder como persona) versus organizacional (enfoque en el liderazgo como una capacidad).
 2. Interior de la Firma (enfoque en lo que pasa al interior de la persona o de la firma) versus Fuera de la Firma (enfoque en las expectativas del cliente y del inversionista).
- Estos dos marcos se muestran en la siguiente figura:

Figura 4: Marca de Liderazgo



Líderes Competentes: Como lo mencionamos antes, era aquí en donde la mayoría de las compañías invertían su tiempo, y es un cuadrante importante para tratar de determinar los conocimientos y habilidades del líder individual.

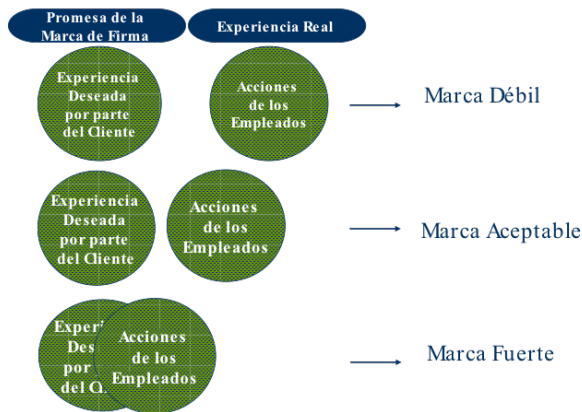
Capacidad de Liderazgo: Alinear los sistemas de selección, desarrollo, compensación y retención para que estén integrados y ayuden a los líderes.

Líderes Famosos: Líderes que son reconocidos por los clientes e inversionistas sirven para atraer la atención hacia la Firma — piense en Steve Jobs o Bill Gates.

Marca de Liderazgo: Líderes en todos los niveles que son reconocidos tanto por empleados como por clientes e inversionistas, por su habilidad para entregar resultados de manera consistente con la identidad de la marca de la firma. La confianza en el futuro apalanca las ganancias y genera un mayor valor de mercado.

La marca de liderazgo se da cuando las expectativas de los clientes externos se traducen en comportamientos de liderazgo internos, de tal forma que los líderes aseguren que sus empleados entregan al cliente la experiencia que quiere cada vez que tienen contacto con él. Para lograr esto, la firma debe desarrollar no solamente líderes individuales sino también liderazgo como una capacidad organizacional, reconocida tanto al interior de la firma como por el mercado.

Figura 5: Marca de Firma



Uno de los primeros en adoptar estas ideas fue ADIA – Abu Dhabi Investment Authority – el Fondo Soberano de Inversión de Propiedad más grande del mundo. ADIA ha identificado tres “pilares de cultura” que describen la marca de firma que quieren tener:

1. Colaboración efectiva
2. Innovación prudente
3. Ejecución disciplinada

Esta perspectiva guía las prácticas de RRHH al igual que las iniciativas de desarrollo de liderazgo. Las prácticas de RRHH como selección, desarrollo, gerencia del desempeño y retención deben estar integradas alrededor de una colaboración efectiva, innovación prudente y ejecución disciplinada. En la medida en la que los proyectos de aprendizaje activo son identificados para nuevos líderes, estos proyectos son estructurados para entregar los pilares culturales o los elementos de la marca de la firma:

- **Colaboración Efectiva** – Cada proyecto debe ser patrocinado por un miembro del Comité Administrativo y debe estar conformado por 2-3 ejecutivos. De esta forma, la colaboración se da entre las personas que conforman el proyecto y entre el equipo de proyecto y los altos ejecutivos. Adicionalmente, los proyectos identificados son interdepartamentales de tal forma que fomentan la colaboración a través de los límites organizacionales.
- **Innovación Prudente** – Esta capacidad cultural se puede desarrollar al definir el alcance del proyecto de tal forma que genere un nivel de impacto en el numerador o en el denominador (por ejemplo, un impacto de US\$150,000).
- **Ejecución Disciplinada** – Cronogramas apretados aseguran una ejecución disciplinada. Es así como cada proyecto debe ser terminado en 8, 10 o 12 semanas. Cada proyecto debe ser medido adicionalmente en cuanto a su impacto y se debe escribir un pequeño reporte que describa lo que el proyecto pretende lograr y las enseñanzas clave para el equipo. Esta información se pone a disposición de futuras equipos.

En nuestra práctica de consultoría y en nuestra investigación con Hewitt sobre las Mejores Compañías para Líderes (publicada por la revista Fortune cada 2 años) descubrimos que la marca de liderazgo se puede crear a través de 6 pasos integrados:

Figura 6: Arquitectura para Construir Marca de Liderazgo



Tratamos de atar las expectativas de los clientes a las acciones de liderazgo de tal forma que los empleados puedan ver una relación entre lo que hicieron y lo que los clientes esperaban.

RESULTADOS DE LOS EMPLEADOS: ADMINISTRANDO EL TALENTO Y LA ABUNDANCIA

Hemos escrito indirectamente sobre los resultados de los empleados ayudando a construir un marco en el que la función de RRHH puede agregar valor (La Propuesta de Valor de RRHH, Harvard Business Press, 2005). Cuando los departamentos, prácticas y profesionales de RRHH alinean su trabajo con los objetivos de la compañía y con los clientes, RRHH construye compromiso de los empleados.

Estamos trabajando actualmente para entender más a fondo los resultados de empleados en dos formas. Primero, hemos resumido las ideas clave que los gerentes generales deben conocer sobre el talento. Para hacerlo, hemos creado un menú de talento de 10 cosas que un gerente general debe entender para construir un mejor talento. Entre estas se incluyen definir, medir e invertir en talento, así como manejar la diversidad, identificar la posición adecuada para cada persona y medir el talento. Segundo, estamos trabajando para clarificar cómo pueden las personas dar un significado al trabajo. Los empleados pueden ser competentes (capaces de hacer su trabajo) y estar comprometidos (dispuestos a trabajar duro), pero cuando además sienten que están contribuyendo y que lo que hacen tiene un significado, son más productivos.

Nosotros llamamos a esto “creando una organización abundante” y sacamos ideas sobre este fenómeno de múltiples disciplinas como la psicología positiva, la demografía, equipos de alto rendimiento, compromiso y responsabilidad social.

Es claro que nosotros creemos que los resultados de los empleados son importantes y merecen atención, pero hasta este momento hemos enfocado el liderazgo en los resultados de los inversionistas, organización y clientes.

CODIGO DE LIDERAZGO: DE REGRESO A LO BASICO

Durante 2008, nos dimos cuenta de que realmente no habíamos generado un impacto en cómo la mayoría de las firmas ejercían el liderazgo. En lugar de luchar contra esta corriente, decidimos hacer una investigación integral y de síntesis en torno a los atributos que permitirían a los profesionales de liderazgo avanzar y unirse a nosotros en nuestro propósito de integrar los atributos con los resultados.

Enfrentados a un increíble volumen de información sobre liderazgo, le pedimos a Kate Sweetman, una colega del Instituto RBL, que se uniera a nosotros, y después buscamos a expertos reconocidos en la materia que ya habían trabajado durante años filtrando la evidencia y desarrollando sus propias teorías. Cada uno de estos líderes de pensamiento ha publicado una teoría de liderazgo basada en una larga historia de investigación sobre el liderazgo y en evaluaciones empíricas de lo que hace que el liderazgo sea efectivo. Colectivamente, han escrito 50 libros sobre liderazgo y han realizado más de 2.000.000 de evaluaciones de liderazgo de 360°. Ellos son los “Líderes de pensamiento” de esta materia.¹

Para nuestras discusiones con estos líderes, nos enfocamos en dos preguntas sencillas cuyas respuestas han sido siempre elusivas:

1. ¿Qué porcentaje de liderazgo efectivo es básicamente el mismo?
2. ¿Si existen reglas comunes que todos los líderes deben dominar, cuáles son?

Queríamos entender si se parece en algo un líder efectivo en Wal-Mart a un líder efectivo en Virgin Airlines? ¿se parece en algo un líder efectivo en una organización no gubernamental para el fomento de la creación de empresas, a un líder efectivo en la burocrática Naciones Unidas? ¿Se parece en algo un líder efectivo en un mercado emergente a un líder efectivo en un mercado maduro? ¿Se parece en algo un líder efectivo en el crimen organizado a un líder efectivo en una organización religiosa? ¿Tienen alguna característica compartida un líder

efectivo en una compañía farmacéutica suiza y un líder efectivo en Google?

A la primera pregunta, los expertos respondieron de manera variada estimando que en algún lugar en el rango de 50 a 85% de las características de liderazgo eran compartidas por todos los líderes efectivos. El rango es bastante amplio, pero es consistente. Del total de entrevistas que realizamos, concluimos que entre el 60 y el 70% del liderazgo efectivo estaría contenido en un Código de Liderazgo si éramos capaces de descifrarlo. Resumiendo los datos, las entrevistas y nuestra propia investigación y experiencia, surgió un esquema que sencillamente denominamos el Código de Liderazgo.

En un esfuerzo por crear una ayuda visual, hemos trazado dos dimensiones (Tiempo y Enfoque) y ubicamos lo que llamamos Competencia Personal (autogestión) en el centro como un soporte subyacente para las dos dimensiones. La figura 7 sintetiza el Código de Liderazgo y capturan el ADN del Liderazgo.

Hay cinco reglas pueden ser rápidamente aplicadas a cualquier grupo de líderes:

Regla # 1: Dar forma al futuro. Esta regla está incorporada en la dimensión de estrategia del líder. Los estrategas responden a la pregunta “¿Para dónde vamos?” y se aseguran que aquellos que están a su alrededor entienden también la dirección. Ellos no solo se imaginan sino que crean el futuro. Ellos descubren hacia dónde debe ir la organización para ser exitosa, validan pragmáticamente estas ideas contra los recursos existentes (dinero, personas, capacidades organizacionales) y trabajan con otros para definir cómo llegar del presente al futuro deseado. Los estrategas tienen un punto de vista acerca del futuro y son capaces de posicionar a su organización para crear y responder a ese futuro. Las reglas para los estrategas tienen que ver con la creación, definición y entrega de principios de lo que puede ser.

Regla # 2: Hacer que las cosas pasen. Convertir lo que sabe en lo que hace. La dimensión de ejecutor del líder se enfoca en la pregunta “¿Cómo asegurar que vamos a llegar hacia a donde vamos?” Los ejecutores traducen la estrategia en acciones. Los ejecutores entienden cómo hacer realidad el cambio, cómo asignar la responsabilidad, cuáles decisiones tomar y cuáles delegar y cómo asegurarse de que los equipos de trabajo funcionan bien juntos. Ellos cumplen sus promesas a todas las partes interesadas. Los ejecutores hacen que las cosas pasen e implementan sistemas para que otros hagan lo mismo. Las reglas de los ejecutores están relacionadas con la disciplina para hacer las cosas y con los conocimientos técnicos para hacer bien las cosas que deben hacerse.

Figura 7: El Código de Liderazgo



Regla # 3: Comprometer al talento actual. Los líderes que optimizan el talento de hoy responden a la pregunta “¿Quién va a venir con nosotros en nuestro recorrido?” Los gestores de talento saben cómo identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados hoy. Los gestores de talento identifican cuáles son las habilidades requeridas, atraen talento a sus organizaciones, involucran a los empleados, se comunican extensamente y se aseguran de que los empleados aporten su mayor esfuerzo. Los gestores de talento generan una intensa lealtad personal, profesional y organizacional. Las reglas para los gestores del talento giran alrededor de resoluciones que ayudan a las personas a desarrollarse a sí mismas por el bien de la organización.

Regla # 4: Construir la siguiente generación de líderes. Los líderes que son Desarrolladores del Capital Humano responden a la pregunta “¿Quién se queda y sostiene a la organización para la siguiente generación?” Los Gestores de Talento aseguran resultados a través de las personas en el corto plazo, mientras que los Desarrolladores de Capital Humano aseguran que la organización tiene en el largo plazo, las competencias requeridas para el éxito estratégico futuro. Tal como los buenos padres invierten en ayudar a sus hijos a tener éxito, los desarrolladores de capital humano ayudan a los futuros líderes a ser exitosos. Los desarrolladores de capital

humano a lo largo de la organización construyen un plan de su fuerza laboral enfocado en el talento del futuro, entienden cómo desarrollar el talento del futuro y ayudan a los empleados a ver su carrera hacia el futuro dentro de la compañía. Los desarrolladores de capital humano aseguran que la organización va a sobrevivir a cualquier individuo particular. Los desarrolladores de capital humano implementan reglas que demuestran su empeño por construir la siguiente generación de talento.

Regla # 5: Invertir en usted mismo. En el corazón del Código de Liderazgo – literal y figurativamente – está la Competencia Personal. Los líderes efectivos no pueden reducirse a lo que saben y hacen. Lo que ellos son como seres humanos tiene relación absoluta con qué tanto pueden lograr con y a través de otras personas. Los líderes aprenden permanentemente: de éxitos, fracasos, asignaciones, libros, clases, gente y de la vida misma. Al ser apasionados de sus propias creencias e intereses, invierten una enorme cantidad de energía y atención personal a cualquier cosa que les interese. Los líderes efectivos inspiran la lealtad y buena voluntad de los otros porque ellos mismos actúan con integridad y confianza. Son capaces de tomar acciones audaces y valientes porque son decisivos y apasionados. Pueden tolerar la ambigüedad porque confían en su capacidad para manejar cualquier situación que se les presente.

Como hemos trabajado con estas cinco reglas de liderazgo, podemos hacer algunas observaciones recapitulativas:

- Todos los líderes deben ser excelentes en su Competencia Personal. Sin una base de confianza y credibilidad no le puede pedir a otros que lo sigan. Mientras que los individuos pueden tener estilos diferentes (introverso versus extroverso, intuitivo versus racional, etc.), todos los líderes individuales deben ser percibidos como personas que tienen una competencia personal para atraer seguidores. De los cinco dominios, este es probablemente el más difícil de entrenar y algunos individuos son naturalmente más capaces que otros.
- Los líderes efectivos tienen una fortaleza principal. La mayoría de los líderes exitosos son excelentes en por lo menos uno de los otros cuatro roles. La mayoría están personalmente predispuestos hacia una de las cuatro áreas. Estas son las fortalezas características de sus líderes.
- Todos los líderes deben ser por lo menos promedio en sus dominios de liderazgo más débiles. Es posible entrenar a una

persona para que aprenda a ser estratégico, para que ejecute, para que gestione el talento y para que desarrolle talento hacia el futuro. Hay comportamientos y habilidades que se pueden identificar, desarrollar y dominar.

- Entre más alto en la jerarquía organizacional llegue un líder, más necesita desarrollar excelencia en más de uno de los cuatro dominios.

Es muy atrevido decir que estos cinco dominios sintetizan y resumen el liderazgo, pero seguimos creyendo que hemos capturado la esencia de cuáles son los atributos que los líderes efectivos necesitan tener.

¿QUE SIGUE?

Después de una década nos sentimos más confiados que nunca del balance de la fórmula de liderazgo = atributos X resultados. Esta sencilla fórmula nos permite organizar la teoría, investigación y práctica de liderazgo. Un recuento de nuestras publicaciones sobre liderazgo se encuentra en la Figura 8:

Figura 8: Nuestro Recorrido de Liderazgo



Sabemos que hay más por hacer. Al mirar hacia adelante, hay más grupos de interés para quienes los líderes pueden agregar valor y genera resultados. Por ejemplo, estamos interesados en las comunidades y en cómo los líderes aseguran la responsabilidad social. También nos interesa cómo los inversionistas, capitalistas de riesgo, fondos de capital privado, fondos soberanos de inversión de propiedad, y otros determinan la calidad del liderazgo es sus procesos de evaluación de empresas (due diligence). Nuestra investigación inicial en esta área y la condición económica global sugieren que los enfoques actuales son relativamente primitivos. Este trabajo futuro servirá para seguir dando cuerpo a la mezcla de atributos y resultados que caracterizan a los líderes efectivos individuales y a las capacidades de liderazgo organizacionales.

Al realizar este trabajo hemos definido mejor la importancia tanto de los líderes individuales como del sistema de liderazgo, tanto de los atributos de los líderes efectivos como de los resultados del liderazgo efectivo; y de los líderes aportando a las partes interesadas tanto al interior como al exterior de sus organizaciones.

Tenemos muchas ideas que seguirán aportando en este sentido durante la próxima década y, esperamos utilizar menos palabras, para tener mayor impacto.

¹Estos generosos líderes de pensamiento incluyen: Jim Bolt (trabajando en esfuerzos de desarrollo de liderazgo); Richard Boyatzis (trabajando en los modelos de competencias y liderazgo resonante); Jay Conger (trabajando en las habilidades de liderazgo y cómo se alinean a la estrategia); Bob Fulmer (trabajando en las habilidades de liderazgo); Bob Eichinger (trabajando con Mike Lombardo para extender el trabajo del Centro de Liderazgo Creativo y habilidades de liderazgo); Marc Efron (trabajando en estudios grandes de líderes globales); Marshall Goldsmith (trabajando en habilidades de liderazgo global y en cómo desarrollar esas habilidades); Gary Hamel (trabajando en cómo el liderazgo se relaciona con la estrategia); Linda Hill (trabajando en cómo los gerentes se convierten en líderes, y en el liderazgo en economías emergentes); Jon Katzenbach (trabajando en líderes del interior de la organización); Jim Kouzes (trabajando en cómo los líderes construyen su credibilidad); Morgan McCall (representando al Centro para Liderazgo Creativo); Barry Posner (trabajando en cómo los líderes construyen credibilidad); and Jack Zenger and Joe Folkman (trabajando en cómo los líderes entregan resultados y se vuelven extraordinarios).