

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

¿Cómo desarrollar líderes en las empresas y en las entidades públicas?

Existe un amplio consenso sobre la importancia del liderazgo para las empresas y las organizaciones en general. Sin embargo, el atributo del liderazgo no es una garantía de éxito. Los líderes son eficaces en unas situaciones y períodos e ineficaces en otros, pudiendo conducir a las organizaciones tanto a resultados excelentes como a resultados desastrosos. Además, muchos de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo han tenido escasos resultados.

Más que cuestionar o debatir la importancia del concepto de liderazgo, el gran desafío consiste en convertir los esfuerzos de desarrollo de liderazgo en algo operacional y eficaz.

En un mundo cada vez más complejo, incierto y turbulento, *las empresas deberían centrarse más en sistemas de liderazgo que atraigan, desarrollen y seduzcan talentos* que actúen como líderes en cascada y con autonomía de decisión, más que en sistemas basados en los líderes en el top de la cadena de decisión.

Es en este contexto, el concepto de Liderazgo Estratégico, debido a su elevada eficacia, se convierte en algo muy importante para las empresas y las entidades públicas.

1. El Liderazgo Estratégico está Esencialmente Orientado a Resultados

El liderazgo estratégico es, por encima de todo, un abordaje pragmático del

liderazgo en las empresas del sector público. El liderazgo estratégico se orienta a resultados y a que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas.

El liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia. Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en si mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los conceptos son sólo instrumentales y por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las empresas y de las entidades públicas del sector, no la confirmación de los resultados teóricos. Los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en si mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales.





Este enfoque basado en la teoría y alejado de la realidad se mantiene porque muchas de las personas que trabajan en este sector saben bien poco del negocio, de la productividad, de la competitividad, de obtener logros y tienen dificultades para combinar conceptos y realidad del día a día de las empresas y de las entidades públicas.

2. El Liderazgo Estratégico es Un Concepto Estratégico

Vemos el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico, como el proceso competitivo más importante de una empresa.

Siendo este el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa. *Las mejores empresas a largo plazo son aquellas que tienen un mejor liderazgo a lo largo del tiempo.* Son aquellas que desarrollan líderes de forma sistematizada.

El concepto de Liderazgo Estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo.

I) Alineación entre Estrategia, Organización y Liderazgo

En primer lugar, el Liderazgo Estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura y lagunas percibidas de la organización y competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia.

Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo.

Cuando la estrategia cambia, se modifican también las necesidades de liderazgo. Las características de la organización, en relación con la cultura existente y con lagunas que son percibidas por los colaboradores de la organización deben también determinar el tipo de liderazgo que debe ser desarrollado y ejercido.



II) Los Líderes son importantes, pero el Liderazgo lo es todavía más

En segundo lugar, el Liderazgo Estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrollan y seducen a líderes de todos los niveles de la organización. *Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión.*

El desarrollo de líderes es importante, pero solamente dentro de este sistema de desarrollo de liderazgo congruente. Es muy fácil concentrar nuestra atención en la celebridad, en el carisma, en el encanto de un líder. Pero eso es insuficiente y a veces, perjudicial.

La evidencia de los últimos años y, en particular, el patrón de decisiones que incrementalmente nos ha llevado a la crisis financiera que emergió durante 2008 (decisiones



empresariales muy centradas en la cima de la cadena de decisión y fuertemente influenciadas por las recompensas de los CES's y de los Consejos de Administración) ha demostrado que el desempeño de las empresas depende menos del líder de la empresa (de un individuo), y más del liderazgo (de un sistema regulado), en la empresa y en la sociedad. *El mito del líder héroe, o líder celebridad, concentrado en la imagen, da lugar al concepto del líder auténtico*, cuyo principal fin son los resultados de la empresa, la atracción de talento, la motivación y la gestión de equipos, lo que depende fuertemente de la construcción de sistemas de liderazgo en las organizaciones.

III) Estilo o Marca de Liderazgo

En tercer lugar, el liderazgo estratégico se concentra en la definición de un estilo o de una marca de liderazgo propia para cada empresa u organización. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo, tal y como hemos comentado recientemente. El estilo de liderazgo deberá resultar de la alineación entre la estrategia de la empresa, las características organizativas (cultura y lagunas percibidas) y los sistemas de liderazgo.

Recientemente, Dave Ulrich presentó el concepto de "leadership brand" o "marca de liderazgo", que es muy similar al concepto de estilo de liderazgo empresarial que estamos defendiendo. La marca de liderazgo es algo que está alineado con la marca de la empresa ("brand"), junto con los clientes de ésta. El "brand de liderazgo" existe y ocurre cuando el conocimiento, las capacidades y los valores de los líderes son aplicados para el desarrollo de las competencias y los procesos de la organización y también de las decisiones y los comportamientos de sus colaboradores, los cuales se centran en la propuesta de valor de la organización para sus clientes y para las expectativas de dichos clientes.

La "marca" de liderazgo es así la extensión de la marca de la empresa junto con sus clientes. Este concepto tiene la ventaja de cambiar el enfoque del concepto de liderazgo de dentro de la empresa hacia



fuera, donde es más relevante y más afecta a los resultados de la empresa u organización.

3. Cómo Desarrollar el Liderazgo Estratégico

La mayor parte de los enfoques de liderazgo están orientados hacia los individuos. Trabajar el individuo no es lo mismo que trabajar la organización como un todo.

La mayor parte de las acciones de formación enfocadas al individuo y no a la organización son dinero perdido, a la espera de que además den resultados. En muchos casos, el individuo debidamente estimulado por la acción de formación sale de la organización, más tarde o más temprano, porque ésta no acompaña su nuevo estado de espíritu y de desarrollo.

El desarrollo eficaz del liderazgo debe estar basado en Programas de Desarrollo de Liderazgo (PDL), debidamente alineados con los objetivos estratégicos a conseguir, en un adecuado análisis organizacional y en la definición de un estilo o marca de liderazgo adecuado a la organización. Una vez plasmada esta definición, deberá efectuarse una evaluación de las personas de la empresa que abarque el PDL, diseñando una vía de liderazgo que identifique las necesidades de liderazgo de la empresa para el futuro.

El desarrollo del liderazgo debe estar

basado en PDI (Planes de Desarrollo Individuales), y PDE (Planes de Desarrollo de Equipos), formación sistemática, así como en proyectos concretos de gestión del cambio (aprendizaje activo) y, en ciertos casos, en el “coaching”. La existencia de aplicaciones informáticas de soporte para el desarrollo del liderazgo en los portales internos es fundamental en las grandes organizaciones.

4. Ejemplo de Jack Welch en General Electric

General Electric ha acumulado grandes éxitos a lo largo de varias décadas, y por encima de todo, se ha consolidado como una escuela de líderes, con un sistema de desarrollo de liderazgo centrado en los clientes y en los resultados. Sin embargo, la alineación cultural es todavía más importante que la obtención de resultados.

Jack Welch, uno de los gestores con mejor reputación a nivel mundial, invertía 1/3 de su tiempo en actividades de desarrollo de personas, formales e informales. En sus memorias escribe que dedicaba más tiempo al componente de recursos humanos que al componente financiero.

5. Es Tiempo de Cambiar su Perspectiva sobre los Factores Competitivos del Siglo XXI

Hoy en día cada vez más el éxito de las empresas y de las organizaciones depende de líderes capaces de atraer, desarrollar y seducir el talento, esto es, de sistemas de desarrollo de liderazgo compatibles con la estrategia diferenciadora de las empresas y que desarrollen las competencias que sus clientes más valoran.

