

La crisis del Liderazgo

Por Paul O´Doherty

Keynote Speaker en el Human Capital Forum 2008 | Lima

Usted habla sobre "La Crisis del Liderazgo". A que se refiere ?

Cuando hablo de La crisis del Liderazgo me estoy refiriendo a la tormenta perfecta que causan tres factores convergentes que se presentan simultáneamente y estos tres factores afectan las organizaciones empresariales alrededor del mundo. Primeramente, el inminente retiro de la generación del llamado "baby boom" en los Estados Unidos y el Oeste de Europa que creará un vacío de mando sin precedentes a no ser que el esfuerzo significativo sea puesto ahora en identificar sucesores. La oficina de Censo de los Estados Unidos dice que habrá 75 millones menos de "baby Boomers" en EU en los siguientes 5 años, y que hay sólo 45 millones de personas para sustituirlos. En segundo lugar, el crecimiento explosivo de economías en vías de desarrollo en las regiones BRIC (Brasil, Rusia, India y China) *crea una demanda sin precedentes de líderes contrariamente cuando hay falta de oferta*. The Economist relata que los líderes en China e India son particularmente escasos, y que los call center ahora son localizados y trasladados a Europa porque el talento escasea en India. En tercer lugar, la globalización crea una demanda de un tipo de líder diferente y más sofisticado quien puede funcionar a través de fronteras lingüísticas y culturales diferentes.

Si desde su punto de vista existe actualmente una Crisis del Liderazgo, antes de esto, que había?

Antes de esta crisis, la oferta global en el mercado de líderes era igual a o superior a la demanda. Si alguien abandonaba su organización o era promovido, era relativamente fácil encontrar un reemplazo interno o reclutar el talento en el mercado externo. Si este no funcionaba, usted podía fácilmente sustituirlo por alguien mejor. Con esta crisis, esta ecuación ha sido invertida. Si hoy alguien abandona su organización usted tiene un doble problema - en primer lugar usted tendrá menos opciones para sustituirlo, también el tiempo en que permanecerá libre esa posición, será más largo. En segundo lugar, si su candidato no cumple con las expectativas, usted no tiene otra alternativa que dejar a aquella persona en el puesto durante un período más. Esto proporciona un impacto negativo sobre el estado de ánimo y el

funcionamiento de la organización. Asegurarse de que ha puesto al correcto líder en la posición correcta nunca ha sido más crucial para obtener resultados deseados.

🗨️ **Que competencias requiere el líder de cara a la era del conocimiento?**

Nuestra investigación indica que las capacidades profundas (no importa a que escuela fue una persona, tampoco el CV, ni si son o no simpáticos) definirá realmente quienes son aquellos que son capaces de alcanzar un alto rendimiento sostenible en el futuro. Estas características de mando más profundas, 'motivaciones', son difíciles de identificar en la vida cotidiana, pero hasta en las sombras

juegan un papel crucial en la predicción del funcionamiento futuro de los individuos, así como el éxito o no de organizaciones enteras. Un artículo de Harvard Business Review (premiado desde 2006) sobre el impacto de las motivaciones sobre el funcionamiento de empresa, (co-escrito por tres investigadores de HayGroup) describe la manera en que las organizaciones como IBM han podido potenciar el poder oculto de las motivaciones para transformar su organización y modificar su ADN cultural para asegurar que pueden adaptarse más rápidamente que sus competidores y prosperar cuando los otros fallan en

condiciones turbulentas de mercado. Estudios de HayGroup han mostrado que capacidades como la empatía, la curiosidad intelectual, la madurez ejecutiva y la anchura de pensamiento son diferenciales claros tanto de ejecutivos corrientes como de altos ejecutivos, pero las motivaciones son el indicador más poderoso de aquello que realmente estimula a un líder, y como un profeta, las motivaciones indican como el individuo probablemente va a comportarse.

Como puede el Management superar la Crisis del Liderazgo?

La investigación de HayGroup ha demostrado que hay cinco acciones claves que puede tomar un líder a corto plazo para mitigar el impacto a medio y largo plazo de la crisis inminente sobre su organización.

- 1.** Las organizaciones deberán ser mucho más exactas en la definición de exigencias de mando para los diferentes puestos.
- 2.** Las organizaciones tendrán que ser mucho más exactas en la evaluación para ver si su gente se adapta a aquellas exigencias.
- 3.** Las organizaciones tendrán que reducir al mínimo el riesgo de designaciones erróneas y maximizar la retención de un buen talento.
- 4.** Las organizaciones tendrán que ser más diligentes y disciplinadas en el desarrollo de una política de creación de líderes para el mercado, la cual encontrará en el futuro una demanda.
- 5.** Las Organizaciones tendrán que **"crear"** una cultura de Liderazgo para sostener su capacidad de atraer y desarrollar líderes.

● Puede ser que la Crisis del Liderazgo esté relacionado a la escasez de talentos?

Así como el calentamiento global con sus síntomas y consecuencias (se siente mas en los polos donde el proceso de desintegración es mas elevado y es causante del crecimiento sostenido del nivel del mar) los síntomas directos del crecimiento económico en alza por sobre la oferta de talento de mando comienza a producir efectos visibles secundarios sobre la sociedad. La búsqueda global de líderes se hace cada vez más aguda y el talento es cada vez más desviado del mando de escuelas y universidades, de la dirección de hospitales y la Seguridad Social; erosionando así la supervivencia de muchas instituciones sobre la cual nuestra prosperidad como naciones y el futuro depende de nuestros niños. Para contener y evitar las peores consecuencias de la crisis de Liderazgo que esta por venir, se requiere conciencia y acción coordinada para asegurar que la cantidad correcta así como la calidad de mando sea identificada y nutrida ahora; desde dentro de las organizaciones.

● Al capital humano en las organizaciones si no lo potencia el líder, entonces quien lo potencia?

Tan importante como tener a Jack Welch en su organización para levantar su fuerza de mando, es tener más de un solo líder que refuerce el liderazgo de grandes organizaciones. HayGroup ha identificado en su análisis en mas de 500 empresas (que inspecciona cada año como parte de la clasificación global para la revista Fortune) que lo mejor de estas empresas es la creación de una cultura de Liderazgo; constituirse de un ADN en vez de depender de un solo líder o un grupo de lideres que dirijan la organización.

● De todas la acciones que involucran al liderazgo, cual es desde su punto de vista la que mas impacta en la línea medible de resultados organizacionales?

El impacto más grande de Liderazgo sobre resultados mensurables de organización consiste cuando el correcto o incorrecto líder es colocado en lo que llamamos puestos 'crítico de misión' – (aquellos puestos que son cruciales para poner en práctica la estrategia de negocio de la empresa). El presidente de la empresa es el ejemplo más importante, pero no el único. Consiga con precisión al correcto postulante (en particular aquel que se designe para ser presidente, ya que puede hacer al futuro de su empresa). Nuestro trabajo con organizaciones globales ha mostrado que los “puestos críticos de misión” existen en varios niveles de la organización; según la industria en la cual este y de acuerdo a la fase de desarrollo en la que

se situó la empresa. Una carencia de precisión en este área puede hacer que usted de forma inexplicable pierda productividad frente a sus competidores.

Descubra hoy las últimas tendencias mundiales en Management junto a las mejores prácticas locales.

12 líderes, 5 países, 9 temas, **UNA OPORTUNIDAD ÚNICA.**

Scott Christopher | **Retención de Talentos**

Mauricio Bock | **Generational Differences**

Patricia Díaz Tang | **Comportamiento Organizacional**

Sven Doehner | **Empowerment**

Inés Temple | **Empleabilidad**

Javier Calvo Pérez | **Estrategia**

Rafael Ravettino | **Cultura Corporativa**

Lucía Torres | **Motivación**

Paul O'Doherty | **Liderazgo**

Sea parte del Foro Ejecutivo más importante de la región | 13 de Mayo Delfines Hotel & Casino | Lima.

Informes e inscripción:

B&T MEETINGS

Av. José Pardo 1001, Of. 1802 - Miraflores, Lima 18 - Perú

TELEFONO: (51 - 1) 446-4320 / 446-3307

FAX: (51 - 1) 444-0514

MAIL: peru@hcf2008.com

WEB: <http://www.hcf2008.com>