08 Liderazgo y empresas exitosas

Lic. Jorge Ponga Castro

DIRECTOR DE CONSULTORÍA EN CAPITAL HUMANO
HEWITT ASSOCIATES

Egresado de:
Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

(2004-2006)
GRUPO FINANCIERO BANAMEX
Director de Compensación y Beneficios.

(2002-2004)
AON CONSULTING
Subdirector de Consultoría en RH.

(1989-1998)
HEWITT ASSOCIATES
Consultor en RH.

La correlación de resultados financieros exitosos y líderes inspiradores se convierte en el deseo de las organizaciones alrededor del mundo. ¿Por qué agregar el factor de líderes inspiradores a la elocuencia de los números?

Las grandes compañías se han dado cuenta de la importancia del líder, de su grupo y su talento, no sólo en la obtención de los resultados, sino en su sustentabilidad a mediano y largo plazo.

Existen tres factores clave que en conjunto determinan el valor de una organización ante los ojos de los inversionistas:

- Resultados financieros sanos, sea cual sea el indicador del monitoreo.
- Desempeño en el sector correcto.
- Un grupo de liderazgo sólido.

El tercer punto es lo que ha llevado a muchas organizaciones a cuestionarse si realmente su equipo directivo inspira al resto del personal y cautiva a sus clientes e inversionistas, y de ser así, en qué medida están trabajando para no depender de un sólo hombre. En fin, contar con estructuras que permitan el desarrollo de talento en futuros líderes de la organización.

LA BASE

A través de muchos estudios a empresas con prácticas sólidas en liderazgo, nos hemos encontrado con tres fundamentos básicos que diferencian a estas organizaciones del resto:

1. Dirección General y Consejo Directivo que proporcionan un liderazgo inspirador: Ésta es una de las acciones clave que permiten construir calidad y profundidad en el liderazgo. Directivos involucrándose no sólo en la obtención del resultado, sino acercándose sincera y activamente a la organización, a su gente y a sus necesidades.

Es cierto que en las compañías exitosas, el Director General y el Consejo Directivo están activamente comprometidos en desarrollar programas de liderazgo y están

EN RESUMEN

1. El CEO y el Consejo Directivo están activamente involucrados en el desarrollo del liderazgo del talento.
2. El *coaching* y el *mentoring* se aplican como vehículos de desarrollo.
3. El Consejo Directivo se involucra activamente: visita las instalaciones e interactúa con el personal de alto potencial.
4. Este tipo de personal está formalmente identificado y tiene un seguimiento constante.
5. Las asignaciones de desarrollo impulsan al personal de alto potencial en su crecimiento.

personalmente inmersos en la selección, revisión y desarrollo de sus mejores talentos.

Este factor de "inspiración" se acompaña de una comunicación clara y sencilla del líder hacia la organización, cuyo mensaje conlleva un destino: hacia dónde quieren encaminar la empresa y cuál es la contribución específica de los empleados como parte de la misma. Dicho mensaje es bienvenido, pues ofrece certeza acerca de lo que se espera del personal.

2. Diferenciación clara del talento de alto potencial y de resultados sobresalientes: Las compañías exitosas saben que dependen del talento y, por tal motivo, demuestran seriedad en la inversión y administración del mismo. La identificación del talento y, posteriormente su desarrollo, marcan la diferencia en el compromiso del colaborador y, por consecuencia, en los resultados *vs* la competencia.

La tecnología y la aplicación de las llamadas "mejores prácticas" están al alcance de todas las organizaciones.

Tener la capacidad de atraer y retener talento marca la diferencia entre ser del promedio y ser la mejor empresa.

Contar con un perfil de la organización enmarcado con valores y comportamientos esperados por los líderes y colaboradores, es básico para atraer a la gente que será el pilar de la empresa.

Esto quiere decir que se recomienda identificar qué momento vive la empresa y, por ende, qué tipo de líderes se requieren para administrar los recursos existentes.

Compañías enfocadas a **estrategia de crecimiento**, principalmente en ventas, comercialización, desarrollo del producto y todo lo relacionado con el incremento de la transacción, requerirán un modelo de liderazgo relacionado con visión, rapidez en la toma de decisiones, agresividad, riesgo, habilidad en el cambio de dirección, planeación de ventas, e innovación.

Organizaciones que buscan **retorno estratégico**, se enfocarán en la reducción de costos, mejora de procesos, eficiencia y todo lo relacionado con el crecimiento de las ganancias. Competirán tomando como base su habilidad para ser más eficientes que sus contrincantes, basando su liderazgo en una dirección clara, el establecimiento y seguimiento de procesos, habilidad financiera, implementación de control de costos, orientación a normas y enfoque hacia las funciones.

Empresas viviendo un cambio transformacional, enfrentando grandes cambios en tecnología, adquisiciones y/o viviendo o saliendo de una crisis financiera, requieren un perfil de líderes bajo las premisas de visión, toma de decisiones, facilidad en cambio de dirección, habilidad financiera, dirección que tome riesgos y control de costos.
Identificar el perfil de la empresa, la etapa que se está viviendo y el tipo de liderazgo requerido, así como con el que se cuenta actualmente, nos permitirá ofrecer esquemas de desarrollo y crecimiento vinculados a planes de vida y carrera, que generen los binomios necesidades-empresa y expectativas-individuo. Lo que nos ayudará a que los mejores decidan quedarse, en vez de contratarse con la competencia.
Otro ingrediente importante es la remuneración. La consecuencia económica ligada al logro grupal e individual, expresada en fórmulas de corto y mediano plazo, ayudan a cerrar el círculo de liderazgo.

3. Programas adecuados e integración de los mismos: Aunque las empresas pueden tener programas en marcha, la integración y ejecución de estos hacen la mayor diferencia. Las empresas exitosas en el desarrollo de líderes se distinguen por utilizar efectiva y coordinadamente sus prácticas para desarrollar líderes, vinculando estrategias y resultados del negocio.
Dos importantes diferenciadores que surgen en la vida de las organizaciones líderes en el mercado son:
Responsabilidad práctica: Las compañías exitosas mantienen la responsabilidad de sus líderes en el éxito de los programas vinculados con liderazgo y desarrollo de sus empleados, a través de esquemas específicos de remuneración total y crecimiento.
Ejecución consistente: Las prácticas de liderazgo de las empresas no son simplemente diseñadas, los líderes las ejecutan consistentemente, se enfocan en que no sean burocráticas y se aseguran de que se realicen por su línea. Estas organizaciones encuentran que el enfoque sobre la ejecución les permite identificar el mayor talento con el que cuentan, así como atraerlo por fuera.

El rápido crecimiento económico de China está llevando a una **guerra de talento** donde los paquetes compensatorios que ofrecen las empresas son la clave para retenerlo y atraerlo.
Esta situación ha generado cambios considerables en compañías como Walt Disney. La filial de Shanghai lleva a cabo una nueva política: contrata talento extranjero residente en China, en lugar de expatriarlo.
Para ello, adaptó un programa en donde les ofrecen facilidades en servicios de salud, pues en Disney se

detectó que estos individuos enfrentan dificultades para conseguir los cuidados que requieren y, en muchas ocasiones, el idioma se convierte en una barrera. La compañía diseñó un paquete donde su nuevo talento tiene acceso a servicios de salud aún más completos que los expatriados, pues esta táctica le permitirá mantenerlo por tiempo indefinido.

Fuente: ***Hewitt magazine online*** http://www.hewittassociates.com/Intl/NA/en-US/KnowledgeCenter/Magazine/2006_iss3/index.html