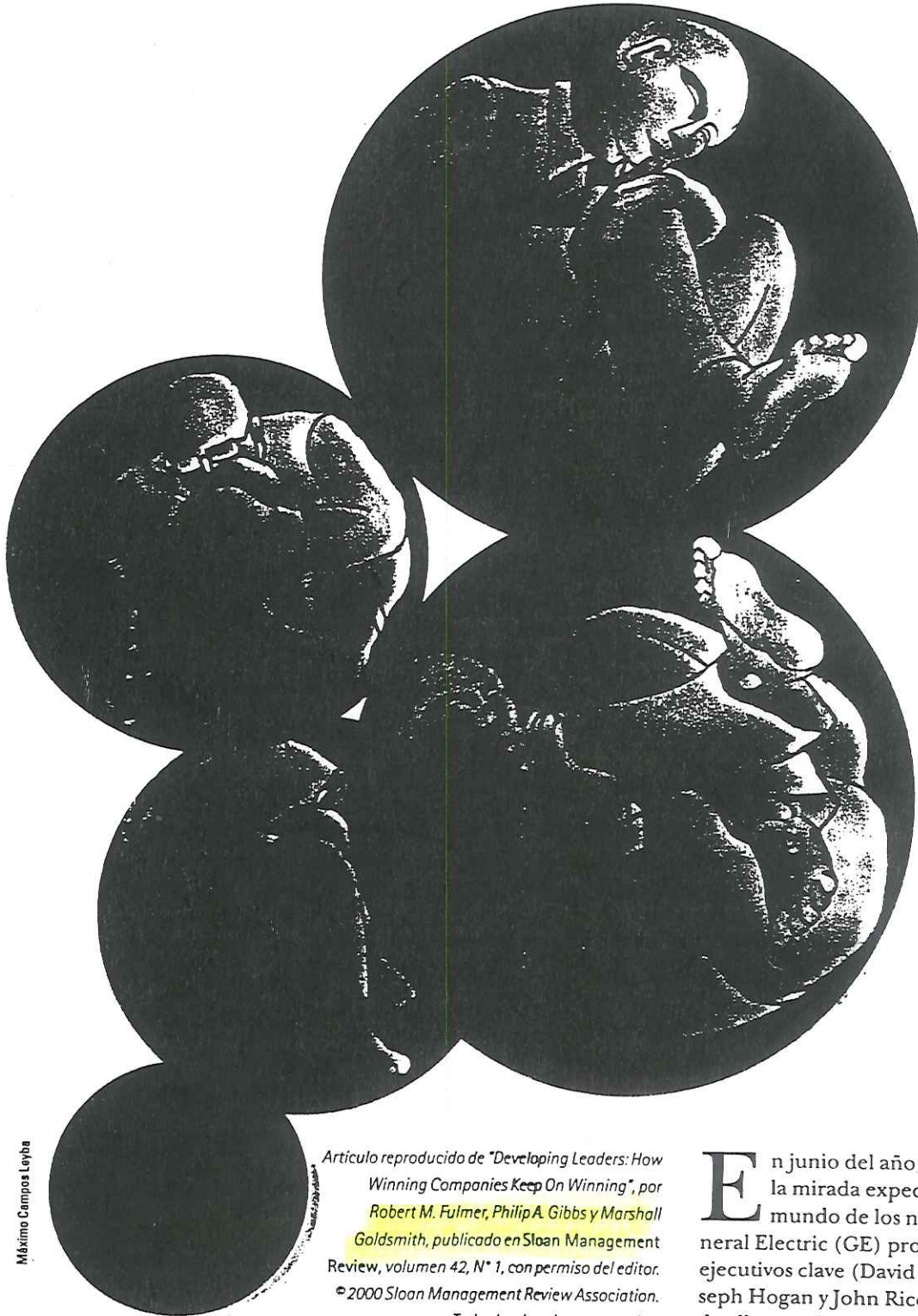


SEMILLERO DE LÍDERES

F.L.



Máximo Campos Leyba

Artículo reproducido de "Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning", por Robert M. Fulmer, Philip A. Gibbs y Marshall Goldsmith, publicado en Sloan Management Review, volumen 42, N° 1, con permiso del editor. ©2000 Sloan Management Review Association.

Todos los derechos reservados.

Robert M. Fulmer es profesor de management de la Graziadio School of Business de la Universidad de Pepperdine. Philip A. Gibbs es profesor visitante de management estratégico y fusiones y adquisiciones en el College of William and Mary.

Marshall Goldsmith es cofundador de Keilty, Goldsmith & Co.

En junio del año pasado, ante la mirada expectante del mundo de los negocios, General Electric (GE) promovió a tres ejecutivos clave (David Calhoun, Joseph Hogan y John Rice). Cada uno de ellos pasaba a depender de alguno de los tres candidatos para suceder al CEO (presidente ejecutivo) Jack Welch. Estos eran James McNerney, Jeffrey Immelt y Robert Nardelli. Lo que se pretendía era que, en el caso de que alguno de los tres últimos se mudara a la oficina de Welch,

Handwritten signatures and initials in blue ink, including a large 'D' and 'F.L.'.

En síntesis

■ Una investigación sobre desarrollo de liderazgo identificó a seis organizaciones —Arthur Andersen, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Shell International y el Banco Mundial— como exponentes de las mejores prácticas en la materia.

■ El estudio descubrió que asignaban a sus procesos de formación de líderes una importancia estratégica, y que, indefectiblemente, se concentraban en cinco pasos cruciales: creación de conciencia, anticipación, acción, alineamiento y evaluación.

■ En todos los casos, el presidente de la compañía estaba comprometido con el proceso y personalmente involucrado en algunas de sus etapas, como expresión de su confianza en el impacto favorable que tendría sobre la marcha del negocio.

Semillero de líderes

Como lo demuestran algunos casos muy exitosos, el desarrollo de liderazgo, contemplado y manejado como una necesidad estratégica, puede constituir la principal fuente de ventaja competitiva. *Por Robert M. Fulmer, Philip A. Gibbs y Marshall Goldsmith*

otro experimentado profesional de la compañía estuviera listo para reemplazarlo y asumir sus funciones. Ahora bien, ¿de dónde provienen los líderes de GE? No brotan de la tierra, ni surgen de la noche a la mañana. Durante muchos años, la compañía trabajó arduamente para desarrollar en forma gradual y escalonada fuentes de talento para el liderazgo, y no sólo lo hizo con el objetivo de preparar el retiro de Welch, sino también para enriquecer cada nivel de la organización con líderes fuer-

tes. Cuando Ronald Reagan era el vocero de GE, el eslogan era: "El progreso es nuestro producto más importante". Hoy, el "mantra" podría definirse así: "Los líderes son nuestro producto más importante". Los líderes que aprenden permanentemente pueden constituir la principal fuente de una ventaja competitiva sostenible. Es por eso que muchas compañías invierten grandes sumas en programas de desarrollo orientados a lograr que los principales ejecutivos adquieran las capaci-

dades necesarias para el liderazgo. Unos años atrás, en 1993, *Business Week* estimó que se invertían anualmente unos US\$ 17.000 millones para conseguir que los gerentes aprendieran a pensar como en GE y a desarrollar las habilidades específicas requeridas por la compañía para ascender y liderar en sus respectivas áreas de negocios. Más recientemente, la revista *Training* estimó que, en 1998, las firmas estadounidenses gastaron US\$ 60.700 millones en capacitación. Pero la inversión de dinero

no es el único compromiso. Hay ejecutivos de estatura internacional que están invirtiendo mucho de su tiempo en la orientación y el asesoramiento de futuros líderes. Sucede que, para ellos, el desarrollo de liderazgo no es un lujo, sino una necesidad estratégica.

¿Qué procesos transforman a los gerentes en líderes fuertes, preparados para la acción estratégica? ¿Cómo diseñan, gestionan e imparten programas de nivel internacional las organizaciones que exhiben el mejor desarrollo de liderazgo?

En enero de 1998, el American Productivity and Quality Center —un grupo de investigación sin fines de lucro, con sede en Houston—, junto a la American Society for Training and Development, con sede en Alexandria, Virginia, y uno de los autores de este artículo, Robert Fulmer, se propusieron responder estos interrogantes. Para ello, investigaron las mejores prácticas en desarrollo de liderazgo y luego ampliaron este estudio, durante 1999, para explorar el desafío que plantea desarrollar líderes en todos los niveles de una organización.

La investigación fue respaldada por 35 organizaciones, que enviaron representantes a una sesión de planificación, recopilaron datos, y asistieron a entrevistas o las organizaron en sus propias oficinas. El consorcio de empresas identificó seis compañías con procesos de desarrollo de liderazgo fuertes o innovadores: Arthur Andersen, General Electric, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Shell International y el Banco Mundial. Las seis aceptaron tomar parte en el estudio en el carácter de "socios con mejores prácticas". Fueron elegidas por el grado de compromiso que evidenciaban con el desarrollo de sus líderes, si bien había entre ellas visibles diferencias en cuanto al enfoque del tema, los aspectos destacados por sus respectivos programas, y la cultura de la organización.

La perspectiva estratégica

Lo más importante era que las seis vinculaban estrechamente el desarrollo de liderazgo con la estrategia de negocios, e invertían recursos financieros en ello. Los CEOs no apoyaban los programas como una muestra de respeto a la formación de su gente, sino porque estaban convencidos de que podían contribuir a alinear las áreas funcionales con la estrategia corporativa.

Cada vez más, los programas de desarrollo de futuros líderes se consideran una fuente de ventaja competitiva. Jack Welch, el CEO saliente de GE (en noviembre de 2000 se designó a Jeffrey R. Immelt como su futuro sucesor en la presidencia, cuando Welch la abandone a fines de este año), describió al Instituto para el Desarrollo de Liderazgo de la compañía, ubicado en Crotonville, Nueva York, como un "campo de pruebas

para las revoluciones corporativas". De hecho, las ideas innovadoras —como el programa Six Sigma, de mejora de la calidad, y la expansión de GE hacia las economías emergentes— surgieron de presentaciones realizadas en encuentros de desarrollo de liderazgo. En los años '80 y '90, un crecimiento extraordinario, combinado con una reducción del personal de GE a escala mundial y con una significativa disminución del número de niveles en la jerarquía del management, se tradujo en un enorme cambio cultural. Con pocas categorías de gerentes, los individuos obtuvieron menos promociones verticales y, por ende, escasas oportunidades de adquirir práctica en liderazgo. Lo que se necesitaba era un nuevo enfoque.

Hoy, en las llamadas "Sesiones C" del departamento de recursos humanos, los ejecutivos senior evalúan a los miembros clave del personal. Después de una reunión inicial que se realiza en marzo, se efectúan dos o tres encuentros adicionales, y una sesión final en junio o julio para seleccionar a los empleados que asistirán a los cursos de desarrollo de ejecutivos, en Crotonville. A fin de año, el desarrollo de liderazgo se evalúa —como se hace con todas las funciones corporativas— por el apoyo que brinda a las iniciativas de GE. Steve Kerr, el responsable de capacitación de la compañía, dice en broma: "Crotonville es el único centro de GE sin presupuesto ni contabilización de costos". Y agrega, esta vez en serio: "Si no aportáramos valor estratégico, todos lo sabrían". Ralph Larsen, CEO de Johnson & Johnson, respalda la Conferencia Ejecutiva de su compañía. Fiel a los principios de descentralización, delega los detalles del programa en sus subordinados de todo el mundo, pero se reserva para sí la tarea de proponer los temas que se abordarán. En Arthur Andersen, el Programa para el Desarrollo de Asociados (PDP, su sigla en inglés) intenta "ayudar a los asociados (ejecutivos) de la firma en todo el mundo a adquirir y generar los conocimientos, las habilidades y las conductas que necesitan para convertirse en asesores de negocios valiosos y confiables, en un mercado en permanente transformación". Para satisfacer las necesidades de un sector que no cesa de diversificarse y globalizarse, los gerentes procuran que el programa se mantenga estrechamente ligado a la estrategia de negocios de la compañía.

Bajo la conducción de la CEO Carly Fiorina, Hewlett-Packard (HP) pretende alcanzar reconocimiento como una de las compañías más innovadoras en alta tecnología. Fiorina debe convencer al público y a sus empleados de que, sin abandonar su clásico compromiso con la calidad y la integridad, HP es la nueva compañía más exitosa de la era de Internet. Con la mira puesta en la gloria pasada, muchos excelentes ingenieros se concentraban en ana-

"Jack Welch describe al Instituto para el Desarrollo de Liderazgo, de General Electric, como un 'campo de pruebas para las revoluciones corporativas.'"

El desarrollo de liderazgo como una cuestión estratégica

Proceso de cinco pasos de los programas de las empresas con mejores prácticas

Evaluación

- Arthur Andersen: busca medidas cuantificables.
- Shell: busca un ROI (Retorno sobre la Inversión) de 25:1 en sus proyectos de aprendizaje vinculado con la acción.
- Banco Mundial: utiliza evaluación interna y externa.

Alineamiento

- Johnson & Johnson: vincula su feedback de 360 grados con sus Estándares de Liderazgo y su programa de planificación de la sucesión.
- General Electric: utiliza un sistema de nueve bloques y "Sesiones C" (reuniones en las que los gerentes senior evalúan a los candidatos a la capacitación).
- Hewlett-Packard: toma en consideración las necesidades estratégicas de diversidad y los nuevos modelos de liderazgo.

Acción

- General Electric: utiliza los programas denominados Work-Out y Proceso de Aceleración del Cambio (CAP).
- Johnson & Johnson: introduce, en el aprendizaje vinculado con la acción, problemas de negocios en tiempo real.

Anticipación

- Shell: usa una mirada hacia adelante y escenarios hipotéticos.
- Johnson & Johnson: utiliza un programa denominado Crear Nuestro Futuro.

Conciencia

- Arthur Andersen: recopila datos, utiliza feedback y encuestas.
- Shell: hace participar al comité ejecutivo y al grupo de empresas transnacionales que patrocinan la investigación.

lizar lo que había sido importante para el éxito de la compañía, en vez de orientar sus preocupaciones hacia el futuro. Pero, desde el momento en que comenzó a mejorar el desarrollo de liderazgo, la empresa pudo tomar mejores decisiones de negocios.

Ahora, los ejecutivos senior de HP participan activamente en el proceso. Fiorina aprovecha las reuniones de directivos e impulsa la realización de programas especiales. Intenta que la compañía "represente la próxima década, en lugar de la pasada". Su predecesor, Lewis E. Platt, demostró su respaldo a la actual política de desarrollo de liderazgo, presentándose personalmente en la apertura y el cierre de todos los Programas de Desarrollo Acelerado de HP. Por su parte, Bob Wayman, el director de finanzas, fue el coordinador de un panel de debate sobre el tema "Desafiar la barrera del crecimiento", que se emitió por circuito cerrado a toda la corporación. Los ejecutivos senior de HP formaron parte del cuerpo docente en los principales cursos. Todo indica que Fiorina seguirá recurriendo al desarrollo de liderazgo como una oportunidad de promover el cambio estratégico.

En cierta ocasión, Cor Herkstroter, ex presidente del Royal Dutch/Shell Group (una compañía cuyas oficinas centrales están repartidas entre Holanda y el Reino Unido), pidió a sus 50 principales líderes que le sugirieran la forma de mejorar los resultados financieros. El comité ejecutivo decidió que un nuevo proceso de desarrollo de liderazgo podía ser el catalizador del cambio organizacional,

y así se creó el programa de Liderazgo y Desempeño (LEAP) de Shell. Cuando el LEAP exhibió un retorno cuantificable en los Estados Unidos y en otros países donde se había puesto en práctica, Shell lo extendió a toda la corporación.

En 1995, al asumir la presidencia del Banco Mundial, James Wolfensohn estableció la misión de mantener el compromiso, hasta entonces asumido por el banco, de difundir conocimientos y distribuir recursos financieros, pero encomendó que se pusiera mayor énfasis en el objetivo de reducir la pobreza en el mundo. Al reconocer que este nuevo abordaje exigía un cambio, el banco creó el Programa de Desarrollo Ejecutivo (EDP) para gerentes, un inédito trabajo conjunto entre la Harvard Business School, la Kennedy School of Government, la Universidad de Stanford, el INSEAD y el IESE (la escuela de postgrados de negocios de la Universidad de Navarra), que ofrecía cinco semanas de capacitación en las aulas e incluía un proyecto para impulsar que el banco asumiera un mayor liderazgo mundial.

"Bajo la conducción de Carly Fiorina, Hewlett-Packard pretende ser reconocida como una de las compañías más innovadoras en el sector de alta tecnología."

Los cinco pasos cruciales

Para generar un cambio o vincular el desarrollo de liderazgo con los objetivos de una organización, no alcanza con exponer una visión estratégica. Nuestra investigación sugiere que se deben seguir cinco pasos cruciales (ver cuadro "El desarrollo de liderazgo como una cuestión estratégica"). Los programas de liderazgo corporativo de las seis compañías de referencia nos ofrecen ejemplos de cada uno de esos pasos.

Conciencia

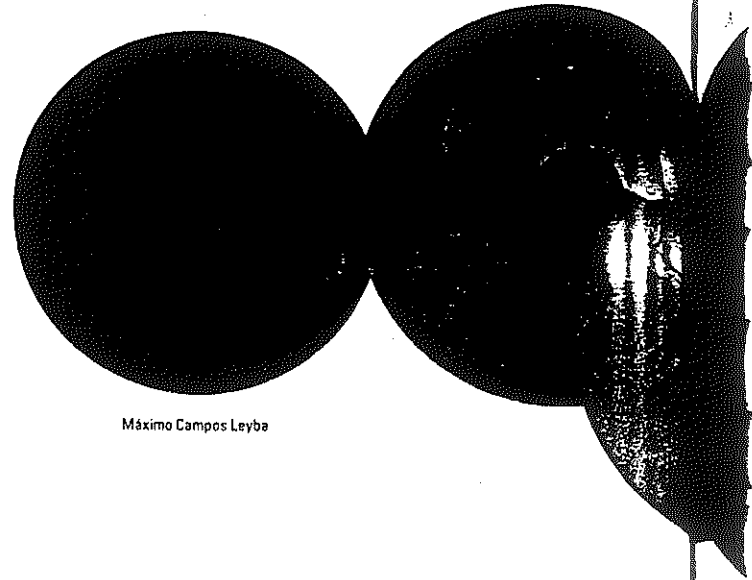
Al comenzar a diseñar un proceso durante el cual se deberían desarrollar las habilidades necesarias para el ejercicio del liderazgo, las compañías que hoy exhiben las mejores prácticas buscaron, tanto dentro como fuera de sus organizaciones, los abordajes más eficaces. La base sobre la cual todas ellas construyen liderazgo es la creación de conciencia. Conciencia sobre los desafíos externos, conciencia sobre las oportunidades vinculadas con los negocios emergentes y la estrategia necesaria para encararlas, conciencia sobre las necesidades internas de desarrollo y la forma en que otras organizaciones líderes manejan el tema.

Arthur Andersen procesa informaciones tanto internas como externas para determinar las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los ejecutivos de la firma. Los datos propios provienen de encuestas orientadas a detectar niveles de satisfacción en los clientes y empleados; de la comunicación de abajo hacia arriba, y del análisis de lo que la empresa denomina "feedback de 450 grados" (es decir, un "feedback" de 360 grados —evaluación de cada empleado a través de las opiniones de sus jefes, subordinados y pares— al que se añade la opinión de los clientes). Arthur Andersen trata de saber cómo se percibe a sus ejecutivos, en función de sus capacidades técnicas y sus respuestas al cliente.

Las investigaciones de mercado, las tendencias que se van descubriendo en los negocios y los análisis teóricos más agudos proporcionan información externa acerca de nuevas herramientas financieras y de gestión, o sobre los desafíos que se plantean en el ambiente del negocio. El programa de desarrollo de asociados también aprovecha las investigaciones que realiza Arthur Andersen mientras trabaja para sus clientes, y las conversaciones sobre tendencias emergentes que mantienen habitualmente los ejecutivos con especialistas y directivos de negocios. Además, el PDP utiliza bibliografía relativa a nuevos conceptos en el desarrollo de liderazgo.

Para asegurarse de que su programa de liderazgo y desempeño no se circunscriba a las urgencias del negocio, ni se limite a acercarlos elementos que les sirvan para reaccionar ante esos casos, el equipo LEAP de Shell mantiene un diálogo permanente con el comité ejecutivo (que representa a todas las áreas geográficas y funcionales de la empresa) sobre el perfil de la transformación corporativa. Los miembros de LEAP negocian acuerdos con los ejecutivos a cargo de cada unidad de negocios, así como con los jugadores clave que participarán del programa. Entre todos, diseñan los presupuestos, y establecen plazos y objetivos.

Para conocer los puntos de vista ex-



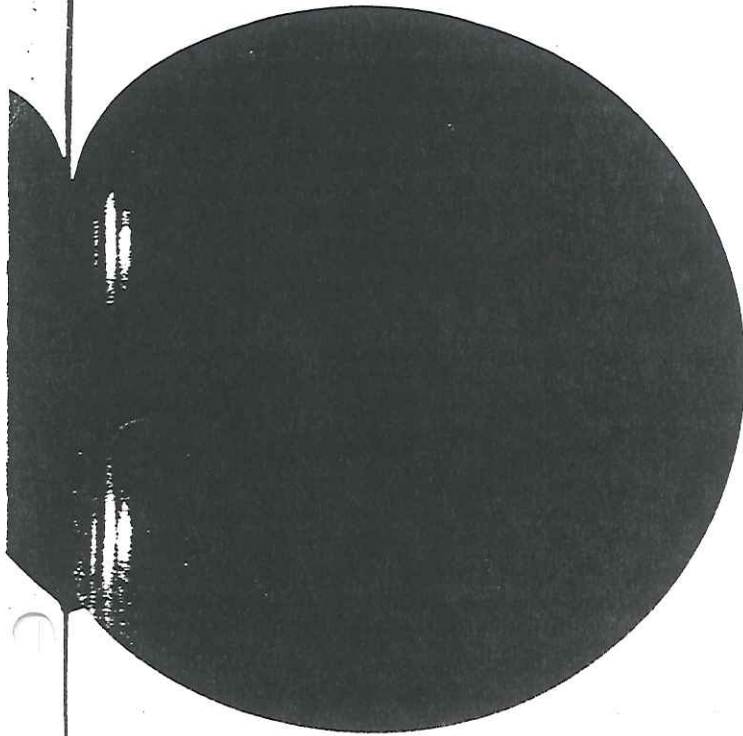
Máximo Campos Leyba

ternos, Shell se unió al Consorcio de Investigación Global, un grupo de empresas transnacionales que patrocina la investigación y brinda a sus miembros la oportunidad de escuchar y debatir las ideas más novedosas sobre liderazgo y aprendizaje. Tal como lo hacen algunas otras compañías, Shell trabaja con consultores y académicos para seguir de cerca las investigaciones de avanzada sobre el tema.

Estas organizaciones demuestran en la actualidad mayor conciencia acerca de que la función desarrollo de liderazgo corporativo es algo que se vincula específicamente con cuestiones estratégicas. En cambio, todo lo referido a las capacidades gerenciales más tácticas y a los desafíos puntuales queda en manos de las unidades de negocios. Estas últimas están mejor equipadas para manejar su propia capacitación en gestión, mientras que los programas de liderazgo corporativo ayudan a quienes toman las decisiones a usar más eficazmente esas capacidades. Así, el desarrollo de liderazgo no compite con el aprendizaje que se genera en el marco de las unidades de negocios; por el contrario, lo complementa.

En Arthur Andersen, Johnson & Johnson y Shell, los encargados del proceso de desarrollo de liderazgo tienen una experiencia de negocios de nivel senior. Las empresas creen que la participación de estos ejecutivos experimentados garantizará la

"Shell se unió a un grupo de empresas transnacionales que le ofrece la oportunidad de debatir las ideas más novedosas sobre liderazgo y aprendizaje."



aceptación de estos programas, e impedirá que pierdan su carácter eminentemente práctico.

GE y Shell International incorporan individuos de gran potencial, en tareas rotativas de dos años, para supervisar el desarrollo de liderazgo. HP recluta a gente clave proveniente de los puestos de línea. Esto les permite, además, a las empresas aprovechar la experiencia de esta gente en educación corporativa, recursos humanos y en el campo académico. Por ejemplo, el director del centro de Crotonville, de GE, proviene del ámbito universitario, y el jefe del EDP, en el Banco Mundial, tiene antecedentes en educación corporativa.

Anticipación

Mientras los casos de negocios ponen, por lo general, el foco en el pasado, y las revisiones de mejores prácticas observan el presente, los buenos programas de desarrollo de liderazgo apuntan al futuro. Las compañías que más se destacan en el desarrollo de liderazgo utilizan herramientas de aprendizaje anticipatorio, entre ellas, focus groups (grupos que permiten realizar investigación cualitativa) que exploran los potenciales desafíos y el posible impacto de tecnologías emergentes; planificación estratégica descentralizada (basada en lo que imaginan acerca del futuro los distintos niveles organizacionales); análisis de posibles escenarios

"Las mejores procesos de desarrollo de liderazgo no tienen como objetivo el conocimiento, sino la acción. Por eso se ajustan, en tiempo real, a los problemas de negocios."

futuros, y el método Delfos (rondas sucesivas de predicciones que, una vez combinadas, se usan para desarrollar conciencia y consenso).

Gary Hamel, el gurú de la estrategia, recomienda la planificación descentralizada porque, según dice, las revoluciones son beneficiosas y "raras veces empiezan con la monarquía". El Proceso Merlín, participativo y focalizado en el futuro, es un ejemplo de planificación descentralizada. Los gerentes imaginan cómo será la organización dentro de 10 años, y describen cómo se vería si el éxito fuera total. A diferencia de la planificación estratégica convencional, de arriba hacia abajo, en el Proceso Merlín los grupos que describen su ideal están en todos los niveles de la organización.

J&J siguió este modelo entre 1993 y 1996. Durante su segunda serie de Conferencias Ejecutivas, gerentes de todo el mundo trabajaron durante una semana con consultores externos, con la meta de generar una visión para la década siguiente. Los participantes desafiaron el saber convencional sobre la evolución de la industria del cuidado de la salud, y se concentraron en las acciones que sus respectivas divisiones podrían llevar a cabo para edificar su futuro. J&J 2002 —una descripción ampliada de acciones o escenarios futuros que se desarrolló a partir de entrevistas con más de 100 ejecutivos de seis países, y el análisis de pronósticos sobre el porvenir de la industria— proyectó múltiples tendencias y cambios. Mediante un enfoque Delfos modificado, los participantes evaluaron la probabilidad de ocurrencia y el impacto de 14 desarrollos hipotéticos. Un ejercicio integrador, conocido como Ejercicio Merlín, sirvió para vincular los diversos aspectos del programa. Los grupos hicieron sus presentaciones formales sobre el futuro deseado, ante el CEO o el vicepresidente del directorio.

En algunas organizaciones la anticipación involucra el desarrollo de una lista de competencias que requerirá la compañía (ver recuadro "Acerca de las capacidades", en la página siguiente).

Acción

Los mejores procesos de desarrollo de liderazgo no tienen como objetivo el conocimiento, sino la acción. Por eso, "llevan el mundo al aula", ajustándose en tiempo real a los problemas de negocios. Las respuestas a las preguntas difíciles no están en la cabeza del instructor; los asistentes deben descubrirlas en el lugar de los hechos. Y, cuando implementan sus propias recomendaciones, el aprendizaje los beneficia tanto a ellos como a la organización. Sin embargo, este aprendizaje activo puede resultar complicado y costoso. Es por eso que Arthur Andersen utiliza un enfoque modificado, que abar-

Acerca de las capacidades

Habitualmente, cualquier análisis sobre capacidades genera polémicas. Hay quienes cuestionan, incluso, que realmente sea posible definir las. Si bien no todas las empresas analizadas describen formalmente su concepto de capacidades necesarias para el liderazgo, cada una intenta precisar las características que tienen los líderes de éxito dentro de su organización en particular. Lo corriente, entre las organizaciones que poseen las mejores prácticas, es el desarrollo de esas capacidades en forma interna o con una participación limitada de asesores externos, más que a través de estudios extensos y formales. Estas compañías mostraron que confían en su propia habilidad para identificar las aptitudes clave para el liderazgo, y que se proponen mantener actualizadas sus capacidades y las actividades que conducen al desarrollo de éstas.

Tres cuartas partes de las organizaciones encuestadas creen que, una vez definidas las capacidades, deberían ser alcanzadas a través de una búsqueda coherente. Las compañías con mejores prácticas tuvieron en cuenta el puesto, la unidad de negocios y la ubicación geográfica, antes de determinar cuáles serían las capacidades esenciales. Johnson & Johnson envió a un equipo a recorrer el mundo, para asegurarse de que lo que hacía exitoso a un líder en los Estados Unidos tendría validez también en Europa y Asia. Comprobó que había que cambiar algunos de los términos, pero que las conductas eran compatibles.

Arthur Andersen define cada capacidad mediante una descripción de las conductas necesarias para llevar a cabo una tarea o responsabi-

dad. Si bien no incluye un conjunto de capacidades válido para toda la organización, el Programa de Desarrollo de Socios (PDP) creó su propia lista de requerimientos para ese nivel de ejecutivos de la compañía. Se concentra en capacidades que no son técnicas y que se aplican a todas las líneas de servicios.

Las tres categorías generales de capacidades son: desarrollo del negocio, desarrollo del personal y desarrollo individual. El tema común es el liderazgo. El PDP se propone desarrollar un ejecutivo que:

- Sea un catalizador del cambio
- Sea un experto en planificación estratégica
- Tenga conciencia global
- Promueva negocios avanzados y tenga conocimiento profesional
- Sea un experto en marketing
- Sea un asesor de negocios confiable
- Brinde servicios integrados valiosos
- Lidere al equipo
- Desarrolle a la gente
- Construya relaciones
- Sea un hábil comunicador
- Se ocupe de su propio desarrollo

Otras compañías también tienen capacidades adaptadas a su negocio en particular.

ca un trabajo previo y otro posterior. Antes de iniciar el curso, la firma brinda a los participantes criterios para identificar a un cliente con un determinado problema de negocios, y una guía para que lo entrevisten. En equipo, se elaboran recomendaciones para resolver esos problemas, y después del curso se efectúa una presentación ante el cliente real o el patrocinador del programa.

En GE, Welch en persona eligió los tópicos de este aprendizaje vinculado con la acción, y lo hizo antes de cada uno de los tres cursos de gestión de negocios y del curso anual de desarrollo de ejecutivos. Un elemento muy motivador para los participantes es la importancia que estos proyectos asumen para la dirección de la compañía. Especialmente cuando perciben que las recomendaciones de los equipos suelen ser efectivamente implementadas. Por ejemplo, los asistentes a un curso de management viajaron a Rusia y elaboraron propuestas para las operaciones de GE en ese país. Otro caso: un informe sobre calidad elaborado por una persona de otro curso llevó a que se adoptara, en toda la corporación, la iniciativa Six Sigma (un programa de control de calidad destinado a eliminar defectos en todos los productos).

"Johnson & Johnson se propuso poner el acento en los estándares de liderazgo, y vincularlos, a través del aprendizaje, con cuestiones específicas de negocios."

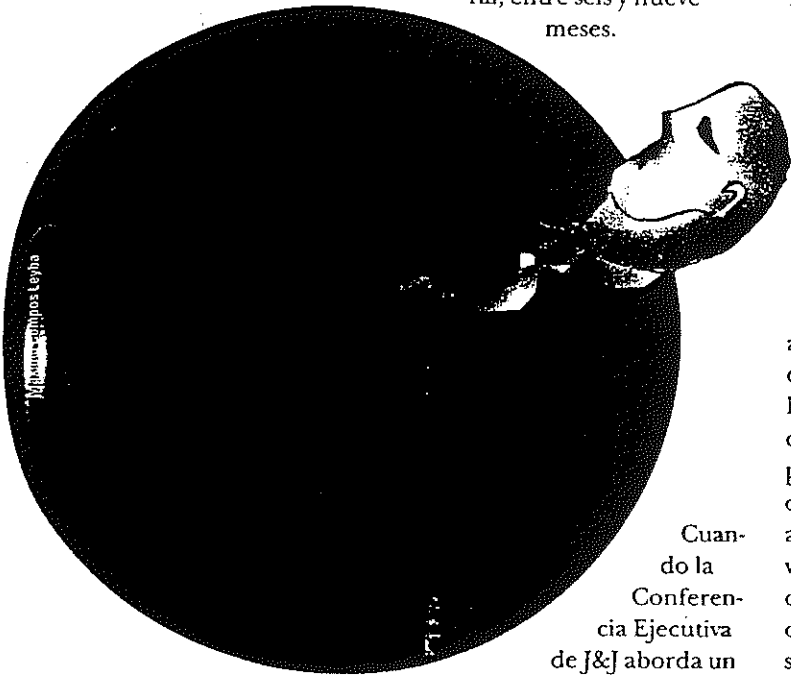
GE también apela a lo que denomina Proceso de Aceleración del Cambio (CAP), un intento sistemático por convertir a los gerentes en agentes profesionales del cambio, a través de la difusión de los conocimientos acumulados por la compañía sobre cómo se inicia, acelera y asegura la transformación.

En Johnson & Johnson, el tercer grupo de Conferencias Ejecutivas se propuso, en 1997, poner el acento en los Estándares de Liderazgo de J&J (un modelo desarrollado por ejecutivos clave, que trabajaron con consultores de McKinsey), y vincularlos con cuestiones específicas de negocios, a través del aprendizaje. La actividad principal duró cinco días, y comprendió trabajos previos y un seguimiento destinado a ampliar la experiencia.

Cada conferencia es "patrocinada" por ejecutivos de J&J de diversas unidades de negocios. A los encargados de elegir el tema se les pide que encuentren uno cuyo impacto sea significativo, o capaz de conducir a una transformación. Una vez definido el tema, el ejecutivo "patrocinador" selecciona a no menos de 50 y no más de 130 participantes del programa, quienes realizan una preparación adicional, como recopilar datos y en-

través a personas de la compañía que puedan tener ideas relevantes al respecto.

Los participantes cumplen el programa, y más tarde regresan por un día para informar sobre los resultados de la implementación. El proceso demanda, por lo general, entre seis y nueve meses.



Cuando la Conferencia Ejecutiva de J&J aborda un tema, se invita a tomar

parte a equipos de trabajo del área de negocios que experimenta el problema estudiado. En el nivel de la gerencia media, el aprendizaje vinculado con la acción reúne a individuos con gran potencial, de toda la compañía, y lo que se encara son temas que implican una problemática más amplia. Mientras en la Conferencia Ejecutiva se pone habitualmente el acento en el desarrollo organizacional, en el nivel de la gerencia media la actividad se concentra en el desarrollo de capacidades individuales.

Alineamiento

Dado que las organizaciones con mejores prácticas reconocen la importancia de alinear el desarrollo de liderazgo con otras funciones corporativas, muchas veces relacionan la capacitación con la planificación formal de la sucesión. En algunas de las compañías estudiadas, un mismo ejecutivo está a cargo de las funciones de desarrollo de liderazgo y de planificación de la sucesión; en otras, solamente se subraya el hecho de que existe un vínculo natural.

En J&J, como parte del desarrollo de liderazgo, todas las funciones de desarrollo utilizan evaluaciones de "feedback de 360 grados". Los coordinadores evalúan un cuestionario

del tipo "multiple-choice" centrado en la conducta, en el cual los participantes han calificado su propio desempeño en diversas áreas y han obtenido calificaciones de sus supervisores, sus pares y sus subordinados. Esto permite planificar su capacitación posterior, o las actividades que fortalecerán sus puntos débiles. Pero, por lo general, estas evaluaciones no desembocan directamente en la planificación de la sucesión.

No obstante, y si bien los datos no fueron concluyentes, creemos que las mejores compañías empiezan a integrar y a alinear la evaluación, el desarrollo, el feedback, la capacitación y la planificación de la sucesión. En el modelo integrado, el desarrollo de liderazgo se convierte en un factor importante para mantener un flujo estable de información en toda la organización, y para asegurar el seguimiento de la gente más talentosa, de modo de garantizar su crecimiento.

En GE, el desarrollo de liderazgo está abiertamente vinculado con la planificación de la sucesión. Todos los empleados son evaluados para la revisión anual, denominada "Sesión C", que analiza el desempeño de la gente y su adhesión a los principios expresados en la declaración de valores de la compañía. El sistema utiliza un gráfico de dos ejes: en uno, se califica el desempeño de un empleado en términos de resultados netos y, en el otro, su adhesión a los valores de GE. A quienes no tienen un buen desempeño, pero adhieren a los valores, se les da la posibilidad de mejorar los números del primer eje. Los que cumplen con sus objetivos pero no muestran apego por los valores de la compañía, reciben una nota baja, que incide en la posibilidad de una promoción. Los que obtienen una puntuación deficiente en los dos ejes reciben la calificación inferior.

Los gerentes senior invierten la mayor parte de sus recursos en el desarrollo de los empleados mejores y más promisorios. Consideran que éste es el enfoque más productivo, porque ofrece modelos que los demás pueden seguir, y crea, al mismo tiempo, alineamiento con lo que se valora. Las ofertas de desarrollo de liderazgo de Crotonville se orientan a los individuos de alto potencial, es decir, a los que la organización denomina sus "jugadores A".

El instituto capacita, anualmente, a cerca de 10.000 de los aproximadamente 300.000 empleados de GE.

En la compañía se suele decir que las oficinas corporativas centrales son las "dueñas" de las 500 personas más talentosas de la organización, y que sólo las "alquilan" a sus distintas unidades de negocios. Para alentar que se comparta el talento para los negocios, GE incluye una variable negativa en sus evaluaciones de desempeño, destinada a los geren-

"Al reconocer la importancia de alinear el desarrollo de liderazgo con otras funciones, muchas empresas lo relacionan con la planificación formal de la sucesión."

Cómo sacar el máximo provecho de los cinco pasos del desarrollo de liderazgo

Conciencia. Arregle entrevistas con los ejecutivos clave sobre desarrollo de liderazgo. Lleve un registro de lo que averigua, para poder utilizarlo en las iniciativas de planificación de la sucesión y de desarrollo de recursos humanos (DRH). Insista en que el jefe de DRH o el encargado de capacitación le envíen —como mínimo, una vez al año— el resumen de alguna conferencia que refleje el pensamiento más novedoso sobre desarrollo de liderazgo. Pida a los otros miembros clave de DRH que preparen breves resúmenes de los eventos a los que concurren enviados por la organización.

Anticipación. Empiece sus reuniones con gerentes (de todos los niveles) preguntándoles cuál es la tendencia o el pronóstico que, según ellos, podría afectar más decisivamente a su negocio. Pídale que resuman el artículo, libro o presentación más orientado hacia el futuro, para ayudarlo a aprender y a lograr que sus colegas piensen en términos anticipatorios. Asegúrese de que los desafíos actuales no le impidan poner el foco en el futuro de su compañía. Defina posibles escenarios futuros y piense cómo respondería.

Acción. Pregúntele a su equipo de DRH cuáles son los resultados, en términos del negocio, originados por los programas de capacitación de la compañía. Analice las iniciativas estratégicas que requieren la asistencia del equipo para su implementación. Explore la forma de utilizar

el aprendizaje de los ejecutivos de modo que estas iniciativas surjan más rápida y eficazmente.

Alineamiento. Examine su sistema de valuación del desempeño, sus perfiles de planificación de la sucesión, sus principales temarios de educación y desarrollo y, de ser posible, su "modelo de capacidades". Observe la compatibilidad y el alineamiento existente entre esos elementos. Asegúrese de que reflejen un conjunto coherente de términos, valores y modelos. De no ser así, trabaje para alinearlos más rigurosamente.

Evaluación. Evalúe si sus actividades de desarrollo de liderazgo han resultado exitosas. Cuando autorice un presupuesto, compruebe si los programas reflejan los estándares de éxito (Shell, por ejemplo, no considera que un programa sea valioso a menos que el retorno sea 25 veces mayor que su costo. Johnson Et Johnson utilizó un feedback de 360 grados para evaluar los cambios observables en el desempeño de sus líderes clave).

En general. Pregúntese cuál es la mejor manera de lograr que el desarrollo de recursos humanos, en general, y la capacitación, en particular, respalden sus esfuerzos estratégicos. ¿Qué debe modificar en sus perfiles de recursos humanos para que su compañía se convierta en lo que usted quiere que sea?

tes que retienen a sus empleados valiosos. El desempeño sobresaliente en los negocios y el desarrollo de líderes van, así, de la mano.

Hewlett-Packard proporciona múltiples oportunidades a los nuevos líderes para que se desarrollen y crezcan.

Platt, el ex CEO, comprendió que mucha de la gente que se había formado junto con los fundadores se estaba retirando, y notó que sus sucesores inmediatos se parecían demasiado entre sí. Concluyó que, a medida que la compañía se hacía más global, iba necesitando mayor diversidad, tanto étnica como de género. Hoy, el hecho de tener una mujer CEO puede contribuir a cambiar la percepción acerca de quiénes son buenos candidatos para el liderazgo.

Las empresas que se distinguen por las mejores prácticas asignan los cursos que le corresponderán a cada candidato, guiándose por las metas de sus programas de desarrollo de liderazgo. El objetivo del programa LEAP de Shell es crear líderes en todos los niveles, de modo que estas actividades son accesibles para cualquier integrante de la organización (salvo las que están destinadas a las personas con mayor potencial). GE y HP son más selectivas,

porque sólo las orientan a los individuos con capacidad para ascender rápidamente.

Evaluación

Las organizaciones que mejor lo hacen, evalúan sistemáticamente el impacto de los procesos de desarrollo de liderazgo. Emplean una serie de herramientas y técnicas para recopilar información acerca del valor percibido. Las evaluaciones son realizadas por los propios participantes, la gente del equipo de desarrollo de recursos humanos, los consultores y, en ciertos casos, el equipo de finanzas, que considera el retorno sobre la

inversión tomando en cuenta la última evaluación de gastos del programa (ver recuadro "Cómo sacar el máximo provecho de los cinco pasos del desarrollo de liderazgo".) Una herramienta típica es el Modelo Kirkpatrick de Evaluación en Cuatro Niveles, más conocido como "los niveles de Kirkpatrick" (reacción del participante, conocimiento adquirido, cambio en el comportamiento, resultados de negocios). Este método sirve para cuantificar el impacto de los programas de liderazgo sobre los resultados, en términos del nego-

"Las empresas evalúan el impacto de sus procesos de desarrollo de liderazgo mediante técnicas y herramientas para recopilar información sobre el valor percibido."

cio. Pero, tanto las empresas estudiadas como los investigadores, utilizan también otros sistemas de medición, que incluyen el desempeño corporativo, y los niveles de satisfacción del cliente y de los empleados.

Entre las organizaciones observadas, Arthur Andersen es, probablemente, la que en mayor medida se dedica a la evaluación. Los datos que recopila no sólo demuestran la correlación entre el programa de desarrollo de ejecutivos y un mejor resultado en los negocios, sino que también indican hacia dónde debe orientarse la organización.

Si bien la medición es cara y muchas veces complicada, tiene sus beneficios. Arthur Andersen combina la investigación del efecto alcanzado por los cursos con las evaluaciones que realizan los participantes (formularios de evaluación que los asistentes completan antes de tomar el curso, cuando concluye, y tres meses más tarde).

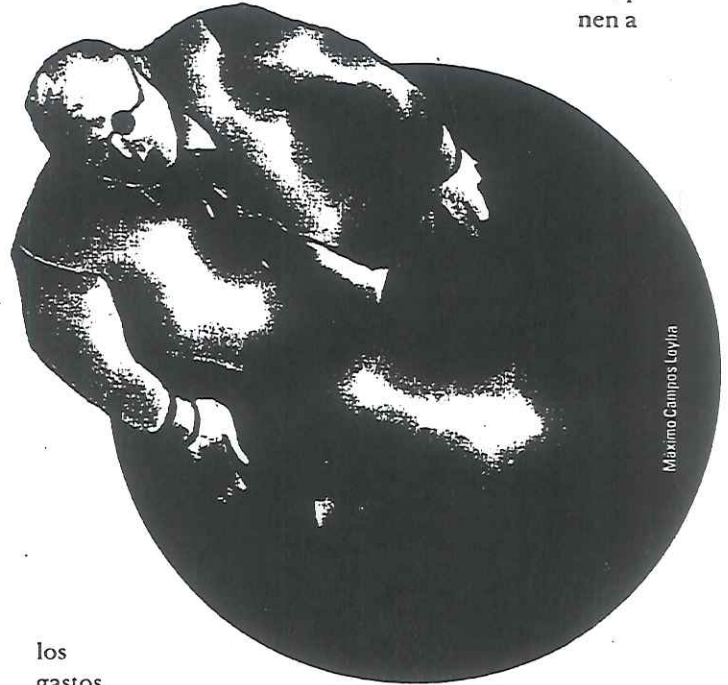
La investigación del impacto compara, curso por curso, a los asociados que asistieron al PDP con los que no lo hicieron. Los resultados muestran que la asistencia incrementa tanto la satisfacción del cliente como la facturación por hora.

Al usar ambas mediciones —la satisfacción de los participantes y la investigación del impacto— se genera un conjunto equilibrado de resultados. En Arthur Andersen descubrieron que uno de los programas no genera una alta satisfacción, pero el análisis del impacto mostraba que tenía un mayor efecto que los otros. Sin embargo, como el personal del PDP prefiere ver ambas cosas reunidas —alta satisfacción y alto impacto—, el hecho de que los asistentes no se muestren tan satisfechos puede hacer que el curso no sea recomendado para futuros programas.

El análisis retrospectivo demuestra que la duración del curso es un factor de gran incidencia en la satisfacción de los participantes. La percepción de que un curso es demasiado largo, por ejemplo, tiene un efecto negativo. Lo mismo sucede cuando el nivel de conocimientos de los asistentes es desparejo. En este último caso, la gente de Arthur Andersen cree que los cursos basados en problemas concretos, y no en conceptos, dan mejor resultado.

Para el equipo que trabaja en el LEAP, de Shell, un programa sólo agrega valor si genera ingresos como mínimo 25 veces mayores que el costo del proyecto (un ROI, o retorno sobre la inversión, de 25:1). Durante el proceso de contratación inicial, un miembro del LEAP y el líder de la unidad de negocios determinan los resultados que esperan obtener con el proyecto, incluyendo los objetivos financieros, y a partir de allí se decide qué pro-

grama se aplicará, así como el problema que se abordará. Las compañías con mejores prácticas consideran los costos, pero le dan prioridad al valor que el programa puede generar. Cuando se les pide que jerarquicen los diversos criterios que emplean para seleccionar a un proveedor externo, ponen a



Máximo Campos Loyola

los gastos casi al final de la lista. Arthur

Andersen invierte en educación alrededor del 6 por ciento de sus ingresos totales (más de US\$ 30 millones). Si las ofertas de cursos cumplen con su objetivo de mejorar los resultados del negocio, probablemente la empresa continúe respaldándolas.

En el programa de desarrollo de ejecutivos del Banco Mundial, el costo por participante —que incluye viaje, alojamiento, matrícula de la escuela de negocios por tres módulos, y un “programa de inmersión” por el cual los gerentes pasan una semana en una ciudad o asentamiento urbano de algún país en vías de desarrollo— es de US\$ 22.000. El costo se financia centralmente, a través del presupuesto anual para educación ejecutiva, de US\$ 12 millones.

La nueva realidad estratégica

La globalización, la desregulación, el comercio electrónico y el rápido cambio tecnológico están obligando a las compañías a reevaluar su manera de operar. Los abordajes que funcionaron bien durante años ya no resultan eficaces. Cada vez más, el desarrollo de líderes capaces de pensar como estrategas constituye

"Para el equipo que trabaja en el LEAP, de Shell, un programa sólo agrega valor si genera, como mínimo, ingresos 25 veces mayores que el costo del proyecto."

una fuente de ventaja competitiva sostenible.

El desarrollo de liderazgo se volvió demasiado especializado como para relegarlo a los departamentos de recursos humanos. En las compañías estudiadas, el más alto nivel directivo se involucra en estos procesos que, sin su apoyo, naufragarían. Por supuesto, es más probable que los líderes corporativos ofrezcan su respaldo si los programas están produciendo resultados en términos del negocio. Al monitorear la eficacia de los procesos de desarrollo de liderazgo, capitalizarlos rápidamente y comunicar los éxitos a toda la organización, estas compañías alimentan un círculo virtuoso.

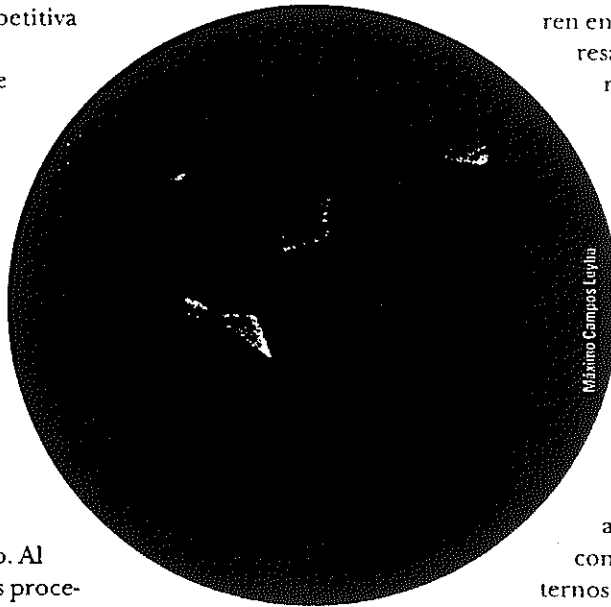
Los grupos de desarrollo, como el PDP de Arthur Andersen y el que tiene GE en Crotonville, ponen énfasis en la elaboración minuciosa de los programas, la escucha atenta, el monitoreo constante de los procesos y la comunicación frecuente. Esto ayuda a los ejecutivos senior a comprender de qué manera un proceso de desarrollo de liderazgo puede dar forma a la cultura de una organización y difundirla, superar la resistencia al cambio y alcanzar los objetivos estratégicos.

En GE, el grupo corporativo de desarrollo de liderazgo se esfuerza por mantener el nivel de aceptación de estos programas. Gente de ese grupo entrevista regularmente a líderes de la compañía en todo el mundo, para esumar las futuras necesidades del negocio y anticipar las características que deberán tener los líderes que vendrán.

Gracias a la participación del CEO y de la alta gerencia en sus programas, Hewlett-Packard consiguió el respaldo necesario para su proceso de desarrollo de liderazgo, a lo largo del cual los ejecutivos actúan como mentores, docentes y patrocinadores.

En las conferencias ejecutivas de Johnson & Johnson, el apoyo del nivel directivo se evidencia por el hecho de que el presidente, o algún miembro del comité ejecutivo de la compañía, participan en todas las sesiones, articulando el credo y los valores de la organización con el programa, y asegurando su vínculo con el éxito del negocio.

Si bien las firmas que exhiben las mejores prácticas en la materia difie-



Miguelo Campos Leyba

ren en cuanto a los aspectos que les interesa subrayar para lograr que el desarrollo de liderazgo sea un arma estratégica, todos esos programas incluyen elementos correspondientes a cada uno de los cinco pasos cruciales:

- Crear conciencia sobre los desafíos externos, las estrategias emergentes, las necesidades organizacionales, y sobre lo que hacen las compañías líderes para enfrentar esas necesidades.
- Emplear herramientas de aprendizaje anticipatorias, para reconocer posibles acontecimientos externos, visualizar el futuro y concentrarse en las acciones que la organización podría encarar para crear su propio porvenir.
- Pasar a la acción, vinculando los programas de desarrollo de liderazgo con la resolución de importantes y desafiantes cuestiones relacionadas con el negocio.
- Alinear el desarrollo de liderazgo con la evaluación de desempeño, el feedback, la capacitación, el coaching y la planificación de la sucesión.
- Evaluar el impacto del proceso de desarrollo de liderazgo sobre las conductas individuales (los cambios que genera) y sobre el éxito organizacional.

La mayor parte de la gente, si bien ha oído sobre las prácticas específicas de desarrollo de liderazgo de Johnson & Johnson o GE, no sabe que debe manejarse un conjunto integrado de variables que permitirán alcanzar la excelencia en el desarrollo de ejecutivos. Aumentar el presupuesto destinado a educación o llamar "universidad corporativa" al departamento de capacitación no garantiza mejoras en el desempeño. Nuestro estudio muestra que, a pesar de la diversidad de enfoques a través de los cuales las compañías con mejores prácticas abordan el desarrollo de liderazgo, todas comparten objetivos comunes. Estos son: anticipar, respaldar y alinear las iniciativas estratégicas de la organización con el desarrollo, así como obtener y sostener ventajas competitivas. Y, cada vez más conscientemente, estas compañías eligen un proceso de aprendizaje continuado, vinculado con la acción y estrechamente relacionado con las necesidades estratégicas del negocio. ●

"Al monitorear la eficacia de los procesos de desarrollo de liderazgo y comunicar los éxitos a toda la organización, las compañías alimentan un círculo virtuoso."

© Trend Management/
Sloan Management Review