

# Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo



## **Ram Charan**

Autor de diversos libros y artículos sobre gestión y liderazgo, ha formado parte del cuerpo docente de la Harvard Business School y de la Kellogg School, además de asesorar a altos directivos de empresas como General Electric, Ford, DuPont, EDS y Pharmacia.

**Un líder puede crear su propia suerte calculando cuándo y dónde se hallan las oportunidades que encajan con su talento innato. Así, todos los líderes deberían mirar hacia el futuro, conscientes de su talento específico y de si éste está siendo utilizado y desarrollado por completo.**

**C**risis puede ser una palabra que se utiliza demasiado, pero es una descripción exacta de la situación del liderazgo en las organizaciones actuales. Los consejeros delegados están fracasando con mayor rapidez y haciendo más ruido, dejando a sus empresas sumidas en la inquietud. En todos los niveles de las empresas escasean la cantidad y la calidad de los líderes que necesitan. Las empresas podrían llenar el vacío de liderazgo con sus propios profesionales si supieran cómo detectar y desarrollar a sus líderes potenciales. No obstante, no es éste el caso, a pesar de los enormes recursos y esfuerzos de planificación que dedican a esta tarea. En otras palabras, las prácticas tradicionales de liderazgo no están funcionando. En mi libro *Leaders at All Levels*, describo un enfoque para el desarrollo del liderazgo que lo transforma de una actividad ocasional dirigida por los profesionales de recursos humanos en una actividad diaria totalmente integrada en el tejido de las empresas y en la cual los líderes de operaciones desempeñan un papel vital.

Denomino a este enfoque Modelo de Aprendizaje (*Apprenticeship Model*) y se basa en la premisa de que la capacidad de liderazgo se desarrolla por medio de la práctica y la autocorrección (véase el cuadro 1). Las empresas con las que he trabajado, como General Electric y Colgate-Palmolive, están recuperando este modelo, como también lo están haciendo otras organizaciones. Sin embargo, no tiene que esperar a que su organización adopte el Modelo de Aprendizaje. Usted puede aprender por sí mismo.

Los líderes individuales pueden y deben adoptar el Modelo de Aprendizaje, aunque no lo hagan sus empresas, y hacerse responsables de su propio desarrollo. Aquéllos que creen que tienen un potencial para el liderazgo que aún no ha sido descubierto deberían hacerse cargo de su propio aprendizaje y desarrollo. Deberían crearse su propia suerte.

Piense en la suerte como algo que ocurre cuando una oportunidad encaja con el talento innato de una persona. Un líder puede crear su propia suerte calculando cuándo y dónde se halla esa oportunidad. Todos los líderes deberían mirar hacia el futuro, conscientes de su talento específico y de si éste está siendo utilizado y desarrollado por completo. Si no es así, el líder debería

**Determinar el potencial requiere cierta introspección y una total y absoluta honestidad intelectual**

buscar un lugar en el que su talento pueda ser utilizado, reconocido, fomentado y desarrollado mejor que en ningún otro sitio. Los líderes que persisten en esa búsqueda es probable que hallen una correspondencia entre su talento y la oportunidad. Eso es la suerte.

La búsqueda, que continuará a lo largo de toda su carrera profesional, es un compromiso de tres partes: en primer lugar, determinar cuál es su potencial; en segundo lugar, hallar el modo de alimentar ese potencial; y, en tercer lugar, ser consciente de aquellas cosas que pueden hacerle fracasar a medida que se desarrolla su potencial.

### **Determine su potencial de liderazgo**

Determinar el potencial requiere cierta introspección y una total y absoluta honestidad intelectual. El terreno de los conocimientos funcionales se vuelve menos importante que otras capacidades de liderazgo a medida que un profesional asciende en una empresa, por lo que,

CUADRO I

## Elementos esenciales del Modelo de Aprendizaje

### Para el individuo

1. Practique sistemáticamente uno o dos aspectos que desarrollarán su capacidad, así como la innovación, lo que significa hallar un modo mejor de hacer las cosas que está haciendo.
2. Colabore con su jefe. Los líderes necesitan a sus jefes para que hagan observaciones incisivas sobre ellos y obtener más reacciones de otras personas con las que interactúan los líderes. Los jefes deben extraer de las observaciones uno o dos elementos que cada candidato tiene que practicar. El Modelo de Aprendizaje se basa en descubrir los ítems específicos que ayudan a los candidatos a aumentar sus propias capacidades y habilidades.
3. Haga que cada paso hacia el éxito en el liderazgo sea importante e intenso. Además, asegúrese de que su éxito en esos puestos es visible para los demás, de tal modo que, cuando se vaya, su organización y su sucesor puedan ver que deja detrás de usted algo mucho mejor de lo que encontró.
4. Demuestre un serio compromiso y el efecto multiplicador, esto es, cuanto más produce, más aumenta su capacidad. Los grandes líderes generan grandes líderes para el futuro.
5. Cuento con un proceso personal de crecimiento para mejorar de forma proactiva. Haga una lista de las cosas que puede hacer para crear tal proceso, como “Hablaré con mi jefe diez veces al año” o “No esperaré a que haya oportunidades para obtener experiencia, sino que las crearé”.

### Para la empresa

1. Reconocer que la ventaja competitiva definitiva es un grupo general de liderazgo en el que los líderes de todos los niveles sintonizan con los cambios externos y pueden adaptarse al ritmo y la intensidad de tales cambios.
2. Asegurarse de que se exige a todos los jefes de la empresa que traten la identificación y el desarrollo del liderazgo como una parte vital de su trabajo. Evaluar a todos los jefes sobre cómo ejecutan este deber y recompensarlos o apartarlos de sus cargos en consecuencia.
3. Lograr que todos los jefes dediquen entre el 20% y el 25% de su tiempo al desarrollo del liderazgo como parte de su trabajo de observar a los candidatos y de proporcionar comentarios y asesoramiento en tiempo real. Deben ser incisivos y trabajar duro para descubrir no más de dos áreas que necesita desarrollar un candidato.
4. Diseñar el proceso de desarrollo de liderazgo de modo que siga el ritmo y la disciplina de la organización, se pueda duplicar y sea tan riguroso como su sistema financiero.
5. En lugar de indicar la persona adecuada para un puesto vacante, el Modelo de Aprendizaje pregunta: “¿Cuál es el puesto adecuado para este líder potencial?”. Crear una cultura en la que colocar a un individuo en el puesto adecuado –tanto uno ya existente como uno recién creado– es primordial.
6. Recordar que, aunque el liderazgo no se puede enseñar en un aula, las experiencias educativas como la capacitación en un aula, la lectura voraz y el hecho de codearse con otras personas en seminarios pueden acelerar el crecimiento de un líder.

aunque es un punto de partida, no le otorga derecho a convertirse en líder. Pregunte a cualquier consejero delegado y le dirá casi sin ninguna duda que algunos de los contables con los que trabaja son mucho más expertos que él en áreas como la fiscalidad o las cambiantes normas y convenciones de contabilidad. Un buen director financiero utiliza su conocimiento funcional para saber qué cuestiones debe preguntar a los expertos que trabajan para él y para lograr que éstos hagan lo que hay que hacer.

Compárese con los criterios que utilizan las mejores empresas para descubrir a los líderes, así como con los criterios que se describen en este artículo. Preste especial atención a sus aptitudes sociales y para los negocios. Si tiene una afinidad natural con las personas –y especialmente si puede amplificar su energía y canalizarla

hacia un objetivo común–, es posible que sea un líder en potencia. Siga ampliando sus relaciones y póngase en situaciones que requieran abandonar su zona de confort y liderar un equipo. Cuando tenga la oportunidad de seleccionar a las personas para un puesto, debe reflejar la calidad de sus opiniones sobre las personas. Y practique el diagnóstico y la resolución de problemas en dinámicas de grupo con personas que tienen que trabajar juntas para que se hagan las cosas.

Asegúrese de adoptar una perspectiva global de la empresa. Descubrir nuevas formas de superar a la competencia es una señal de que usted está pensando en términos generales, así como lo es plantearse metas más altas que las que le asigna su jefe, ya que puede ver el potencial que deparará el futuro. Si cree que tiene la capacidad de descubrir la claridad frente a muchas varia-

bles, busque los comentarios de los demás; no espere a que se los ofrezcan. Pregunte qué podría hacer mejor a cualquiera que esté en una posición en la que pueda observarlo a usted. ¿Qué variable clave ha pasado por alto? ¿Qué solución alternativa no ha tenido en cuenta? Y, lo que es más importante, intente conseguir un puesto con responsabilidad sobre los resultados.

## Alimente su potencial de liderazgo

No es necesario decir que el desarrollo de los líderes tiene que llevarse a cabo en un entorno enriquecedor, uno que reconozca la necesidad de ayudar a los líderes potenciales a desarrollarse al ritmo adecuado y de la forma adecuada. Digamos que usted es un joven que está iniciando su carrera profesional. Ya ha demostrado en su juventud una inclinación por el liderazgo, quizá en los deportes, en el instituto o en la universidad. Sabe que tiene instinto para crecer y aprender. ¿En qué tipo de empresa le gustaría trabajar? Es obvio que buscará una que le ayude a materializar su potencial lo más rápidamente posible, que cree un ambiente en el que a los líderes les preocupe lo suficiente descubrir su talento, proporcionar comentarios sinceros, ofrecerle experiencias para ponerlo a prueba y correr riesgos con usted como futuro líder en potencia. Teniendo en cuenta tales criterios, es probable que se le ocurran unas cuantas empresas a las que no querría incorporarse hoy día. Si quiere convertirse en un líder y acaba de graduarse en alguna de las veinte mejores universidades, ¿se molestaría siquiera en entrevistarse con los encargados de selección de personal del sector del automóvil de Estados Unidos y la mayoría de sus proveedores?

Consideremos por un momento el lado positivo. Es posible que usted sea uno de esos jóvenes líderes que tienen el valor y la audacia necesarios para decir: “¡Qué oportunidad trabajar para una empresa cuyos bonos tienen una calificación pésima y cuya imagen en la prensa es negativa! Iré y marcaré la diferencia”. Y es posible que pueda lograrlo.

No obstante, si el modus operandi de la empresa no se centra en la actualidad en descubrir a los líderes como usted desde el primer momento y no está dispuesta a ofrecerle las experiencias necesarias para avanzar con rapidez y desarrollar su propia trayectoria, no cabe duda de que usted acabará sintiéndose decepcionado. Si tiene alguna duda sobre la cultura de una empresa en la que está pensando en trabajar, debe tomarse algún tiempo y hacer unas cuantas llamadas a amigos, antiguos alumnos de su universidad u otras personas que puedan darle información sobre la empresa. ¿Está a la



ofensiva? ¿Los empleados ascienden con rapidez a puestos de responsabilidad o se les exige que sigan una progresión estándar en su carrera profesional?

Debe buscar continuamente aquel puesto en el cual su talento y su potencial tendrán más probabilidades de desarrollarse. Si no están siendo aprovechados, no dude en seguir buscando y cambiando hasta que encuentre el lugar adecuado. Jeff Kindler comenzó su carrera empresarial como vicepresidente de litigios y política legal en General Electric tras una impresionante carrera como abogado que incluyó un tiempo trabajando para el juez del Tribunal Superior de Justicia de Estados Unidos William J. Brennan y una temporada como socio en Williams & Connolly. De General Electric pasó a McDonald's como vicepresidente ejecutivo y asesor jurídico. Durante su estancia en McDonald's se encargó de la gestión de operaciones como presidente de las marcas asociadas de la empresa, entre las que hallaban cadenas de restaurantes tan conocidas como Boston Chicken, Chipotle Mexican Grill y Pret a Manger. En 2002 se incorporó a Pfizer, la mayor empresa biomédica del mundo, como vicepresidente ejecutivo y asesor jurídico. En 2005 fue nombrado vicepresidente y se convirtió en consejero delegado y presidente de la junta en 2006. Kindler tenía no sólo la capacidad, sino también la persistencia necesaria para presionar más allá de la que era su obvia área de conocimiento como abogado para convertirse en uno de los líderes más destacados y de más talento del más alto nivel.

## Sea consciente de las cosas que pueden hacerle fracasar

Una vez que ha iniciado su trayectoria hacia el desarrollo del liderazgo, es necesario que esté en guardia frente a aquellas circunstancias que pueden hacerle fracasar. Un líder con un alto potencial que podía detectar las oportunidades y tenía instinto para desarrollar nuevos productos se sintió frustrado por el mantra de su empresa de reducir costes. Cuanto más tiempo permanecía en esa situación, más frustrado se sentía por no tener la oportunidad de poner a prueba su instinto para

buscar el crecimiento derivado de las ventas. Un puesto, un jefe o una empresa que no es el que mejor encaja con su talento puede frenar su desarrollo. Para darse cuenta de esta situación antes de que genere daños duraderos, debe escuchar su propia voz interior. Se debería preguntar en todo momento: “¿Estoy poniendo a prueba mi potencial en toda su extensión, obteniendo los comentarios que necesito y mejorando en mi núcleo como consejero delegado? No confunda, como hace mu-

Una vez que ha iniciado su trayectoria hacia el desarrollo del liderazgo, es necesario que esté en guardia frente a aquellas circunstancias que pueden hacerle fracasar

cha gente, ascensos, recompensas y reconocimiento con un progreso real en el desarrollo de su potencial de liderazgo. Su voz interior le dirá si la armonía entre ambos es la correcta. Si no lo es, entonces tiene que cambiar sus circunstancias.

También tiene que estar seguro de que la cultura de una organización es la adecuada. Algunas empresas, por ejemplo, hacen hincapié en su cultura de “camaradería”. La camaradería está bien, pero la palabra es por lo general un eufemismo de indecisión. Las decisiones se toman por consenso, de modo que nadie se enfade, pero los conflictos están latentes bajo la superficie. Una vez tomadas, las decisiones son revisadas dos, tres y hasta cuatro veces. A los líderes que valoran la firmeza, este proceso suele parecerles frustrante. Si usted se halla inmerso en una cultura de este tipo, se dará cuenta de ello. Es posible que pueda progresar en una compañía así, pero ¿es el lugar adecuado para aprovechar todo su potencial?


En el otro extremo de la escala se halla una cultura que valora el comportamiento agresivo. Los jefes disfrutan con debates encarnizados bajo la apariencia de “sinceridad”. Los debates se vuelven con frecuencia personales y la base para la competitividad interna. Las personas que más gritan suelen ahogar opiniones más meditadas y los resultados son decisiones erróneas. No es probable que pueda cambiar un tipo de cultura como ésta y no es probable que prospere en ella. Debe irse.

Incluso una vez que ha encontrado la armonía adecuada, debe ser constantemente consciente de la necesi-

dad de refrenar un narcisismo excesivo. Conozco a muchos líderes que afirman ser humildes, pero su humildad es tan sólo una fachada. El hecho es que la mayoría de las personas con un alto potencial presentan un elemento de narcisismo. Se enorgullecen de ser famosas por sus “instintos asesinos” y por el hecho de que las consideren “inteligentes”. Sin embargo, en su búsqueda del éxito sobrepasan algunas veces sus propias capacidades y entonces empiezan a tomar atajos, yéndose a extremos y no deteniéndose ante nada para lograr sus objetivos. Pregúntese de vez en cuando: “¿Estoy desarrollando la confianza? ¿Se está cuestionando mi integridad?”. Si la confianza se deteriora o su reputación de integridad se resiente, se enfrentará a graves obstáculos para continuar desarrollando su potencial de liderazgo.

### La ambición y el instinto no bastan

Es posible que, en un momento dado, algunos lectores tengan que hacer frente al hecho de que, a pesar de sus aspiraciones al liderazgo, realmente no tienen talento en bruto para ello. Sus impulsos, sus instintos y su temperamento no son adecuados para un papel de liderazgo o, simplemente, su mente no funciona de ese modo. La ambición y el instinto son cualidades absolutamente necesarias –pero distan de ser suficientes– para lograr un papel de liderazgo al más alto nivel en una organización moderna. Sin el talento necesario para tener éxito a los más altos niveles, la ambición y el instinto pueden llevar a tomar atajos, incluso al fraude más absoluto. Es posible que sea necesario pasar algunas pruebas y contar con una honestidad cruel para determinar si el liderazgo es realmente el mejor camino para usted y, si es así, cuál de los tipos de liderazgo lo es, o si sus dotes naturales deberían llevarlo en una dirección diferente. Recuerde que el liderazgo es un trabajo, no un distintivo de honor.

El mejor de todos los mundos se da cuando uno descubre que tiene un talento natural para el liderazgo, adopta los principios del Modelo de Aprendizaje a la hora de gestionar su propia carrera profesional y –¡quién lo iba a decir!– termina en una empresa que está impaciente por desarrollar su talento. 

«Aprenda a desarrollar su propia capacidad de liderazgo». © Leader to Leader Institute. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Leader to Leader* con el título “Apprentice Yourself for Leadership”. Referencia n.º 3460.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21204 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)