

El déficit de liderazgo



Center for
Creative
Leadership

www.ccl.org

Lo que las organizaciones necesitan y no tienen en
cuestión de talento de liderazgo

Por Jean B. Leslie
Center for Creative Leadership
Junio de 2012

Índice

- Contenido
- Primera parte: identificar la necesidad
- Segunda parte: el déficit actual de habilidades
- Tercera parte: el déficit futuro de habilidades
- Cuarta parte: superar el déficit
- Acerca de la investigación
- Referencias
- Recursos

Muchos directivos y ejecutivos están expresando su temor a que el talento del que disponen no sea el talento que necesitan. En los últimos años, CCL ha escuchado decir a sus clientes, a ejecutivos y a profesionales de los RRHH que sus organizaciones están sufriendo deficiencias de talento en la plantilla de empleados. Este problema empezó a notarse hace casi una década y ha ido aumentando progresivamente. Las empresas se han enzarzado en una lucha encarnizada por hacerse con el talento, al tiempo que debaten los mejores sistemas para identificar, seleccionar y desarrollar el talento clave y, sin embargo, todavía no están seguras de estar creando la capacidad que necesitan para el futuro. Los directores generales también están sintiendo la misma presión. Muchos de ellos dedican tiempo a los interrogantes que hay en torno al talento, mientras que los consejos de administración y los inversores les exigen cada vez más responsabilidades en cuanto a la solidez de la reserva de talento.

Aunque puede que las decisiones económicas y operativas tengan prioridad sobre el desarrollo del talento a corto plazo, en los difíciles tiempos que corren también se pone de relieve la importancia de un liderazgo que sea eficaz. Los despidos, las jubilaciones anticipadas y los cambios significativos en la realidad del mercado añaden otro nivel de complejidad a la comprensión por parte de las empresas de lo que necesitan en cuestión de talento.

Este documento muestra los resultados de un estudio del Center for Creative Leadership realizado entre 2006 y 2008, y diseñado para explorar la preocupación por el déficit de habilidades de liderazgo. Encuestamos a 2.200 líderes de 15 organizaciones en tres países. Del estudio se dedujo que las habilidades de liderazgo cruciales en las organizaciones de hoy en día son, de hecho, insuficientes para dar respuesta a las necesidades actuales y futuras. Este informe también ofrece recomendaciones a las organizaciones que quieren evaluar y superar la diferencia entre lo que son y lo que necesitan ser, a medida que se ajustan y se reinventan en los próximos meses y años.

Introducción

Las empresas, al igual que las agencias gubernamentales y las organizaciones educativas y benéficas, necesitan líderes capaces de enfrentarse con eficacia a situaciones cambiantes y complejas y que consigan resultados. Las preguntas que necesitan respuesta a nivel organizativo son: ¿a quién tenemos?, ¿qué necesitan hacer? y ¿disponen de lo necesario para hacerlo?

CCL llevó a cabo un estudio para determinar si el nivel y el tipo de habilidades de liderazgo que hay en la actualidad son suficientes para dar respuesta a las necesidades de las organizaciones.

El proyecto se diseñó para dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué habilidades y perspectivas de liderazgo son de vital importancia para el éxito actual y futuro?
- ¿Qué fortaleza muestran los líderes actuales con respecto a estas habilidades y perspectivas clave?
- ¿Hasta qué punto converge la fortaleza de liderazgo actual con las que serán las habilidades y perspectivas más importantes en el futuro?

El déficit de liderazgo puede deberse a dos causas: cuando los líderes se centran en las competencias correctas, pero no las dominan lo suficiente, o cuando los líderes no se centran en las áreas de competencias correctas. La primera es una cuestión de grado; la segunda es una cuestión de sustancia. Las dos pueden suponer un problema tanto a corto como a largo plazo.

Las organizaciones (y los líderes individuales) quieren evitar discrepancias entre áreas de fortaleza y áreas de necesidad. Sin embargo, los datos del estudio realizado por CCL indican que las organizaciones están sufriendo actualmente un déficit de liderazgo y que este se puede ver incrementado en el futuro.

Conclusiones clave del estudio de CCL:

- 1 Hay siete habilidades de liderazgo que se identificaron claramente como las más importantes tanto en la actualidad como en el futuro. Estas son: liderar a los empleados, planificar de forma estratégica, inspirar compromiso, gestionar el cambio, ser una persona de recursos, aprender con agilidad y hacer lo necesario.
- 2 Los líderes carecen de las habilidades necesarias para ser eficaces en la actualidad. De las cinco máximas necesidades - inspirar compromiso, planificar de forma estratégica, liderar a la gente, ser una persona de recursos y desarrollar a los empleados - sólo ser una persona de recursos está considerada como una de las diez máximas habilidades. Esto es lo que CCL llama "el déficit de liderazgo actual".
- 3 Los líderes no están preparados de forma adecuada para el futuro. La capacidad de liderazgo actual es insuficiente para dar respuesta a los requisitos de liderazgo del futuro. Las cuatro habilidades más importantes para el futuro (liderar a la gente, planificar de forma estratégica, inspirar compromiso y gestionar el cambio) se sitúan entre las competencias más débiles de los líderes actuales. Así pues, la carencia de liderazgo se hace más evidente en las áreas de alta prioridad y alto riesgo. Otras áreas donde se aprecia una diferencia significativa entre los niveles de habilidad necesarios y los existentes son: desarrollar a los empleados, equilibrar la vida personal y laboral y actuar con determinación.

¿Cómo se puede usar el estudio?

Cuando se descubre que alguna competencia importante es un punto débil, se deben poner en marcha iniciativas de desarrollo. Las 15 empresas que participaron en el estudio de CCL pudieron servirse de sus datos específicos para mejorar la comprensión de sus propios puntos fuertes, retos y déficits de liderazgo actuales y futuros.

La investigación ha hecho sonar la alarma acerca de las limitaciones de las habilidades de liderazgo actuales, identificando competencias de alta prioridad y destacando áreas de especial preocupación. Esta información puede ayudar a la alta dirección a facilitar conversaciones sobre la identificación, el desarrollo y la retención de talento de liderazgo clave. Las conclusiones de la investigación también pueden ayudar a las organizaciones a abordar la necesidad de desarrollar el liderazgo de forma actual y realista.

CCL también ha convertido este protocolo de investigación en una nueva herramienta online que permite a las organizaciones evaluar su déficit en materia de liderazgo. El Leadership Gap Indicator (un indicador que evalúa el déficit de liderazgo) está disponible desde junio de 2009 y puede encontrarse en **www.ccl.org**.

Primera parte: identificar la necesidad

Para que las organizaciones puedan crear un liderazgo sólido, primero necesitan saber qué elementos de liderazgo se necesitan y se valoran en la organización y para qué funciones. Puede que esto parezca un aspecto obvio, pero las organizaciones emplean una gran cantidad de tiempo y dinero intentando definir las competencias que necesitan.

Para esta investigación y para el modelo incluido en la encuesta sobre el déficit de liderazgo, CCL se basa en las competencias medidas por Benchmarks, una herramienta de CCL que evalúa las características de los ejecutivos de éxito. Definir con precisión o personalizar un modelo de competencia para la organización puede ser una tarea necesaria y valiosa cuando las organizaciones están en fase de desarrollar una estrategia de liderazgo y crear iniciativas de desarrollo. Sin embargo, las **20** habilidades y perspectivas que figuran a continuación se han identificado y refinado a través de la investigación y el trabajo con líderes y organizaciones:

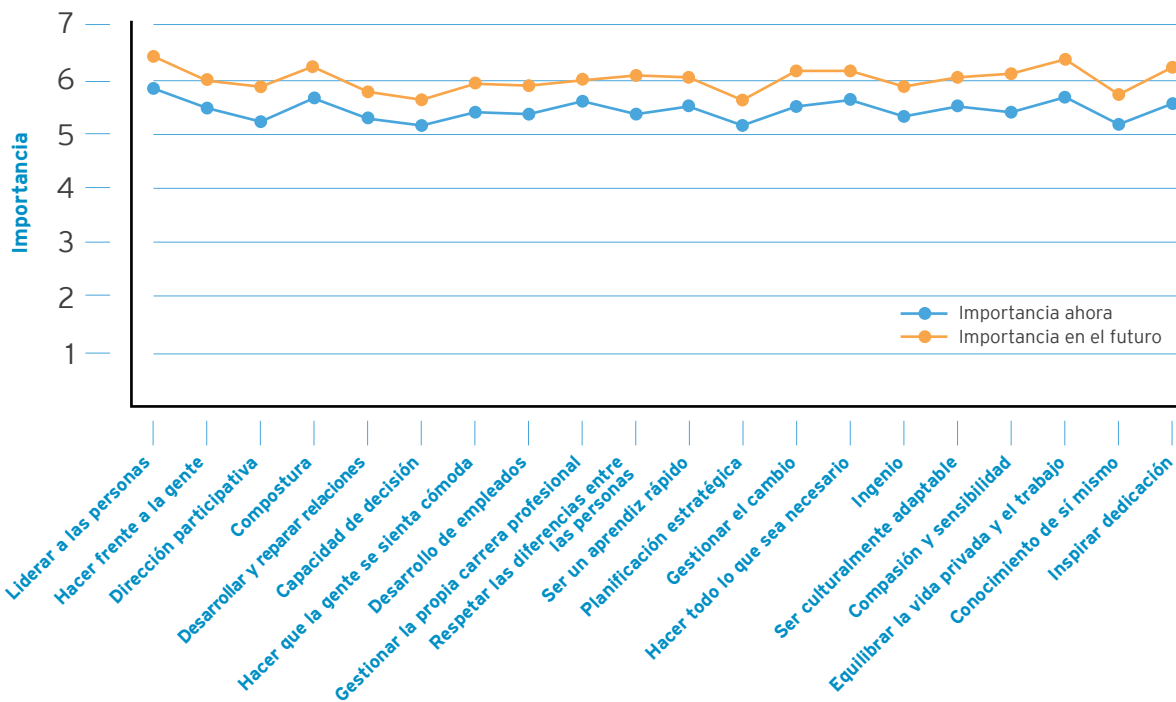
- 1. Equilibrar la vida privada y el trabajo:** equilibrar las prioridades laborales y la vida privada para no descuidar ninguna de las dos.
- 2. Aprender con agilidad:** aprender con prontitud nuevos conocimientos técnicos o empresariales.
- 3. Desarrollar y reparar relaciones:** responder a los compañeros y a los colaboradores externos con diplomacia.
- 4. Compasión y sensibilidad:** mostrar comprensión por las necesidades humanas.
- 5. Mostrar compostura:** mantener la calma en los momentos difíciles.
- 6. Hacer frente a la gente:** actuar con determinación al enfrentarse a los problemas.
- 7. Ser culturalmente adaptable:** ajustarse a las expectativas étnicas/regionales en lo que respecta a las prácticas de recursos humanos y a los procesos de trabajo en equipo eficaz.
- 8. Mostrar determinación:** preferir hacer o actuar a pensar sobre la situación.
- 9. Hacer todo lo que sea necesario:** perseverar en condiciones adversas.
- 10. Desarrollo de empleados:** ofrecer coaching y alentar a los empleados a que desarrollen sus carreras profesionales.
- 11. Inspirar dedicación:** reconocer y recompensar los logros de los empleados.
- 12. Liderar a las personas:** dirigir y motivar al personal.
- 13. Gestionar el cambio:** usar estrategias eficaces para facilitar el cambio organizativo.
- 14. Gestionar la propia carrera:** usar las relaciones profesionales (como la creación de redes, el coaching y la tutoría) para promover la propia carrera profesional.
- 15. Dirección participativa:** hacer partícipes a los demás (escuchando, comunicando, informando) en iniciativas críticas.
- 16. Hacer que la gente se sienta cómoda:** mostrar cordialidad y usar el humor de forma apropiada.
- 17. Ser una persona de recursos:** trabajar de forma eficaz con la alta dirección.
- 18. Respetar las diferencias entre las personas:** trabajar de forma eficaz con personas de distintas procedencias (por cultura, género, edad, formación educativa) y perspectivas y tratarlas de forma justa.
- 19. Conocimiento de sí mismo:** reconocer las limitaciones y los puntos fuertes personales.
- 20. Planificación estratégica:** plasmar la visión en estrategias empresariales realistas, incluidos los objetivos a largo plazo.

Se pidió a los líderes encuestados por CCL que calificaran la importancia de las 20 competencias de liderazgo en función de la importancia que cada una de ellas tiene para el éxito en su organización en la actualidad y la importancia que cada una de esas habilidades tendrá para el éxito en los próximos 5 años.

El resultado demostró que se espera que todas y cada una de las 20 competencias sean más importantes para un liderazgo eficaz en el futuro de lo que lo es ahora. Cada vez es más importante que todos los líderes y las organizaciones desarrollen y mantengan todas las competencias. Esta conclusión es válida para todos los países, sectores y niveles organizativos.

***** Los líderes comparten una idea similar con respecto al liderazgo eficaz, independientemente del país, sector o nivel organizativo del que procedan.

Comparación de las diferencias medias en las habilidades calificadas como más importantes para el éxito ahora y en el futuro



Aunque los ejecutivos y los profesionales de RR HH no extraigan ningún otro conocimiento de este estudio, podrán desarrollar las 20 competencias y saber que se encuentran en el buen camino. No obstante, un análisis más detallado de los resultados del estudio será mucho más útil.

Se identificaron siete competencias como de mayor importancia para el éxito, tanto en la actualidad como en el futuro:

1. Liderar a las personas.
2. Planificación estratégica.
3. Gestionar el cambio.
4. Generar compromiso.
5. Ingenio.
6. Hacer todo lo que sea necesario.
7. Agilidad en el aprendizaje.

En el futuro, la gestión participativa se añade también a la lista anterior, lo cual indica que los líderes confiarán cada vez más en la colaboración a la hora de hacer las cosas.

Así pues, los líderes que sean eficaces en cada una de estas áreas dispondrán de los puntos fuertes que las organizaciones necesitan ahora y seguirán necesitando en el futuro. Aquellos líderes cuyos puntos fuertes se centren fundamentalmente en otras áreas tendrán que ponerse al día para seguir siendo tan relevantes y eficaces como los compañeros que han demostrado tener las competencias más deseadas.

**Comparación de la importancia de las habilidades de liderazgo:
Ahora frente al futuro (dentro de 5 años)**

Ahora	Futuro
1 73% - Liderar a las personas	89% - Liderar a las personas
2 64% - Planificación estratégica	86% - Planificación estratégica
3 63% - Gestionar el cambio	86% - Generar compromiso
4 64% - Ingenio	82% - Gestionar el cambio
5 64% - Hacer todo lo que sea necesario	82% - Ingenio
6 62% - Generar compromiso	81% - Dirección participativa
7 60% - Agilidad en el aprendizaje	79% - Agilidad en el aprendizaje
8 60% - Capacidad de decisión	79% - Desarrollo de empleados
9 57% - Desarrollar y reparar relaciones	77% - Hacer todo lo que sea necesario
10 57% - Compostura	76% - Equilibrar la vida privada y el trabajo

* Las cifras porcentuales muestran el porcentaje de directivos que calificaron la habilidad usando las 2 máximas puntuaciones del baremo de calificación facilitado.

Segunda parte: el déficit actual de habilidades

Antes de determinar en qué medida los líderes actuales están preparados para los retos del mañana, necesitábamos determinar la fortaleza de liderazgo actual. Queríamos comprobar in situ si la gente estaba demostrando las habilidades de liderazgo que las organizaciones encuentran más necesarias.

Se pidió a los líderes que participaron en la encuesta que calificaran las 20 competencias de liderazgo en función del nivel de habilidad que los directivos de ese nivel demuestran en la actualidad, por una parte, y el nivel de habilidad que necesitan demostrar para alcanzar el máximo de eficacia.

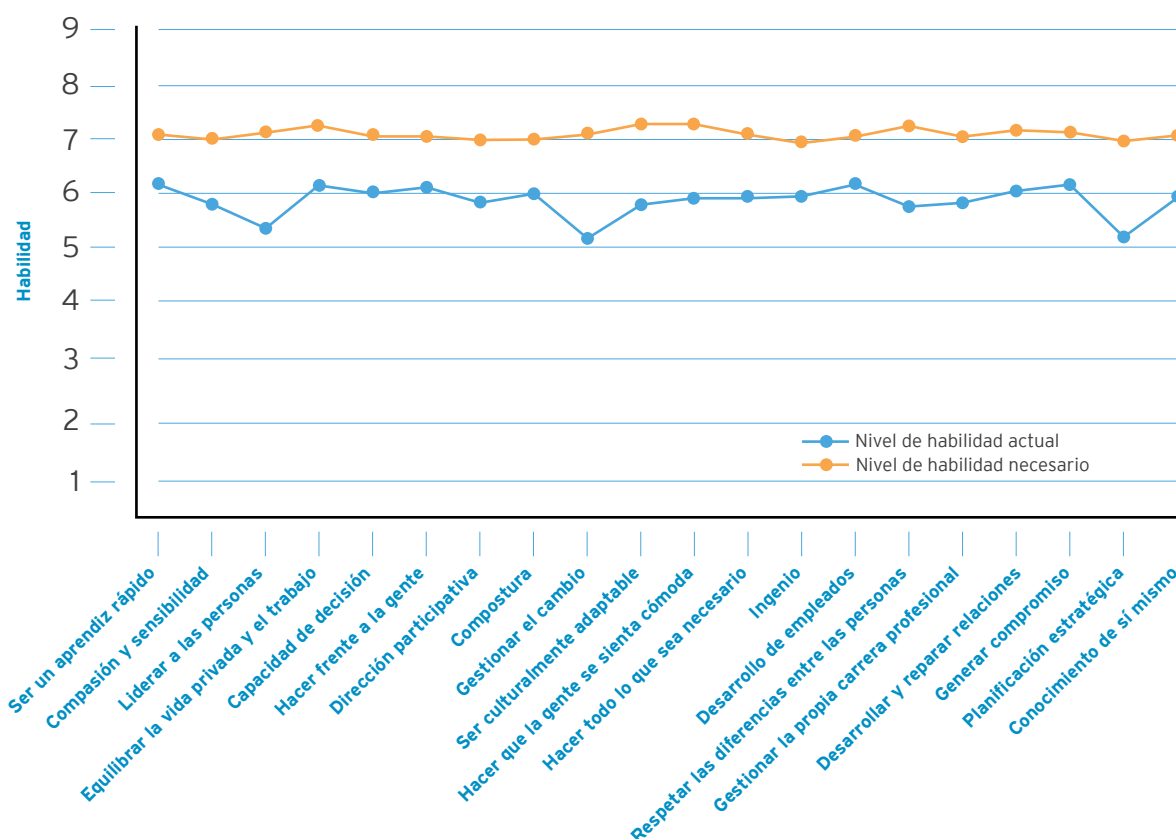
Los resultados mostraron que los líderes carecen de las habilidades que necesitan para ser eficaces en la actualidad.

El estudio concluyó que en ninguna de las 20 competencias, la fortaleza actual es suficiente para demostrar eficacia en los puestos de liderazgo de hoy en día. Esta conclusión es válida para todos los países, sectores y niveles organizativos.



La fortaleza que se necesita en todas y cada una de las 20 competencias es significativamente más alta que la fortaleza actual.

Fortaleza de liderazgo - Carencia de habilidad



De entre las cinco máximas necesidades - generar compromiso, planificar de forma estratégica, liderar a la gente, ser una persona de recursos y desarrollar a los empleados - la única habilidad que se incluye entre las "diez principales" es la de ser una persona de recursos. En otras palabras, la mayoría de las competencias calificadas como importantes para el éxito de la organización no son las habilidades de liderazgo en las que sus directivos registran los mejores resultados.

Esto es lo que CCL llama "el déficit de liderazgo actual".

Así pues, incluso en el supuesto de que nada cambiase en el futuro, los líderes de hoy en día no están tan preparados como deberían para enfrentarse con eficacia a los retos actuales. Se debe tener en cuenta que puede que en el año 2009 los líderes se sientan incluso menos capaces en estas áreas clave. La investigación de CCL se llevó a cabo antes del desplome de la economía en el año 2008, por lo que es muy probable que el curso de los acontecimientos a partir de entonces haya exigido aun más de los líderes. Puede resultar especialmente interesante volver a investigar el sector financiero. Quizás los resultados de nuestro estudio fuesen distintos si volviéramos a encuestar a los directivos ahora. Sólo podemos especular sobre si las habilidades de liderazgo han mejorado como consecuencia de que la gente se haya visto forzada a enfrentarse a experiencias nuevas y difíciles o si, por el contrario, las deficiencias de liderazgo se han acrecentado.

Comparación de la fortaleza de liderazgo: habilidad actual frente a habilidad necesaria

Nivel de habilidad actual	Habilidad actual necesaria
1 28% - Hacer todo lo que sea necesario	60% - Generar compromiso
2 30% - Las diferencias son importantes	59% - Planificación estratégica
3 23% - Ser culturalmente adaptable	58% - Liderar a las personas
4 22% - Agilidad en el aprendizaje	58% - Ingenio
5 22% - Ingenio	55% - Desarrollo de empleados
6 23% - Compostura	55% - Gestionar el cambio
7 23% - Compasión y sensibilidad	53% - Dirección participativa
8 17% - Desarrollar y reparar relaciones	54% - Compostura
9 15% - Conocimiento de sí mismo	54% - Hacer todo lo que sea necesario
10 16% - Dirección participativa	51% - Desarrollar y reparar relaciones

* Las cifras porcentuales muestran el porcentaje de directivos que calificaron la habilidad usando las 2 máximas puntuaciones del baremo de calificación facilitado.

Tercera parte: el déficit futuro de habilidades

El último elemento de la investigación de CCL fue determinar el grado de convergencia del liderazgo actual con lo que se considera importante para ser eficaz en el futuro.

En concreto, comparamos la importancia que cada habilidad adquirirá para la consecución del éxito en el transcurso de los próximos cinco años con el nivel de habilidad que los directivos demuestran en la actualidad en el desempeño de sus funciones. Nuestras conclusiones fueron preocupantes.

Los líderes no están preparados adecuadamente para el futuro. La capacidad de liderazgo actual es insuficiente para dar respuesta a los requisitos de liderazgo del futuro. Estas conclusiones se repitieron en los distintos países, organizaciones y niveles dentro de la organización.

Las cuatro habilidades más importantes para el futuro - liderar a la gente, planificar de forma estratégica, generar compromiso y gestionar el cambio - se sitúan entre las competencias más débiles de los líderes actuales. Así pues, la carencia de liderazgo se hace más evidente en las áreas de alta prioridad y alto riesgo. Otras áreas donde se aprecia una diferencia significativa entre los niveles de habilidad necesarios y los existentes son: desarrollar a los empleados, equilibrar la vida privada y el trabajo y actuar con determinación. Estas áreas se indican más abajo como "carencias clave", es decir, competencias que no son puntos fuertes pero que sí se consideran importantes.

Por otra parte, estos datos muestran que muchos de los puntos fuertes de los líderes no se dan en las áreas más importantes para el éxito. Algunas organizaciones registran un mayor nivel de fortaleza en las áreas de crear y reparar relaciones, así como en mostrar compasión y sensibilidad, adaptabilidad cultural, respeto a las diferencias individuales, compostura y autopercepción. En las organizaciones donde sucede esto, ya se dispone de suficiente nivel de habilidad en estas áreas y cualquier nuevo intento a gran escala de mejorarlas es innecesario. Estos intentos se han indicado en las tablas que figuran más abajo como "inversión realizada".

Sólo nos encontramos "encaminados" en cuatro áreas, ya que el nivel de fortaleza actual coincide con el nivel de importancia: Aprender con rapidez, ser una persona de recursos, gestionar participativamente y hacer todo lo necesario.



Inversión realizada: competencias que son fortalezas pero que no se consideran importantes.

Reservas: competencias que no son fortalezas y que no se consideran importantes.

Encaminadas: competencias que son fortalezas y que son importantes.

Carencias clave: competencias que no son fortalezas pero que son importantes.

El déficit de liderazgo futuro

Inversión realizada

- Desarrollar y reparar relaciones
- Compasión y sensibilidad
- Ser culturalmente adaptable
- Las diferencias son importantes
- Compostura
- Conocimiento de sí mismo

Reservas

- Hacer frente a la gente
- Hacer que la gente se sienta cómoda
- Gestionar la propia carrera profesional

Encaminadas

- Aprender con agilidad
- Ingenio
- Dirección participativa
- Hacer todo lo que sea necesario

Carencias clave

- Liderar a las personas
- Planificación estratégica
- Generar compromiso
- Gestionar el cambio
- Desarrollo de empleados
- Equilibrar la vida privada y el trabajo
- Capacidad de decisión

Cuarta parte: superar el déficit

Un déficit actual en las habilidades de liderazgo necesarias es un problema; un déficit entre la fortaleza de la reserva de liderazgo actual y las futuras demandas de liderazgo es un hándicap serio. Cuanto antes comprendan las organizaciones la realidad de su situación de liderazgo, antes podrán empezar a adaptarse redirigiendo sus iniciativas de desarrollo de liderazgo y reconsiderando sus prioridades de selección.

Para aumentar su capacidad de liderazgo, las organizaciones deberán adoptar un enfoque tanto estratégico como táctico.

A nivel individual y táctico, los directivos deberán alinear sus experiencias de desarrollo con los objetivos de la organización. A continuación se sugieren algunas ideas para desarrollar las siete competencias que se ha visto que sufren la mayor carencia en cuanto a liderazgo en el futuro:

Liderar a las personas. Los líderes que tienen buenas habilidades para dirigir y motivar a la gente saben cómo interactuar con el personal motivándolo. Delegan en los empleados de forma eficaz, amplían sus oportunidades, actúan de forma justa con los subordinados y contratan a gente con talento para sus equipos.

Para desarrollar esta habilidad en su organización deberá:

- Comunicar las habilidades y los comportamientos específicos que estén relacionados con la forma de dirigir bien a los demás. Asegurarse de que los directivos conocen estas habilidades y comportamientos y los comprenden en el contexto de sus trabajos.
- Evaluar a los líderes en las habilidades y comportamientos clave. Usar prácticas de evaluación consistentes; Las herramientas de evaluación del desarrollo del liderazgo de 360 grados son, a menudo, las más útiles y detalladas.
- Crear programas de formación y proyectos de desarrollo. Organizar actividades de formación y facilitación impartidas por organizaciones reconocidas en materia de desarrollo de liderazgo.
- Desarrollar grupos internos para compartir experiencias. Usar foros y grupos de debate para compartir las lecciones aprendidas y las mejores prácticas relativas al manejo de los equipos.
- Fomentar un entorno rico en feedback. Desarrollar programas de tutoría y gestión de la formación que permitan dar feedback con eficacia.

Planificación estratégica. Esta habilidad consiste en plasmar la visión en estrategias empresariales realistas. Normalmente los directivos que son muy competentes en esta área expresan objetivos y estrategias a largo plazo, desarrollan planes que compensan las metas a largo plazo con las necesidades inmediatas, actualizan los planes para reflejar los cambios en las circunstancias, y desarrollan planes que contemplan contingencias en caso de posibles cambios en el futuro. **Para mejorar esta habilidad, las organizaciones deben:**

- Compartir la estrategia. La alta dirección deberá comunicar la estrategia, así como los factores que influyen en ella, tanto a los grupos directivos como al resto de empleados.
- Enseñar habilidades estratégicas. Organizar formación en materia de planificación estratégica, gestión del cambio y gestión del riesgo.
- Ampliar el entorno. Hacer partícipes en la planificación estratégica a directivos jóvenes e inteligentes.
- Exponer a los directivos a las habilidades que se necesitan. Rotar a los directivos a intervalos regulares para que un mayor número de ellos esté preparado para ocupar cargos de alta dirección.
- Respaldar el aprendizaje. Facilitar la orientación, el apoyo y el coaching necesarios.

Generar compromiso. Los directivos que reconocen y recompensan los logros de los empleados son capaces de generar compromiso en sus subordinados. Estos directivos elogian en público a los demás por sus buenos resultados, comprenden qué motiva a otras personas para rendir al máximo y conceden recompensas tangibles por la consecución de logros organizativos importantes. **Las organizaciones pueden fortalecer esta habilidad:**

- Clarificando la visión. Describiendo de qué forma esta conecta con las funciones de los empleados y hablando sobre la responsabilidad que cada persona tiene de hacer realidad la visión de la organización.
- Transmitiendo. Ayudando a los directivos a comunicar de forma eficaz y consistente una visión y una dirección claras.
- Elevando los estándares. Animando a los directivos a esperar elevados niveles de rendimiento y competencia interpersonal.
- Reforzando el éxito. Creando oportunidades de reconocimiento para que los directivos feliciten públicamente a sus empleados.

Gestionar el cambio. Los líderes más preparados han desarrollado estrategias eficaces para facilitar el cambio organizativo. Estos directivos contemplan el cambio como algo positivo, adaptan los planes según las necesidades, gestionan la resistencia al cambio de los demás, se adaptan a las presiones externas cambiantes a las que se enfrenta la organización y hacen partícipes a los demás en el diseño y la implementación del cambio. **Para desarrollar esta habilidad las organizaciones pueden:**

- Ofrecer clases, debates o cursos de gestión del cambio.
- Animar a los directivos a que hagan partícipes a los demás en la toma de decisiones durante los procesos de cambio organizativo.
- Crear un “espacio” en el que los directivos puedan intercambiar ideas y soluciones creativas.
- Aceptar la resistencia al cambio de los empleados y ayudar a los directivos a desarrollar ideas para sobrellevar este problema.

Desarrollo de empleados. Normalmente, un directivo preparado en el área de desarrollo de empleados les ofrece coaching para que mejoren su rendimiento, les proporciona orientación y les alienta en su desarrollo profesional además de asegurarse de que los empleados entiendan su rol. **Para desarrollar esta habilidad se debe:**

- Animar a los directivos a que hablen regularmente con sus empleados sobre sus objetivos profesionales.
- Desarrollar un proceso de planificación de la sucesión que incluya eventos de desarrollo.

Equilibrar la vida privada y el trabajo. Los directivos que tienen un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral son capaces de equilibrar las prioridades laborales con su vida privada de forma que ninguna de las dos quede descuidada. Tales directivos se comportan de un modo que sugiere que la vida consiste en algo más que tener una carrera profesional. Participan en actividades al margen del trabajo, no se toman el trabajo tan en serio como para que repercuta negativamente en su vida familiar y privada, y no son adictos al trabajo. **Para fortalecer esta habilidad se debe:**

- Incrementar el autoconocimiento que tienen los empleados sobre sus estilos y comportamientos.
- Debatir cuándo, dónde y cómo decir que no.
- Enseñar habilidades organizativas (revisión de metas, planes y prioridades) y habilidades de delegación.
- Ofrecer programas de reducción de estrés, yoga o ejercicio físico.
- Considerar ofrecer servicios en la propia empresa como guardería, gimnasio o programas de gestión financiera.
- Analizar las políticas de tiempo libre y otras estrategias como el teletrabajo o la jornada flexible para ayudar a los empleados a organizar su tiempo.

Capacidad de decisión. Un directivo decidido prefiere hacer o actuar a pensar sobre la situación. Este tipo de directivo no duda a la hora de tomar decisiones, no se siente abrumado cuando se hace necesario actuar y es una persona orientada a la acción. **Para mejorar esta habilidad se debe:**

- Ayudar a los directivos a que establezcan prioridades.
- Crear procesos para ayudar a los directivos a que reúnan y obtengan información relevante que resulte necesaria para la toma de decisiones.
- Ayudar a los directivos a asumir riesgos calculados que demuestren su orientación a la acción.
- Ofrecer clases sobre cómo crear y mantener un lugar de trabajo más eficiente.
- Desarrollar criterios y un proceso de toma de decisiones para la organización; definir responsabilidades.

Por supuesto, para que las organizaciones puedan impedir que se produzca una carencia de liderazgo en todo el sistema, deben adoptar un enfoque cohesivo con respecto al desarrollo del liderazgo. Lamentablemente, muchas organizaciones carecen de un sentido coherente de qué se necesita desarrollar y cómo hacerlo.

A continuación se indican cinco iniciativas que las organizaciones pueden adoptar como ayuda para superar el déficit existente entre el talento de liderazgo actual y las futuras necesidades de liderazgo:

- **Llevar a cabo una evaluación de las necesidades.** Identificar las capacidades que los directivos necesitan ahora y en el futuro para ejecutar y mantener la estrategia de la organización. El Leadership Gap Indicator de CCL es una de las posibles formas de determinar las necesidades de la organización y las carencias de liderazgo. Visite www.ccl.org/leadershipgapindicator para más información.
- **Crear una estrategia de liderazgo.** Una comprensión clara de los comportamientos y las habilidades de liderazgo que se necesitan para implementar la estrategia empresarial de la organización permite a los ejecutivos desarrollar una estrategia de liderazgo. A su vez, las iniciativas de desarrollo pueden alinearse con las necesidades operativas.
- **Desarrollar metas y estrategias claras y específicas para el desarrollo del liderazgo individual.** Evaluar los puntos fuertes y los puntos débiles de los directivos como líderes en función de las competencias básicas identificadas en la evaluación de necesidades. Otras evaluaciones, incluidas las herramientas de feedback de 360 grados, pueden resultar útiles a la hora de evaluar las áreas en las que destacan las personas y sus necesidades de desarrollo. Asegurarse de tener en cuenta el feedback, el coaching y la evaluación en la consecución de metas.
- **Crear sistemas.** Adquirir excelencia en la selección, identificación y desarrollo del talento, así como en la gestión del rendimiento y la retención del talento.
- **Evaluar.** Incorporar sistemas para medir los resultados de estas iniciativas en toda la organización. ¿Qué recursos adicionales se necesitan? ¿De qué elementos se dispone para evaluar el impacto?

Visite www.ccl.org o llame a uno de nuestros asesores al +1 336 545 2810 para comentar de qué forma puede el CCL ayudarle a poner en marcha alguna o todas estas iniciativas.

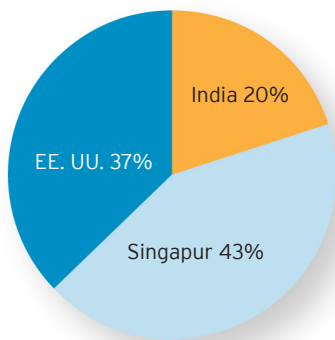
En ausencia de nuevas inversiones en el desarrollo de habilidades y perspectivas de importancia crítica, el déficit de liderazgo en las organizaciones seguirá aumentando. Algunas organizaciones oirán la llamada de atención y se dispondrán a contratar y desarrollar líderes de gran calibre cuyos puntos fuertes coincidan con las necesidades de la organización, en lugar de las habilidades que se necesitaban hace cinco o diez años.

Acerca de la investigación

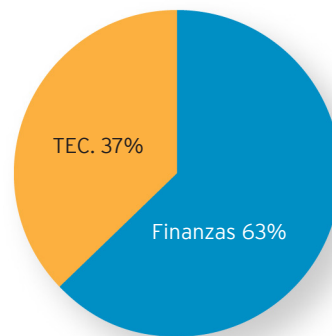
Los datos que figuran en este artículo se recopilaron entre enero de 2006 y diciembre de 2007. Las encuestas se distribuyeron entre 2.200 directivos pertenecientes a 15 organizaciones de tres países. El 47% tenían su sede en Singapur, el 37% en Estados Unidos y el 20% en la India. La mayoría (el 63%) ocupaban cargos de gerencia en el sector financiero; el 37% eran directores de tecnología.

Los encuestados fueron en su mayoría hombres (71%) con una edad media de 42 años. El nivel al que pertenecían los directivos se repartía del siguiente modo: 5% directivos del más alto nivel (comité ejecutivo), 13% alta dirección, 30% directivo alto-medio y 52% directivo medio.

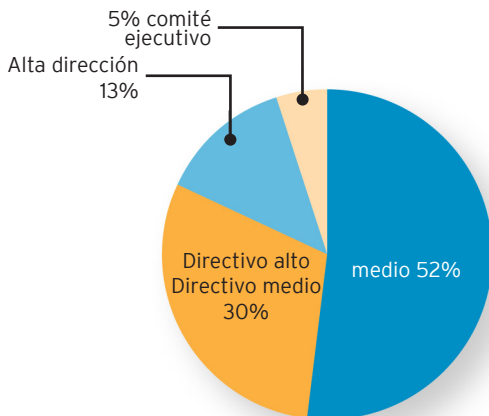
Los datos se recopilaron usando una versión modificada de Benchmarks® (Lombardo, McCauley, McDonald-Mann & Leslie, 1999), una herramienta que evalúa las características de los ejecutivos de éxito.



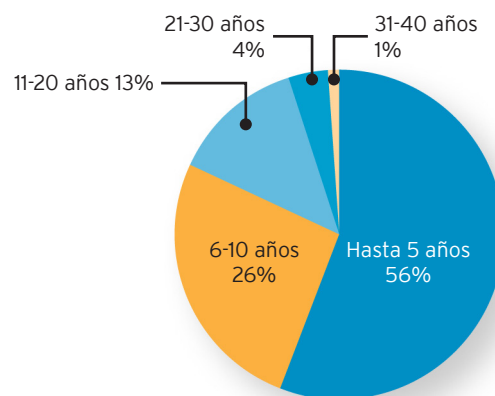
Perfil de país



Perfil de sector



Perfil de responsabilidad



Perfil de experiencia
(años de experiencia en la organización actual)

Recursos

- Leslie, J.B. & Chandrasekar, A. (2009). Managerial Strengths and Organizational Needs: A Crucial Leadership Gap. Robert B. Kaiser (Editor), *The Perils of Accentuating the Positive*, (pp. 27-38), Oklahoma City: Hogan Publishing.



Center for
Creative
Leadership

www.ccl.org

Las organizaciones que necesiten ayuda en materia de gestión del talento y necesidades formativas encontrarán muy útil el Leadership Gap Indicator.



Este instrumento de evaluación:

- Es personalizable: se puede dirigir únicamente a las competencias que necesite.
- Está basada en estudios previos: lo avalan proyectos de investigación, lo que garantiza la validez y fiabilidad de los resultados.
- Es accesible por Internet, lo que reduce el tiempo y los costes de administración.

Visite www.ccl.org/leadershipgapindicator para descargar un folleto.

Para más información, póngase en contacto con nosotros.

CCL - Asia-Pacífico

238A Thomson Road #16-06/08
Novena Square Tower A
Singapur • 307684
P: +65 6854 6000
f: +65 6854 6001
Correo electrónico:
cclasia@ccl.org

CCL - América

One Leadership Place
PO Box 26300
Greensboro, NC 27438-6300
p: +1 336 545 2810
f: +1 336 282 3284
Correo electrónico:
info@ccl.org

CCL - Europa, Oriente Medio, África

Rue Neerveld 101-103
Neerveldstraat • B-1200
Bruselas, Bélgica
p: +32 (0)2 679 09 10
f: +32 (0)2 673 63 06
Correo electrónico:
ccl.europe@ccl.org

Ubicaciones de otros campus:

Colorado - 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, USA, p: +1 719 633 3891

California - 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA, p: +1 858 638 8000

Rusia - CCL - CIS, 10, 8th Marta Street, Building 14, Moscú, 127083 Rusia, p: +7 495 662 31 39

Este proyecto de investigación no hubiese sido posible sin la ayuda prestada por una serie de personas entre las que se incluyen Jean Leslie, Anand Chandrasekar, Kelly Hannum, Rola Wei, Yi Zhang y Damien Joseph. De igual manera, este proyecto de investigación no hubiese sido posible sin la financiación parcial de las siguientes instituciones: Singapore Economic Development Board, Merrill-Lynch y TATA Management Training Center.

* Se cobrará un cargo único adicional en concepto de configuración a las organizaciones que decidan personalizar el modelo del *Leadership Gap Indicator* a partir de los elementos extraídos de la biblioteca de 56 competencias de CCL.