LIBRO BLANCO

Salvar la distancia entre estrategia y rendimiento

Cómo la estrategia de liderazgo determina los resultados empresariales

Autores: David L. Dinwoodie, Laura Quinn y John B. McGuire

Índice

Introducción 1

Liderazgo estratégico para lograr un alto rendimiento 3

Los cuatro ingredientes de la estrategia de liderazgo 5

Desate el potencial de rendimiento 16

Recursos 17

Acerca de los autores 17

Si nuestra estrategia es tan buena, ¿cómo es que nuestro rendimiento es tan bajo?

En los muchos años que llevamos estudiando organizaciones que atraviesan un proceso de transformación de su modelo de negocio durante su expansión internacional, nos hemos enfrentado una y otra vez a variantes de esta pregunta. Por ello, empezamos a analizar las diferencias existentes entre organizaciones de bajo y alto rendimiento cuando tratan de hacer que sus planes estratégicos se conviertan en los resultados empresariales que desean.

Una de las características fundamentales detectadas en los ejecutivos que trabajan para empresas de alto rendimiento era su consciencia de que la capacidad para formular y llevar a la práctica una estrategia de negocio coherente está intrínsecamente relacionada con la creación y la aplicación de una estrategia de negocio sólida. Al ser conscientes de este hecho, dichos ejecutivos eran capaces de llevar la toma de decisiones sobre el desarrollo del liderazgo a un nivel superior.

Como en las intrincadas cadenas de ADN, la estrategia empresarial y la estrategia de liderazgo están íntimamente relacionadas. La estrategia empresarial es la que marca la dirección del viaje organizativo, mientras que la estrategia de liderazgo funciona como catalizador humano para que la organización pueda alcanzar su máximo potencial de rendimiento.

A pesar de que la mayoría de los ejecutivos con experiencia son conscientes de la importancia de desarrollar el talento para el liderazgo, con frecuencia el trabajo que desarrollan en este sentido está desligado de los procesos estratégicos. En consecuencia, las organizaciones no son capaces de identificar y poner en marcha estrategias inteligentes. Con frecuencia, las estrategias empresariales no se adaptan a las capacidades de una determinada organización para poner en práctica ciertos planes. Se necesita contar con una estrategia de liderazgo para poder desatar el potencial de los individuos y los grupos que operan dentro de la organización, cosa que llevará al éxito de la empresa.

> El proceso de creación de una estrategia de liderazgo da vida a la estrategia de negocio de la organización. Una estrategia de liderazgo es aquella capaz de salvar la distancia entre estrategia y rendimiento. Sirve para determinar cuántos líderes se necesitan dentro de la organización, qué características han de cumplir, dónde se les necesita, y qué tipo de habilidades y estrategias se requieren para alcanzar las metas de rendimiento (Pasmore, 2009).

En este artículo se proporciona una visión general de los cuatro elementos necesarios para poner en práctica una estrategia efectiva de liderazgo. Esta información le servirá como punto de partida para tender puentes entre estrategia y rendimiento, elementos con frecuencia distanciados en muchas organizaciones, y emprender así el camino hacia un rendimiento más alto. Pero antes de analizar todos sus elementos, examinemos el papel estratégico que desempeñan los ejecutivos en las organizaciones de alto rendimiento.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Liderazgo estratégico para lograr un alto rendimiento

¿Por qué los líderes de algunas organizaciones logran poner en práctica estrategias que son un éxito rotundo y llevan a excelentes oportunidades de negocio, mientras que otros son incapaces de convertir sus planes estratégicos en los resultados deseados? La diferencia estriba en su capacidad colectiva de ejercer un liderazgo estratégico.

Los ejecutivos de las organizaciones de alto rendimiento:

- Dedican mucho tiempo a conjugar la estrategia con las cuestiones importantes de liderazgo.
- Saben que no es lo mismo el proceso periódico de planificación estratégica que el liderazgo estratégico, que tiene consecuencias sobre la realidad actual de la organización.
- Son conscientes de que el buen liderazgo estratégico a nivel organizativo es ligeramente distinto del liderazgo efectivo ejercido por individuos en distintas partes de la organización.
- Son conscientes de que si la estrategia carece de sentido para la gente, es poco probable que asimilen la esencia de las directivas estratégicas y den lo mejor de sí.
- Prestan atención a la estrategia de liderazgo y a la estrategia de negocio para alcanzar su potencial de rendimiento.

Los individuos y los equipos ponen en práctica el liderazgo estratégico cuando se enfrentan a los retos más importantes de su negocio y proporcionan la guía, la coherencia y el compromiso necesario para que la organización aproveche al máximo su potencial de rendimiento de una forma continuada.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

El liderazgo estratégico también requiere que el equipo ejecutivo identifique y se centre en los retos más acuciantes de liderazgo. Consideramos que los retos a los que se enfrentan los líderes cuando tratan de expandir sus negocios y atajar los problemas relacionados con la estrategia se dividen en cuatro grandes categorías (Dinwoodie, 2013):

Liderar el cambio—los líderes predicen aquellos cambios en el entorno de negocio que pueden generar situaciones más complejas y nuevas tensiones dentro de la organización una vez iniciado el proceso de cambio y transformación del modelo de negocio.

Definir la cultura—los líderes desarrollan culturas organizativas con las que los individuos se sienten fuertemente identificados, y que generan un gran sentimiento de pertenencia.

Conjugar paradojas los líderes comprenden y conjugan prioridades de la organización que a priori pueden parecer diametralmente opuestas, evitando los enfoques exclusivos y adoptando siempre una actitud inclusiva.

Tender puentes entre las fronteras organizativas—los líderes aplican tácticas para salvar las distancias entre las fronteras organizativas y así facilitar la toma de decisiones interdependientes y la colaboración.

Los líderes de éxito analizan estratégicamente este tipo de retos, los abordan desde el contexto de la organización, e influyen en otros actores clave para dirigir a la institución hacia los resultados de rendimiento deseados.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Los cuatro ingredientes de la estrategia de liderazgo

Toda estrategia de liderazgo ha de contar con cuatro ingredientes fundamentales para transformar las formulaciones estratégicas en realidades dentro de la organización, y hacerlo de una forma homogénea y constante. Los ejecutivos de organizaciones de alto rendimiento suelen marcar una estrategia en la que:

1. **Se identifiquen los impulsores clave del éxito de una organización**

2. **Se defina una cultura en la que se den las condiciones adecuadas para que sus miembros rindan al máximo**

3. **Se genere un flujo de talento constante y sostenible**

4. **Se progrese en el diseño de la organización para proporcionar mayor apoyo a la ejecución de la estrategia de negocio**

Doug Price, Presidente y Director Ejecutivo de Rocky Mountain Public Broadcast Network, lo ilustra así:

> Debemos centrarnos primero en comprender qué es lo que hace prosperar nuestro negocio y en generar una cultura que nos permita poner en práctica la estrategia elegida. Después, casi todos los progresos llegan al seleccionar a los individuos con mayor potencial de entre los disponibles y prepararles para responder a las exigencias que habrán de asumir. Por último, se han de adaptar las estructuras organizativas para asegurar así que se cumplen los objetivos establecidos.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Ingrediente 1
Impulsores estratégicos del liderazgo

¿Cuáles son los aspectos clave que los líderes de la organización deben conjugar para aplicar con éxito la estrategia empresarial?

El punto de partida de la estrategia de liderazgo consiste en revisar las estrategias empresariales e identificar las competencias y capacidades de liderazgo necesarias para ponerlas en práctica. Estos son los impulsores del liderazgo que requieren una inversión estratégica que permita sentar las bases del éxito continuado de la organización.

Los impulsores son como palancas que, al ser accionadas, catapultan la estrategia de negocio hacia delante. Se trata de áreas a las que hay que dar prioridad y en las que es necesario invertir para asegurar la capacidad de la organización de poner en práctica la estrategia. Son factores fundamentales que con tiempo, energía e inversión económica, serán absolutamente fundamentales para el éxito.

Asimismo, el proceso de identificación de los impulsores sirve para distinguir aquello que no es esencial. Elimina la duda acerca de cuáles son los aspectos más importantes y ayuda a evitar distracciones de la estrategia.

Tomemos por ejemplo el caso de una organización líder en servicios empresariales con la que trabajamos en un momento en el que sus líderes luchaban con gran agresividad para expandir el negocio. Su estrategia de negocio requería ampliar su presencia en mercados internacionales, mejorar el abanico de servicios ofrecidos, adquirir nuevos negocios y centralizar ciertas funciones para aumentar la eficiencia. Para tomar las riendas de estas iniciativas estratégicas, comenzamos por identificar las capacidades de liderazgo que era imprescindible desarrollar en la organización para poder implementar dichas estrategias empresariales.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Estrategias empresariales	Impulsores estratégicos del liderazgo
Expansión a mercados internacionales	**Agilidad cultural**—fomentar la predisposición a apreciar la diversidad y desarrollar la inteligencia cultural para operar con éxito en áreas nuevas.
Ampliación del abanico de servicios ofrecidos	**Fomentar la imaginación**—apoyar la innovación para adaptar los servicios tradicionales y la creatividad para así ofrecer nuevos servicios.
Adquisición de nuevos negocios	**Ampliar las fronteras**—transverticales, horizontales, geográficas, demográficas y de actores clave, con el objetivo de integrar las actividades empresariales, establecer sinergias y desarrollar buenas prácticas organizativas.
Centralización de funciones para aumentar la eficiencia	**Generar colaboración**—convertir situaciones operativas potencialmente conflictivas en tomas de decisiones comunes que contribuyan a aumentar la rentabilidad global de la organización.

Puesto que estos impulsores del liderazgo se consideraron clave para alcanzar el éxito empresarial, la organización invirtió en un plan global de desarrollo para fortalecer las competencias de liderazgo asociadas con ellos. El proceso de descubrir los impulsores y alinear la estrategia de liderazgo con la estrategia de negocio es repetitivo y permanente, requiere de un análisis preciso y, sobre todo, de un diálogo sincero entre los líderes de la organización.

Recuerde que los impulsores del liderazgo de su organización deben estar en consonancia con su estrategia de negocio. No base sus impulsores en la experiencia de otras organizaciones ni en conceptos de moda dentro del mundo empresarial o listas de competencias hechas hace años. A medida que la estrategia empresarial evoluciona para enfrentarse a los retos de un entorno competitivo, los impulsores del liderazgo deben evolucionar al unísono para servir de apoyo a la puesta en práctica de la estrategia.

Walter Bayly, Director Ejecutivo del Banco de Crédito y Director de Operaciones de Credicorp Group, relaciona estos conceptos del siguiente modo:

> Seamos claros: invertimos en el desarrollo de nuestros líderes para alcanzar nuestras metas empresariales. Nuestros líderes son los que impulsan el rendimiento empresarial, por lo que es imprescindible saber qué es lo que aumenta su capacidad de liderazgo.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Ingrediente 2
Cultura del liderazgo

¿Qué tipo de cultura deben crear los líderes para fomentar el éxito de la organización?

La cultura de liderazgo es una red de creencias, prácticas, comportamientos y patrones individuales y colectivos que se refuerzan entre sí dentro de una misma organización. Es la forma en que los líderes interactúan, toman decisiones e influyen a los demás para marcar una dirección, dotarla de homogeneidad y generar compromisos. La cultura del liderazgo influye directamente sobre la capacidad de su organización de alcanzar las estrategias empresariales que se le marquen.

Existen tres tipos básicos de culturas del liderazgo (McGuire y Rhodes, 2009):

Dependientes: parten de la creencia de que **los miembros que cuentan con autoridad** son los responsables del liderazgo.

Independientes: parten de la creencia de que el liderazgo surge de la **experiencia individual y la acción heroica.**

Interdependientes: parten de la creencia de que el liderazgo es una **actividad colectiva** que beneficia a la organización en su conjunto.

Las creencias conscientes e inconscientes de los líderes son las que impulsan sus decisiones y comportamientos, y los comportamientos repetidos se convierten en prácticas de liderazgo. En última instancia, dichas prácticas se transforman en los patrones que se aplican en la cultura del liderazgo. Es posible que la cultura de liderazgo dominante conviva al mismo tiempo con otras culturas, que se aplican en distintas divisiones, funciones o grupos dentro de la organización.

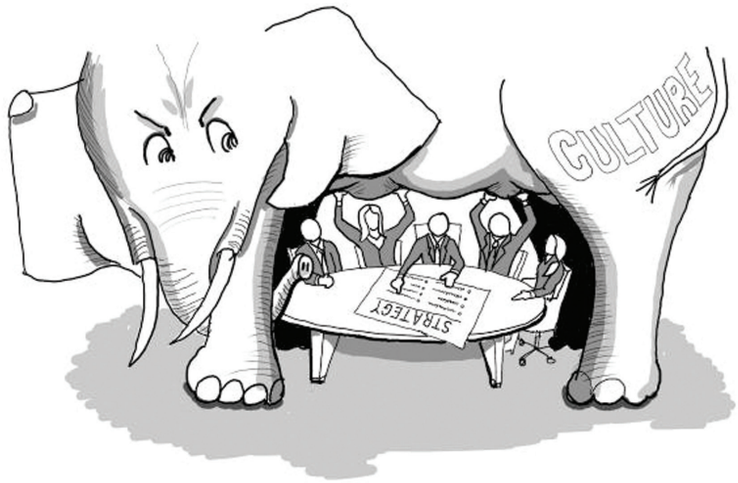
©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones y sus ejecutivos se enfrentan a un doble reto:

Es posible que no exista la cultura necesaria para implementar su estrategia empresarial y hacerlo con éxito.

¿ESTRATEGIA? ¿RENDIMIENTO DE LA CULTURA?

Además, en el juego del rendimiento la cultura siempre acaba ganándole la partida a la estrategia.



Nuestra investigación y trabajo con organizaciones de todo el mundo demuestra que cuando los líderes generan una cultura que dota a la organización de una dirección clara, de alineación y de compromiso (DAC) las probabilidades de lograr un rendimiento superior son bastante altas (Dinwoodie, 2011).

La pregunta clave es: ¿cómo pueden los líderes establecer una dirección clara para todos, coordinar los procesos de trabajo y mantener al mismo tiempo el compromiso con lo colectivo? El proceso de creación de DAC puede variar en gran medida según la cultura de liderazgo predominante.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Como verá en la tabla que aparece a continuación, el enfoque aplicado para marcar directrices puede basarse en el cumplimiento (cultura dependiente), en la influencia (cultura independiente), o en la exploración compartida (cultura interdependiente). De forma similar, el enfoque cultural empleado para dotar de homogeneidad y generar compromiso cambiará según lo que los líderes consideren más efectivo en su organización en particular para lograr los resultados de rendimiento deseados.

Consideraciones culturales para la creación de DAC

	Dirección	Alineación	Compromiso
	¿Cómo definiremos una dirección común?	¿Cómo coordinaremos nuestro trabajo para que encaje?	¿Cómo mantendremos el compromiso con lo colectivo?
Interdependiente	El acuerdo en cuanto a la dirección es resultado de **una exploración conjunta** y **del surgimiento de** nuevas perspectivas.	La alineación es consecuencia de **un ajuste mutuo** y **continuado** entre los **responsables del sistema.**	El compromiso surge de la **responsabilidad** para con una **comunidad en desarrollo.**
Independiente	El acuerdo en cuanto a la dirección es resultado de un proceso de **discusión, influencia mutua** y **compromiso.**	La alineación es consecuencia de la **negociación** entre personas **responsables** de sus propias decisiones**.**	El compromiso surge de la **evaluación de beneficios personales** que a la vez se extienden al conjunto de la comunidad.
Dependiente	El acuerdo en cuanto a la dirección es resultado del **cumplimiento** voluntario con los dictámenes de una **autoridad.**	La alineación es consecuencia de la **voluntad de cumplir** las expectativas de un **sistema más grande.**	El compromiso surge de la **lealtad** a la fuente de autoridad o a la comunidad en sí.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Comprender qué lleva a la gente a tomar una determinada dirección, coordinar el trabajo y mantener el compromiso redundará en un mayor conocimiento de la cultura de liderazgo existente en su empresa. A continuación, su tarea consistirá en valorar si esa cultura es la que mejor complementa a la ejecución de la estrategia.

El proceso de estrategia de liderazgo ayuda a los líderes a analizar su cultura. Les permite ver y articular los elementos formales de su cultura organizativa, así como evaluar la medida en que dicha cultura podrá propiciar (o dificultar) el éxito de las estrategias de negocio.

Walter Bayly, de Credicorp, lo explica así:

> Desarrollar a nuestros líderes consiste en definir nuestra cultura para que la gente pueda dar lo mejor de sí misma. Consiste en encajar las piezas. En los negocios, se sabe que si algo no suena bien, es porque no es lo correcto. Nuestros líderes deben lograr el equilibrio entre rendimiento y cultura necesario para que los miembros de la empresa prosperen, pero, ¿qué elementos componen la cultura? Es tarea de nuestros líderes hallar la respuesta a esta pregunta.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Ingrediente 3
Sistemas de talento

¿Están los sistemas de talento actuales y la arquitectura del liderazgo de la organización en consonancia con las competencias y la cultura del liderazgo que se desea conseguir?

Los ejecutivos dicen que la gestión del talento es uno de los retos más complejos y frecuentes a los que se enfrentan las organizaciones (Smith & Campbell, 2010). Según otro estudio (Lamoureux, Campbell, & Smith, 2009), la discontinuidad en la línea de liderazgo es el reto principal al que se enfrentan los gestores de talento.

La estrategia de liderazgo debe cubrir la necesidad de atraer, retener y desarrollar a los miembros con talento de la organización, ya que son fundamentales para el cumplimiento de sus metas.

Va más allá de las necesidades actuales del negocio y se centra en la sostenibilidad del talento, que consiste en adoptar un enfoque holístico en lo relativo a los sistemas de talento, sus procesos y su métrica, incluyendo:

Compromiso por parte de la dirección
Identificación, desarrollo y sucesión de los talentos fundamentales
Aprendizaje y desarrollo
Desarrollo y aplicación del modelo de competencia
Redes de conocimientos
Gestión del rendimiento
Reconocimiento y recompensa
Detección del talento y contratación

Los líderes de recursos humanos, que son los más cercanos a los sistemas de talento, actúan como aceleradores del talento en la organización, ya que propician la relación imprescindible entre los componentes del talento y la estrategia de liderazgo dominante.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Al mismo tiempo, los líderes de todos los niveles tienen que jugar su papel en la creación de un flujo continuado de liderazgo. Courtney Harrison, vicepresidenta de recursos humanos de Juniper Networks, lo explica así:

> Todos los líderes, sean del nivel que sean, desempeñan un papel en la identificación y el desarrollo del talento actual y futuro. Sus responsabilidades cambian según la posición en la que se encuentren respecto a la relación con el empleado y a su capacidad de influencia dentro del universo Juniper. Independientemente del escalafón en el que se encuentre el líder, es absolutamente imprescindible que todos ellos conviertan la mejora de nuestro banco de talentos en una prioridad diaria, ya que ese talento determinará el presente y el futuro de Juniper.

Asimismo, el compromiso y la responsabilidad de los altos directivos pueden resultar fundamental para salvar la distancia entre la estrategia y el rendimiento.

Los líderes más experimentados de la organización necesitan comprender y aceptar la importancia de la gestión del talento como componente estratégico esencial para el éxito de la organización. Los líderes son piezas clave en la estrategia del liderazgo, y por ello deberán involucrarse de forma directa en los proyectos de sostenibilidad del talento. Deben, por así decirlo, convertirse en “directores de la orquesta del talento”.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Ingrediente 4
Diseño de la organización

¿Son capaces las estructuras, sistemas y procesos de la organización de reforzar la capacidad de la cultura y del liderazgo para evolucionar en su apoyo a las estrategias de negocio?

El diseño organizativo puede reforzar o anular la capacidad del liderazgo para promover el cambio, transformar la organización y alcanzar de forma sostenida el potencial de rendimiento deseado. El diseño de las estructuras, sistemas y procesos debe estar al servicio de la estrategia, y no al revés.

Estructuras. ¿Encaja la orientación estratégica de la organización con su estructura? Por ejemplo, si las estrategias de negocio giran en torno al predominio de la marca, podría ser una buena idea contar con una estructura funcional con áreas clave (marketing, departamento financiero, producción, etc.) que informen directamente al Director Ejecutivo. Por otro lado, si las estrategias de negocio están orientadas al crecimiento desde el punto de vista geográfico, cosa que determinaría que distintas líneas de negocio necesitaran de mayor autonomía, sería más lógico contar con una estructura de unidades de negocio. Lógicamente, esto es únicamente una simplificación del proceso, pero la idea es que no existe un diseño organizativo previamente diseñado, y que los líderes deben tomar decisiones informadas acerca de lo que funciona y lo que no.

Sistemas y procesos. Los sistemas organizativos afectan a la forma en que los miembros de una organización se comportan. Por ello, los sistemas y los procesos relacionados con ellos deberían fomentar comportamientos que refuercen la estrategia empresarial en lugar de obstaculizarla. La mayoría de las organizaciones se rigen por uno de los cinco sistemas existentes (recompensa, comunicación, aprendizaje, red social y sistemas de control), que deberán evaluarse como parte de la estrategia de liderazgo.

Las estructuras, sistemas y procesos también se determinarán según las conversaciones sobre cultura de liderazgo y dependiendo de los comportamientos específicos que la organización quiera desarrollar mediante sus estrategias de desarrollo del talento.

 ©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Tomemos por ejemplo una organización que está en proceso de cambiar su enfoque estratégico y buscar el crecimiento mediante la innovación de su producto. Fomentar la imaginación, escuchar al cliente y trabajar más allá de las diferencias entre los distintos actores clave son impulsores fundamentales del liderazgo. Es esencial generar una cultura de interdependencia en la que la innovación surja de la colaboración y los altos ejecutivos deban desarrollar sus capacidades de trabajo a nivel individual y de grupo, así como ser capaces de ejercer un nuevo tipo de liderazgo innovador. No obstante, para que esta cultura interdependiente pueda asentarse, es necesario desmantelar la estructura y los sistemas anteriormente utilizados en pro de la independencia y la autonomía, y reemplazarlos por algo nuevo. Las estructuras en forma de matriz, los equipos por proyectos, y el enfoque orientado hacia resultados comunes pueden abrir el camino, y es necesario proporcionar a los talentos de la organización las oportunidades de aprendizaje y refuerzo necesarias para que triunfen dentro del nuevo contexto organizativo.

Tal y como explicaba Doug Price después de liderar un proceso exhaustivo de transformación organizativa en Rocky Mountain PBN:

> Si la estructura organizativa se alinea con la estrategia, y si ésta a su vez se ve arropada por la cultura, cualquier institución (ya sea una empresa o una organización sin ánimo de lucro) podrá evolucionar y convertirse en un sistema de alto rendimiento. En el caso de Rocky Mountain PBN, trabajamos dentro de una matriz que incorpora tanto líneas de negocio como consideraciones geográficas. Lo que esperamos de nuestro liderazgo geográfico es que esté en sintonía con la línea general de gestión para mejorar continuamente sus objetivos mensurables. Ésta última, a su vez, proporciona la experiencia necesaria para el éxito en nuestras distintas regiones. La interacción dinámica de nuestros líderes dentro de la matriz fomenta la dinámica social y la cultura que constituye la clave del éxito.

Cuando los líderes analizan el diseño actual de la organización dentro del contexto de los impulsores estratégicos, la cultura y las necesidades de desarrollo del talento, pueden empezar a cambiar las estructuras, sistemas y procesos en sintonía con la estrategia de negocio. De este modo, los líderes comienzan a estrechar los lazos entre estrategia y ejecución, fomentan el rendimiento y aumentan las probabilidades de éxito.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Desate el potencial de rendimiento

La estrategia de negocio es la base de la estrategia de liderazgo, ya que proporciona la orientación y la motivación necesaria para desarrollar el talento. A cambio, el talento será el que permita que la estrategia de negocio se lleve a cabo, se perfeccione y se reinvente a lo largo de la vida de la organización.

Cuando la organización plasma claramente sus impulsores de liderazgo, su cultura, sus sistemas de talento y su sistema organizativo, entonces comienza a liberar el potencial de rendimiento inherente de la organización.

Por supuesto, marcar la estrategia de negocio no es un hecho puntual, como tampoco lo es la creación de la estrategia de liderazgo que deberá acompañarla. Kaye O'Neal, directora regional de recursos humanos en The Wendy's Company, lo explica muy bien:

> La estrategia de liderazgo es un proceso a distintos niveles que recorre de forma descendiente y en espiral toda la organización. De este modo, las tácticas que se aplican en un nivel se convierten en retos estratégicos en el siguiente. A medida que los retos estratégicos van calando de nivel a nivel y expandiéndose por la organización, los equipos se alinean para cumplir con la estrategia de negocio y alcanzar sus metas.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Recursos y lecturas adicionales

Dinwoodie, D.L. (2011). *DCLP: A Performance-oriented Model to Leading Across Differences and Managing Internationalization Processes.* Birmingham, Reino Unido: Universidad de Aston.

Dinwoodie, D.L. (2013). Strategic Leadership Challenges: Findings of Empirical Data Analysis. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations.* Nueva York, NY: Editorial McGraw-Hill.

Hughes, R. L, Beatty, K.C. & Dinwoodie, D.L. (2014, en imprenta). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success.* Segunda edición. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009). *High Impact Succession Management: Best practices, models and case studies in organizational talent mobility.* Bersin & Associates y Center for Creative Leadership.

McGuire, J.B., & Rhodes, G.(2009). *Transforming Your Leadership Culture.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pasmore, W.(2009) Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success. Libro Blanco. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Smith, R.,& Campbell, M.(2010). C-suite challenges and the economic meltdown: What's next for senior leaders? People and Strategy, 33(4), 22—30.

Van Velsor, E., & Wright, J. (2012). Expanding the Leadership Equation: Developing Next-generation Leaders. A White Paper. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Acerca de los autores

El Dr. David L. Dinwoodie es el Director Regional de Soluciones de Liderazgo para América Latina de CCL. Su trabajo consiste en coordinar el proceso de exploración con nuevos clientes, diseñar programas y desarrollar actividades de formación para docentes en la región. David trabaja también como senior faculty en el programa de Liderazgo Estratégico de CCL, proporciona soluciones de desarrollo del liderazgo para empresas y es miembro del equipo de Soluciones de Liderazgo Organizativo. Asimismo, es coautor de *Becoming a Strategic Leader:Your Role in Your Organization's Enduring Success,* e investigador asociado en el proyecto de Liderazgo más allá de las Diferencias. Tiene un máster en Gestión Internacional por la Thunderbird School of Global Management, y un MBA de la ESADE Business School de Barcelona. Es también Doctor en psicología empresarial y del trabajo en grupo por la Universidad de Aston (Reino Unido). Antes de unirse a CCL, trabajó en puestos de dirección a nivel europeo y mundial en empresas como Ernst & Young, BICC General Cable, Planeta de Agostini, Bristol-Myers Squibb y EADA Business School. También ha dado cursos de gestión estratégica, gestión del cambio y desarrollo del liderazgo en instituciones como ESADE Business School (España), EADA Business School (España), Centrum Business School (Perú) y la Universidad de Rosario (Colombia).

La Dra. Laura Quinn, es la Directora Global de Soluciones de Liderazgo Organizativo, y gestiona el trabajo de CCL sobre desarrollo y ejecución de estrategias, sostenibilidad del talento, cultura organizativa y de liderazgo, cambios organizativos, transformaciones y liderazgo del equipo ejecutivo. Asimismo, Laura es *coach* titulada, y ejerce como formadora en muchos de los programas del Centro, incluyendo los programas *Leadership at the Peak y Leading Strategically.* Ha dado numerosas conferencias sobre su trabajo y ha publicado en el *Leadership in Action, Business Communication Quarterly* de CCL y en el *Journal of Management Communication*. Antes de incorporarse a CCL, Laura trabajaba como profesora en el Departamento de Comunicación de la Universidad de Colorado, y trabajó también en la industria de la alta tecnología durante siete años, durante los cuales ostentó puestos directivos en las áreas financiera y de materiales. Es licenciada en Administración de Empresas, y tiene un máster en Comunicación de la Universidad de Colorado. Su doctorado por la Universidad de Texas, en Austin, se centra en la Comunicación en las Organizaciones.

John B. McGuire es Senior Fellow y líder en la práctica de transformaciones, especializado en el liderazgo en un mundo interdependiente. Es una autoridad a nivel internacional en materia de cultura del liderazgo y transformación organizativa, así como profesional, autor, conferenciante e investigador. En su puesto actual en CCL combina la investigación en colaboración con las organizaciones clientes del centro con el desarrollo de servicios y herramientas laborales. Este enfoque práctico y centrado en la experiencia le ha llevado a desarrollar métodos para aumentar las posibilidades de éxito de los cambios organizativos. John ha ayudado a empresas de ámbitos tan variados como la sanidad, la industria, los servicios, el gobierno y las organizaciones sin ánimo de lucro. Tiene un máster por la Universidad de Harvard y otro por la de Brandeis, y ha recibido varios premios a la excelencia por su contribución al sector público y al privado. Es autor de *Transforming Your Leadership Culture,* publicado por Jossey-Bass.

©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

Center for Creative Leadership®

El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. CCL equilibra el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a los clientes, transformando así a los líderes individuales, equipos, organizaciones y a la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes a todos los niveles. Considerado como uno de los 10 principales proveedores de enseñanza para ejecutivos por las publicaciones Bloomberg Businessweek y Financial Times, CCL tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Addis Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghai (China).

CCL – Continente Americano
www.ccl.org
+18007801031(USA y Canadá)
+1 336 545 2810 (mundial)
info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte
+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado
+1 719 633 3891

San Diego, California
+1 858 638 8000

CCL – Europa, Oriente Medio, África
www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Addis Abeba, Etiopía
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL -Asia Pacífico
www.ccl.org/apac

Singapur
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Shanghai, China
+86 182 0199 8600
ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá
Ft.Belvoir,Virginia•Kettering,Ohio•Huntsville,Alabama•SanDiego,California•St.Petersburg,Florida
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia

Center for Creative Leadership® y CCL® son marcas registradas propiedad del Center for Creative Leadership.
©2014 Center for Creative Leadership. Todos los derechos reservados.

1.14/4.14