

Tema 1:

Liderazgo: retos personales e institucionales

Lectura 1:

LO QUE DE VERDAD HACEN LOS LÍDERES

John P.Kotter

Texto disponible en: <http://www.europeanleadership.com/articulo05.htm>

EL LIDERAZGO ES DIFERENTE DE LA ADMINISTRACIÓN, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” o cualquier otro rasgo exótico de la personalidad. No es del dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la administración, ni sirve para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la administración son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

La administración se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a la aparición en el siglo XX de grandes y complejas organizaciones. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años es que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil. Cuanto más cambios, más liderazgo se necesita.

En la actualidad, la mayoría de las corporaciones estadounidenses tienen exceso de administración y escasez de liderazgo. Necesitan desarrollar su capacidad de ejercitar el liderazgo. Las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan los líderes espontáneamente. Buscan activamente personas con potencial de liderazgo y les exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar una importante función de liderazgo en una organización empresarial.

Pero mientras mejoran su capacidad de liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una administración débil no es mejor, y en ocasiones puede llegar a ser peor que lo contrario. El verdadero reto pasa por combinar un liderazgo fuerte con una administración fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí.

Por supuesto, no todo el mundo puede ser bueno como líder y como administrador. Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios administradores, pero nunca serán líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por una serie de razones, tienen dificultades en convertirse en administradores eficientes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y se esfuerzan para conseguir que se integren en su equipo.

De todas formas, cuando se trata de preparar a personas para que desempeñen funciones ejecutivas, estas empresas hacen bien en desentenderse de las recientes teorías que afirman que una persona no puede administrar y liderar. Por el contrario, intentan crear líderes-administradores. Cuando las empresas comprenden las diferencias fundamentales entre la administración y el liderazgo, pueden empezar a preparar a sus mejores empleados para que ofrezcan ambas.

La diferencia entre la administración y el liderazgo

La administración se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena administración las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena administración aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los rápidos cambios tecnológicos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un cártel petrolero inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno.

Más cambios requieren más liderazgo

Considere una sencilla analogía militar: un ejército en tiempo de paz puede sobrevivir con una buena administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados en medio de una batalla; es necesario liderarlos.

Estas dos funciones tan diferentes —ocuparse de la dificultad y ocuparse del cambio— determinan las actividades características de la administración y el liderazgo. Cada método de acción tiene que decidir lo que se ha de hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar a cabo un programa y después tratar de que esas personas hagan realmente el trabajo. Pero cada uno realiza estas tres tareas de forma diferente.

Las empresas gestionan la complejidad, en primer lugar, mediante la planificación y la elaboración de presupuestos; fijando objetivos o metas para el futuro (habitualmente para el año o el mes siguiente), estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignando recursos para llevarlos a cabo. Por el contrario, a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo se debe de empezar por fijar una orientación: elaborando una visión de futuro (a menudo, del

futuro lejano) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

En el campo de la administración, la capacidad para realizar este plan se desarrolla mediante la organización y la integración de personal: creando una estructura de organización y un conjunto de puestos de trabajo para cumplir los requisitos del plan, poniendo en esos puestos a las personas indicadas, delegando la responsabilidad para la ejecución del plan, e ideando sistemas para controlar esa ejecución. Por otra parte, la actividad equivalente en la esfera del liderazgo es la coordinación de personas. Esto significa comunicar la nueva orientación a las personas para que puedan formar coaliciones, comprendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

Por último, la administración asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas: comparando con cierto detalle los resultados con el plan original, tanto formal como informalmente, mediante informes, reuniones y demás instrumentos; analizando las desviaciones; y después planificando y organizando para resolver los problemas. En el caso del liderazgo, para alcanzar la visión hace falta motivación e inspiración: consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos, que tantas veces se desaprovechan.

Un examen más a fondo de cada una de estas actividades servirá para aclarar las aptitudes que necesitan los líderes.

Fijar una orientación en contraste con planificar y presupuestar

Puesto que la función de liderazgo consiste en provocar el cambio, determinar la orientación de dicho cambio es fundamental para el liderazgo.

Fijar la orientación nunca es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque es frecuente que se confundan las dos cosas. Planificar es un proceso de administración, de naturaleza deductiva, que está diseñado para obtener unos resultados esperados, no un cambio. Fijar una orientación es un proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos, y buscan pautas, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. Lo que es más, la fijación de la orientación en el ámbito del liderazgo no da lugar a planes; crea visiones y estrategias que describen a la empresa, la tecnología o la cultura empresarial en términos de lo que debería ser a largo plazo y articula una forma factible de conseguir ese objetivo.

La mayoría de los debates sobre la visión tienden a degenerar hacia la mística. Lo que pretenden dar a entender es que la visión es algo misterioso, que los simples mortales, aunque tengan talento, nunca podrán tener. No obstante, avanzar por la buena dirección empresarial no es algo mágico. Es un proceso difícil, en ocasiones agotador, de acopio y análisis de información. Las personas que articulan estas visiones no son magos, sino pensadores estratégicos de aspectos generales, que están dispuestos a correr riesgos.

Tampoco hace falta que las visiones o las estrategias sean innovaciones brillantes; de hecho, algunas de las mejores no lo son. Las visiones empresariales eficaces suelen tener características casi tópicas; es frecuente que se trate de ideas trilladas. La

articulación concreta o la ordenación de las ideas pueden ser nuevas, pero en ciertos casos, ni siquiera es así.

Por ejemplo, cuando el consejero delegado Jan Carlzon plasmó su visión para hacer de Scandinavian Airlines (SAS) la mejor línea aérea del mundo para el viajero que se desplazaba con frecuencia por trabajo, no estaba diciendo nada que no supiese nadie que trabajase en el sector de las líneas aéreas. Los pasajeros por motivos de trabajo viajan con más frecuencia que los pertenecientes a cualquier otro segmento de mercado, y normalmente están dispuestos a pagar mayores tarifas. De modo que centrarse en los clientes de empresa ofrece a una línea aérea la oportunidad de obtener unos márgenes más elevados, un volumen de negocio constante y un considerable crecimiento. No obstante, en un sector más conocido por su burocracia que por la visión, ninguna empresa había combinado estas ideas ni las había puesto en práctica. SAS lo hizo, y funcionó.

Lo más importante de una visión no es su originalidad, sino lo adecuada que resulte a los intereses de los principales grupos a los que se dirige –clientes, accionistas, empleados– y la facilidad con la que se pueda convertir en una estrategia competitiva realista. Las visiones deficientes suelen pasar por alto las necesidades y los derechos legítimos de importantes grupos de implicados, favoreciendo, por ejemplo, a los empleados sobre los clientes o los accionistas. O son insensatas en el plano estratégico. Cuando una empresa que nunca ha sido mejor que un mal competidor empieza a hablar de convertirse en el número uno del sector, eso es un sueño imposible, no una visión.

Uno de los errores más frecuentes que las empresas excesivamente administradas y deficientemente lideradas suelen cometer es el de adoptar la “planificación de largo plazo” como la panacea para su falta de dirección y su incapacidad de adaptación a un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Pero este enfoque malinterpreta la naturaleza del proceso de fijación de la orientación, y nunca funciona.

La planificación de largo plazo siempre exige mucho tiempo. Y siempre que ocurre algo inesperado, es necesario rehacer los planes. En un entorno empresarial dinámico, lo inesperado se convierte frecuentemente en la norma, y la planificación de largo plazo se puede convertir en una actividad terriblemente engorrosa. Éste es el motivo por el cual la mayoría de las empresas que tienen éxito limitan el marco temporal de sus actividades de planificación. De hecho, algunas incluso consideran que los términos “planificación” y “de largo plazo” son una contradicción.

En una empresa sin orientación, hasta la planificación de corto plazo se puede convertir en un agujero negro capaz de absorber una cantidad infinita de tiempo y energía. Sin visión y sin estrategia que impongan límites al proceso de planificación, o que lo guíen, cualquier eventualidad se hace merecedora de un plan. En estas circunstancias, la planificación de contingencias puede prolongarse hasta el infinito, robando dinero y atención a actividades más importantes, y sin siquiera proporcionar la sensación clara de dirección que todas las empresas necesitan desesperadamente. Después de un tiempo, los directivos acaban desarrollando un sentimiento de cinismo hacia todo esto, y el proceso de planificación puede degenerar en un juego extraordinariamente politizado.

La planificación funciona mejor cuando no es sustitutivo de la fijación de la orientación, sino su complemento. Un proceso adecuado de planificación es útil para comprobar la

realidad en las actividades de fijación de orientación. De la misma manera, un proceso así proporciona un núcleo en el que entonces se puede desarrollar una planificación realista. Ayuda a aclarar qué tipo de planificación es esencial y qué tipo es irrelevante.

Coordinar a las personas en contraste con organizar e integrar personal

Una característica esencial de las organizaciones modernas es la interdependencia, que hace que nadie tenga una autonomía completa, que la mayoría de los empleados estén unidos a muchos otros por su trabajo, la tecnología, los sistemas de administración y la jerarquía. Estos vínculos plantean uno de los principales retos a los que se enfrenta una organización cuando quiere introducir un cambio. Cuando tienen que moverse, las personas que están agrupadas, salvo que estén coordinadas y avancen en la misma dirección, suelen empujarse y caer unas sobre otras. Para los ejecutivos que están excesivamente preparados en la administración y poco en el liderazgo, la idea de conseguir que las personas avancen en la misma dirección es un problema de organización. Sin embargo, lo que los ejecutivos deben hacer no es organizar a las personas, sino coordinarlas.

Los directivos “organizan” para crear sistemas humanos que puedan poner en práctica planes tan precisa y eficazmente como sea posible. Para conseguirlo, lo normal es que haya que adoptar una serie de decisiones potencialmente complejas. La empresa debe definir una estructura de los puestos de trabajo y las relaciones de dependencia; dotarla con las personas adecuadas para esos puestos; facilitar formación a los que la necesiten; comunicar los planes a la fuerza laboral; y decidir cuánta autoridad se va a delegar y a quién. También es necesario crear incentivos para llevar a cabo el plan, así como sistemas para controlar su ejecución. Estas valoraciones de la organización son muy similares a las decisiones arquitectónicas. Es una cuestión de encaje en un contexto determinado.

Coordinar es diferente. Es más un desafío de comunicación que un problema de diseño. En primer lugar, coordinar siempre implica hablar con muchas más personas de lo que suele implicar la organización. El grupo objetivo puede incluir no solo a los subordinados del director, sino también a sus jefes, sus colegas, el personal de otras partes de la organización, así como los proveedores, los funcionarios de la Administración o incluso los clientes. Cualquiera que pueda ayudar a poner en práctica la visión y las estrategias, o pueda bloquear su ejecución, es relevante.

Tratar de conseguir que las personas comprendan una visión de un futuro alternativo es también un desafío de comunicación de una magnitud completamente diferente de la de organizarlas para que realicen un plan en el corto plazo. Es muy parecido a la diferencia que existe entre un entrenador de fútbol explicando las dos o tres jugadas siguientes y sus explicaciones sobre un enfoque totalmente nuevo de juego que se va a aplicar durante la segunda mitad de la temporada.

No quiere decir que porque los mensajes, transmitidos con muchas palabras o con unos pocos símbolos cuidadosamente elegidos, hayan sido entendidos, sean aceptados automáticamente. Otro desafío importante en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad: conseguir que las personas se crean el mensaje. Hay muchos factores que

influyen en la credibilidad; el historial de la persona que emite el mensaje, el contenido del mensaje, la reputación de integridad y fiabilidad del comunicador y la coherencia entre las palabras y los hechos.

Por último, la coordinación conduce a la delegación de autoridad de una forma que es difícil de encontrar en la administración. Uno de los motivos por los que algunas organizaciones tienen dificultades para ajustarse a los cambios rápidos de los mercados o de la tecnología es que muchas personas de esas empresas se sienten relativamente desvalidas. La experiencia les ha enseñado que aunque perciban adecuadamente cambios externos importantes y después inicien las acciones adecuadas, son vulnerables ante cualquiera que esté por encima de ellas al que no le guste lo que han hecho. Las reprimendas pueden adoptar muchas formas diferentes: “Eso va contra las normas”, o “No nos lo podemos permitir”, o “Cállate y haz lo que te han dicho”.

La coordinación permite superar este problema, delegando autoridad en las personas por lo menos de dos formas. En primer lugar, cuando se ha transmitido una sensación clara de dirección a toda la organización, los empleados de nivel inferior pueden iniciar acciones sin sentirse tan vulnerables. Siempre que su comportamiento sea coherente con la visión, los superiores tendrán más dificultades para reprenderles. En segundo lugar, como todo el mundo aspira al mismo objetivo, es menos probable que la iniciativa de una persona sea detenida porque entra en conflicto con la de otro.

Inspirar a las personas en contraste con controlar y resolver problemas

Puesto que el cambio es la función del liderazgo, ser capaz de generar un comportamiento vigoroso es importante para hacer frente a las barreras inevitables al cambio. De la misma manera que la fijación de la orientación determina un camino adecuado para el movimiento, y de la misma manera que una coordinación eficaz hacen que las personas avancen por él, la motivación adecuada asegura la energía necesaria para superar los obstáculos.

Según la lógica de la administración, los mecanismos de control comparan el comportamiento del sistema con el plan y toman medidas cuando se detectan desviaciones. En una fábrica bien administrada, por ejemplo, esto significa que el proceso de planificación establece unos objetivos de calidad sensatos, el proceso organizador crea una organización que permita alcanzar esos objetivos, y el proceso de control garantiza que los fallos de calidad se detecten de inmediato, y no en un plazo de 30 ó 60 días, y se corrijan.

Por algunas de las mismas razones por las que el control es tan importante para la administración, un comportamiento muy motivado o genial es prácticamente irrelevante. Los procesos de administración deben ser tan seguros y exentos de riesgo como sea posible. Esto significa que no pueden depender de algo que sea infrecuente o difícil de lograr. El objetivo de los sistemas y estructuras consiste en ayudar a las personas normales, que se comportan de forma normal, a completar sus trabajos ordinarios con buenos resultados, día tras día. No es excitante ni atractivo. Pero en eso consiste la administración.

El liderazgo es diferente. Conseguir llevar a cabo grandes visiones siempre requiere un estallido ocasional de energía. La inspiración da energía a las personas, no impulsándolas en la dirección adecuada, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades básicas de éxito, un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima; una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. Estos sentimientos nos emocionan profundamente y provocan una respuesta intensa.

Los buenos líderes inspiran a las personas de muchas maneras. En primer lugar, siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización (o en la parte más relevante para una persona determinada). Esto les da sensación de control. Otra importante técnica de inspiración consiste en apoyar los esfuerzos de los empleados para poner en práctica la visión, ofreciéndoles formación, información y sirviendo de modelo, con lo que se ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Por último, los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no sólo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos. Cuando se ha hecho todo esto, el trabajo se convierte en algo motivador por sí mismo.

Cuanto más característico del entorno empresarial sea el cambio, más deberán inspirar los líderes a las personas para que también ofrezcan liderazgo. Cuando esto se consigue, el proceso suele reproducirse, trasladando el liderazgo a todos los niveles de la organización. Esto es una característica muy valiosa, porque hacer frente al cambio en cualquier actividad compleja exige iniciativas de múltiples personas. Si no, no se consigue nada.

Por supuesto, el liderazgo proveniente de diversas fuentes no tiene por qué ser convergente. Al contrario, es muy probable que genere conflictos. Para que múltiples funciones de liderazgo puedan trabajar juntas, las acciones de las personas tienen que estar cuidadosamente organizadas por mecanismos diferentes de los que organizan las funciones de administración tradicionales.

Las redes de relaciones informales con vínculos fuertes –del tipo que se suelen encontrar en empresas con culturas saludables – ayudan a organizar las actividades de liderazgo de forma muy similar a la que emplea la estructura formal para organizar las actividades de administración. La principal diferencia es que las redes informales pueden hacer frente al aumento de exigencias de organización asociado con las actividades no rutinarias y con el cambio. La multitud de canales de comunicación y la confianza entre las personas conectadas por estos canales permite un proceso constante de acomodación y adaptación. Cuando surgen conflictos entre funciones, esas mismas relaciones ayudan a resolverlos. Tal vez lo más importante sea el hecho de que este proceso de diálogo y acomodo puede generar visiones conectadas y compatibles entre sí, en vez de desconectadas y competidoras. Todo ello requiere una comunicación mucho mayor de la que puede hacer falta para organizar las funciones de administración, pero, a diferencia de las estructuras formales, las redes informales con vínculos fuertes pueden controlarlo.

Por supuesto, en todas las empresas existen relaciones informales de algún tipo. No obstante, es muy frecuente que estas redes sean muy débiles –algunas personas están muy bien conectadas, pero la mayoría no lo están– o que estén muy fragmentadas – existe una red con fuertes conexiones dentro del grupo de Marketing o de I+D, pero no entre los dos departamentos. Estas redes no son adecuadas para soportar iniciativas de liderazgo múltiples. De hecho, las redes informales extensas son tan importantes que, si no existiesen, su creación tendría que ser el objetivo de las iniciativas de liderazgo.

Crear una cultura de liderazgo

A pesar de la importancia creciente que tiene el liderazgo para el éxito de las empresas, las experiencias laborales de la mayoría de las personas parecen socavar el desarrollo de los atributos que hacen falta para ejercerlo. No obstante, algunas empresas han demostrado de manera consistente su capacidad para convertir a las personas en líderes-administradores destacados. Contratar a personas con potencial de liderazgo no es más que el primer paso. Igual de importante es dirigir sus carreras profesionales. Las personas que son eficaces en las funciones de liderazgo fundamentales suelen compartir unas cuantas experiencias profesionales.

Puede que la más habitual y la más importante sea la de haber sido expuestas a un gran desafío al principio de su carrera. En su juventud, con veinte y treinta años, los líderes casi siempre han tenido oportunidades de liderar realmente, de asumir riesgos y de aprender de los éxitos y los fracasos. Este aprendizaje parece esencial para desarrollar un gran número de habilidades y perspectivas de liderazgo. También enseña a las personas algo sobre la dificultad del liderazgo y sobre su potencial para generar cambio.

En un momento posterior de su carrera profesional tiene lugar otro acontecimiento igual de importante, relacionado con el ensanchamiento de miras. Las personas que desempeñan el liderazgo en puestos importantes con eficacia siempre han tenido una oportunidad, antes de ocupar estos puestos, de formarse más allá de la estrecha base que suele caracterizar a la mayoría de las carreras de administración. Esta oportunidad suele ser consecuencia de movimientos laterales en su carrera, o de ascensos a puestos con tareas inusualmente amplias. En ocasiones ayudan otros medios, como el ser destinado a un grupo de trabajo especial o a un curso de administración general de larga duración. Sea cual sea el caso, la amplitud del conocimiento desarrollado de esta forma parece ser útil en todos los aspectos del liderazgo. También lo es la red de relaciones que normalmente se adquiere dentro y fuera de la empresa. Cuando un grupo suficiente de personas consigue oportunidades como éstas, las relaciones que se establecen también ayudan a crear las redes informales con vínculos fuertes que son necesarias como soporte de las múltiples iniciativas de liderazgo.

Las empresas por encima de la media en lo que respecta a la creación de líderes conceden gran importancia a la creación de oportunidades desafiantes para empleados relativamente jóvenes. La descentralización es la clave en muchas empresas. Por definición, la descentralización traslada la responsabilidad hacia los niveles inferiores de la organización y en el camino crea puestos más retadores en estos niveles. Johnson & Jonson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric y muchas otras empresas muy conocidas han empleado este método con bastante éxito. Algunas de esas empresas

también crean el mayor número posible de pequeñas unidades para disponer de abundantes puestos de administración general de nivel inferior que planteen desafíos.

En ocasiones, estas empresas crean más oportunidades desafiantes dando importancia al crecimiento a través de nuevos productos o servicios. A lo largo de los años, 3M ha tenido la norma de que por lo menos un 25% de sus ingresos debería provenir de productos lanzados en los cinco años anteriores. Esto promueve operaciones arriesgadas de poca envergadura que, a su vez, ofrecen cientos de oportunidades para poner a prueba y exigir el máximo esfuerzo a jóvenes con potencial de liderazgo.

Estas prácticas pueden, casi por sí solas, preparar a las personas para puestos de liderazgo de pequeña y mediana trascendencia. No obstante, formar personas para posiciones importantes de liderazgo requiere más trabajo por parte de los altos ejecutivos, a menudo durante un largo período. Este trabajo comienza con la búsqueda de personas con gran potencial de liderazgo que están empezando su carrera, y con la identificación de lo que va a hacer falta para que se formen y se esfuercen.

Una vez más, este proceso no tiene nada que ver con la magia. Los métodos que emplean las empresas que consiguen buenos resultados son sorprendentemente sencillos. Se toman la molestia de hacer que los empleados más jóvenes y las personas de los niveles inferiores de las organizaciones entren en contacto con los niveles superiores de la dirección. De este modo, los directivos pueden juzgar por sí mismos quién tiene el potencial y qué necesitan desarrollar en esas personas. Los ejecutivos también debaten sus conclusiones provisionales entre ellos, para llegar a unas valoraciones más exactas.

Con una noción clara de quién tiene un considerable potencial de liderazgo y de qué habilidades es necesario desarrollar, los ejecutivos de estas empresas dedican su tiempo a planificar esa formación. En ocasiones estos planes se llevan a cabo como parte de un proceso de planificación de sucesión formal o de un proceso de desarrollo de alto potencial; a menudo, es algo más informal. En cualquier caso, el ingrediente esencial parece ser una valoración inteligente de las oportunidades viables de desarrollo que se adaptan a las necesidades de cada candidato.

Para animar a los directivos a participar en estas actividades, las empresas bien dirigidas suelen reconocer y recompensar a las personas que preparan a los líderes con éxito. Esta recompensa raramente se integra en un plan de compensación formal o en una fórmula de cálculo de bonificaciones, simplemente porque resulta demasiado difícil medir estos logros con precisión. No obstante, se convierte en un factor en las decisiones sobre ascenso, en especial a los niveles más altos y, aparentemente, tiene un gran efecto. Cuando se dice que los ascensos futuros dependen en cierta medida de la capacidad de fomentar el liderazgo, hasta que los que dicen que la capacidad de liderazgo es algo que no se puede desarrollar, encuentran formas de hacerlo.

Estas estrategias ayudan a crear una cultura empresarial en virtud de la cual las personas valoran el liderazgo fuerte y se esfuerzan en crearlo. De la misma manera que hacen falta más personas que desempeñen funciones de liderazgo en las organizaciones complejas que dominan nuestro mundo hoy en día, también hacen falta más personas que desarrollen culturas que permitan crear ese liderazgo.

Normalizar una cultura centrada en el liderazgo es la máxima expresión del liderazgo.