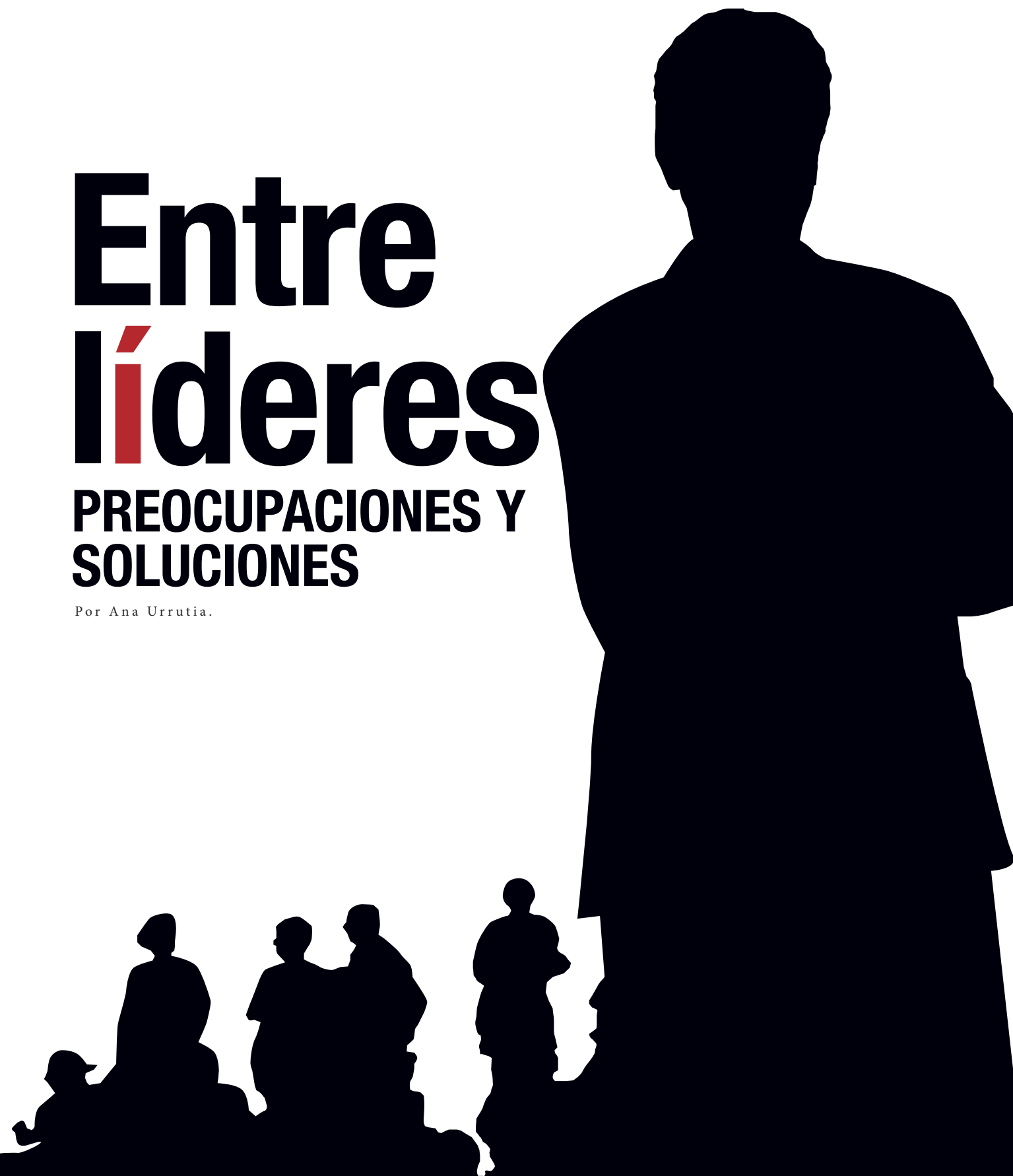


Entre líderes

PREOCUPACIONES Y SOLUCIONES

Por Ana Urrutia.



El 75% de las organizaciones está preocupado por la necesidad de desarrollar competencias de liderazgo entre sus ejecutivos. ¿Qué se debe hacer y cuáles son los principales retos?

De acuerdo con el Estudio Global de Capital Humano 2008, elaborado por IBM, hay una menor cantidad de profesionales calificados, derivado del progresivo envejecimiento de la población y de los nuevos valores y expectativas de las actuales generaciones. Lo anterior está obligando a las organizaciones a desarrollar nuevos líderes, con otras competencias y capacidades que guíen a las personas en este sentido e impulsen su rendimiento.

Ya se están realizando diversos esfuerzos para preparar a los líderes del futuro, quienes tienen que identificarse hoy, ya que “el liderazgo implica una gran responsabilidad; no basta el sentido común o ciertas habilidades, hay que formarse para ser mejor líder”. Así lo asegura Ricardo Salazar Meza, Vicepresidente del Programa de Integración de Líderes del IMEF.

Para Ricardo, “un líder sabe que el futuro no está hecho y que eso representa una oportunidad. Debe saber lo que quiere, tener una visión y trabajar para hacer realidad esa visión. Lo anterior se logra a través de la gente, y es allí donde deben enfocarse los esfuerzos para desarrollar y tener un gran equipo de trabajo, motivado, alineado y de alto desempeño”.

El objetivo del Programa del IMEF es identificar, desarrollar e integrar a los futuros líderes del Instituto. Esto es importante porque “los

directores de negocio de las empresas reconocen que en la actualidad el capital humano es un factor estratégico y diferencial”. Así se menciona en la encuesta de IBM realizada entre los principales directivos en todo el mundo, en la que se destaca que buena parte de ellos (el 41% de 400) afirma que los empleados son la mejor fuente de innovación dentro de una empresa.

Partiendo de lo anterior, “el liderazgo está en todas las actividades que las personas realizan tanto en su profesión como en la vida diaria; está impreso como bandera para lograr con éxito un objetivo individual o de grupo”, dice Mario A. González, Vicepresidente de Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD) y Catedrático en la Maestría en Administración en la UVM Campus Cuernavaca. Él fue quien ideó y llevó a la práctica el primer encuentro estudiantil *Preparando el futuro... entre líderes*.

Identificación y desarrollo

Según el Estudio Global de Capital Humano 2008, realizado en colaboración con The Economist Intelligence Unit, la mayoría de

las empresas sigue centrada en la conquista del talento individual, cuando lo diferencial y lo que las hace líderes es gestionar el talento de forma integrada y de acuerdo con los objetivos empresariales.

El liderazgo está en todas las actividades; es una bandera para lograr objetivos individuales o de grupo.

Para esto último, indica el reporte, es necesario que el área de Recursos Humanos tenga en cuenta seis factores en sus programas de gestión del talento:

- 1 Identificar individuos con talento.
- 2 Desarrollar la mayoría de sus habilidades.
- 3 Asignarles el lugar/puesto adecuado dentro de la organización.
- 4 Momento idóneo.
- 5 Motivación adecuada.
- 6 Mejor costo.

De acuerdo con el estudio, las tres prioridades para desarrollar nuevos líderes son:

- 1 Lograr una gestión lo más integrada posible del talento.
- 2 Desarrollar un equipo de líderes con nuevas conductas.
- 3 Lograr que los equipos se adapten rápidamente a los cambios.



Ahora la pregunta es: en la práctica, en el día a día, ¿esto es factible?

Suma de esfuerzos

“Creo que México, actualmente, no cuenta con los líderes suficientes para lograr el cambio que se requiere. Faltan líderes en todos los ámbitos: político, económico, deportivo, de opinión, etc. Sin duda, existe mucha gente deseosa de que México prospere y está dispuesta a ayudar, pero la falta de líderes que sean capaces de clarificar una visión de cambio y hacer que estos grupos empujen hacia una sola dirección no hace posible la transformación”, dice Ricardo Salazar.

“Imagínense la fuerza de millones de mexicanos motivados, apoyando y trabajando en objetivos concretos, en hacer lo correcto y en ser ejemplo para los demás. Tendríamos resultados impresionantes en muy corto plazo”, añade.

En ese contexto, se cuentan los esfuerzos que se están haciendo actualmente para alcanzar los objetivos comunes de gestionar nuevos líderes con nuevas capacidades.

“Tenemos que reconstruir este país, y los esfuerzos que se hacen son un granito más; hay un autor que comenta que cada persona, durante algún proceso de su vida, tiene con-

tacto con más de 100 mil personas; 100 por 100 mil indica que estaríamos retroalimentando a 10 millones de personas. Si nosotros construimos a partir de estos pequeños granitos, podríamos cambiar el contexto y hacer que unos estimulen a otros”, señala Mario A. González.

“Para ser un líder, se requiere, primero que nada, tener valores y convicciones. Un valor fundamental que debe tener un líder es la integridad, ser coherente con lo que dice y lo que hace, con sus convicciones. Debe contar con otras características, como una gran capacidad de adaptación, dirección, toma de decisiones, claridad de pensamiento,

Plantar un árbol

Aprender a hacer

Como señaló Mario A. González, el liderazgo está en todas las actividades que realiza la gente. Por ello, en mayo pasado organizó el primer encuentro estudiantil *Preparando el futuro... entre líderes*, un evento de tres días en el que reunió a 100 personas de diversas edades, preparación académica y nivel socioeconómico, con el fin de ofrecerles herramientas que puedan facilitarles ser líderes el día de mañana y que, a la vez, puedan ayudar a otros. “El objetivo fue plantar un árbol para después tener un bosque”, dice.

Mario A. González explica por qué era importante que durante ese evento estuviera presente esa diversidad y que no sólo se enfocara a un grupo selecto para trabajar con las herramientas: “Quería que el grupo fuera como el México actual: diverso, para que a través de los ejercicios que íbamos a realizar pudieran, en forma natural, identificarse en diferentes situaciones como líderes”.

Para lograr tal objetivo, Mario dividió el programa en tres partes: “Aprender a aprender”, “Aprender a hacer” y “Aprender a ser”. “El ‘Aprender a aprender’ se realizó mediante la exposición de qué es liderazgo y qué herramientas existen para tener un liderazgo eficaz. ‘Aprender a hacer’ consistió en que, mediante dinámicas de grupo, cada persona en diferentes momentos podía exponer sus puntos de vista y además liderar un grupo

pequeño. ‘Aprender a ser’ pretendía que cada participante se llevara herramientas para utilizarlas inmediatamente y, a futuro, en su práctica profesional y vida diaria”.

Con el fin de establecer la dinámica anterior, se aplicó un test de inteligencia emocional. Al respecto, Mario dice: “Nos ayudó a fortalecer e identificar los elementos que pudieran contribuir a un liderazgo eficaz y denotar qué elementos pueden obstruirlo. La prueba facilita el poder conocer más íntimamente a cada persona”.

En cuanto a los resultados, comenta:

“Se debe tener confianza en uno mismo, saber con qué se cuenta, qué falta y reconocer lo que los demás tienen”.

“Con las herramientas y la metodología utilizadas pudo establecerse que los jóvenes recién graduados –de entre 23 y 27 años– fueron los más activos. Fue un grupo que contribuyó a la integración; pretendían ser líderes y motivaban a los demás para que al mismo tiempo alcanzaran el liderazgo”.

Mario A. González considera que, a partir de su experiencia, los elementos requeridos para ser un líder están en los tres niveles mencionados. “Pero el que tiene que sobresalir es el ‘Aprender a hacer’, porque si tú no tienes actuación, si no participas, si no tienes o no ejerces una actividad, nunca vas a poder ser líder”.



habilidades interpersonales y capacidad de transmitir sus ideales e influir en los demás”, menciona Ricardo Salazar.

Perspectiva integrada

Según el Estudio Global de Capital Humano 2008, para el cual se entrevistó a más de 400 directores y ejecutivos de Recursos Humanos en todo el mundo, sólo el 6% de las organizaciones encuestadas reconoce que es capaz de gestionar el talento desde una perspectiva integrada, incluidos los seis factores necesarios para lograrlo y alinearse con los objetivos empresariales.

“Esto no significa que el resto de las empresas no gestione el talento, sino más bien no dispone de las herramientas necesarias para hacerlo de forma integrada”, indica el informe.

También documenta que el 39% de las compañías encuestadas es eficaz gestionando el talento individual; “pero se trata de una gestión parcial en algún aspecto, ya que no incluye todos y cada uno de los seis factores necesarios para realizar una gestión integra-

da del talento”. Por lo tanto, la tarea se convierte en un reto.

De acuerdo con este documento, el 75% de las compañías dice estar preocupada por desarrollar las competencias de liderazgo de sus ejecutivos. Por ello, las nuevas conductas por las que se apuesta son:

- Gestionar equipos globales, dispersos geográficamente y con idiomas y conductas diferentes.
- Comunicar y motivar a los empleados en tiempo real y remoto mediante el uso de nuevas tecnologías (*wikis*, redes sociales, *blogs*, mensajería instantánea, *Second Life*).
- Evitar la sensación de soledad y desintegración de equipo que puede provocar el trabajo virtual.
- Promover el uso de nuevas herramien-

tas de colaboración y así facilitar que las personas se conecten entre ellas sin importar su ubicación en el mundo, para compartir información, generar ideas y transmitir la pasión por el negocio.

➤ Ser capaz de utilizar herramientas para capturar información, en tiempo real, sobre los empleados, así como tomar decisiones rápidas con la información disponible y no la absolutamente necesaria.

➤ Informar a los equipos de trabajo, de manera continua, la estrategia y objetivos de la organización.

El talento se debe gestionar de forma integrada y de acuerdo con los objetivos empresariales.

Por objetivos concretos

¿El líder nace o se hace? Esa es la pregunta que sigue formulándose y cuya respuesta no implica un sí o un no, ya que no puede dejar de reconocerse que existen talentos naturales que potencian las competencias de un

SAR-TEL Centro de Atención Telefónica del SAR

Aclara tus dudas sobre el Sistema de Ahorro para el Retiro

Te daremos orientación y asesoría sobre:

- El Sistema de Ahorro para el Retiro
- Rendimientos (ganancias) que otorgan las AFORES
- Saber en qué AFORE se encuentra tu Cuenta Individual
(Para este punto es necesario que tengas a la mano tu número de Afiliación al IMSS, que puedes consultar en la hoja rosa, credencial azul y blanca, o directamente en la empresa donde laboras).
- Saber qué hacer en caso de que no llegue tu estado de cuenta
- Tipos de Retiros Parciales
- Quejas ante CONDUSEF
- Localización de la Cuenta ISSSTE (A través de un asesor por medio de la CURP)

Teléfono :

01 800 50-00 747

Horario de Atención

Asesoría personalizada de Lunes a Viernes de 8:30 a 21:30 hrs.
y Sábados de 8:30 a 15:30 hrs.

Servicio automático de localización de tu Cuenta Individual
las 24 hrs. del día, los 365 días del año.

líder. No obstante, el liderazgo es, sin duda, algo que se desarrolla y tiene un objetivo específico.

“La tarea del líder es formular y legitimar una visión organizacional y los medios para alcanzarla; su rol es facilitar la colaboración concentrada en la innovación continua, como el motor de la prosperidad empresarial”.

Así lo refiere Mario

A. González, para quien “es importante estar preparado para los cambios, mismos

que requieren identificar y comprender las herramientas disponibles para ejercer un liderazgo exitoso”.

Se deben generar condiciones para que las personas sientan que sus líderes les aportan experiencia.

recursos materiales y humanos para lograr los resultados esperados. De ahí la importan-

Un punto central del liderazgo es generar todas las condiciones necesarias para que las personas sientan que sus líderes les aportan su experiencia, conocimientos, sugerencias para manejar situaciones difíciles, o de cómo articular inteligentemente los

cia de la Vicepresidencia de Integración de Líderes creada en el IMEF.

Los estudios indican que las organizaciones reconocen que no son capaces de gestionar el talento desde una perspectiva integrada, es decir, respondiendo al contexto actual marcado, como se mencionó al inicio. Lo anterior, debido a la menor cantidad de profesionales calificados, derivada del progresivo envejecimiento de la población, así como a los nuevos valores y expectativas de las actuales generaciones que están obligando a las empresas a desarrollar nuevos líderes, con nuevas competencias y capacidades.

■ Ana Urrutia es reportera de negocios.



Proceso generacional

Desarrollo de nuevos talentos

“**N**uestro actual Presidente Nacional, Federico Casas Alatríste, detectó un área de oportunidad en el liderazgo activo en el IMEF, razón por la cual creó la Vicepresidencia de Integración de Líderes, a cargo de Emilio Illanes y de un servidor”, comenta Ricardo Salazar.

Dice que la visión de esta Vicepresidencia es identificar, integrar y desarrollar a los futuros líderes del IMEF: “Hay que asegurar una continuidad en las labores de nuestra Institución con personas preparadas e identificadas con la filosofía del Instituto. Para reforzar este ideal se incorporó, como parte del plan de trabajo, la identificación de gente con experiencia en el IMEF que pueda servir como mentora para los líderes del futuro”.

En ese sentido, Ricardo Salazar menciona que el IMEF ya tiene establecido un proceso generacional natural, para ir incorporando y desarrollando nuevos talentos “que eventualmente serán los líderes de esta institución y líderes de opinión en la sociedad, con el fin de lograr los cambios que requiere nuestro país”.

Para lograr esta meta, se llevó a cabo en León, Guanajuato, un encuentro en el cual se pidió a cada uno de los Presidentes de grupo o de Comités Técnicos Nacionales identificar dentro del IMEF gente con características

de liderazgo. “El objetivo era detectar a los futuros líderes de este Instituto y crear un espacio para que se conocieran entre sí, tener la oportunidad de interacción mutua con los miembros del Consejo Directivo Nacional y empezar un proceso de integración, concientización e intercambio de ideas”.

En el evento, participaron 22 socios de diferentes ciudades del país. Se armó un programa de un día y medio en el que estuvieron Alberto Núñez Esteva, José Carrillo y Gonzalo Robles; y los ex Presidentes del IMEF Héctor Vargas e Ignacio Treviño, así como el actual Presidente, Federico Casas Alatríste.

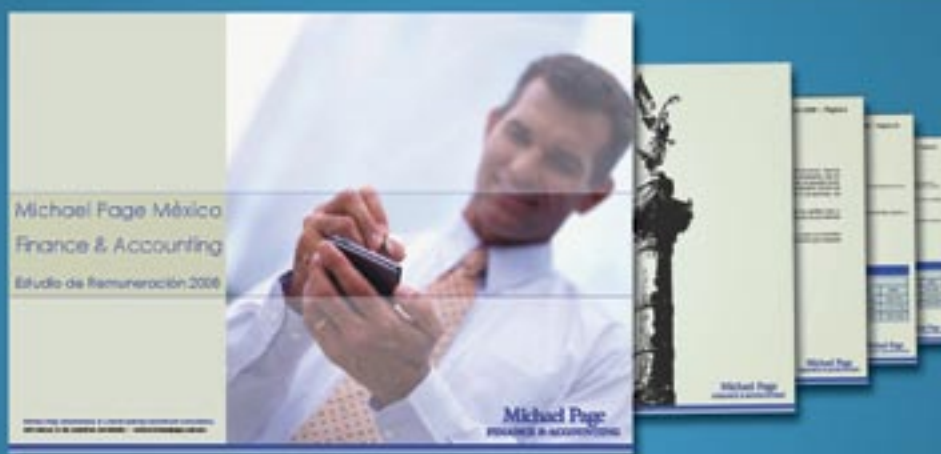
Se realizaron dinámicas de integración y se comprometió a reconocidos representantes del IMEF a fungir como mentores de los

Socios del IMEF con experiencia fungirán como mentores de los líderes del futuro para lograr los cambios que requiere el país.

futuros líderes del Instituto. Durante la reunión, los participantes tuvieron la oportunidad de seleccionar a uno de ellos para apoyarse e intercambiar ideas durante el año. “Se requiere darle continuidad a esta iniciativa y que de aquí en adelante, cada año, tengamos este mismo tipo de eventos y que, efectivamente, hagamos funcionar el modelo de mentores”, concluye Ricardo Salazar.

Características determinantes

	Veteranos 1922-1945	Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1965-1980	Generación Y 1981-2000
Ética del trabajo y valores	Trabajo duro Respeto a la autoridad	Adictos al trabajo Cuestionamiento a la autoridad	Escépticos e independientes	Qué es lo próximo Actitud emprendedora
El trabajo es...	Una obligación	Una aventura apasionante	Un reto difícil Un contrato	Un medio para lograr un fin
Principales valores	Respeto por la autoridad Conformismo	Optimismo Involucración	Escepticismo Informalidad	Confianza Extrema diversión
Estilo interactivo	Individual	Trabajo en equipo Reuniones	Emprendedor	Participativo
Comunicaciones	Formal Notas	En persona	Directo e inmediato	E-mail, buzón de voz
Reconocimiento y feedback	Satisfacción ante el trabajo bien hecho	Dinero Mayores cargos	La libertad es el mejor premio	Lo quiero AHORA Trabajo con sentido
Mensaje que motiva	Respetamos tu experiencia	Te valoramos y te necesitamos	Hazlo a tu manera Olvida las reglas	Poder trabajar con gente brillante y creativa
Medios de comunicación	Teléfono Escríbeme una nota	Telefonía móvil Llamadas en cualquier momento	Teléfono móvil Llamadas sólo durante la jornada laboral	Internet, correo electrónico



Michael Page Finance & Accounting

Pone a su disposición su más Reciente *Estudio de Remuneración*.
Para mayor información favor de contactarnos.

www.michaelpage.com.mx

Tel: (55) 5284 5780

servicioalclientes@michaelpage.com.mx