

DAVE ULRICH

Simple, pero no fácil



Dave Ulrich es profesor en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y socio de la consultora RBL. Algunas de las ideas expuestas en este artículo ya fueron reflejadas en los libros de Ulrich y Norm Smallwood: *Why the Bottom Line Isn't* (Wiley, 2003), *How Leaders Build Value* (Wiley, 2003), *Leadership Brand* (Harvard Business School Press, 2007) y *Leadership Code* (Harvard Business School Press, 2008), este último en coautoría con Kate Sweetman.

Se ha escrito mucho sobre líderes y liderazgo. En años recientes, Norm Smallwood y yo aportamos cuatro ideas a ese campo:

1. El liderazgo no se vincula solamente con capacidades individuales y psicológicas, sino con resultados. Cuando le preguntamos a la gente qué hace que un líder sea eficaz, casi siempre nos encontramos con una maravillosa lista de atributos. Nuestra perspectiva simple y obvia es que los atributos constituyen sólo la mitad de los requisitos. La fórmula del liderazgo eficaz es liderazgo = atributos + resultados. Sin resultados, los atributos son algo retórico e intrascendente.

2. Los líderes deben poner el foco dentro y fuera de la firma (en inversores y clientes), porque los resultados afectan a múltiples interesados, internos y externos. Cuando esto se hace bien, se produce un mayor valor de mercado. Los líderes agregan valor a los empleados, y ayudan a ganar confianza a los clientes e inversores. Las definiciones efectivas de liderazgo empiezan desde afuera hacia adentro, convirtiendo las expectativas de los clientes y los intangibles de los inversores en conductas de liderazgo.

3. Los líderes individuales tienen importancia, pero el liderazgo es más importante aún. Nos gusta poner el foco en los líderes que son celebridades, escribir sobre ellos y emularlos. Sin embargo, es más crucial prestar atención al liderazgo como capacidad de la organización, y no sólo de los individuos. El liderazgo tiene más importancia que los líderes por-

que implica un modelo futuro, no sólo un hecho actual. Las compañías con grandes líderes se marchitan cuando esos líderes se van; las compañías con un gran liderazgo siguen prosperando más allá de los líderes. Los líderes que construyen liderazgo se rodean de personas más brillantes, talentosas y capaces que ellos. Poseen la confianza en sí mismos necesaria para permitir que otros tengan éxito. Desarrollar liderazgo y otras capacidades garantiza que los líderes se perfeccionen. Como la paternidad, el liderazgo tiene que ver con la próxima generación.

4. La marca del liderazgo aparece cuando el foco se ha puesto en el liderazgo y no en los líderes, y cuando las definiciones arrancan de las expectativas del cliente. Las marcas entregan valor, tanto a los clientes que pagan un precio premium como a las organizaciones que trabajan con empeño para desarrollar una marca sostenible. La marca del liderazgo tiene dos partes: hacer bien lo básico y diferenciarse de los demás. Para lo primero, identificamos un "código del liderazgo", cinco aptitudes básicas que todo líder debe exhibir: ser estratega para establecer un rumbo, ejecutor para lograr que las cosas salgan, gerente de talentos para incluir a los otros, desarrollador de capital humano para invertir en el futuro, y competente para tener credibilidad. Los líderes que poseen estas aptitudes, pueden llegar a dominar los diferenciadores que traducen las expectativas del cliente en conductas de liderazgo. Cuando esto sucede, la marca del liderazgo crea valor dentro y fuera de la organización. ←