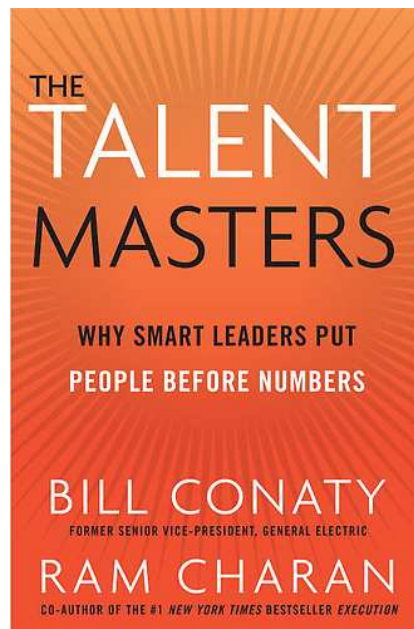


THE TALENT MASTERS

Los maestros del talento

Ram Charan - Bill Conaty
Crown Business (2010)



Obra de enorme interés al presentar los modelos de desarrollo del liderazgo y del talento de algunas de las empresas más importantes del mundo: General Electric, Procter&Gamble, Goodyear, Unilever, etc...

Los autores presentan los principios que cada una de estas empresas vienen empleando en sus sistemas de desarrollo, pero con una perspectiva concreta y cercana al referirse, en muchos casos, a los procesos de sucesión en la posición de Director General - CEO, y, en segunda derivada, a la formación de los equipos de comités de dirección o de unidades de negocio en los años siguientes.

En la obra ha participado junto a Conaty el famoso consultor Ram Charan, autor del best-seller "Execution" y, durante los años de crisis económica, de varias obras muy relevantes sobre el desarrollo del liderazgo y la gestión empresarial en un entorno de incertidumbre empresarial.

Realizado por:
Andrés Fernández Romero



INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 TALENTO ES EL FILO

Si no hay talento, no hay números

Si las empresas gestionasen su dinero con el poco cuidado con que gestionan a sus personas, la mayoría quebrarían. No desarrollan a sus líderes ni señalan los que hay que desarrollar. Empresas que un día necesitan un nuevo DG pero no saben dónde empezar a ver.



Pero está claro que son las personas las que toman las decisiones y producen los números. El talento es el principal indicador de si la empresa irá bien o mal, es el recurso más importante. El talento será el gran diferenciador entre las empresas que tienen éxito y las que fracasan. Las que ganarán

serán dirigidas por personas que

- pueden adaptar sus organizaciones al cambio
- tomarán las decisiones estratégicas clave
- asumirán riesgos calculados
- concebirán oportunidades de creación de valor
- y crearán y recrearán ventajas competitivas

Sólo una competencia es básica: la habilidad de crear permanentemente un renovado flujo de líderes. Pero gestionar personas es mucho más difícil que gestionar números. Las empresas que han entendido esto (GE, P&G, Hindustan Unilever, etc. han rechazado el mito de que el juicio sobre el potencial humano es un arte “menor”. Están pensando en el largo plazo. Y los autores les llaman “maestros del talento”

BUSCANDO LO CONCRETO.

Pensemos en algunos de los criterios que la gente de RRHH usan para evaluar las

competencias de liderazgo. Califican a las personas en rangos con estos títulos: “estratégico”, “innovador”, “maestro en comunicación”, “muy brillante”, “analítico”, “intuitivo”, etc., Pero estas crípticas definiciones son muy amplias, nada concretas.

En programa de alta dirección en Wharton, se pidió a los participantes que explicasen el talento de Steve Jobs: por qué superó todas las expectativas en su segunda fase en Appel (es decir, el iPod, iPhone, iPad, los iTunes...). Dijeron muchas cosas: es creativo, innovador, emprendedor, maestro de la comunicación, rompe el paradigma, crea nuevos negocios, cambia el juego de otra gente...

Se llegó al final a dos hechos verificables: comprende lo que llama la atención a los clientes, y actúa de forma decisiva. Además, Jobs gasta mucho tiempo internamente con un ciento de expertos en software. Hardware, diseño, y las tecnologías



del metal, el plástico y el vidrio.

CALIBRANDO A STEVE JOBS.

El talento natural de Steve Jobs es imaginar no sólo lo que los clientes quieren sino también lo que querrán en el futuro, busca discontinuidades en el panorama externo, se figura trayectorias de nuevas oportunidades, concibe y ejercita no solo productos diferenciados que tienen un margen alto y alto reconocimiento de marca, sino también modelos de negocio que luego puede explotar



Ve un producto como una experiencia, no sólo un objeto. Además es un maestro de las comunicaciones conectando con sus audiencias con mensajes simples, se relaciona con clientes, empleados y socios, y los vuelve en fans

PONIENDO A SUE EN EL LUGAR ADECUADO.

Se cuenta con mucho detalle su experiencia con Sue, una empleada de Lindell Pharmaceuticals en 2006, que había empezado en 3M y acabado en McKinsey. Experiencia de la que saca las siguientes conclusiones, así como de Steve Jobs:

- los maestros del talento comprenden las sutilezas que diferencian a las personas, evalúan y expresan lo que es cada persona por sus decisiones, acciones y comportamientos, en forma clara
- son capaces de crear relaciones y adaptarse rápidamente a los cambios
- identifican y desarrollan personas que crean confianza por conversaciones con ellas y observando el comportamiento con los clientes
- tratan no solo de conseguir que hagan más de lo que hacen, sino que hacen que consigan más a niveles más altos de trabajo

- no saben si su gente está dispuesta a hacer el trabajo, pero creen que si se encuentran con problemas tratarán de superarlos, que no se irán si se confía en ellos, y que será un estímulo para captar en el futuro nuevos candidatos.
- Conseguir entrar en el núcleo de los valores, comportamientos y creencias de una persona puede suponer mucho trabajo, pero los maestros del talento entienden que es muy rentable
- En lugar de encontrar a personas que cubran puestos hay que poner el énfasis en abrir caminos para que los líderes aumenten sus talentos y sean aun más capaces

INSTITUCIONALIZANDO LOS JUICIOS BUENOS.

Los maestros del talento tienen que conocer el talento, conocer el trabajo, la comparación de una persona con otras, y son excelentes observando y escuchando, lo que han desarrollado gracias a una constante e intensa



práctica. Lo hacen sobre todo en revisiones y procesos formales por lo general derivados de los que aplicó General Electric.

Cada vez que dos o más personas trabajan juntas, se produce un proceso social en el que se cambian información e ideas, se ejercita el poder, y se expresan los valores. A diferencia de los procesos de empresa, en los procesos sociales, no hay un fin concreto, pero son un medio para identificar y ayudar a desarrollar a los grandes líderes

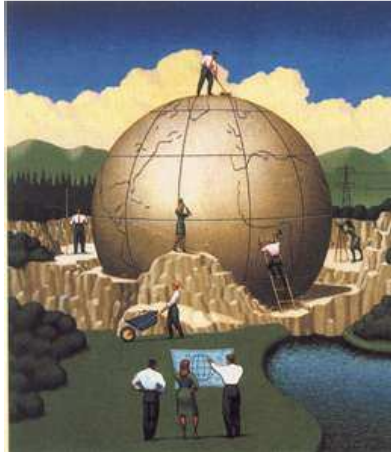
PRINCIPIOS DE LOS MAESTROS DEL TALENTO.

Estos principios forman el esquema en el que los maestros del talento operan, y ofrecen el modo para diagnosticar la capacidad de desarrollo del talento de su empresa:

- Un equipo de liderazgo preparado, comenzando por el director general
- Meritocracia por medio de la diferenciación
- Trabajar con valores
- Una cultura de confianza e ingenuidad
- Una rigurosa evaluación del talento
- Una colaboración del negocio con los recursos

humanos

- Una formación y mejora continua
-



¿QUIENES SON LOS MAESTROS DEL TALENTO?

Todas las empresas tienen procesos formales para gestionar el talento. Los autores presentan casos de empresas que conocen bien porque han trabajado en ellas

El libro se divide en cuatro partes:

1. El tan admirado sistema de gestión del talento de GE en la primera parte.
2. En la segunda parte se tratan los casos de Hindustan Unilever, Procter & Gamble, Agilent Technologies y Novartis.
3. En la tercera habla de maestros del talento que se han incorporado hace poco

al juego: Goodyear, UniCredit, CDR, TPG y LGE

4. Y en la cuarta parte se incluyen reglas prácticas y herramientas para la adecuada gestión del talento.



PARTE I – LO QUE HACE UN MAESTRO

Entrando en el Sistema de Gestión del Talento de General Electric

GE fue siempre innovadora en este campo, desde el legendario Jack Welch, DG desde 1981 a 2001. Los ejecutivos que van a GE para conocer el modelo, escuchan las presentaciones pero pocos lo entienden a fondo. Identifican los elementos que se cuentan, los valores, los procesos, pero no entienden los factores más sutiles que hacen que el sistema funcione. La mayoría de las empresas dividen en partes sus sistemas de gestión:

personas, estrategias, operaciones, presupuestos...Pero en GE todo forma parte de un conjunto. Los líderes además de ver los resultados en todos los niveles, tratan de responder a cuestiones como éstas:

- ¿quiénes son los líderes con más futuro?
- ¿cómo pueden hacerlo mejor?
- ¿qué podemos hacer para aplicar más su potencial?
- ¿cómo actuamos como empresa que está desarrollando los líderes

que necesita?

Los líderes y su gente se conocen íntimamente con reuniones y las interacciones diarias. El DG y el responsable de RH conocen a fondo a 600 personas de la empresa, son casi una familia.

CAPÍTULO 2 LA SUCESIÓN EL MISMO DÍA.

Lo que hizo GE cuando se fue Larry Johnston

Uno de los autores, Bill Conaty, recibió una llamada del Presidente de una de las empresas de GE, Larry Johnston, en el 2000 para que le viese. Le dijo al verle que iba a dejar GE y fueron a ver al Presidente de GE, Jeff Immelt. En los maestros del talento la sucesión se produce muy rápidamente. McDonalds nombró a un sucesor de su DG pocas horas de que este muriese de un ataque cardíaco por la noche. Muchas empresas tienen planes de sucesión para muchos puestos en el organigrama. Pero no



debieran. La persona que puede parecer ahora adecuada puede no serlo dentro de seis meses o un año. Lo bueno es contar con un equipo del que se pueda escoger.

Menos de los 600 líderes superiores dejan GE voluntariamente porque están en una cultura de meritocracia. Cuando se fue Larry Johnston GE designó a un sucesor y otros tres como alternativa, en medio día, y anunciando el mismo día los cambios. GE no admite un vacío de poder si siquiera por un día

Al mismo tiempo que Jeff Immelt estaba pasando al puesto de Presidente y DG de GE, Jack Welch estaba allí todavía y Conaty y Immelt dijeron a Larry: *“Quédate aquí en la oficina de Jeff, haz todas las llamadas que tengas que hacer, pero no queremos que digas que te vas a ir antes de que hablemos con Jack y determinemos tu papel”.*

UN IMPROMTU DE LA SESIÓN C

Jack Welch se negó a esperar un día más las la sucesión de Johnston. El grupo discutió los cuatro potenciales sucesores, y Johnston participó en las discusiones. ¿Cómo tenía Welch cuatro

potenciales sucesores? La explicación, centrarse en el sistema de gestión del talento, la llamada Sección C, basado en las reuniones de evaluación con el DG y el VP de RRHH. Welch, Immelt y Conaty se centraron en el negocia Appliances, con tan importantes clientes como Home Depot, Lowe, Best Buy, y evitando que los clientes fuese a competidores como Whirlpool.



De los 4 candidatos solo uno estaba en Aplanche. El tema para los maestros del talento era escoger a uno de Appliances, Jim Campbell, VP de Ventas y Marketing, entre los que mejor respondían a los retos del entorno, en este caso proteger la marca y las relaciones con los clientes. El tema no era que hubiese cambiado el entorno de los negocios, el tema real era la continuidad.

Si Campbell fracasase sería el tercer cambio de liderazgo en 4 años, que afectaría a la marca y a la moral del personal. Para

Welch había que ver la situación como muna oportunidad para pasar a la ofensiva y usar rápidamente para promocionar a un número de directivos de Appliance.

Conaty empezó a recoger opiniones sobre Campbell y recogió tres ideas: conoció la buena química entre este nuevo puesto y los altos líderes, supo explicar los méritos para haberlo escogido, y ver sus debilidades, por ejemplo su falta de experiencia en fabricación. Todo el mundo apoyó la selección. Se buscó un sucesor de Campbell para el puesto que ocupaba.

UN SHOCK SE VUELVE UN TRIUNFO.

Immelt, Johnston y Conaty tomaron un vuelo a Kentucky. Se reunieron luego con los directivos superiores de Appliances. Todo el mundo aplaudió.

EPÍLOGO.

Las relaciones basadas en la confianza y la sinceridad jugaron un gran papel en la dimisión de Larry Johnston y la sucesión por Bill Campbell. Immelt y Conaty aprendieron mucho de la experiencia.



Todo salió bien y fue el resultado de un sistema único de gestión del talento. Y ello radica, como se cuenta ahora, en un sistema total de desarrollo del liderazgo.

CAPÍTULO 3 UN SISTEMA TOTAL DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

Cómo relaciona GE a las personas y los números

El sistema de GE funciona como un continuo enlace entre los sistemas empresariales y sociales, en base a sinceridad en las conversaciones, muchas observaciones a través de múltiples fuentes y lentes, y discusiones con los individuos a lo largo del año para relacionar las opiniones de unos con las de otros.



La mayoría de las empresas tienen un ritmo para

gestionar la organización a partir de revisiones periódicas. Siete revisiones son standard:

- el talento
- la estrategia
- los planes operativos
- las revisiones trimestrales

Y otras añaden:

- la innovación
- el riesgo
- y la tecnología

Esto es un “sistema operativo”. Pero estas revisiones no suelen estar interrelacionadas. Lo que hace GE es utilizar el output de un proceso como el input de otros, como se ve en el siguiente esquema:

LAS ENTRAÑAS DEL SISTEMA OPERATIVO DE GE

Estos son los puntos clave que hay que entender:

- Los líderes dedican tiempo y energía al talento,
- Ponen la gente antes de los números
- Las revisiones son rigurosas y serias y están relacionadas unas con otras
- El coaching y el feedback son constantes, directos

y sustantivos

- La observación se acumula por fuentes múltiples a lo largo del tiempo en comparación con otros
- El diálogo es sincero y permanente todo el tiempo



Jack Welch creó una cultura de honradez e ingenuidad, y Jeff Immelt continuó desarrollándola. Sus valores tenían unos 100 años, los marcó Charles Coffin, el sucesor de Thomas A. Edison: el principio de meritocracia basando en medir el rendimiento. Welch fue llamado “Neutron Jack” (la bomba de neutrones mata a la gente pero deja los edificios). Todo negocio tenía que ser el uno o el dos en su campo, o ser cerrado o vendido. Pero para Welch tan importante como la reestructuración era



mejorar la gestión del talento: quería líderes, no gestores, que subordinasen los intereses propios a los de la compañía.



Welch empleó herramientas como el Workout and Change Acceleration Process (CAP) que él y otros líderes desarrollaron en el Centro de Crotonville, una forma de colapsar la jeraquía y llevar la voz de los talleres al DG. La gente se reunía en grupos de 50 a 100 personas, y llevó como facilitadores a gente externa, profesores, consultores, sistema que aun funciona, rompiendo las típicas barreras a la comunicación. “Nada fue en lo sucesivo como antes”, dijo Conaty. El diálogo sed llevó a todo el país.

HACIENDO VIVA UNA SESIÓN C

Welch cambió después la sesión C, el corazón del proceso de gestión del

talento de GE, una revisión en profundidad del liderazgo en cada unidad de trabajo, en la que participa el DG de GE y el de Recursos Humanos, y los de la unidad. Todos tienen información on line sobre los líderes. Welch hizo estas sesiones vivas: “Dime todo lo que sabes sobre Joe Blow”. Eran sesiones que reflejaban los valores y la cultura central de GE. Welch hizo que estas sesiones pasasen de la sede central a cada uno de los negocios.

REFORZANDO LAS DESTREZAS “BLANDAS”.

El estilo que empleó JW es el fundamento de lo que hace tan especial la sesión C. La agenda responde a lo que las demás empresas intentan tratar en una revisión del personal:

- Temas de la empresa y su contexto externo.
- Rendimiento global y calificaciones de valor para todas las personas clave.
- El plan de sucesión en todos los puestos clave, preparado inicialmente por el DG y el DRH para cada negocio.
- Identificar los líderes de mayor potencial.
- Una evaluación de la

diversidad del personal en cada negocio.

- Designación de la gente que va a asistir a los cursos de Alta Dirección en Crotonville.
- Análisis de los resultados de las opiniones sobre el DG incluyendo una revisión del progreso del compromiso del empleado, la satisfacción general del personal con quien le ha contratado y la empresa.

Todas las sesiones C comienzan con una revisión de cómo está actuando y cuáles son sus perspectivas futuras, relacionándolo luego con el liderazgo. Cuando hay problemas, dice Conay que se les pregunta a los asistentes qué está atrasado, qué pasa con la dinámica del sector, qué sucede con la competencia, y con los márgenes e ingresos.

Estas sesiones C van antes de las sesiones estratégicas.

La mayoría de las empresas actúan al revés porque la estrategia es primero que la estructura. Pero GE piensa que la estrategia está en las mentes de la gente:



diferenciar lo que importa, entender las tendencias del entorno, el apetito por el riesgo, y la habilidad de modificar la estrategia ante el cambio. En ellas no se tiene miedo a la realidad de que todo el mundo puede cometer errores, porque el peor error es no saber remediar lo que se ha hecho.

Jeff Immelt ha añadido un nuevo elemento a la sesión C: el equilibrio y la “química entre el DG, el DF y el de RRHH de cada negocio, porque lo que importa es la diversidad de pensamiento y características y una voluntad de trabajar de forma colaboradora. Bill Conaty dice que tiene que haber un equilibrio entre los duros y los blandos.



La sinceridad y apertura despierta la creatividad de los líderes y los juicios sobre otros líderes: qué han hecho, sus fortalezas y debilidades, su potencial. La sesión C es básica en el sistema de GE pero también el S1 (llamado ahora Growth Playbook, una revisión de la estrategia que

se hace cada verano) y el S2, la revisión del plan operativo en noviembre, combinada con a sesión C de seguimiento, llamada C2

VIGILAR Y RECALIBRAR.

Conaty dice que el proceso se “recalibra” tres veces al año, con orientación a la acción con la pregunta: ¿qué ha pasado desde la última reunión? Luego se reúnen el DG, el DRH y el D de Desarrollo. Ven la gente que merece un reconocimiento y los que necesitan formación. Las notas que se toman se pasan al documento Evaluación de la Vitalidad de la organización corporativa que clasifica a los directivos en tres grupos, “talento superior”, “valorados alto” y “menos eficaces “ para enviar a Crotonville a algunos. Según Welch ha tomado decisiones operativas más críticas en la sesión C que él en revisiones operativas normales.

INTIMIDAD EN EL PLAN DE SUCESIÓN.

El Consejo de Administración examina a los líderes en sesiones formales, pero también en situaciones sociales como en almuerzos o cenas. Sirve para ver la sucesión de los

líderes, pero habiendo tantos el Consejo no hace muy de prisa el plan de sucesión. En la sucesión de Welch 3 candidatos surgieron: Bob Nardelli, Jim McNerney y Jeff Immelt.

En noviembre de 2000 los Consejeros y Welch consideraron los retos planteados por el entorno:

- la empresa se estaba volviendo más global.
- los negocios industriales y los servicios financieros de GE debieran estar equilibrados.
- los stakeholders estaban ganando fuerza.
- la crisis de liderazgo era importantes.
- el crecimiento de una empresa que ya era grande planteaba un reto especial.

Cinco años antes Welch, Conaty y Chuck Okosky (VP de D) habían preparado un perfil del “DG ideal”. Se informó a los dos candidatos rechazados la elección de Immelt 6 meses antes del nombramiento y estos se fueron: Nardelli como DG de Home Depot, y McNerney como DG de 3M.



CROTONVILLE, LA ENCRUCIJADA DE LA CULTURA.

Crotonville (“el Centro de Formación de John F. Welch”) que además de formación es un impulsor de la innovación, el cambio y la adaptación, y el transmisor de la cultura y valores de GE. Cuando GE adquiere una empresa envía allí a los directivos de la empresa. No solo dan formación general, sino un aprendizaje práctico sobre las prioridades de la empresa. **Cerca del 80% de los instructores son líderes superiores de GE.**

ECHAR AL POZO: LA DINÁMICA DE UN CURSO DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN.

Nada mejor para conocer el alma de GE que el Management Development Course (MDC) el curso de primer nivel para ejecutivos, una inmersión total en la cultura de GE, con una residencia para 200 asistentes, como un hotel de primera clase. Se hacen 10 MDC al año con 80/90 alumnos cada clase, con una edad de los 30/40 años, y 8/10 años en la empresa, un 40% de fuera de USA. Aunque los temas son finanzas, marketing, et., lo

central es conocer los valores, el liderazgo y la cultura de GE. El curso dura tres semanas

Immelt inició un nuevo curso en 2007 llamado Leadership-Innovation-Growth (LIG) para que los altos directivos aprendan como grupo y que apliquen las lecciones de sus temas y retos. Los asistentes firman al final una “carta de compromiso” contando los resultados de su aprendizaje y un plan de acción de mejora.

Crotonville también sirve como un gancho de retención. Los que asiste al LIG, sabiendo que son considerados los mejores y más brillantes, no dejarán la empresa ni en el curso ni poco después de acabar.

VALORES DE CADA DÍA.

La gente en GE se ajusta a los valores y determinan si una persona ascenderá en la organización. No fue siempre así. Pero ahora todos saben que tiene que haber un conjunto bien comprendido de valores que no aparten a la gente de la ética y el buen comportamiento.

En 1993 Welch encargó a un equipo que elaborase un

conjunto de valores, que fueron impresos en tarjetas y distribuidas a todo el personal- Dicen lo que se espera de cada uno. Entre los valores, que no debe haber fronteras que impidan compartir la información y la colaboración entre silos organizaciones y niveles, para tomar decisiones rápidas. Para comprobar que los valores se toman en serio, se reiteran en la reunión anual con los 500 líderes de la empresa.

CONCLUSIONES.

El sistema de gestión del talento de GE es una mezcla compleja de software y hardware. Los elementos de este sistema son los siguientes:

- Un mecanismo de evaluación formalizado
- La búsqueda de un conocimiento seguro sobre los individuos.
- Un feedback oral y escrito oportuno y constructivo.
- Conexiones entre los números y las personas.
- Autoevaluación.
- La responsabilidad de



los líderes en el desarrollo a otros líderes.

- La práctica de los valores de GE.

Puede llamarse al sistema “humanista”, porque se interesa por el desarrollo de los seres humanos individuales.

CAPÍTULO 4 CÓMO COMPENSA LA INTIMIDAD

Potenciando las carreras de Mark Little y Omar Ishrak

Los líderes no son familiares con su gente, tienen intimidad con ellos.



De pronto, un directivo se encuentra con que su trabajo no lo puede llevar a cabo.

Muchos los apartan, pero los maestros del talento analizan las razones de sus fallos, y los orientan para desarrollar su talento. A veces se descubre que el problema no está en este empleado, sino en el encaje entre sus talentos y los nuevos retos planteados por la empresa o su contexto.



UN RENACIMIENTO A MITAD DE LA CARRERA: LA HISTORIA DE MARK LITTLE.

Ahora es el líder del GRC, Centro de Investigación Global de GE. En 1995, a los 41 años era VP de Ingeniería en el grupo Power Systems de GE, un tecnólogo pero que sabía gestionar una cta. de PyG, estaba entre los 125 líderes superiores. PS fracaso tres años seguidos, no tenía los

talentos que se necesitaban. Sus jefes dividieron su función y le dejaron una parte pequeña. Little sospechó que había terminado su carrera. Pero no, hoy es VP del Centro Corporativo de I+D y uno de los 25 altos directivos.

GE reclutó a Little como ingeniero de investigación en 1979, y les pareció que tenía más talentos que los que él creía. Trabajó un año en el negocio de turbinas, hizo un doctorado y al volver pidió cambiar a un puesto como diseñador industrial. Se aceptó, pero luego le mandaron al curso MDC en Crotonville de 4 días, ahora son tres, donde se le votó como candidato a ser DG. Trabajó en ingeniería, pero consiguió un puesto directivo

En 1989 pidió tener un puesto con cuenta de P&G y fue destinado como y fue nombrado líder de la línea de producto del negocio de generadores. Luego recibió un encargo para ser VP de ingeniería de Power Systems, un puesto funcional, no de P&G. Jack Welch le llamó después de ver a él y Conaty funcionar en reuniones, y se unió al



grupo de los 125 top líderes de GE.

“EN EL FILO DE LA MUERTE PROFESIONAL”.

A los seis meses de su nuevo puesto, los rotores de las turbinas de GE empezaron a fallar en las fábricas de los clientes, algunas tuvieron que cerrar unos meses, los rotores de turbinas hubo que enviarlos a los clientes en aviones rusos porque eran grandes y solo en ellos cabían. GE tuvo que nombrar a Bob Nardelli, para Power Systems un candidato luego para reemplazar a Welch. Había trabajado en Home Depto. y Chrysler. En PS hubo dificultades y fueron a ver a Jack Welch, que dijo *“bueno, tenemos que vivir con esto, esto es lo peor que nos podía haber pasado”*



Nardelli pensó que había que contar con los mejores expertos en turbinas de gas y contrataron a Jon Ebacher, jefe de Aircraft Advanced Technology Operations. Pidió a Little que siguiera ocupándose de otra función más pequeña. No querían

dejarlo, dijo Conaty, tenía los valores y la ética de la empresa.

AYUDA Y ESTIMULO DEL DG.

Welch y Conaty apoyaron a Little, porque 600 personas eran “activos corporativos. Trabajó duro para ganarse la confianza de Jon Ebacher. Nardine quedó impresionado por la calidad del trabajo de Little y su madurez frente a la adversidad y le encargó el tema de las turbinas en todo el mundo, sorprendente al pasar del “filo en la muerte profesional”.

UNA PROMOCIÓN INESPERADA.

Mark Little fue encargado de otras unidades de P&G, y en el 2005 se le ofreció la inesperada promoción de liderar el GRC, Global Research Center. Eso era dejar de nuevo la línea.

Pero en GE el liderazgo de línea y el funcional no están tan distantes como en otras empresas, son iguales para Immelt, Little ahora entre 12 ejecutivos que dependen directamente de él. Immelt pensaba que el futuro de GE pasaba por la innovación tecnológica, apoyándose en

Crotonville.

Bajo el liderazgo de Little, GRC está ayudando a conseguir la meta de Immelt de ser un impulsor poderoso de la innovación y el crecimiento y de coordinar la investigación con el negocio.

Después de sus problemas, Well y Conaty apoyaron a Little porque GE reconoce que los grandes líderes se hacen más fuertes con los fracasos, y porque en GE se sabe dónde están los grandes talentos.

METIENDO A UN EXTRAÑO EN LA CULTURA: LA HISTORIA DE OMAR ISHRAK.

No siempre se encuentra en la empresa el liderazgo que se necesita. Si se busca fuera y sale bien, vale; si no, se le despide.

Pero en GE se piensa que necesita el outsider un cuidadoso patrocinio y padrinazgo. Cuando contrataron a Omar Ishrak (OI) por su conocimiento del negocio del ultrasonido, decidieron integrarlo cuanto antes en las prácticas y la cultura de GE formándole, ganando su confianza, e intimando con él.



CUBRIENDO UN GAP DE LIDERAZGO.

A mediados de los 1990 GE Medical Systems tuvo un problema, el negocio del ultrasonido quedó por debajo de los líderes del sector (candidato a una reestructuración, a cerrarse o a venderse). Los directivos no pudieron resolverlo, hacía falta un experto en la tecnología del ultrasonido. Y se encontró a Omar Ishrak, entonces en Dasonics, un tecnólogo y empresario, que quería crear la primera empresa de ultrasonido del mundo. Dijo que Welch y su equipo tenían claro que le con la clara idea de que hiciese lo que él necesitaba.

DEJÁNDOLO EN LA LINEA.

OI vio que el producto era muy costoso, con accesorios inútiles, y que el equipo de ventas de MSys no sabía cómo venderlo. Para vender el producto ultrasonido hay que llevar el aparato al cliente, probarlo, y compararlo que el que está usando de la competencia. Todos los activos los tenían pero no sabían cómo utilizarlos.

Durante sus primeros seis meses en GE I los colegas le ofrecieron una importante red de soporte. Tuvo un buen

mentor en John Trani, su DG.

Tenía problemas para comunicarse porque no conocía bien el lenguaje de GE. Pero sus ideas sobre ética y cultura eran las mismas que las de la empresa.



Asistió a la sesión de 4 semanas de desarrollo ejecutivo de Crotonville. Y contó con el apoyo de Welch que, ante los médicos y ejecutivos de la empresa le pasó el brazo por los hombros y les dijo “quiero que os reunáis con mi amigo Omar”. Nadie olvidó esto.

APOYANDO EL SISTEMA.

A las dos semanas de incorporarse a GE ya sabía las cinco cosas que tenía que hacer. La primera, le llevaría de dos a tres años, bajar los costes y optimizar la producción. Pero el ultrasonido ya estaba en números negros al final del

primer año, la primera vez que ganaba dinero durante años.

La segunda acción llevó más tiempo, un rediseño completo de la organización de venta. Su problema era el ultrasonido, que no gustaba a los vendedores. Quiso crear una fuerza de ventas separada ocupada sobre todo de la globalización (Japón, Corea, India...). Pero la idea de las ventas separadas encontró oposición. OI no quería una organización centralizada, quería dar más flexibilidad a los gerentes del ultrasonido,

Contó con el apoyo de Welch y de Immelt, que le ayudó a contratar a directivos que estaban con los competidores, La fuerza de ventas paralela fue un golpe estratégico.

APRENDIENDO DE UN MAESTRO.

Jeff Immelt ayudó mucho a Ishrak, defendiéndole en GE ayudándole a reducir los costes o a duplicar la velocidad. Y al tercer año de asumir su puesto, lo del ultrasonido se duplicó a más de 300 millones de dólares. Immelt pasó



mucho tiempo con OI enseñándole a vender, recorriendo usa y visitando clientes reuniéndose los dos con ellos, ocho o nueve al día, de todo tipo, y reuniéndose con empleados, vendedores y clientes. Le enseñó también a escribir un esquema de una propuesta en una página, cuatro apartados de seis palabras cada uno

Este aprendizaje de OI duró 4 años, en los que el ultrasonido mejoró. Este hombre que no esperaba promociones fue hecho VP de GE en 1999 y fue Presidente de Clinical Systems en 2005. En 2007 se incorporó al Corporate Executive Council formado por los 40 líderes principales, que se reunían trimestralmente en Crotonville.

CONCLUSIONES. Estas son las conclusiones básicas que se extraen de estas narraciones:

- El poder de la intimidad.
- El poder de los procesos sociales.
- La intensidad del desarrollo del talento.
- El aprendizaje continuo.



PARTE I – LA CAPACIDAD ESPECIAL DE LOS MAESTROS DEL TALENTO

Mientras los maestros del talento comparten unos principios básicos cada uno tiene un énfasis especial y en algunos casos sus propias técnicas. En los 4 capítulos siguientes se trata de los casos de Hindustan Unilever (HUL), P&G, Agilent y Novartis que crean tipos particulares de directivos con el compromiso de desarrollar otros (HUL), líderes globales centrados en los clientes (P&G), directores generales con base tecnológica (Agilent) . Pero tengamos en cuenta que los principios importan más que la mecánica: rigor, disciplina, ingenuidad son la base de la gestión del talento.

CAPÍTULO 5 CREANDO UN CONDUCTO DEL TALENTO A LO MÁS ALTO

Nitin Paranjpe, DG de HUL, el gran contribuyente indio de Unilever se reúne informalmente cinco o seis veces al mes con su gente, visita a sus jóvenes gerentes de ventas. Los directivos superiores de HUL invierten del 30 al 40% de su tiempo

a hacer crecer a los líderes que han de hacer frente a los retos futuros. Vindi Banga, el Presidente, dice que formar líderes es lo más importante para crear y mantener una organización, uniéndose con ellos o en su puesto o en una acción de formación.



Esto lo hacen desde el primer día de su incorporación, porque los tres primeros años de su carrera son básicos para el desarrollo de un líder. HUL cree que los líderes hacen, no se hacen y hay que identificarlos pronto. **No se puede hacer líderes, hay que mirar, encontrar y pulirlos.** Analizando estos primeros tres años se pone a estos posibles líderes en un camino que conduce al top. De los 900 empleados que contratan cada año a todos los niveles, de 35 a 50 se incorporan al programa **Business Leadership Training (BLT)**

HUL responsabiliza a los altos directivos de identificar y desarrollar desde la incorporación a estos líderes de alto potencial, con el apoyo de la DRH. Su gente y los altos directivos invierten tres días y medio año con cada alumno de management. El reclutamiento, piensan, es la fase más crítica en un proceso de gestión del talento, y se ocupan de ello los altos directivos.

RECLUTANDO UN TALENTO BÁSICO.

Mientras otras empresas para reclutar se centran en los CV de los posgraduados, HUL selecciona a sus candidatos en tres fases: (a) discusión en grupo, (b) entrevista preliminar, y (c) y entrevista final. Y HUL ha refinado una herramienta poderosa para evaluar a los candidatos. Reúne a unos cuantos candidatos con gente de RH y altos directivos para discutir en grupo temas de la empresa, lo que permite ver si los individuos tienen capacidad de juicio, integridad, saber tomar



decisiones y relacionarse bien. Es muy importante saber cómo los individuos consiguen consenso y estimulan el trabajo en grupo. Se rechaza a la gente que es individualmente brillante pero que no puede trabajar en equipo.

La entrevista final incluye poner al candidato bajo presión. Se plantea un tópico para saber si el candidato es sensible para ver su madurez, ver si este tiene los valores que encajan con la cultura de la empresa. Y en las raras ocasiones en que la presión del tiempo no permite discusiones de grupo, HUL se apoya en numerosas evaluaciones con entrevistas con los altos directivos. Los miembros del Comité de Dirección toman las decisiones finales de reclutamiento a partir de las observaciones de los altos directivos

APRENDIENDO DE LOS DE ABAJO. Antes de ser contratados tienen que ser probados actuando. Algunos candidatos muy prometedores van en verano a un curso interno. Su combinación con el trabajo diario produce una memorable experiencia. El programa BLT dura de 15 a 18 meses, con un tutor, un coach, y un mentor.

Las oportunidades de liderazgo surgen al combinar un área determinada de especialización, con la mezcla de actividades funcionales, y actividades internacionales. Unido a una formación en la responsabilidad corporativa.



Unilever

ASESORAMIENTO (COACHING) DE ARRIBA.

Los altos directivos aceleran las experiencias formativas con coaching, evaluación, y feedback inmediato. Cada líder joven tiene un "Management Trainee Contact Book" en el que se registra los comentarios de los AD después de una visita. Por lo general, los informes de estos contactos llegan al C D y al DG.

Invirtiendo tiempo como el mayor número posible de futuros líderes, la alta dirección puede comparar y contrastar. Sorprendió en la

empresa que los futuros líderes entendieron pronto cómo funcionaba la empresa. Y pensaban cómo podían mejorar y hacer frente a los retos del futuro. De estos contactos se sacan unas cuantas lecciones de un ejemplo que plantea:

- Se pueden comparar los líderes en formación en el qué y en el cómo, en lo cuantitativo y lo cualitativo
- Los nuevos líderes sabían integrar su primer trabajo en el conjunto de la actividad de la empresa
- Los altos directivos pueden comparar sus evaluaciones independientes
- Los altos directivos de HUL pueden un sexto sentido para identificar el potencial de liderazgo

PASANDO LA MUESTRA

Las pruebas acaban con una entrevista con un Consejero de Administración, una vez que el candidato ha sido aprobado por su coach, tutores y mentores. Los



directivos confirmados pasan a papeles de liderazgo, los altos directivos continúan como coaches y mentores.

Se siguen haciendo evaluaciones de estos jóvenes líderes los tres primeros años en su puesto, y luego se determina si tienen el potencial para ser “uno de la lista”, la de los que pueden llegar a un alto nivel directivo en la organización.



El DG y el CD elabora una relación de los 100 primeros puestos en la empresa, los “trabajos calientes”, por su escala, complejidad su relevancia estratégica,

Y el CD mantiene dos veces al año una discusión de cuatro a cinco horas con los 50 líderes que dependen de ellos.

A los seis meses de elabora un plan de carrera y un plan sobre los próximos `puestos a ocupar. En estas discusiones lo más importante es la integridad del directivo. La alta dirección pondera los hechos hard con los soft

GRANDES RETOS PRODUCEN GRANDES LÍDERES.

En la gestión del talento HUL cree que los líderes tienen que tener tareas duras para crecer. Describe el autor el gran reto que tuvo que soportar Banga en su etapa de formación.

CONCLUSIONES

- La trayectoria especial de los líderes desde el reclutamiento en adelante
- Un enfoque coherente en el qué y en el cómo del liderazgo
- La calibración conjunta de los altos directivos de sus frecuentes observaciones directas, evaluaciones y asesoramiento de los futuros líderes
- La atención al coaching por los directivos a todos los niveles
- El enfoque siempre exigido a los caminos de desarrollo de los líderes individuales con una significativa oportunidad de liderazgo, con experiencia entre funciones y divisiones en los cruciales tres primeros años de la carrera de un líder
- Hacer crecer a grandes líderes con grandes retos

CAPÍTULO 6 DESARROLLANDO LAS POSIBILIDADES Y LA CAPACIDAD CON EXPERIENCIAS QUE IMPORTAN

Cómo Procter & Gamble desarrolla líderes globales

P&G ha sido siempre un pionero en el desarrollo del talento, no solo en el área del marketing. Esto lo vio A.G. Laffley cuando fue nombrado DG en el 2000: necesitaba talentos en estrategia, innovación, y atención al mercado y a los clientes.



Cuando en el 2009 necesitaba un sucesor de Laffley, tenía uno, Bob Mc Donald. Y cuando Dick Antoine se retiró de DG de RRHH, le sustituyó Moheet Negrath, que produjo un gran cambio



en el desarrollo de la próxima generación de líderes. **Bajo Bob McDonald, P&G continua formando líderes con sensibilidad al consumidor, que comprenden la innovación, y el valor del aprendizaje experimental en puestos globales.**

Como nos recuerda Laffley el desarrollo del talento no es solo desarrollar y formar a los líderes, sino también probar a los mejores con trabajos complejos y desafiantes que revelen quiénes tienen potencial de DG.

LA APUESTA.

Antoine no había visto a Henretta desde que se la destinó a Singapur cinco meses antes al frente del negocio de los cuidados a los bebés, y allí estuvo durante 18 meses. Muchos líderes de P&G se resistieron mucho a estos destinos para descubrir después lo mucho que aprendieron en ellos

CONSIGUIENDO UN PAPEL DE CRISOL.

Durante décadas P&G ha producido líderes que son grandes directivos, y que para promocionarles tienen que demostrar sensibilidad al cliente, orientación a la

innovación, y ser eficaces en un entorno global. Cada nombramiento no es un premio o una petición de un esfuerzo, sino también una oportunidad de aprender. Laffley constató que P&G se centraba sobre todo en clientes grandes como Wamart y no suficientemente en los consumidores.



Henretta transformó el negocio del cuidado de los bebés. Los anuncios cambiaron de notas técnicas a mensajes sobre el amor a los niños y todas las emociones que las madres sienten por sus hijos. La preocupación por la marca, la cuota de mercado, y el beneficio son las medidas standard del éxito de un líder, pero también ver cómo éste se ha desarrollado.

Una parte de cómo P&G

define el potencial es la capacidad para pasar a un papel de liderazgo dos niveles por encima. Henretta fue presidenta del negocio del cuidado de los bebés cerca de cinco años cuando PG empezó a pensar cual debiera ser su próximo puesto, Pero quien tengas aspiraciones por un puesto de alto nivel en P&G tiene que tener tres “experiencias”: gestionar varias marcas en un país, la responsabilidad de un negocio en todo el mundo, y un trabajo en otro país.

Henretta quería estar segura de que el puesto que se le ofreciese fuese adecuado para ella. En P&G hay tres mundos: las unidades de negocio globales, las funciones y la organización orientada al mercado. Algunos miembros del Consejo de P&G invirtieron tiempo hablando con Henbretta sobre por que pensaba que debiera aceptar el puesto

ENCONTRANDO A LOS POCOS QUE SE DISTINGUEN.

Henretta llevaba 25 años en P&G cuando Sue a Singapur. Bajo Laffley y Antoine, P&G tenía



numerosos foros para planificar las asignaciones de puestos y los planes de sucesión. Tres veces al año se reunían los 40 directivos superiores para hablar de los de más talento, Aunque tenían una 100 personas en la agenda, realmente sólo se centraban en unos 30.



Hicieron experimentos con revisiones del talento en grupos más grandes y se encontraron con que eso ayudaba a los líderes a familiarizarse con los de gran talento en otras unidades, lo que a veces inhibía la franca discusión. La solución fue añadir una sesión con el DG, el D de RRHH, el VP del negocio concreto, y el responsable de RRHH de ese negocio.

PROBANDO TALENTOS FUERA DE LA FORMAL REVISIÓN DEL TALENTO.

El talento está siempre en la pantalla del radar de P&G, en las revisiones estratégicas, las revisiones financieras, las visitas a las unidades de

negocio o por países, y los programas de formación interna como el General Manager College.

En las reuniones con los altos directivos se toman nota de los que aportan nuevas ideas y los que tienen que aprender a hacerlo. Laffley ha transformado el proceso estratégico en una poderosa herramienta de coaching introduciendo la práctica de recoger los informes estratégicos de los directivos escribiendo sus comentarios en ellos para discutir en la entrevista.

Un importante atributo del líder es su capacidad de dirigir un programa de innovación. P&G ha hecho de la innovación la meta central de la empresa. El talento también se observa en las reuniones financieras. Y McDonald utiliza el General Manager College para conocer mejor a los talentos superiores

DE “A QUIÉN CONOCES” A “QUIÉN ES EL MEJOR”

Los sistemas de bases de datos por ordenador son corrientes ahora, pero P&G creó un sistema propio ya en 2003. Capturan los datos y la información pertinente sobre cada uno de los líderes y los presenta

en pantalla durante las sesiones de revisión del talento.

Esta base de datos está ligada a un Cuadro de Mando que tiene medidas de rendimiento tanto hard como soft, tanto cuantitativas (cuota de mercado, volumen de ventas, beneficios) y cualitativas (innovación, liderazgo, estrategia). Este CM incluye también la medida del impacto duradero de las acciones del líder: crear una marca lleva mucho tiempo pero destruirla muy poco. Y recordemos que RRHH facilita la búsqueda de líderes, pero el responsable de encontrar la persona adecuada es el gerente de línea.



NUEVAS DESTREZAS, NUEVOS HÁBITOS MENTALES.

Una parte clave del apoyo al cambio es aprender a pensar cada uno por sí mismo, emitir juicios aunque no se tenga toda



la información que se quisiera tener

ACTUALIZANDO LA RED GLOBAL.

Como los directivos de P&G trabajan en varias áreas geográficas, culturas y mercados, suelen mantener relaciones con antiguos colegas y jefes. Esto les permite adaptarse a nuevos retos y entornos. Ahora PG está institucionalizando estas relaciones usando la tecnología social.

LA GRAN COMPENSACIÓN

El banquillo del liderazgo quedó bien preparado cuando Lafley anunció que se retiraba. Todos los DG en la historia de P&G fueron promocionados desde dentro. La búsqueda del sucesor comenzó pronto porque Lafley tenía en su agenda con el Consejo la planificación del talento, incluso la sucesión del DG.

Lafley trabajó con Antoine y Nagrah así como con Bill Connaty para definir los criterios sobre las características del DG: integridad, carácter y valores eran absolutamente esenciales, y todos los candidatos superaron el test, McDonald fue nombrado

CEO en junio de 2009.

CONCLUSIONES.

El desarrollo del talento en base a las experiencias mejora la capacidad en los cuatro componentes fundamentales del talento: rasgos personales, mezcla de destrezas, creación de relaciones y juicio sobre el negocio y las personas.

CAPÍTULO 7 CREANDO UNA NUEVA “CASTA” DE DIRECTORES GENERALES

Cómo Agilent vuelve a los tecnólogos líderes de negocio

Nuestro mundo cada vez más especializado requiere altos directivos con conocimientos especializados. La mayoría de las empresas se han apoyado en líderes cuya especialidad es dirigir, pero es difícil dirigir eficazmente cuando no están formados en la disciplina de una empresa especializada, si no están preparados para tomar las mejores decisiones en dirección estratégica, asignación de recursos, metas, y contrataciones de

personal clave.



Bob Sullivan, que había trabajado en Hewlett-Packard se enfrentó a este dilema cuando se hizo cargo de la DG de Agilent Technologies (instrumentos de medida científicos y técnicos) en 2005, una empresa llena de expertos y tecnólogos pero pobre en talentos directivos

CREANDO UN BANQUILLO DE FORTALEZAS.

Quiso hacer de Agilent la primera empresa de medida del mundo. La clave de sus planes era un “banquillo de los mejores de la clase en dirección general” con líderes de formación técnica y destrezas directivas. Cambió la estructura funcional por una descentralizada para aligerar la toma de decisiones- Su visión del liderazgo le hizo un maestro nato el talento, con la idea de poner líderes en el centro para desarrollar otros líderes.

Contó con dos importantes



colaboradores, Adrian Dillon, financiero, on Nersesias, ingeniero. Estas son las ideas del equipo sobre lo que hace un Director General:

- Ver y entender el negocio en su totalidad
- comprender cómo gana la empresa dinero
- ver antes la rapidez y el carácter del cambio
- saber quiénes y cómo son los clientes
- escoger las metas y prepararse ante los riesgos
- desarrollar y mantener la ventaja competitiva
- conseguir resultados a corto y a largo plazo
- trabajar con expertos en diferentes disciplinas
- desarrollar soluciones alternativas a los temas
- generar y asignar con juicio los recursos
- ofrecer resultados trimestre tras trimestres



“COACH” EN JEFE.

Sullivan necesitaba nuevas formas de medir el

rendimiento de tu banquillo, basándose en tres criterios: orientación estratégica, resultados financieros y capacidad organizativa.



Cada seis meses hace una evaluación basándose en la orientación al cliente, la velocidad y oportunidad de la toma de decisiones, y la capacidad de decisión. En los Consejos, informa de cada directivo que depende de él.

DESARROLLANDO OPORTUNIDADES PARA LA GENTE.

Igualmente está preocupado por la creación de líderes Ron Nersesian, que dice que “los productos perecen, pero lo que permanece es la formación y el desarrollo institucional de las destrezas y capacidades de la gente. No es frecuente que como él baje dos niveles para ayudar al que no está feliz con su trabajo.

CREANDO UNA

CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Dillon llegó a Agilent en 2001 y su prioridad fue reducir los costes y la reorganización. Luego se ocupó del futuro: organizó la Oficina de Reingeniería Financiera que también se encargó del desarrollo del personal, estableció un programa más formal de reclutamiento y contratación. Los líderes del Departamento Financiero cada año identificaban a 12 personas de la organización ejemplares en las mejores características del liderazgo.

Empezó con lo que llamó la revisión organizativa del liderazgo para centrarse en los líderes de alto potencial, los destinados a estar entre los que ocupan puestos de toma de decisiones de gran impacto. La revisión se basa en una matriz de nueve cuadros, con el rendimiento en un eje y el potencial en el otro.

Dillon y los 14 que dependen de él hacen esta revisión en agosto. El grupo evalúa a los que dependen de cada líder y la gente que está un nivel por debajo. Los líderes



deben tener claro también quienes pueden ser sus sucesores. Un mes después se reúnen de nuevo y discuten la matriz

CONCLUSIONES

Las empresas de gran contenido técnico pueden crear valor y ventaja competitiva si son capaces de desarrollar líderes que tienen las destrezas técnica y de dirección general para ver a la empresa en su conjunto. Pero pocas empresas tienen sistemas y herramientas para hacer esto, y aun menos un sistema formal de revisión y remuneración

CAPÍTULO 8 DESCUBRIENDO EL LÍDER QUE SE LLEVA DENTRO

Cómo Novartis crea capacidad de liderazgo con autoconocimiento

¿Cuánto conoce realmente de sus interioridades, sus creencias, valores, reservas emocionales, y sentimientos? ¿Cuántas veces se ha planteado estos temas?

- ¿Cómo me olvidé de esto? Era tan obvio...

- Debiera haber escuchado mi intuición y no haber firmado el acuerdo
- Vi que Cristina estaba fallando, ¿por qué no la cambié antes?
- ¿Por qué no puedo dar mi feedback honesto? ¿Qué temo?
- ¿Por qué no vendí este lánguido negocio cuando me hice cargo de él? ¿Estaba equivocado al pensar que el gerente de la unidad de negocio podía cambiarlo? ¿O me preocupé demasiado de lo que pensaría mi predecesor?



AYUDANDO A LOS LÍDERES A DESCUBRIR SU INTERIOR.

El Presidente de Novartis, Daniel Vasella, relaciona tres cualidades del liderazgo que hay que tener siempre en cuenta: competencia técnica

y de relaciones interpersonales, ambición, e integridad, pero incluye también la autoconcienciación (self-awareness) entre las metas de desarrollo de sus líderes.



Cree que el carácter y las habilidades personales de una persona están dirigidas por su interior, que define como una combinación de sus fortalezas y debilidades, estilos cognitivo e interpersonal, y lo más importante sus valores nucleares y los propósitos vitales. Y cuanto más clara y profunda sea la autoconcienciación, más poderosa y segura será su intimidad.

AUTOCONCIENCIA Y EFICACIA DEL LIDERAZGO.

La autoconciencia puede adoptar muchas formas, cada una de las cuales



puede hacer a un líder más eficaz. Simplemente identificando lo que le gusta o lo que le disgusta, y las fortalezas y debilidades personales puede abrir los ojos a un líder sobre las específicas clases de apoyo que necesita. Y la gente que está posiciones de liderazgo de alto nivel también necesita tener conciencia de cómo les afecta a los demás lo que dicen y lo que callan.



TÉCNICAS PARA PROFUNDIZAR MÁS.

Desde la incorporación de Vasella a Novartis, después de la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz, Vasella instituyó una serie de procesos de desarrollo del liderazgo que se han centrado no solo cada vez más en ayudar a los directivos clave a profundizar en sus conocimientos sino también en aumentar su autoconcienciación

EL CONTEXTO ADECUADO

Las reuniones de evaluación de los líderes se hacen no solo con el director de la División y el de RRHH sino también con colegas, para

tener en cuenta el contexto. Este contexto permite tener en cuenta temas como los siguientes:

- ¿qué me está molestando y consumiendo mi energía?
- ¿porqué no tengo en cuenta este tema y no encuentro una solución clara?
- ¿estoy empleando la fórmula de éxitos antiguos para una situación nueva y me fio de ello?
- ¿qué valores me permitirán encontrar una solución correcta?

CONCLUSIONES.

1. Puede liberar su capacidad y valor como líder si continuamente profundiza en su interior
2. Esto le ayudará a abrirse a otros, a ser sincero, a trabajar con otros, a colaborar con los adecuados
3. Es fundamental la interacción diaria con otras personas



PARTE III – LLEGAR A SER UN MAESTRO DEL TALENTO

Muchas empresas no tienen una sensación de urgencia sobre su talento de liderazgo hasta que el negocio va mal, o necesitan llevar a cabo un cambio estratégico importante.

En los tres capítulos siguientes se describe como Goodyear se transformó en una empresa orientada a sus consumidores, UniCredit en un banco paneuropeo a partir de una colección de bancos de varios países, CDR se enfrentó a un cambio fundamental en su entorno, y LGE aprendió a servir mejor a sus clientes en los mercados locales.



CAPÍTULO 9 CONSEGUIR LOS LÍDERES ADECUADOS

Iniciar el camino a la gestión del talento casi siempre requiere cambios en el liderazgo

GOODYEAR: RENOVANDO CON LA AYUDA DEL EXTERIOR.

Goodyear Tire & Rubber tenía problemas cuando se incorporó Bon Kegan en el 2000. Sus archirrivalés Michelin de Francia y Bridgestone de Japón estaban comprando otros fabricantes de neumáticos y conquistando una cuota mundial muy alta. GY respondió comprando una alta participación en Dunlop en Europa y Norteamérica, lo que aumentó su deuda

Pero antes de una década, Keegan (ya DG en el 2003) había hecho de la empresa un ganador con un futuro prometedor. Sus líderes y empleados le llamaron La Nueva GY. Ya antes de ser nombrado, Keegan cambió el modelo de empresa, antes orientada a la fabricación, muy aislada y centrada en la ingeniería, y dirigida por los fabricantes de automóviles. Llamaron a la nueva estrategia “el modelo centrado en el mercado.

Entendió mejor que otros líderes corporativos que la gente está antes que la

estrategia. Necesitaba nuevos líderes que rechazasen el incrementalismo, hacer más de las mismas cosas: una filosofía diferente y un estilo de liderazgo que cambiase la cultura. Tuvo un socio importante en el proyecto, Richard. Kramer, ahora Presidente, que había sido socio de Pricewaterhouse. Estudiaron las competencias que tenía GY, las que hacían falta y el “gap” entre ellas. Vieron que los líderes con éxito tenían unos rasgos comunes: creaban equipos, tenían capacidades analíticas. Encajaban en la “química” de la organización y tenían mucho valor para innovar.

Fueron cinco los principios que querían que reflejase el talento del liderazgo de GY:

- una empresa es un equipo deportivo, no se refiere solo a los individuos
- las mejores decisiones no salen de la persona más inteligente en la sala: salen de un grupo de gente inteligente



reunida en la sala

- los líderes tienen que saber lo que no conocen
- tienen que ser innovadores valientes
- tienen que apasionarse por su empresa, pero controlar sus emociones al tomar decisiones

En el proceso establecido un candidato se reúne no solo con la persona de la que va a depender sino con la mayoría de los miembros del equipo de dirección.

UNICREDIT: EMPLEANDO EL SISTEMA DEL TALENTO PARA EJECUTAR UNA NUEVA ESTRATEGIA.

Cuando Alessandro Profumo se estaba ocupando de crear un banco paneuropeo, el talento formó parte de su estrategia. Su equipo desarrolló una nueva cultura de rendimiento con el desarrollo del liderazgo como el punto focal, ayudado por gente de RRHH. Aunque UniCredit creció hasta ser el mayor banco de Italia, Profumo quería más. Empezó con un plan para fusionarse con HypoVereinsbank (HVB), un banco importante en Alemania, Austria y la Europa del Centro y el Este.

Se produjo la crisis, pero UniCredit fue capaz de salir de ella “saliendo de la caja” en la gestión del talento, lo que reforzó su competitividad con un liderazgo más fuerte y la unión de sus diversas culturas.

PRIVATE EQUITY: NUEVO TALENTO PARA UN NUEVO JUEGO.

CDR (Clayton, Dubilier & Rice) contrataron como asesor a Jack Welch y otros DG estelares como Lafley, de P&G, y Vindi Banga de Hindustan Unilever, e incluso a Bill Conaght. Con ellos PE (CDR) llegó a ser una fuerza muy importante en los mercados de capital del mundo



LGE: ADQUIRIENDO UN TALENTO GLOBAL.

No es posible imaginar empresas más diferentes que GY y LGE, una queriendo

salir del mundo de las commodities, la otra un creciente competidor en el insaciable mercado mundial de la electrónica de consumo (hacen celulares, TV planas, acondicionadores de aire, y se están enfrentando a los líderes mundiales en todas las categorías. Su DG, Yong Nam, coreano, que no quiere solo que LGE sea la mejor marca coreana, sino la mejor del mundo. Su agenda de transformación consistió en lo siguiente:

- Realignar el sistema de gestión del rendimiento para centrarse en el crecimiento rentable y la rentabilidad sobre la inversión
- Reestructuras la cartera de productos para que LGE esté en los negocios donde pueda ser número uno
- Alinear todas las estrategias de producto / mercado frente a los segmentos y necesidades de los clientes
- Crear una marca global
- Invertir en diseño e innovación
- Globalizar la organización y los sistemas de recursos humanos



CAPÍTULO 10 ESTABLECER LOS VALORES Y COMPORTAMIENTOS CORRECTOS

Hacer del desarrollo del talento una meta que se mide y se premia ayuda, pero gran parte del trabajo se hace con la modelización. Los líderes establecen el código de conducta a partir de sus propias acciones, preguntas, y apertura, opiniones diferentes para identificar la mezcla propia de cada líder de rasgos, destrezas, juicio, relaciones y experiencia

GOODYEAR: UN MANIFIESTO PARA EL CAMBIO

La nueva empresa necesitaba una nueva mentalidad para generar un crecimiento rentable, atrayendo a clientes con un marketing fuerte e invirtiendo en mercados emergentes.



Bob Keegan preparó una lista

de los siete impulsores del negocio, un modelo que llamó el modelo del negocio centrado en el mercado:

A) LIDERAZGO

Mezcla de talento de dentro afuera, Rendimiento probado

B) LIDERAZGO DEL PRODUCTO

Innovaciones relevantes para el cliente, Motor destacado de nuevos productos

C) AYUDA A LA DISTRIBUCIÓN

Crear negocios con los distribuidores, Enviar los productos que demanden los clientes

D) CREAR UNA MARCA FUERTE

Enfoque intenso en segmentos concretos, Enfocar al crecimiento rentable

E) CADENA DE SUMINISTROS VENTAJOSA

Mezcla de precios en función de las materias primas, Inversiones en mercados emergentes

F) ESTRUCTURA BAJA DE CAJA

Conseguir la eficiencia en todas las partes del negocio Inversiones orientadas en

mercados de alto crecimiento

G) LA CAJA ES EL REY

Bajos costes en las compras. Desarrollar costes bajos

CAPÍTULO 11 CONSEGUIR LOS PROCESOS ADECUADOS DE GESTIÓN DEL TALENTO

EL MITO DEL DOMINIO DEL TALENTO

Seleccionar líderes

- Haga que los directivos superiores se impliquen en seleccionar el talento de liderazgo
- Contrate para ser líderes, no por sus conocimientos y experiencia funcional o académica
- Conozca los valores y comportamientos de la persona antes de contratarla
- Sea humilde incorporando gente de fuera cuando lo necesite, pero tome medidas para lograr su asimilación de la cultura de la empresa
- Sea honesto sobre el que tiene el mayor



potencial de liderazgo

Desarrollar líderes

- Haga que el desarrollo del talento sea su obsesión
- Profundice en los detalles del talento de cada líder, así como profundiza en las causas últimas del rendimiento financiero
- De un feedback frecuente y honesto
- Haga del desarrollo del talento una parte explícita del trabajo de cada líder y hágale responsable de ello
- Ofrezca oportunidades intelectuales para un crecimiento adicional

Asignar puestos de liderazgo

- De a los líderes ocupaciones con mucho espacio para el crecimiento
- Tenga una visión global corporativa cuando asigne puestos
- Piense creativamente dónde una persona puede alcanzar la excelencia
- Lleve una base de datos de las experiencias y destrezas de sus empleados

Evaluar a los líderes

- Haga informalmente revisiones formales

- Emplee las revisiones de la empresa como revisiones de las personas, y viceversa
- No juzgue el rendimiento solo por los números
- Considere lo que el líder tiene que dejar detrás
- Separe las cosas mal hechas de los fracasos
- Reconocer y mantener a los líderes
- Diga a la gente cómo encaja en la empresa
- Permita opiniones cuando premie económicamente a los líderes
- Diferencie



DIRECTRICES FINALES PARA SU PRÓXIMA REVISIÓN DEL TALENTO

A quién incluir

- ✗ Al líder de mayor nivel, idealmente al DG, que dirigirá la discusión
- ✗ El Director de RRHH
- ✗ El líder del negocio,

unidad, departamento o función que se está revisando

- ✗ La persona de RRHH que trabaja con ese líder, si lo hay.

Cómo programarlo

- ✗ En el sitio del líder, no en la sede central
- ✗ Prográmelo antes de sus revisiones anuales de estrategia y presupuestos
- ✗ Programe una sesión de seguimiento no más de tres meses después, quizás por teléfono
- ✗ Planee invertir unas pocas horas al empezar
- ✗ No corra, tómese tiempo cuando el proceso es nuevo

Qué llevar

Documentos actualizados con evaluaciones sumarias, evaluaciones detalladas, y foto de cada grupo del líder que se revisa, y de cada uno de los líderes que dependen de él, uno o dos niveles por debajo. Una base de datos de empleados hará el acceso a esta información mucho más simple.

Cómo fijar el tono

La mejor forma es la ingenuidad y sinceridad al



hacer preguntas y discutir las afirmaciones de la gente.

Pronto se darán cuenta de que buscas la honestidad y el camino recto.



Una agenda típica de una sesión de revisión del talento

1. Liderazgo del negocio

- ✗ Prioridades.
- ✗ Organigrama con nombres, fotos, posiciones y tiempo en la empresa.
- ✗ Matriz de calificaciones de rendimiento y valores para los líderes de alto nivel.
- ✗ Planes de sucesión para los subordinados.
- ✗ Cualquier cambio anticipado por reestructuración o liderazgo.

2. Lista de temas

- ✗ Lista de los líderes uno y dos niveles debajo de los que dependen directamente del DG.
- ✗ Calificaciones generales de estos líderes.
- ✗ Los más preparados para la promoción.
- ✗ Nombramientos que esperan la formación directiva.

3. Crecimiento y cultura

- ✗ Descripción de la forma en que se están llevando a cabo las metas del negocio y prioridades de la organización
- ✗ Planes de revisión para acelerar los negocios y el crecimiento del talento en las áreas clave como en los mercados emergentes
- ✗ Discusión de los resultados desde el punto de vista de las prioridades mayores de la empresa
- ✗ Feedback de las encuestas de opinión de los empleados o auditorías sociales

CARACTERÍSTICAS NECESARIAS EN EL DIRECTOR DE RRHH

- ✗ Confianza del equipo de alta dirección.
- ✗ Encaje con el director

general y el financiero.

- ✗ Habilidad para ser la cara externa de la empresa.
- ✗ Excelente evaluador del talento.
- ✗ Operador global.
- ✗ Pensador claro y líder del cambio, con capacidad estratégica.
- ✗ Alta capacidad para resolver problemas complejos.
- ✗ Operatividad.
- ✗ Decisivo, tomar decisiones duras.
- ✗ Habilidad para retener al equipo superior de RR.HH.

FALLOS DEL LIDERAZGO

- ✗ Fallos en el rendimiento, o los valores.
- ✗ Estar demasiado orientado a las interioridades.
- ✗ Resistirse al cambio, no aceptar las nuevas ideas.
- ✗ Ser un identificado de problemas, en vez de un solucionador.
- ✗ Ganar al DG, pero no al grupo de su negocio.
- ✗ Estar preocupado siempre por el próximo ascenso en su carrera, en lugar de centrarse en el presente.
- ✗ Dar vueltas por la oficina, como ve todo el mundo.



- ✘ Ser rígido y sentirse importante, sin sentido del humor.
- ✘ Falta de valor para oponerse al sistema.
- ✘ No desarrollar su propio plan de sucesión.
- ✘ No crecer, ser complaciente.
- ✘ No adaptarse a la velocidad y el carácter del cambio externo.



LECCIONES APRENDIDAS DEL DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO

Resumen de lo aprendido sobre el liderazgo y su desarrollo a lo largo de los años

- ✘ Los valores de la empresa y personales tienen que ser compatibles.
- ✘ Atraer, desarrollar y retener al talento de primera clase es una tarea que no se acaba nunca.
- ✘ Candor y confianza en el sistema son imprescindibles.
- ✘ Pensar que los errores son necesidades en el

desarrollo mejor que problemas fatales.

- ✘ La diferenciación alimenta la meritocracia, pero la igualdad, la mediocridad.
- ✘ Una cultura de rendimiento tiene consecuencias, buenas o malas.
- ✘ Los grandes líderes desarrollan grandes planes de sucesión.
- ✘ Tratar con la adversidad es ilustrador y desarrollador.
- ✘ Las grandes organizaciones requieren comunicaciones, simples, centradas y coherentes.
- ✘ La formación continua es crítica para el éxito
- ✘ Los grandes líderes compensan la pasión con la compasión.



EXECUTION PLAN

Ideas Clave del Libro para mi Trabajo

| |
|--|
| |
|--|

Plan de acción

| Idea fuerza | Actividad | Plazo | Responsable |
|-------------|-----------|-------|-------------|
| | | | |

