



UNIVERSIDAD UDLA
DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

HACIA UNA AMÉRICA LATINA MÁS UNIDA E INTEGRADA

CLADEA 2008

XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano
de Escuelas de Administración

Del 22 al 25 de Octubre



“El Talento en las Organizaciones: Liderazgo Creativo en un Enfoque de Sustentabilidad”

Por: Mtra. María Emelina Santiago García *, aspirante al Doctorado en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

*Dirigida por el Dr. Miguel Angel Axtle Ortiz titular de Metodología de la Investigación Cualitativa en el Doctorado en Administración de la Universidad Anáhuac México Sur.

Resumen

Este artículo presenta una nueva perspectiva del liderazgo, en el contexto de un mundo globalizado y complejo que requiere de respuestas inmediatas ante un nuevo ambiente de negocios.

Se propone que este liderazgo se satisfaga a través del liderazgo racional, cuya base radica en el desempeño creativo e innovador del talento en las organizaciones. Se busca que se diseñen e implementen programas de liderazgo dirigidos a identificar, promover y desarrollar las habilidades de las personas.

Se destaca el potencial de Latinoamérica por ser una economía en crecimiento que promete proveer de talentos a las corporaciones internacionales y futuras empresas locales.

Abstract

This article presents a new perspective of leadership, in the context of a globalized and complex world that requires immediate answers when facing a new business environment.

It's proposed that this leadership should be satisfied by using rational leadership, which is founded in the creative performance and the business innovative talent. It's intended to design and implement leadership programs aimed to identify, promote and develop people skills.

Also it's stressed Latin America's potential by being a developing economy that promises to provide talents for international corporations and future local enterprises.

Palabras Clave: Liderazgo racional, Talento Humano, Sustentabilidad, Innovación, Latinoamérica.

Keywords: Rational Leadership, Human Talent, Sustainability, Innovation, Latin America.

Introducción

El concepto de liderazgo a través de la historia de la administración ha sido objeto de atención constante. Se ha generado infinidad de material documental y de investigación al respecto, pues el hombre busca entender la manera correcta de ejercer el liderazgo y al hacerlo, entra en un círculo de aprendizaje continuo.

La explicación de este movimiento de aprendizaje se debe a que la sociedad se transforma continuamente en búsqueda de nuevas formas de liderazgo, el mundo se globaliza y el desarrollo socio-económico se acelera de manera cada vez más vertiginosa, acortando los periodos de tiempo para reaccionar ante cualquier cambio.

La sociedad actual requiere de personas que tengan la visión de actuar desafiando los problemas económicos, políticos y culturales. En el ambiente económico, una necesidad apremiante en los mercados son las personas con talento que piensan en buenas ideas y las llevan a cabo. Las ventajas competitivas ya no se construyen sólo con recursos económicos o invirtiendo en tecnologías, sino a través del compromiso de personas debidamente alineadas alrededor de una gran idea sustentada con posibilidad de obtener resultados.

El ingrediente más importante del liderazgo es el individuo que lo ejerce. Aquella persona que lo lleva a cabo, promoviéndolo para el beneficio de otros. Lo externa a través de sus capacidades, por ejemplo su potencialidad para resolver problemas y la propuesta de nuevos caminos para lograr el éxito.

Las personas orientadas correctamente logran los cambios, por lo que las organizaciones a través de un trabajo constante, desde la identificación y durante cada una de las etapas del desarrollo de su talento, deben fomentar la creatividad.

El propósito debiera ser, no sólo permanecer en el mercado sino tener una mentalidad de líder para no temer de la competencia. Por ello se precisa responder a las nuevas tendencias de demanda con mucha mayor rapidez que las organizaciones que tienen una lenta respuesta, ya que éstas últimas no sobrevivirán en el futuro inmediato.

El siguiente artículo externa la importancia de un nuevo liderazgo ante un mundo de constantes cambios, el cual se origina a través de la promoción y creatividad del talento dentro de las organizaciones. Explica algunos ejemplos de liderazgo en diferentes contextos, proponiendo un esquema global de perspectivas sobre los alcances de llevar a cabo el liderazgo adecuado. Se comenta la importancia de los mercados

emergentes, y su trascendencia en el contexto actual, específicamente el crecimiento sostenido de América Latina.

Las Teorías de Liderazgo

Las teorías del liderazgo tienen un valor práctico, y expresan algún aspecto relacionado con el mismo, porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso.

De acuerdo a Lussier (2005), durante las últimas 6 décadas, el concepto de liderazgo ha sufrido varios cambios, las interpretaciones propuestas y definiciones se han concentrado en diferentes teorías, cada una de ellas importantes en su momento. Se pueden establecer 4 diferentes teorías hasta nuestros tiempos: la teoría de rasgos, la teoría del comportamiento, la teoría por contingencia y la teoría integral del liderazgo.

Lussier comenta que los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen, y junto a esta concepción se crea la primera teoría de los rasgos, que implicó identificar el conjunto de características que distinguen a los líderes de sus seguidores, lo cual ayudó a diferenciar los buenos líderes de los ineficientes.

Sin embargo, aunque se realizaron varias investigaciones, no hubo la propuesta de un conjunto de características universales que definieran a un líder y que permitiera predecir su comportamiento.

Durante esta etapa se establecieron una serie de atributos que estaban relacionados con el buen desempeño de los líderes, los cuales fueron tomados de los logros y acciones de grandes personajes de la historia.

En la década de los 50's, el tema a investigar en cuestión de liderazgo, se basó en la preocupación por estudiar las acciones de las personas que eran consideradas como líderes potenciales y que tenían ciertos atributos que los identificaban como tales. Se concentraron en las acciones concretas del líder y los resultados de su trabajo.

A esta teoría se le llamó la teoría del comportamiento, cuyo objetivo fue encontrar el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones. Se centró en encontrar formas de clasificar la conducta que facilitara el conocimiento del liderazgo. (Müchen, 2005)

Después de entender que no podía ser propuesto un único y mejor estilo de liderazgo universal, durante la década de los 70's, surge una nueva teoría denominada por contingencias.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia. Por lo que esta teoría trata de explicar el estilo adecuado del liderazgo con base en el líder, los seguidores y la situación, que se refiere al ambiente y la problemática que se le presenta.

Las teorías de liderazgo de rasgos como las de comportamiento contribuyeron para desarrollar y en conjunto constituir esfuerzos para encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones [teoría de las contingencias].

Durante la década de los 80's el liderazgo empezó a orientarse hacia la teoría integral o neo carismática. Aquí se tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y por contingencia. Se habla de un liderazgo de colaboración en donde lo primordial es lograr los objetivos del grupo y de la organización. (Pierce y Newstrom, 2006)

Sin embargo, aunque esta última teoría incluía el desarrollo de las tres teorías de liderazgo, la teoría del comportamiento a pesar que fue propuesta hace varias décadas, fue adoptada por muchas organizaciones, y es comúnmente conocida como el liderazgo tradicional. En el artículo de Roger Gill (2003, p. 7) *Introduction: Nature and Importance of Leadership* se cita la definición de Burns (1978), que describe "el 'liderazgo' como un proceso de movilización de individuos con ciertos motivos, valores y el acceso a los recursos en un contexto de competencia y conflicto en la persecución de metas". Ésta es una definición que debe acoplarse a una nueva fase de la administración propiciada por los cambios sociales actuales.

De acuerdo con Snowden y Boone (2007), los cambios sociales actuales producen complejidad en la toma de decisiones en las organizaciones, dichas complejidades las clasifican en cinco tipos de ambientes para el liderazgo:

- El ambiente simple, en el cual se desarrolla el liderazgo tradicional, se refiere al resultado ya esperado de tomar decisiones conocidas.
- El ambiente complicado, que contiene diferentes respuestas correctas a situaciones donde hay una clara relación causa-efecto, pero que no es fácil verlas, por lo que se requiere de un experto.
- El ambiente complejo, es aquél donde existe por lo menos una solución, pero su obtención se basa en elementos inconclusos que requieren de creatividad para resolver el problema.
- El ambiente caótico, presenta una barrera que impide identificar la relación causa y efecto, porque éstas cambian constantemente sin ningún patrón. El líder debiera actuar de inmediato para salir de

este ambiente hacia una situación de mayor control donde exista por lo menos alguna alternativa de solución.

- La ausencia de todos los anteriores nos da el ambiente desordenado, se refiere a situaciones donde no se puede identificar qué ambiente se tiene en la organización. Bajo esta situación es posible llevar a cabo ningún tipo de liderazgo.

Considerando la propuesta de Snowden y Boone, ante un mundo que se desarrolla sobre situaciones complejas, que dista mucho de las circunstancias existentes en el pasado, resultaría difícil pensar en un liderazgo óptimo basado en el esquema tradicional, puesto que cada vez existen más variables a considerar para alcanzar el éxito.

Esta creciente manera de pensar y de continuar con la idea que el liderazgo tradicional no es el adecuado para las necesidades actuales, se debe a que éste considera principalmente la perspectiva individual del líder y sus seguidores. En esta perspectiva el líder era capaz de llevar en sus hombros el peso de toda la responsabilidad y lograr resultados en un ambiente estable con las mismas herramientas que le habían funcionado, garantizando así el éxito de la empresa en el futuro próximo.

La perspectiva individual del liderazgo a lo largo de la historia ha evidenciado diferentes estilos personales, no obstante, distintos hechos acontecidos en épocas específicas nos han dado la oportunidad de estudiar y debatir estos estilos.

En el caso de invasores y conquistadores vemos un control ejercido por el sometimiento. También hemos visto el liderazgo ejercido por una ideología que transmite convicciones generalizadas. Así como el liderazgo del pensamiento original de líderes, cuyas características innatas y adquiridas fueron el reflejo de grandes transformaciones sociales e iconos de la historia mundial.

Lo importante de reconocer distintos tipos de liderazgo y grandes líderes, permite obtener una idea de la potencialidad que pueden desarrollar los individuos y la capacidad que poseen las personas para aplicar sus talentos y cualidades, permitiéndoles así trascender en la historia.

El Desafío del Liderazgo

El liderazgo en la actualidad enfrenta una realidad con desafíos más complejos, debido a la evolución del conocimiento del hombre y el creciente nivel de complejidad de los negocios.

Se requiere de personas con talento y capacidad de dirigir, además creativas e innovadoras y que gocen de una personalidad que incluya como principios básicos la posesión y práctica de valores tan fundamentales como tolerancia y respeto.

Los líderes deben pasar por el filtro de una sociedad cada vez más exigente; una sociedad que hace más difícil su desempeño, ya que el nivel de responsabilidad es cada vez más alto. El cambio en el ambiente de negocios que ha creado la sociedad moderna, demanda nuevas formas de liderazgo; formas que por su naturaleza y complejidad requieren de nuevos conocimientos, recursos y perspectivas que se encuentran fuera de la capacidad de la organización.

Esta idea ha sido sustentada en la actualidad, siendo tema de interés de estudio, concluyendo que las organizaciones requieren enfrentar retos cada vez más complejos. Los retos se generan por la integración del cambio cultural hacia los negocios y como se mencionaba, crean nuevas necesidades de liderazgo.

Al cambiar la manera de ver al liderazgo, es decir, de una perspectiva individual, hacia una perspectiva enfocada al resultado que debe alcanzar la organización, se puede apreciar el liderazgo desde un punto de vista más amplio. Esta perspectiva adherida a su misión, logra dar dirección a toda la organización, traspasando los límites internos e integrando todas las áreas de la misma. Por lo tanto, es la que une a los miembros de la organización para enfrentar retos críticos con mayor confianza y respeto en sus interacciones.

Un cambio tan radical en el estilo de liderazgo se logra sólo si la empresa se adecua al ambiente actual de nuevos retos y complejidades. Los líderes necesitan estar imbuidos de este ambiente y ser capaces de traducir el cambio cultural para alcanzar los resultados deseados.

Para ello, es preciso considerar al liderazgo como el resultado alcanzado por la organización de manera colectiva, en lugar de verlo como una habilidad o como el papel que posee una persona o un grupo de personas. Si se enfoca de esta manera es posible ver al liderazgo con un lente mucho más amplio y por ende global.

Una visión generalizada y global de un nuevo liderazgo, filtrada en las distintas culturas, evitará crear fronteras y diferentes expectativas sobre su aplicación; sin embargo, para llegar a este punto las empresas deben invertir en desarrollar el talento y capacidades de sus empleados de todos los niveles de la organización. (Mintzberg, 1992)

Esto nos lleva a analizar los retos actuales que se le presentan al liderazgo individual, poniendo en evidencia la necesidad de adecuarse al ambiente social y empresarial, hasta llegar a tener una visión global que supere las barreras culturales.

Todos estos cambios pueden ser vistos desde tres perspectivas que permiten desarrollar un análisis del liderazgo: perspectiva individual, perspectiva de la organización y una perspectiva intercultural que supera límites impuestos por las barreras geográficas, para situarse por encima de las culturas (Martin & Ernst, 2005).

Por la perspectiva individual se entienden todas las características que posee una persona y que le permiten desarrollar destacándose en un ambiente específico, son las habilidades individuales necesarias para el éxito dentro de nuestro contexto actual.

La perspectiva de organización se entiende al comparar dos sociedades con un concepto de liderazgo altamente desarrollado, por ejemplo, para la sociedad norteamericana la orientación de sus organizaciones es altamente psicológica y para la sociedad europea la orientación es más sociológica. Las primeras se enfocan en las habilidades únicas del líder, mientras que las segundas se enfocan más en lo tecnológico y dinámicas de grupo.

La tercera perspectiva se llama intercultural y a la luz de los acontecimientos de la sociedad moderna resulta muy importante conocerla e implementarla. Cuando nos referimos a intercultural se dice que supera los límites impuestos por sistemas culturales cerrados que sólo ven a la organización como algo independiente, por ejemplo, en Europa y otros países existe un alto nivel de expectativa con relación al papel de la empresa en la sociedad. En Norteamérica el enfoque está en la transparencia, la integración, la colaboración y estrategias emergentes de liderazgo.

La perspectiva intercultural puede ser la más relevante porque trata del análisis del contexto donde se lleva a cabo el liderazgo. Por lo que una vez aplicado el liderazgo en el contexto cultural, el enfoque del desempeño del individuo tendrá una mayor riqueza y herramientas para cumplir los objetivos y ser exitoso.

Es claro que en este punto, se encuentra el papel de un nuevo líder que posee una mentalidad positiva, abierta a todo tipo de circunstancias, pero sobre todo al cambio. Un líder que sabe dejar a un lado ciertos paradigmas que algunas veces pueden limitar los deseos de hacer las cosas (McFarland, 1996).

Todos estos cambios y propuestas, son verdaderamente importantes en nuestra sociedad y han dado pie a estudios especializados debido al cambio exigido del ambiente de negocios por desarrollarse en una sociedad global.

En E.U. existe un Centro de Liderazgo Creativo¹ que está examinando actualmente otros tipos de desafíos complejos para el liderazgo, los denominados “Desafíos Críticos”. Estos nuevos desafíos resultan de un evento inesperado y requieren de una respuesta organizacional inmediata, en algunos casos esa respuesta puede ser hasta drástica. (Martin & Ernst, 2005)

Bajo esa perspectiva, las expectativas de un buen líder se traducen en objetivos claros y no sólo en buenos deseos, ya que esto último lo podría llevar a actuar de una manera adecuada, pero no siempre acertada.

La actualización de conocimientos del líder es de vital importancia para que el desarrollo de ideas fluya y esté en posibilidad de dominar cualquier situación que se presente; el aspecto cultural influye en la formación de ideas. (Siliceo, 1996).

Actualmente existe un creciente interés en lo que alguna vez se llamó liderazgo informal, el cual se usa para describir empleados que toman el mando de manera temporal en sus equipos, a pesar de no tener ninguna autoridad formal sobre ninguna persona. Hablamos de un liderazgo distribuido o liderazgo compartido.

La colaboración es uno de los principales atributos para un liderazgo moderno, de acuerdo a München (2005), el liderazgo compartido ocurre cuando los miembros de un equipo, están plenamente comprometidos, ya que cada uno de sus miembros comparte la experiencia de proveer el liderazgo.

El Centro de Liderazgo Creativo define el liderazgo como las actividades colectivas de los miembros de la organización para cumplir con las tareas de dar dirección, desarrollar el compromiso y crear sinergias. (McCauley & Van Velsor, 2004).

¹ El Centro Creativo, es un centro que se dedica a indagar sobre los cambios que sufre el liderazgo a través del tiempo. El objeto de estudio es la naturaleza del liderazgo y por ende el rol de los líderes en las organizaciones. El Centro de Liderazgo Creativo, utiliza la aplicación de encuestas como herramienta de investigación. Tiene un proyecto que se le conoce como CNL (Changing Nature of Leadership) y fue aplicado por primera vez en el 2003. En este 2007 se aplicó En este 2007 se aplicó por segunda ocasión una encuesta a 1131 ejecutivos, que estuvieron de acuerdo en que la definición de liderazgo ha cambiado en los últimos cinco años como resultado de los nuevos retos que se tienen que enfrentar, y de éstos el 91% consideró que la naturaleza de estos retos es cada vez más compleja. También un 40% consideró que los retos presentados en los últimos dos años aún están sin resolverse, lo cual demuestra que el grado de resistencia a las soluciones tradicionales ha aumentado. Ante esto se mencionó que una de las habilidades más necesarias para la superación de estos problemas es la colaboración. (Andrade, 2007)

Las organizaciones que tienen ese liderazgo son “empresas líderes”. La racionalidad de estas ideas es la creciente importancia del conocimiento del trabajo, la rápida intención de un cambio y la actual importancia crítica de innovación, que tienen como objetivo principal, lograr la competitividad en el mundo actual.

El Enfoque del Nuevo Liderazgo

En consecuencia al mundo globalizado, la sociedad actual ha sido testigo de cambios verdaderamente impactantes, como la aparición de nuevas tecnologías, el manejo de la información, estrategias comerciales, tolerancia cultural, así como diversidad de ideas y pensamientos.

La posibilidad de competir en esta sociedad global es mayor o menor, dependiendo de la capacidad y preparación del individuo, si no posee una preparación suficiente, no bastará la intención y los esfuerzos, puesto que las posibilidades de conseguir el éxito serán limitadas o nulas.

En respuesta a esta realidad, McCrimmon (2005) elabora una propuesta para lograr una conceptualización diferente del liderazgo y lo expresa como un *liderazgo racional* basado en el poder de las ideas para transformar la manera de pensar [creatividad], tan demostrables o convincentes que no tienen que hacer un sobre-esfuerzo para influenciar la perspectiva de los seguidores. Esto es, porque un nuevo conocimiento regularmente habla por sí mismo, por lo que el liderazgo racional no depende del poder de la personalidad, ni de las habilidades para influenciar o la autoridad de una posición.

El liderazgo racional está basado en la innovación. Algunos líderes son innovadores y a través de ciertas habilidades pueden demostrar los méritos de sus ideas. Otros no son creativos, pero adoptan tempranamente la nueva tecnología o nuevas maneras de hacer las cosas, es decir, tienen la particularidad de no ser resistentes al cambio.

Este liderazgo, enriquece el comportamiento del individuo que lo ejerza, puesto que reúne en la persona, el nuevo requisito para enfrentar diferentes desafíos complejos que afectan los ámbitos social, político, cultural y económico. Las organizaciones se desenvuelven en un sistema abierto de intercambio que se ve influenciado por todos los ámbitos mencionados que interactúan con la sociedad y se afectan mutuamente, por lo tanto están obligadas a sopesar las acciones de su liderazgo y las consecuencias que éstas puedan provocar.

El Talento: Crecimiento y Competitividad

Las organizaciones están creando conciencia, sobre la necesidad apremiante de promover y desarrollar individuos con capacidades y competencias especiales, entendiendo por ellas, formación, habilidades y actitudes que hacen que sean diferentes y con gran potencial; sin embargo, para lograrlo es necesario que las organizaciones aprendan a administrar el talento.

El elemento más importante de la administración de talento es el propio personal de la organización, ya que la búsqueda se basa principalmente en los *high potential*. Por un *high potential* se entiende a la capacidad que una persona tiene de llevar sobre sus hombros una responsabilidad de un puesto mayor y hacerlo exitosamente. (Heinen & O'Neill, 2004)

Cuando el talento de los empleados es valioso, particular, difícil de imitar, una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

De acuerdo a Heinen y O'Neill el personal de las organizaciones se clasifica y jerarquiza en *high potential*, niveles intermedios y niveles bajos de la organización. El *high potential* es un empleado que en el momento actual o dándole un poco de tiempo puede subir dos niveles en la jerarquía de la organización. En cambio, el *potential* son las personas que poseen cierta capacidad que les permite en un momento específico ser promovidos al siguiente nivel. Esta clasificación implica una forma de segmentar el talento humano.

Los recursos humanos valiosos son escasos. Básicamente existen dos formas para identificarlos, por descubrimiento y mejoramiento. El primer caso trata de poner en manifiesto aquellas habilidades poco conocidas o desconocidas por las personas y saberlas identificar desde la selección. El segundo proporciona mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, desarrollar capacidades, a través de la capacitación, educación y desarrollo del empleado dentro de la organización (Levy, 2004).

El área responsable en la organización que tiene la tarea de promover a las personas es el departamento de recursos humanos, cuya función es que a través de la aplicación de ciertos principios procuren la mejor elección, educación y alto desempeño del capital humano.

La propuesta de Boudreau & Ramstd (2005) en el artículo publicado *Talentship, Talent Segmentation and Sustainability*, externa el cambio de dos paradigmas que se discuten en la actualidad: la virtuosidad y la sustentabilidad. El primer concepto se refiere a la orientación de los departamentos de recursos humanos, debiendo ser extendido a “Ciencia de la Decisión”, porque se toman decisiones sobre el capital humano. A

este concepto se le llama virtuosidad, el cual incluye la selección del talento, porque la calidad y disponibilidad del capital humano hace la mayor diferencia del éxito estratégico.

El segundo concepto, se refiere a la manera como definen la efectividad organizacional el departamento de recursos humanos y los líderes de las organizaciones, la efectividad organizacional más allá del resultado financiero para lograr sustentabilidad. Reyes (1999), define que la 'sustentabilidad social' es posible cuando los costos y beneficios son distribuidos entre el total de la población, considerando las estimaciones de poblaciones futuras.

Si se retoma el concepto de sustentabilidad social y se traslada al contexto organizacional, cuya aplicación depende de las acciones que la organización realice, se define como el desarrollo que conoce las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones, para saber sus propias necesidades.

Incluye, valores, gobierno, transparencia, ética, diversidad, responsabilidad social, derechos de empleados, protección del medio ambiente y contribución con la comunidad. En consecuencia, actualmente existe un monitoreo constante de comportamiento de las grandes corporaciones que cumplen, en su mayoría, con las expectativas de la sociedad. (Boudreau & Ramstd, 2005).

Se propone un cambio de las prácticas de los departamentos de Recursos Humanos, los cuales deben enfatizar la selección y manejo del capital humano para lograr un éxito estratégico sustentable. El talento humano existe y se tiene que adecuar a cada contexto con el objetivo de lograr permanencia en los mercados. (Maristani, 2000)

El nuevo paradigma de recursos humanos representa la decisión estratégica científica de la virtuosidad, que refiere al talento de las personas. Este tipo de decisión requiere de cuadros de trabajo que evidencien factores relevantes de decisiones sobre talentos y expresen la forma como cada uno de ellos se combinan [procesos de liderazgo].

La búsqueda de talento (Jeffrey et al. 2005), se debe procurar tanto al interior como al exterior de la organización, para que se tenga un flujo de información renovada de manera constante. Aunque el departamento de recursos humanos es el responsable de ejecutar los programas de selección y promoción del talento humano, no es una tarea exclusiva de ellos. Se requiere que los Directores Generales [CEO's] de las organizaciones sean los principales responsables de esta estrategia.

Los consejos de administración deben revisar las iniciativas de desarrollo de liderazgo, para que apoyando al departamento de recursos humanos, alienten y reubiquen a nuevos talentos en la organización.

Estos investigadores desarrollaron una encuesta sobre liderazgo y dirección de talentos con 20 CEO's en Estados Unidos. Encontraron que los 20 ejecutivos estaban de acuerdo en que tener el talento adecuado en los papeles de trabajo correctos, es un punto crítico para lograr el éxito. Como consecuencia un programa de dirección de talentos es importante para desarrollar líderes efectivos.

Como resultado de la encuesta concluyeron que para lograr grandes líderes, las compañías deberían crear programas de desarrollo de liderazgo. Dichos programas están encaminados a llenar posiciones críticas en las organizaciones, y a permitir que el departamento de Recursos Humanos cree herramientas. A su vez puede exigir a las unidades de negocio dirigir las actividades de desarrollo de liderazgo.

Cuando se crea un programa de desarrollo de liderazgo, éste debe ir de acuerdo con la estrategia de la organización y debe contar con el apoyo de los empleados.

Bajo este enfoque, la misión de las organizaciones, juega un papel importante para la toma de decisiones referente a la posición de liderazgo que desean ocupar. Boudreau (2005, Pág. 8) escribe de la combinación de dos paradigmas, haciendo un nuevo cuestionamiento: “¿qué quieren las organizaciones, ganancias o sustentabilidad?”.

Ambos objetivos son buenos y ninguno debiera excluir al otro, porque no es cuestión de decisión, preferir servicio de entrega o virtuosidad de talentos. La mejor combinación es cuando los talentos son aplicados hacia la sustentabilidad. Entonces, la pregunta sería ¿cuál de todos los talentos que han sido desarrollados interna y externamente, serán los que tendrán mayor impacto en la organización? Esto es muy variable, toda vez que depende del contexto y de la filosofía misma de la organización, pero sobre todo de la estrategia y los desafíos de competitividad.

Por ello, es importante hacer un análisis y encontrar respuestas referentes a la elaboración y aplicación de los programas de liderazgo, y conocer con certeza que el programa que se está aplicando ayuda a crear un ambiente de líderes que concuerde con los objetivos de la organización. Por esto, es importante crear desafíos de donde se desprenda un aprendizaje como la motivación, la actitud positiva, la moralidad, el potencial de crecimiento, pero sobre todo la colaboración. (Allio, 2005)

Los líderes deben aprender a desarrollar un liderazgo creativo, cuya toma de decisiones ha de considerar el liderazgo compartido que promueva el desarrollo de estas habilidades en otros y a su vez el crecimiento de la organización.

El liderazgo racional y el talento humano

El concepto de liderazgo racional, es importante en el desarrollo del talento de las personas y la innovación de pensamiento; características que deben ser promovidas por las organizaciones, una vez que éstas sean detectadas. Esta definición se complementa con la propuesta de Yun, et al. 2006, que comenta sobre el auto-liderazgo; término que ha sido usado para describir la influencia que las personas tienen sobre si mismas y la intención de controlar su propio comportamiento.

El auto-liderazgo [autonomía del seguidor], es uno de los muchos términos que representan la auto-influencia. Su intención es animar a los seguidores a tomar iniciativa, esta característica se identifica cuando se ejerce un el liderazgo racional. Los miembros de los equipos de las organizaciones autodirigidas toman el liderazgo en equipo de manera frecuente y pocas veces delegan en líderes formales. (McCrimmon, 2005)

Yun, Cox & Sims realizaron un estudio, cuyo propósito fue hacer una inferencia causal entre el liderazgo y los seguidores para lograr una autonomía y el comportamiento de los seguidores autodirigidos. Identificaron inicialmente la diferencia entre *dirección de liderazgo* y *liderazgo empoderado*.

La primera es la fase más antigua del concepto de liderazgo y se refiere a las órdenes que obedecían los subordinados e interactúa de manera negativa para lograr el auto-liderazgo. La segunda implica dar poder a otros y motivarlos para obtenerlo. El auto-liderazgo es una teoría contingente, donde el efecto de una forma específica de liderazgo, es moderado por un atributo individual del talento.

Como conclusión de la mencionada investigación, encontraron que la influencia del liderazgo sobre seguidores autodirigidos fue contingente para el seguidor autónomo. Los resultados se basan en atribuir que los seguidores pueden ser un elemento importante en las teorías de contingencia de liderazgo y por consecuencia un complemento al liderazgo racional.

Uno de los logros de llevar a cabo el nuevo liderazgo, es constituir el capital social en cualquier organización. Se le llama capital social, de acuerdo a Daniel Aguado Órnelas citando a Bourdieu (2004, Pág. 87), al “conjunto de recursos (reales o potenciales) que surgen de la interacción de grupos en redes sociales con normas comunes, que permite alcanzar metas que no se obtendrían en su ausencia”.

El objetivo de toda organización debiera ser que el capital humano que forma parte del capital social, se conforme de personas con alto potencial [talentos]. Personas que tengan una visión global y actúen pensando en lograr el éxito personal beneficiando a terceros a través de toma de decisiones, que son el producto del aprendizaje organizacional.

Para ello, es preciso que las prácticas de recursos humanos se enfoquen en la creación de un capital social a través de estrategias locales, esto ayudará a reducir la brecha que existe entre la globalización y localización de prácticas estratégicas [*HR's strategic role*].

El talento en las organizaciones: “El Caso de China” (Hsu, et al. 2003).

Hsu, et al. comentan en su investigación titulada *Are Leadership Styles Linked to Turnover Intention: An Examination in Mainland China?*, que existe una teoría de que en China no se está superando el reto impuesto por el liderazgo, debido a que a los esfuerzos realizados por las multinacionales para retener el talento chino no han sido exitosos.

Los empleados chinos con talento que trabajan y se forman en las empresas multinacionales prefieren emigrar para trabajar en las nacientes empresas chinas. Al parecer los *high potentials* perciben a las responsabilidades que conllevan las empresas chinas en crecimiento como más variadas y más atractivas en comparación con las que ofrecen las empresas multinacionales.

La teoría sugiere que el estilo de administración occidental sea reemplazado en las siguientes décadas en las empresas chinas, ya sea en China o en el extranjero con el nuevo tipo de liderazgo chino. Este nuevo liderazgo se está desarrollando con base en el neo-confucionismo y en algunos elementos tomados del estilo occidental de liderazgo, que a juicio de los chinos son de utilidad.

El estudio empírico fue aplicado a tres de las empresas de Internet más importantes de China, siendo estas *xinnet.com*, *tom.com* y *eachnet.com*. Se elaboró una encuesta, la cual fue aplicada a un total de 306 empleados, 148 de las encuestas fueron regresadas, de las cuales 21 desechadas porque más del 5% de las preguntas estuvieron incompletas; 127 fueron encuestas válidas, lo cual implicó dar una respuesta aceptable del 41.50%.

El propósito de la investigación radicaba en examinar a los empleados en el contexto chino, y su relación entre el liderazgo y la variable intensidad de ventas. Ésta última muy importante, puesto que la mayoría de las empresas se centran en ganar más, y no consideran que también lo puedan lograr, incluyendo en su visión el concepto de sustentabilidad.

Como referencia teórica, se tomó el modelo de liderazgo “Path Goal” (liderazgo directivo, de soporte, participativo y orientado al logro) de House y Dessler (1974), el cual se basa en una teoría de contingencia, que significa que un liderazgo no funciona efectivamente en todas las situaciones, depende de la situación y la manera en que el líder se desenvuelve.

El modelo Path Goal, incluye tres diferentes estilos o dimensiones de liderazgo: el ‘liderazgo instrumental’, el ‘liderazgo de apoyo’ y el ‘liderazgo participativo’. La primera definición, se relaciona con la consecución de las metas organizacionales y los objetivos relacionados con el trabajo. La segunda, considera las necesidades del seguidor, demostrando preocupación por su bienestar y creando un ambiente de trabajo amigable. La tercera, implica que el líder consulte con sus seguidores y considere sus ideas para tomar decisiones.

La base liderazgo actual, se podría fundamentar en la teoría de las contingencias. El éxito del liderazgo es más que el simple aislar conductas preferibles, se precisa dar énfasis en los factores situacionales. De manera adicional a la definición presentada al inicio de este artículo, y para profundizar en el concepto se agrega la siguiente definición “La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición **a**, el estilo **x** será el apropiado, mientras que el estilo **y** lo será en la condición **b** y el estilo **z** en la condición **c**.” (EHS40, 2008, p.20).

La importancia de esta teoría radica en que el individuo debe actuar de acuerdo al medio y a las situaciones que le son presentadas, por lo que no existe una forma de actuar definida, sino más bien se mide la capacidad de la persona para dar respuesta u ofrecer soluciones.

En dicho estudio, hubo entre otras, dos hipótesis planteadas. La primera, decía que los estilos de liderazgo están fuertemente relacionados con la intensidad del volumen de ventas. La segunda, refiere a los efectos dominantes entre las tres dimensiones de los estilos de liderazgo con relación a la intensidad del volumen de ventas.

En los resultados de la investigación, se rechazaron las dos hipótesis, revelando que los estilos de liderazgo están negativamente relacionados con la intensidad de las ventas de las compañías.

Recurrentemente se asume que un liderazgo adecuado debe ser eficaz, y no siempre es así, existen variables que deben ser consideradas para desempeñar un liderazgo efectivo y eficaz. Se inicia por identificar la capacidad del talento en el manejo de la situación compleja que enfrente determinada por el contexto.

Liderazgo y Talento en América Latina

Un líder actual tiene la capacidad de servir, apoyar y enseñar de manera constante, hablando en términos de sustentabilidad. Esto le permite promover el desarrollo de los demás, el crecimiento como ser humano, promoviendo un desarrollo común entre el individuo y la sociedad. (Boudreau & Ramstd, 2005).

De acuerdo a una encuesta aplicada por Sigma Dos² (Ruíz, 2006), en la actualidad los países que tienen mayor liderazgo en América Latina son: Chile con un 25%, seguido de Venezuela con un 22%, Chile 16% y México con un 11%. La base total fueron 8410 entrevistados en 17 países latinoamericanos. Fueron analizadas las siguientes variables, las cuales se describen la siguiente tabla I:

Lugar	Estabilidad Económica	Desarrollo Social	Desarrollo Educativo	Mayor Liderazgo
1	Chile (31%)	Chile (24%)	Cuba (23%)	Brasil (25%)
2	Brasil (22%)	Brasil (16%)	Chile (20%)	Venezuela (22%)
3	Venezuela (13%)	Venezuela (14%)	Brasil (11%)	Chile (16%)
4	México (9%)	México (11%)	Venezuela (9%)	México (11%)
5	Argentina (6%)	Cuba (10%)	Argentina (9%)	Cuba (7%)
6	Cuba (6%)	Argentina (8%)	México (8%)	Argentina (5%)

Tabla I. Fuente: SIGMA DOS. Barómetro Iberoamericano de Gobernabilidad 2006. Eduardo Ruíz Healy.

El cuadro anterior describe un trabajo de investigación cuyo enfoque va ligado directamente al tema de la gobernabilidad de los países de Latinoamérica. Este trabajo pone en evidencia de manera específica la posición de los países respecto a su liderazgo en conjunto, considerando el desarrollo, la formación y estrategia, que puede ser sintetizado como el contexto, la cultura y planes de acción de cada nación.

Latinoamérica se ha convertido en una de las regiones más importantes para los negocios, Eric Romero (2004), afirma que un efectivo liderazgo es esencial para lograr el éxito en un área de crecimiento y de cambios tan rápidos como lo es Latinoamérica. Existen un conjunto de elementos culturales que podrían ser definidos como una cultura común en Latinoamérica, a lo que llama “mente latinoamericana”, además de tradiciones centralistas sobre el gobierno y la religión.

Al ejercer un liderazgo es importante considerar que el contexto es uno de los puntos principales que hay que tomar en cuenta.

² Sigma Dos México es una empresa mexicana constituida como una oferta en la Investigación de la Opinión Pública, en Estudios de Mercado, así como en Estudios de Viabilidad Empresarial. Forma parte del Grupo Sigma Dos Internacional, miembro de la Asociación Mundial de Investigación de Mercados (ESOMAR) y catalogado en el directorio mundial de empresas, editado por este organismo.

Como característica tenemos que Latinoamérica tiene en común una misma historia económica y un mismo lenguaje. De acuerdo a Hofstede (1997) los latinos evitan la incertidumbre, lo cual significa que las sociedades evitan tomar riesgos. También muestran gran distancia al poder que es la percepción de aceptar el hecho de que el poder es distribuido inequitativamente en las organizaciones. De igual forma tienden a la masculinidad y al colectivismo. La primera se define por los valores culturales sobre el comportamiento de acierto y agresividad, así como una marcada diferencia en los roles y actividades de género. La segunda es cuando las culturas tienden a esperar a su grupo (la familia y amigos) para tener cuidado de ellos. Los negocios familiares es una manifestación de colectivismo.

De acuerdo a Helleman (1997) citado por Romero (2004) el colectivismo no está relacionado con los cargos altos de la estructura y grupos de trabajo, sino más bien con la familia. La 'cooperación', es preferida en vez de la competencia.

El estereotipo de los líderes latinos, se refiere a la tendencia para comportarse más como un patrón (autocrático y directivo), cuyas principales características son que rara vez trabaja en equipo, usa comunicación formal, evita conflictos y está orientado a las relaciones.

Sin embargo, este tipo de liderazgo se ha ido modificando y poco a poco se transforma en un liderazgo moderno. La inferencia de este proceso de cambio se debe al grado de internacionalización y desarrollo económico de Latinoamérica, debido a la relación con países más desarrollados y con empresas multinacionales. Adicionalmente los intercambios culturales y académicos, reflejan otro tipo de formación, que ha influenciado positivamente a los líderes y seguidores.

Las empresas multinacionales realizan sus operaciones a través de fronteras nacionales. Actualmente la globalización, con la apertura de mercados, ha provocado el crecimiento de las grandes corporaciones internacionales que tienen sus oficinas centrales en su país y sus operaciones en muchos otros países, en los que se ha incluido por supuesto a países latinoamericanos.

Muchas multinacionales, se han consolidado como empresas líderes, gracias a la intención de un cambio y a la actual importancia crítica de innovación que tienen como principal objetivo lograr la competitividad en el mundo actual. (Gómez & Sánchez, 2005)

Durante el 2006, se realizó una encuesta en línea a 350,000 lectores de la revista Latin Trade, en la cual se destacaron a las mejores empresas con desarrollo de talento interno en América Latina. Se eligieron aquellas empresas que de acuerdo a la búsqueda, crecimiento, retención de talento y liderazgo tienen una presencia importante. (Brown, 2006)

Para evaluar las empresas que más impulsan el liderazgo se midieron variables como: ‘desarrollo profesional’ [Career advancement], ‘compensaciones’, ‘enfoco en el cliente’, ‘ejecución del trabajo’, ‘motivación’ y ‘confianza’. Los resultados de esta evaluación, muestran a las corporaciones mejor calificadas, de manera interna evaluadas por los empleados y de manera externa, a través de la percepción de los lectores externos a estas empresas. La tabla II, muestra las mejores cinco corporaciones, ordenadas por las variables de la encuesta, ubicando a aquéllas con mejor calificación, en el tope de cada una de las barras.

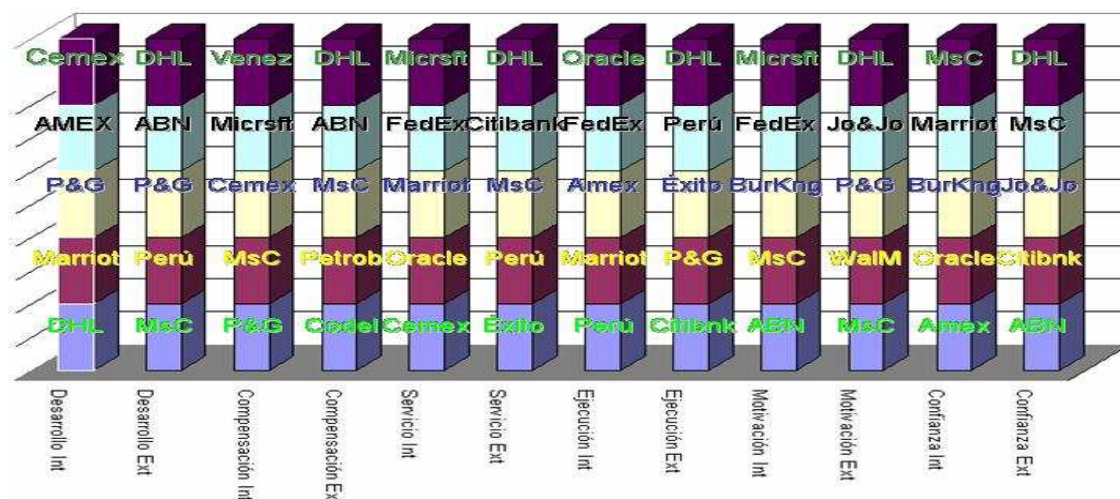


Tabla II. Calificación de las empresas de acuerdo a su desempeño. Adecuación de la información obtenida del artículo Power Employers 2006: Where to Work in Latin America and Why.

Otro aspecto que ha hecho cambiar del estilo de liderazgo tradicional en America Latina, al liderazgo moderno, es la participación de la mujer en la fuerza de trabajo. En un trabajo realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] en 1986, se reconoció que muchos de los logros en materia de género, era más bien resultado de procesos exógenos en vez de estrategias especialmente dirigidas a hacer participe a la mujer de los beneficios del desarrollo.

Los procesos de cambio que favorecieron a la mujer en las áreas de salud, educación y bienestar se iniciaron antes que se pusiera en marcha el Plan de Acción Regional aprobado en la Habana en 1977, que representó la toma de conciencia en Latinoamérica y el Caribe sobre la necesidad de contar con la participación de organizaciones y gobiernos a favor a la integración de la mujer.

El liderazgo en Latinoamérica está cambiando, las características del líder moderno se describen como participativo y de apoyo; sin embargo, a pesar de haber logrado un cambio de mentalidad de los individuos y de las mismas organizaciones, el problema que se presenta en algunos países en vías de desarrollo, es que adolecen de formación del capital humano por la falta de información para generar cuadros de capacitación. La carencia se minoraría si se creará una estrategia enfocada a la formación, desarrollo y promoción de las personas, la cual debiera ser llevada a cabo por los responsables de dirigir las áreas claves de la organización.

En el contexto actual, algunas empresas aún no tienen estrategias para retener talentos y como parte esencial no saben del conocimiento de la retribución que puede llegar a ofrecerles las personas que manejan la información y que tienen destrezas, habilidades y actitud para el desempeño de sus funciones. (Levy, 2007)

El liderazgo en Latinoamérica existe y hay talentos que están en espera de una oportunidad para ser desarrollados, si éstos no llegan a detectarse, las empresas no estarán en posibilidad de competir como lo están haciendo otras de otros mercados emergentes, que han logrado que éstas se conviertan en verdaderos monstruos de competitividad, al fomentar e incrementar el potencial de su capital humano. (Richman & Wiggeronhorn, 1995).

Se precisa que las empresas en Latinoamérica, estén concientes de la importancia de crear un capital social, cuyos beneficios se trasladan en competitividad y no en supervivencia. Esto requiere de un enfoque donde la empresa haga resaltar las competencias, aprendizaje y el nuevo liderazgo de su talento humano.

Cómo desarrollar el Talento para alcanzar un nuevo Liderazgo. Modelo SHELL

Diferentes empresas, pero sobre todo las grandes corporaciones, han puesto especial interés en el desarrollo del capital humano, dicho interés ha ido en aumento debido a los resultados obtenidos al promover ciertas prácticas han beneficiado a los empleados y fuertemente a la organización.

La corporación Shell Chemical LP, es una de las compañías del grupo Royal Dutch/Shell. Este Grupo incluye diferentes compañías, involucradas en los negocios de químicos. Son entidades independientes y con una identidad propia.

Durante el año 2001, Shell Chemical LP, implementó un proceso global llamado “*Current Estimated Potential*” (CEP), originalmente desarrollado por el Grupo de Compañías Royal Dutch/Shell, para identificar la habilidad de liderazgo.

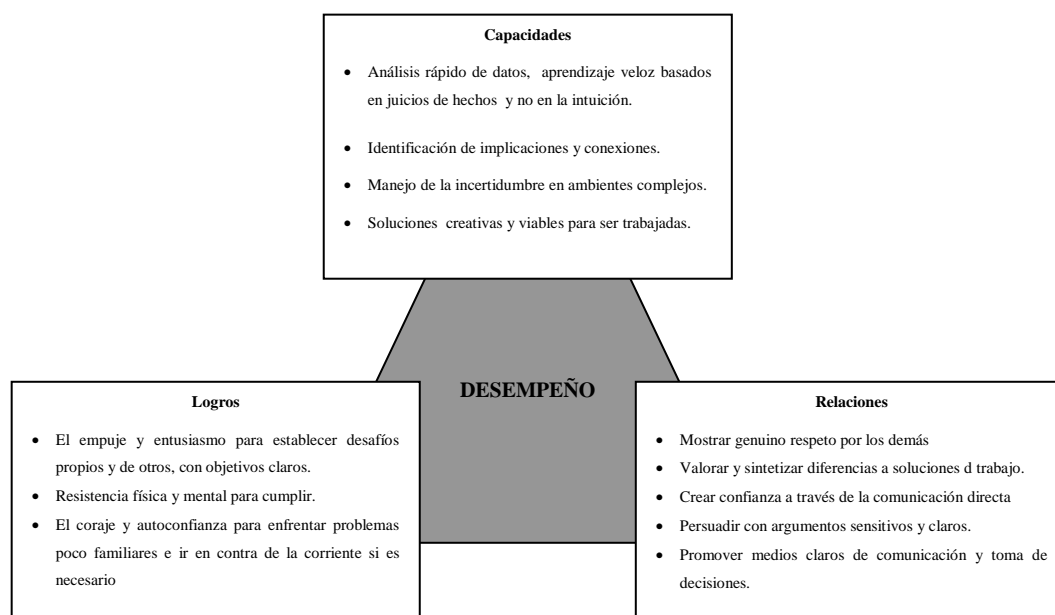
El objetivo de este programa es ayudar a los empleados para que alcancen todas sus potencialidades, a través de un proceso en el cual se identifican a los individuos con agilidad para aprender, y se desarrollan para un liderazgo en posiciones más experimentadas.

Kim Ferrarie (2005, Pág. 2), vicepresidenta de Recursos Humanos de Shell Chemical en los Estados Unidos, comenta que el *CEP* “ayuda a facilitar discusiones sobre lo que se desea alcanzar como empleado y lo que ve la compañía como su contribución potencial a largo plazo”.

Criterios esenciales del proceso *CEP*:

El proceso *CEP*, se refiere básicamente a tres variables que involucran de manera importante el actuar de la compañía, respecto a la habilidad de los empleados para aprender y desarrollar sus potencialidades.

Las variables son: capacidad, logros y relaciones, en inglés *CAR* [*Capacity, Achievement and Relationships*], reflejan el deseo intelectual, motivacional e interpersonal, cualidades del líder. La figura 1 describe las características o elementos que buscan y poseen los talentos de la empresa Shell Chemical LP.



Fuente: Diagrama “Aplicación de los criterios CAR”, Journal of Organizacional Excellence 2005, p. 18. *Processes to Asses Leadership Potential Keep Shell’s Talent Pipeline Full.*

Figura 1. Aplicación del CAR Criteria.

El objetivo de implementar el proceso *CAR*, como parte integrante del proceso global *CEP*, tiene que ver no sólo con las necesidades de liderazgo, sino con todas las necesidades de la organización, beneficiando cada una de las etapas de la carrera profesional del empleado.

El éxito de la dirección del talento humano, afirma Ferrarie (2005), radica en visualizarlo de forma holística para asegurar cambios y buenos resultados.

La aplicación del *CAR Criteria*, implica llevar a cabo un proceso que inicia desde el reclutamiento, seleccionando a las personas adecuadas para las carreras profesionales de la compañía, hasta el seguimiento del candidato que fue seleccionado durante toda su carrera profesional en la organización. Cada candidato debe cumplir en conjunto con conocimientos y experiencias adquiridas, es decir, un balance entre su currículum académico y de aprendizaje.

El *CAR* sirve para evaluar bases efectivas del potencial de los candidatos como futuros líderes; Shell Chemical LP, lleva a cabo el proceso de reclutamiento de acuerdo a una serie de pasos estructurados, cuyo objetivo es encontrar como ya fue mencionado, el mejor talento que será desarrollado a lo largo del tiempo que permanezca en la organización.

El *CAR Criteria*, se lleva a cabo a través de la elaboración de un cuadro de liderazgo. Éste contiene los elementos esenciales que la empresa busca en sus candidatos. Cada uno de los elementos se encuentran alineados a las variables [*Capacity, Achievement and Relationships*], la correcta definición de éstas permite conocer y desarrollar las potencialidades de los empleados

La figura 2, muestra el cuadro de liderazgo desarrollado por Shell Chemical LP. Relaciona las características y capacidades que buscan en los nuevos líderes del conocimiento [talentos] y alinean los requerimientos a la estructura del *CAR Criteria*, el cual fue definido previamente.

CUADRO DE LIDERAZO	CAR CRITERIA		
	CAPACIDAD	LOGROS	RELACIONES
Construir una visión compartida			
Maximizar las oportunidades de negocio			
Demostrar efectividad personal:			
Análisis y toma de decisiones			
Relaciones			
Experiencia profesional			
Entrega de resultados			
Demostración de empuje:			
Iniciativa y manejo de cambios			
Manejo de conflictos			
Orientación al cliente			
Motivación, dirección y desarrollo			
Diferencia de valores			

Fuente: Diagrama "Relación entre el CAR y el cuadro de trabajo, referente al liderazgo". Journal of Organizational Excellence 2005, p. 19. *Processes to Assess Leadership Potential Keep Shell's Talent Pipeline Full.*

Figura 2. Desarrollo del cuadro liderazgo de Shell y la relación con el *CAR Criteria*.

Cada uno de los escenarios identifica las cualidades del liderazgo, estando encaminadas a seguir una estructura, que corresponde a un cuadro de trabajo, en donde la empresa Shell expresa los rasgos importantes que considera relevantes para la organización y que ayuda a encontrar talento y construir un liderazgo sostenido.

El proceso inicial de selección, debe ser llevado a cabo en periodos cortos de tiempo, debido a la competencia. Hay que estar consciente que existen otras empresas que están en busca de talento, y además que las personas que están por ingresar a la organización están ansiosos de encontrar una oferta de trabajo, por lo que cualquier retraso podría significar la pérdida de un talento.

De acuerdo al CEP, después de identificar aquellos candidatos que cumplen con las expectativas de la compañía y con los requisitos del contexto donde se ejercerá el liderazgo, hay que crear los deseos de trabajar en ella. Los candidatos entran a una etapa en la que nunca dejan de ser evaluados; se apoya y dirige al personal, ayudándolo a desarrollar sus potencialidades a través de una formación y retroalimentación constante.

¿Qué pasa con los empleados actuales? La idea es tener a muchas personas que estén en posibilidades de competir para llenar las posiciones de dirección, por este motivo, se creó una jerarquía de tipos de trabajo (niveles), y se estableció periodos de evaluación constante. Se crean grupos de personas capacitadas para evaluar al empleado.

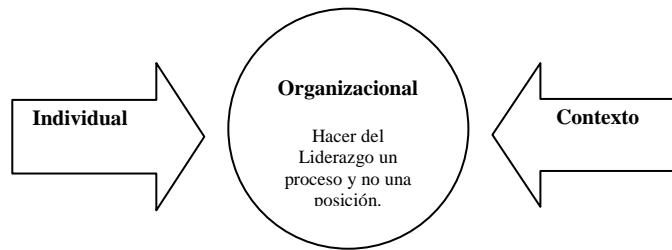
Con el *CAR Criteria* como parte del proceso *CEP*, se basa en el desempeño actual de los empleados y no en habilidades innatas del individuo. Como parte del grupo evaluador, se trabaja directamente con una persona adecuada que evalúa las necesidades del siguiente nivel.

Discusión

La naturaleza del liderazgo está cambiando, André y Ernst (2005), en su propuesta consideran como ya se mencionó que el liderazgo actual, debiera ser analizado bajo tres perspectivas: individual, organizacional y contextual, este último centrado en las diferentes expectativas de las naciones al ejercer un liderazgo diferente e innovador. Este análisis se sugiere debido a la realidad compleja a la que se enfrentan los nuevos líderes.

El *CAR Criteria* como parte del proceso *CEP*, puede ser insertado en el análisis de una de estas perspectivas [organizacional], al hacerlo se esta involucrando la perspectiva individual y la manera cómo se lleve a cabo considera la perspectiva contextual.

La figura 3, muestra que a partir del análisis de la perspectiva organizacional, que implica el conocimiento y la dirección hacia donde se quiere llevar la organización, está directamente influenciada a considerar el análisis de las otras dos perspectivas. La correcta interpretación que se haga del contexto y la captación de las personas adecuadas para enfrentar nuevos desafíos, permitirán el éxito competitivo de la organización.



Fuente: Adecuación de la propuesta de André y Ernst (2005) y la aplicación del proceso de liderazgo de la empresa Shell Chemical LP.

Figura 3. Perspectivas de Análisis del Liderazgo.

La actual sociedad global demanda un nuevo aprendizaje, creatividad y acciones decisivas. El liderazgo que se requiere puede ser ejercido a través del cuidado en la búsqueda de talentos, donde las organizaciones desarrollen y promuevan las potencialidades de los individuos.

Una forma para lograr un nuevo liderazgo, es través de la captación y desarrollo de talentos, cuyo desempeño es positivamente influenciado por la internacionalización y por la necesidad apremiante de estos nuevos líderes.

El desarrollo de programas de liderazgo que incluye el diseño e implementación de procesos para identificar, promover y desarrollar talentos, esta siendo la estrategia usada por las empresas de países desarrollados como Europa y Estados Unidos.

Una vez identificado el panorama actual y el papel que juega el nuevo liderazgo de las organizaciones en el contexto global, habrá que exponer las acciones que están realizando las empresas y que les ha funcionado. Al identificar que una de las maneras para lograr una ventaja competitiva recae en el talento de sus empleados, elemento indispensable para formar un capital social con calidad.

La figura 4 está basada en un modelo de Shell Chemical L.P. [CAR Criteria] del diseño e implementación de un programa de liderazgo. El esquema se modificó para mostrar cómo se puede incluir el liderazgo racional, promover procesos que desafían las complejidades y aplicar la propuesta de análisis del liderazgo bajo las tres perspectivas. Este proceso llevaría a enriquecer la toma de decisiones del talento de las organizaciones, desafiaría las complejidades del mundo actual, y operaría bajo un enfoque de sustentabilidad.

Por ello se dice que habrá un intercambio de formación y entrenamiento. El cual permitirá entre otros beneficios, el desarrollo de diferentes programas de liderazgo, los cuales están siendo implementados por las corporaciones mundiales en países cuyas economías están creciendo, como el caso de Latinoamérica.

Richman y Wiggenhorn (2005) comentan que de acuerdo a estudios realizados por el Gobierno de Estados Unidos, el 61% de las empresas que se encuentran en mercados en crecimiento no cuentan con personal para ser entrenado. Un 47% tiene alta rotación en su personal calificado y sólo presenta tiempos cortos de liderazgo de talento con liderazgo. El 40% no entiende a su equipo de trabajo y no lo puede entrenar para ser gerentes de clase mundial.

El talento en Latinoamérica existe, por lo que es necesario que las empresas lo identifiquen y sepan cómo desarrollarlo, ser proveedores de talento, es el centro de la ventaja competitiva de las empresas modernas en los mercados de crecimiento. Latinoamérica es un gran mercado en crecimiento que está siendo el foco de atención de las grandes corporaciones.

De acuerdo a la investigación realizada por André y Ernst (2005), el liderazgo en las organizaciones actúa partiendo de las expectativas de la sociedad, que se basan de la realidad actual del mundo globalizado. La respuesta de la organización depende del proceso de liderazgo que implemente y de la calidad de su talento humano.

Conclusiones

El impacto de ejercer un buen liderazgo afecta positivamente a la productividad y competitividad de las empresas. A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías adoptadas por las organizaciones, que han sido desarrolladas de acuerdo al ambiente cultural donde se lleva a cabo el liderazgo.

Sin embargo, el liderazgo mismo se ha visto afectado, un factor son los cambios políticos, económicos, sociales que hemos vivido en las últimas dos décadas. Por otro parte la pronta homogeneización de patrones de comportamiento y a la interconexión económica y política de las naciones al ser un mercado global. En conjunto estos factores han demandado un nuevo matiz al ejercicio del liderazgo.

El liderazgo es un componente básico y visible para el alcanzar y mantener el éxito organizacional. Existen personas con capacidades y facultades especiales para desempeñar funciones específicas dentro de la organización y el objetivo de ésta, debiera ser reconocer el talento de cada individuo y promoverlos para desarrollar sus potencialidades.

Se propone un nuevo liderazgo que sustente el valor del talento humano. El liderazgo racional se enfoca en la excelencia y la innovación, el cual será ejercido no sólo por los rasgos o atributos que posea la personas, sino por el manejo del conocimiento en el mercado actual. Las personas que desarrollen creatividad en sus acciones y promuevan el liderazgo de otros, dándoles el poder para dirigirse, tendrán grandes oportunidades de trascender en un ambiente cada vez más competitivo.

En la actualidad las grandes corporaciones lo están logrando, su estrategia corporativa parte de la firme convicción de identificar y desarrollar el talento, diseñando programas de liderazgo, que ejerce un esfuerzo significativo desde el proceso de reclutamiento, el desarrollo y colocación de talentos en puestos estratégicos de decisión. El objetivo es nivelar las competencias, para que cada talento tenga las herramientas para desafiar las complejidades del mundo actual. Éstas empresas han desarrollado el sistema de segmentación de talentos.

La sustentabilidad es un concepto que desde hace varias décadas ha llamado la atención y ha sido concepto de inclusión en varias investigaciones, por tratarse de una serie de procesos socioeconómicos, políticos, productivos, institucionales y culturales que están relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas.

Se habla de una crisis con múltiples dimensiones donde lo ecológico es central pero no es lo único y ahí, aparece una diferencia entre las empresas que plantean el cumplimiento de normas y aquellas que se preocupan por mantener el ambiente en general donde se desenvuelven.

La propuesta del liderazgo racional adicionalmente debe complementarse con el concepto de sustentabilidad en donde los talentos sean líderes de conocimiento, pero también de reconocimiento, interesados en las consecuencias que puede llegar a tener sus acciones. Por lo que sustentabilidad, se convierte en el concepto clave para lograr las condiciones planetarias favorables para el desarrollo de la vida humana a nivel global y local.

Las grandes corporaciones han saturado sus mercados locales, y han puesto gran interés en los mercados emergentes para llevar a cabo sus operaciones, agregando que la magnitud de los mismos es un factor altamente considerable. Latinoamérica es una región que se ha desarrollado rápidamente, su estabilidad política y social ha sido un factor determinante para crear confianza en las multinacionales.

Saber que se vive en un ambiente cada vez más competitivo, ha hecho que los países latinoamericanos se esmeren en proveer una mejor educación académica. Los intercambios culturales y la interacción con

personas de otras naciones han ayudado a adoptar una mentalidad más flexible, que repercute en la formación y actuación de los talentos en Latinoamérica.

Los programas de liderazgo en Latinoamérica se están desarrollando a través de algunas corporaciones multinacionales que importan el conocimiento. Los nuevos talentos que se forman en este ambiente empresarial debieran tener como objetivo el aprendizaje en beneficio de esta región. La aplicación del nuevo liderazgo como herramienta para responder a los desafíos mundiales permitirá moverse en la dirección de los países desarrollados, haciendo de Latinoamérica un territorio de líderes.

Referencias

1. Allio, Robert J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Journal Management Decision*, 43, 1071-1077.
2. Andrade, Horacio (2007, noviembre 11). Perfiles y Rasgos / El Cambiante Rol de los Líderes. Reforma-Expansión.
3. Bordieu, Pierre. (2004). The forms of capital. En: Richardson, JG. (Ed.). Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, Westport, Connecticut, pp. 248 y 249.
4. Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Journal Human Resource Management*, 44, 129-136.
5. Brown, G. (2006). Power employers 2006: Where to work in Latin America and why. *Journal Latin Trade*, 14, 30-34.
6. Garrido, Lucy (2007). X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Recuperado 9 de marzo de 2007, de la fuente http://www.eclac.org/mujer/noticias/paginas/2/28422/folleto_informativo.pdf
7. Gill, Roger (2005). Introduction: Nature and Importance of Leadership. Recuperado 22 de febrero de 2008, de la fuente http://www.sagepub.com/upm-data/9545_017487ch01.pdf
8. Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Journal Employment Relations Today*, 31, 67-81.
9. Hofstede, Geert H. (1997). Cultures and organizations: software of the minds. (1er ed.) New York, USA: McGraw-Hill.
10. House, R.J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: some pos hoc and a priori test. In J. G. Hunt & L.L. Larson (1er ed). Contingency approach to leadership. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

11. Hsu, Jovan, Hsu Jui-Chen, Chia Nan, Huang, Shalo Yan, Leong, Leslie & M., Li Alan. (2003). Are leadership styles linked to turnover intention: an examination in Mainland China? *Journal of American Academy of Business*, 3, 37-43
12. Ferrarie, K. E. (2005, summer). Processes to assess leadership potential keep Shell's talent pipeline full. *Journal of Organizational Excellence*, 17-22.
13. Gómez, C. & Sánchez, J. I. (2005). HR's strategic role within MNCs: helping build social capital in Latin America. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 2189-2200.
14. Levy-Levoyer, Claude (1997). *Gestión de las Competencias*. (1er. ed). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
15. Lussier, R. N. & Achua, C.F. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2a. ed.) DF, México: McGraw Hill.
16. McCauley, C. & Val Velsor E. (2004). *The center of creative leadership: handbook of leadership development*. (2do ed.). San Francisco, CA. USA: Jossey-Bass/Wiley Publishers.
17. Martin, A. & Ernst, C. (2005). Leadership, learning and human resource management exploring leadership in times of paradox and complexity. *Journal Corporate Governance*, 5, 82-93.
18. McCrimmon, M. (2005). Thought leadership: A radical departure from traditional, positional leadership. *Journal Management Decision*, 43, 1064-1070.
19. McFarland, Lynne Joy. (1996). *Liderazgo para el Siglo XXI*. (1er. ed). Bogotá, Colombia: McGrawHill.
20. Mintzberg, Henry. (1992). *Structure in Fives: designing effective organizations*. (Reb sub edition). USA: Prentice Hall.
21. Münch, Lourdes (2005). *Liderazgo y Dirección: el liderazgo del siglo XXI*. (1er. ed). D.F., México: Trillas.
22. Pepe, M. E. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the Yale New Haven health system: Key factors and challenges of TM implementation. *Organization Development Journal*, 25, 207-241.
23. Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders & the leadership process: Readings, self-assessments & applications* (4a. ed.). NY, USA: McGrawHill.
24. Reyes, Horario. (1999). *Desarrollo Sustentable y Calidad de Vida*. México, (1er. ed.). D.F., México: Universidad Iberoamericana, Golfo-Centro.
25. Romero, E. J. (2004). Latin American leadership: El patrón & el líder moderno. *Journal Cross Cultural Management*, 11, 25-37
26. Ruíz, Eduardo (2006). *Liderazgo en América Latina*. Recuperado 15 de febrero de 2008, de la fuente <http://www.sigmados.com.mx/radio/11%20ERH%2025%20SEPTIEMBRE%20VF.pdf>
27. Siliceo, Aguilar Alfonso (1997). *Líderes para el siglo XXI*. (edición revisada). D.F., México: McGrawHill.

28. Smith, L. & Sandstrom, J. (1999). Executive leader coaching as a strategic activity. *Journal Strategy & Leadership*, 27, 33-36.
29. Snowden, D. F. & Boone, M. E. (2007, november). A leader's framework for decision making. *Journal Harvard Business Review*, 69-76.
30. Richman, H. & Wiggernhorn, A. W. (2005). Hatching a plan: Developing leadership talent in emerging markets, *Journal Leadership in Action*, 25, 3-7.
31. Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
32. Yun, Seokhwa, Cox, Jonathan & Sims, Henry P. Jr. (2006). Then forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 4, 374-378.
33. Uni-Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas. Administración de Liderazgo. Recuperado 1 de marzo de 2008, de la fuente <http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/lider.pdf>