

The leadership pipeline: :

How to build the leadership-powered company

La línea del liderazgo ::

Cómo construir una compañía potenciada por el liderazgo

SUMARIO

Contenido

Sumario

Pág. 1

Nos dice el autor:

Pág. 2, 5

Conozca a los autores

Pág. 6, 7

Dijeron sobre

La línea del liderazgo

Pág. 8

Las últimas palabras

Pág. 9

Los negocios en la actualidad dependen tanto de su capital intelectual como de su capital financiero. El capital intelectual reside en los empleados en todos los niveles de una firma, pero requiere de un liderazgo fuerte poder desarrollarlo plenamente. En la nueva economía del conocimiento, el liderazgo en todos los niveles es un requisito para que una compañía sobreviva. En esta obra tres reconocidos consultores muestran cómo han promovido el liderazgo en compañías como General Electric, Goodyear, Citibank y Ford y presentan un modelo probado para identificar futuros líderes; evaluando su competencia, planificando su desarrollo y midiendo resultados. El libro está destinado a los managers y profesionales de recursos humanos y les ofrece un marco analítico, herramientas y un lenguaje para contribuir a que los

líderes desplieguen plenamente su potencial. Al público en general, le ofrece un enfoque para gestionar su desarrollo y planificar su carrera.

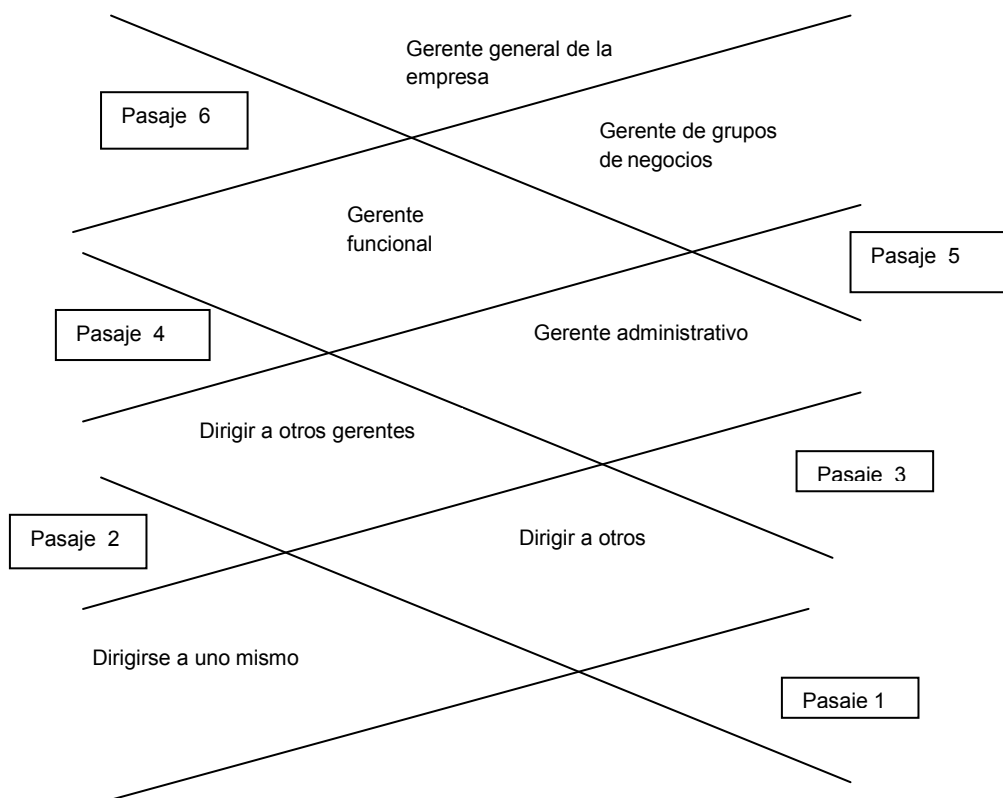
Algunas preguntas que responde La línea del liderazgo

- 1- ¿Cuáles son los seis pasajes claves en la línea del liderazgo?
- 2- ¿Cómo saber cuándo una persona está lista para ser promocionada?
- 3- ¿Cómo identificar fallas en las líneas de sucesiones?
- 4- ¿Es posible planificar la sucesión y el desarrollo del liderazgo? ¿Cómo hacerlo?



NOS DICEN LOS AUTORES

Seis pasajes



Seis pasajes en la línea del liderazgo		
	DE:	A:
1	dirigirse a uno mismo	dirigir a otros
2	dirigir a otros	dirigir gerentes
3	gerentes administrativos	gerentes funcionales
4	gerente funcional	gerente de negocios
5	gerentes de negocios	gerente de grupos de negocios
6	gerente de grupos de negocios	gerente general de la empresa

1- De dirigirse a uno mismo a dirigir a otros

En esta etapa la persona demuestra que es un miembro talentoso dentro de la organización y que posee la capacidad de colaborar. Deberá aprender cómo reasignar su tiempo de trabajo para no sólo concluir su trabajo en tiempo y forma, sino también para ayudar a que otras personas lo logren. Deberá, además, realizar un cambio en lo que refiere a ejecutar una tarea a conseguir que otros hagan las suyas.

2- De dirigir a otros a dirigir gerentes

En este pasaje la persona deberá dirigir a gente que gestiona. A diferencia del pasaje anterior es que los managers solo deben gestionar. Antes, la contribución individual era todavía parte de su job description. La obstrucción en este pasaje suele producirse debido a que no se produjo el pasaje número uno. En este pasaje deberá aprender a medir progresos y ofrecer coaching y capacitación.

3- De gerentes administrativos a gerentes funcionales

En este pasaje el foco estará puesto en las reuniones que otros gerentes funcionales creando una estrategia superior a la que aplica la competencia y desarrollar en consecuencia una ventaja competitiva dentro de la función. Será necesario desarrollar habilidades de comunicación y aprender a comprender no solo un trabajo "extraño" sino también aprender a valorarlo.

4- De gerente funcional a gerente de negocios

En este pasaje es necesario asignar tiempo para la reflexión y el análisis y desarrollar habilidades para alcanzar y hacerse responsable de resultados finales. Es necesario considerar la rentabilidad en el corto,

mediano y largo plazo. En este pasaje es fundamental aprender a confiar, aceptar consejos, recibir retroalimentación.

5- De gerentes de negocios a gerente de grupos de negocios

En este pasaje la persona deberá desarrollar competencias para asignar y distribuir capital, desarrollar a gerentes de grupos de negocios, desarrollar e implementar una estrategia de portafolios y determinar si los negocios poseen las cualidades necesarias para ser exitosos. Deberá también tomar decisiones más importantes, enfrentar riesgos e incertidumbres en marcos temporales más amplios.

6- De gerente de grupos de negocios a gerente general de la empresa

En este pasaje la persona deberá ser capaz de fijar la dirección y desarrollar los mecanismos operativos alineados a las estrategias de largo plazo y desarrollar capacidades para manejar clientelas en forma proactiva. La transición en este pasaje refiere más a valores que a capacidades. Como líder de la institución la persona deberá ser un pensador visionario y focalizarse en el largo plazo. La preparación de un gerente general es el resultado de una serie de experiencias diversas a través del tiempo.

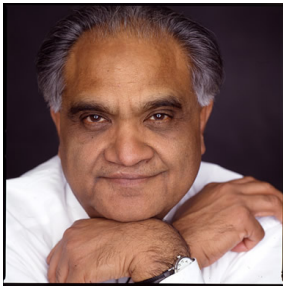
El modelo

Este modelo está pensado para grandes organizaciones, pero también ha sido exitoso en pequeñas y medianas empresas ya que define claramente qué es necesario para realizar movimientos de un nivel hacia el siguiente. En esencia, este modelo refleja la jerarquía del trabajo que existe en cualquier compañía.

Algunos beneficios que ofrece La línea del liderazgo

- Brinda un marco conceptual para construir una organización potenciada por el liderazgo.
- Ofrece estrategias para planear la sucesión y el desarrollo del liderazgo.
- Ayuda a identificar posibles fallas en la línea de sucesión.
- Facilita la toma de decisiones en los procesos de promoción.
- Brinda al área de RRHH conceptos claves para poder analizar capacidades, uso del tiempo, valores.
- Permite identificar cuándo una persona está lista para pasar al segundo nivel de liderazgo.

CONOZCA A LOS AUTORES



Ram Charan

Ram Charan es consultor independiente y coach de liderazgo. Se ha desempeñado como académico en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y en la Escuela Kellogg de Negocios de la Universidad de Northwestern.



Stephen Drotter

Stephen Drotter es CEO de Drotter Human Resources, Inc, una compañía especializada en el planeamiento de la sucesión. Ha dirigido más de novecientas evaluaciones de candidatos internos para posiciones senior de liderazgo y ha desarrollado dieciséis planes de sucesión.



James Noel

James Noel es asesor de ejecutivos. Fue vicepresidente de desarrollo ejecutivo en el Citibank, manager de educación de ejecutivos y liderazgo efectivo en el GE Management Development Center y director corporativo de desarrollo ejecutivo en Philip Morris Companies.

Ficha técnica del libro

Título en inglés:

The leadership pipeline

Título en castellano: La

línea del liderazgo

Subtítulo en inglés: How to build the leadership-powered company

Subtítulo en castellano:

Cómo construir una compañía potenciada por el liderazgo

Autores: Ram Charan, Stephen Drotter y James Noel

Cantidad de páginas: 248

Editorial: Wiley

Año: 2001

Para visitar:

<http://www.ram-charan.com/>

Otros libros de Ram Charan

Ejecución

El crecimiento rentable es negocio de todos

Saber- cómo

Líderes en todos los niveles

Otros libros de Stephen Drotter

The succession planning handbook for the CEO

Otros libros de James Noel

Action learning

DIJERON SOBRE LA LÍNEA DEL LIDERAZGO



J.W. Marriott, Jr.
CEO de Marriott International

Un gran libro. La línea del liderazgo es un valioso recurso para desarrollar líderes en todos los niveles en el competitivo entorno de negocios actual.



Robert L. Nardelli
CEO de Chrysler

Estos conceptos han tenido una influencia importante en mi enfoque sobre el liderazgo y en la construcción de equipos de liderazgo cohesivos en muchos niveles.

Las últimas palabras

Finalmente, tal vez el mayor valor de la línea del liderazgo es que provee un marco analítico mediante el cual las nuevas organizaciones puedan ser construidas y las viejas puedan reconfigurarse. En el futuro, tal vez los seis pasajes que hemos delineado, cambien. A medida que el comercio electrónico afecta a casi todas las compañías y otras tendencias importantes fuerzan a las compañías a repensar su naturaleza y lo que deben hacer; los pasajes del liderazgo evolucionarán. Sin embargo, el modelo de la línea del liderazgo continuará siendo viable porque su mensaje esencial es atemporal. El liderazgo implica una serie de pasajes que requieren valores, habilidades y requerimientos de tiempo. Los líderes no pueden obviar los pasajes, ya que a través de estos asumen más responsabilidades e influencia dentro de una organización; de lo contrario trabajarán en el nivel equivocado y provocarán obstrucciones. Con esos principios en mente, cualquier organización podrá desarrollar su propio talento al máximo y logrará capacidad de liderazgo ahora y para el futuro.