

Cambiar el juego y ampliar fronteras

Por **Diego Alejandro Jaramillo. PhD.**

Profesor de Dirección de Personas del IDE Business School

El liderazgo es uno de esos viajes al interior de tu propia alma. Nadie puede decirte cómo hacerlo¹. Lamentablemente, no existe una máquina que saque directivos competentes y alineados con el propósito más profundo de la organización. Las instituciones se esmeran en tener líneas de sucesión para sus cargos y, aun así, tienen que recurrir muchas veces a las contrataciones externas, con el consabido impacto en la cultura. Por supuesto que la visión a corto plazo es uno de los impedimentos para formar sucesores, pensando que los líderes durarán toda la vida. La única solución es apostar por el futuro, formando bien a las personas, detectando desde un inicio a los que se van proyectando para estos cargos y hacer un plan para desarrollar sus habilidades paulatinamente.

Todo esto suena sencillo, pero en la vida real la incertidumbre, los imprevistos, el clima organizacional y sobre todo la motivación de cada persona pueden rompernos los esquemas. Dirigir personas también tiene una carga de decepción, porque sin importar cuánto hagamos o cuánto invirtamos, las personas finalmente pueden hacer uso de su libertad y actuar de maneras impredecibles.

Formar directivos tiene implicaciones que van mucho más allá de un reemplazo. El proceso comienza desde cómo definimos el perfil. Muchos de los fracasos de nuestras contrataciones obedecen a que su perfil no cumple con las características de la cultura organizacional. Una vez que tengo definido cómo es esa persona que necesita la organización comienzo un ciclo repetitivo donde voy “conectando” a esa persona con la organización, le voy inyectando cultura; luego la involucro para que opine en las decisiones, se sienta parte del equipo, participe en las decisiones colegiadas; la voy “evaluando” para retroalimentarla, a la vez que le dedico muchas horas al coaching, al *mentoring*, a la tutoría, no solo el jefe directo, sino también otros directivos de la organización. Para lograr esto la “involucro”, quiere



“ Formar directivos tiene implicaciones que van mucho más allá de un reemplazo. Muchos de los fracasos de nuestras contrataciones obedecen a que su perfil no cumple con la cultura organizacional. ”

decir que participa todo el tiempo en equipos, trabaja con otras áreas, hace parte de otras decisiones sin importar la jerarquía, la edad, o sus competencias. Por último, la “proyecto”, es decir, voy mirando donde rendirá más en el futuro, de acuerdo a cómo va desarrollando sus competencias y supliendo sus debilidades. Esto significa que todo el tiempo estoy apostando en el largo plazo por estos posibles directivos.

Si logro cumplir con este proceso, estaré asegurando la sucesión del liderazgo, con personas que tienen el ADN de la organización y que saben ubicarse dentro del Modelo Estratégico porque han vivido la Cultura desde que ingresaron. Si le parece que esto requiere de tiempo y es lo que menos tiene, pues entonces habrá que revisar las prioridades porque esto es lo que debe hacer un directivo en los tiempos actuales.

¹ Cfr. Bartlett, Christopher A., y McLean Andrew N. *La máquina del talento humano de GE: cómo se hace un presidente ejecutivo*. Caso de estudio. Harvard Business School. 12 de enero de 2004.



EL AUTOR

Diego Alejandro Jaramillo Arango tiene el grado de doctor en Arte Latinoamericano por Harvard University y máster en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es miembro de varios directorios de empresas multinacionales y conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar. Ha escrito más de 20 libros y diversos artículos sobre sus áreas de interés. Actualmente es rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área de Dirección de Personas del IDE Business School.