Sistema de Gestión de Liderazgo

El desafío del liderazgo en tiempos de cambio

Las organizaciones enfrentan cambios cada vez más rápidos y complejos, lo que exige un liderazgo más sólido, capaz de resolver problemas y desarrollar equipos preparados para adaptarse.

Muchos líderes carecen del "músculo directivo" necesario para responder a estos desafíos.





Gestionar el liderazgo y no solo evaluarlo



Evaluación por percepción

Las organizaciones suelen evaluar a sus líderes con base en apreciaciones subjetivas, frecuentemente influidas por contextos favorables y sin el respaldo de métricas objetivas y verificables.



En consecuencia, la evaluación tiende a centrarse únicamente en capacidades o estilos de liderazgo, dejando de lado su impacto real en los resultados del negocio.

Sistema de Gestión de Liderazgo (SGL)

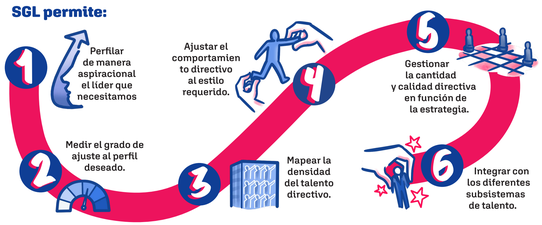
Es una serie de elementos que genera y fortalece la Cultura de Liderazgo que ayuda a la organización a mantener la Cantidad y Calidad de Liderazgo que su estrategia requiere.



1. **Perfil del Líder que necesitamos y Código de Excelencia Directiva**
   Cultura de Liderazgo homogénea basada en un perfil aspiracional enfocado a retos y alineado a valores.
2. **Índice de Calidad de Liderazgo**
   Mide el grado de ajuste a perfil requerido y exigible.
3. **Mapeo de la Calidad de Liderazgo**
   Creación de una visión individual y organizacional de la calidad y densidad de líderes.
4. **Política de Consecuentes**
   Gestiona el grado o intensidad del ajuste para medir y desarrollar el capital de liderazgo.
5. **Leadership Analytics**
   Análisis de densidad de liderazgo, pipeline, cuellos de botella, etc. Y todo elemento que nos señale mejora.

No solo es medir, es gestionar el liderazgo.

SGL permite:



1 El Perfil de Líder que necesitamos

Es la base para la gestión de la Cultura de Liderazgo.

La construcción de un Perfil de Liderazgo nunca tiene reglas estrictas, responde a las características, valores y estrategias de las organizaciones.



- Traduce en conductas de liderazgo los valores de la organización.
- Forma parte del EVP (Employee Value Proposition) y de la marca como empleadora (Employer Brand).
- El ajuste al mismo es indicador de la Calidad de Liderazgo de los que desempeñan dichos roles en la organización.
- Se traduce en KPIs que permiten la medición de ajuste (Índice de Calidad de Liderazgo).
- Se despliega en Códigos de Excelencia Directiva.



Alineado a valores



Consensuado y participativo



Enfocado a retos estratégicos



Y de carácter mandatorio

Código de Excelencia Directiva

Describe el estilo de liderazgo que caracteriza al Perfil del Líder requerido por la estrategia de la organización.

Contiene la descripción de las conductas prohibidas (conductas ROJAS) y las expresamente permitidas y fomentadas (conductas VERDES).



2 Índice de Calidad de Liderazgo



El Índice de Calidad de Liderazgo (ICL) es una puntuación resumen (generalmente un %) que expresa la Calidad de Liderazgo de un determinado líder o, por agregación, de la organización en su conjunto. Se calcula a partir de las puntuaciones en los KPIs derivados de la definición del Perfil de Líder requerido por la estrategia.

La verdadera evaluación de la efectividad del líder





Generar el ICL



La gráfica anterior muestra un ejemplo de evaluación, los primeros cuadros refieren a un tipo de tema a evaluar.

Medir el liderazgo de esta manera evita cualquier interpretación subjetiva.



El Índice de Calidad de Liderazgo es la suma ponderada de los resultados de evaluación de los KPIs.



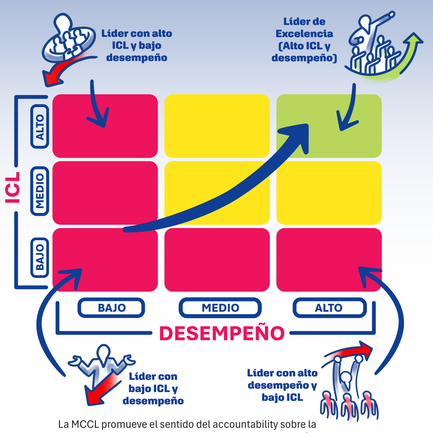
3 Mapeo de la Cantidad y Calidad de Liderazgo



El Mapeo de la Cantidad y Calidad de Liderazgo es la evidencia gráfica de la Calidad de Liderazgo o ajuste al Perfil del Líder requerido por la estrategia de una organización



La Matriz de Cantidad y Calidad de Liderazgo (MCCL) posiciona de un vistazo a cada líder según su contribución a la estrategia y posibilita una apreciación más rica y completa del aporte a resultados de cada líder.



La MCCL promueve el sentido del accountability sobre la Cultura de Liderazgo en los directivos de la organización

¿Cuál es la Densidad Directiva de nuestra organización?

La Densidad Directiva es la cantidad de talento de liderazgo que está ajustado o alineado con el Perfil del Líder definido por la organización.



Si queremos crear Cultura Directiva fuerte en nuestra organización deberíamos contar con una densidad elevada de líderes acorde con el perfil definido.



4 Política de Consecuentes



El objetivo de contar con una Política de Consecuentes no es castigar o dar premios, sino generar un sistema que desarrolle la Calidad de Liderazgo en la organización.

Es un conjunto de medidas de reconocimiento y de reconducción del ajuste al Perfil del Líder definido por la organización asociadas a cada posición de la Matriz de Cantidad y Calidad de Liderazgo (MCCL), que se aplica mediante los sistemas de desarrollo, retribución, formación, promoción, desvinculación y acompañamiento y tiene ajustes en los diferentes niveles directivos.



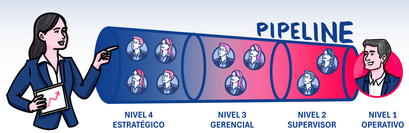
La formación fortalece líderes al mejorar su ICL y desempeño



5 Leadership Analytics

Utiliza métricas que se derivan del Índice de Calidad de Liderazgo (ICL) y que están alineadas con la estrategia y con la definición de Cultura de Liderazgo requerida que se hizo en función de esta. Permite conocer la Densidad Directiva y el pipeline de liderazgo con la que cuenta la organización, tomar decisiones sobre los cuellos de botella y gestionar el Strategic Leadership Planning.

El cuello de botella aparece cuando el pipeline no puede suministrar, en un nivel determinado, los líderes que la estrategia necesita, bien por el déficit de cantidad, bien por el déficit de calidad o ajuste al perfil.



Dos tipos de cuello de botella

1 Por cantidad

Hay líderes con calidad suficiente, pero no en número bastante en un nivel determinado.

Respuesta: contratación externa y desarrollo interno.



2 Por calidad o ajuste al perfil

Hay número suficiente de líderes pero no alcanzan el perfil o el ICL requerido.

Respuesta: desarrollo acelerado o asignación medida del riesgo.



Human Performance

www.hpsconsultores.com

Extracto del libro:

Leadership Analytics: Hacia un liderazgo consciente.

Dr. Juan Pablo Ventosa

www.juanpabloventosa.com