



Muestra Editorial Exclusiva: Primer Capítulo

Libro: El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso

Registro Internacional de Propiedad Intelectual: ISBN 978-607-8198-05-4

Autor: Ángel Taboada

Sobre el Autor y la Metodología cdg

Ángel Taboada es Socio Director de cdg y un referente indiscutible en la consultoría de liderazgo empresarial en México. A lo largo de las últimas décadas, su marco metodológico registrado, el Proceso de Interacción®, ha sido el eje rector para el diagnóstico, transformación y consolidación de competencias gerenciales y directivas en cientos de organizaciones líderes y corporativos de clase mundial.

Este fragmento editorial ha sido liberado para profesionales y tomadores de decisiones que buscan implementar soluciones basadas en el rigor científico, la predictibilidad del talento y la efectividad organizacional.

Continúe Transformando su Organización

Para descubrir cómo alinear el potencial de su capital humano con la estrategia de su negocio y llevar los resultados de su empresa al siguiente nivel, lo invitamos a explorar nuestras soluciones institucionales:

- Sitio Oficial: Visite www.cdg.com.mx
- Contacto Directo: Comuníquese con nuestro equipo de consultores senior al teléfono +52 81 8215 1600 o vía correo electrónico en nuestro portal de atención.

EL DESAFÍO DEL LÍDER

**TALENTO, ÉTICA
Y COMPROMISO**

**ÁNGEL TABOADA NOVELO
JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS**

EL DESAFÍO DEL LÍDER

**TALENTO, ÉTICA
Y COMPROMISO**

Ángel Alejandro Taboada Novelo
José Antonio Cárdenas Marroquín

Copyright © 2016, cdg

Primera edición: agosto, 2016

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del autor, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra, incluyendo la portada, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la fotocopia y el tratamiento informático.

ISBN: 978-607-8198-05-4

Impreso en México
Printed in Mexico



Experts in Business Competencies

www.cdg.com.mx

CONTENIDO

Prólogo	9
Introducción	13
El desafío	15
• Talento, ética y compromiso	15
• Modelo conceptual del desafío	17
• Organización de esta obra	18
Un compromiso común	21
• Historia de Ángel Alejandro	21
• Historia de José Antonio	24
TALENTO, ÉTICA Y COMPROMISO	28
Capítulo 1:	
Mi talento y el imperativo de desarrollarlo	31
• Definición y alcance	33
• El proceso: conocimiento, comprensión y competencia	36
• Los componentes: conocimientos, habilidades y actitudes	39

Capítulo 2:

La ética como piedra angular de mis decisiones	49
• Definición y alcance	52
• El proceso: sentido común, normatividad y moralidad	55
• La taxonomía: valores personales, comunitarios y organizacionales	61

Capítulo 3:

Mi compromiso para que las cosas sucedan	65
• Definición y alcance	67
• El proceso: conveniencia, convencimiento y convicción	71
• La taxonomía: compromiso personal, grupal, social y organizacional	76

TRILEMAS Y PUNTOS CIEGOS 82

Capítulo 4:

Talento y compromiso sin ética: Acción sin trascendencia	85
• Los puntos ciegos del modelo propuesto	86
• Valores del líder	93
• Cómo incorporar la ética en mis decisiones cotidianas	102

Capítulo 5:

Talento y ética sin compromiso: Acción sin pertenencia	105
• Implicaciones de la falta de compromiso en mi conducta	110
• Riesgos de la falta de adhesión en mis acciones	112
• Asegurando el compromiso en mi conducta personal	116

Capítulo 6:

Ética y compromiso sin talento: Acción sin competencia	125
• Impacto del talento insuficiente	128
• Las razones de actuar sin competencia	131
• Mi responsabilidad de aprender por cuenta propia	133

LAS SINERGIAS DEL ÉXITO 140

Capítulo 7:

Talento y compromiso: Afirmando mi proactividad	143
• Las sinergias del modelo propuesto	144
• Talento, compromiso y comportamiento proactivo	145
• Recomendaciones para fortalecer mi proactividad	154

Capítulo 8:

Talento y ética: Asegurando mi objetividad	159
• Ética, talento y objetividad en mis decisiones	164
• Aplicando mi talento en beneficio de la ética	170
• Recomendaciones para tomar decisiones objetivas	172

Capítulo 9:

Ética y compromiso: Construyendo mi confiabilidad	175
• Ética, compromiso y decisiones confiables	177
• El compromiso de actuar con moralidad	181
• Recomendaciones para un comportamiento confiable	188

CONSOLIDANDO MI LIDERAZGO 192

Capítulo 10:

Mi modelo de liderazgo	195
• Impacto, diversidad y propósito	197
• Propósito de vida	203
• Construyendo mi modelo personal de liderazgo	204

Hallazgos y conclusiones	207
---------------------------------	-----

Testimonios	212
--------------------	-----

Fuentes consultadas	214
----------------------------	-----



*Dedicamos este libro a toda la comunidad
profesional, deseando que mejore y consolide
sus competencias de liderazgo.*

Con cariño y agradecimiento, para Hilda y Elvira.



PRÓLOGO

Recientemente hemos escuchado, y ello con mayor frecuencia en el mundo ejecutivo, la gran preocupación que se tiene por las nuevas generaciones con respecto a tres temas que han sido y son parte medular de análisis y soluciones en nuestras organizaciones. Estos tópicos centrales son: La guerra por el talento humano, La ética personal y profesional en los negocios y El compromiso organizacional de los empleados.

La pelea por conseguir capital humano con el talento que el negocio requiere ha cobrado mayor relevancia y esto tiene gran sentido: las empresas que se encuentren a la vanguardia en sus tácticas de atracción, retención y motivación de personal ganarán terreno en términos competitivos.

Luego de que, hace ya quince años, el libro *The War of Talent, Time to Change Direction* (*La guerra por el talento. Tiempo de cambiar el rumbo*) cambió la manera en que las empresas alrededor del mundo solían gestionar el talento de su capital humano, el enfoque de esta función —que se centraba exclusivamente en los profesionales de altos desempeño y potencial— se ha transformado radicalmente.

Este enfoque, hoy aún arraigado férreamente en muchas compañías, ha empezado a cambiar. En 2014, el rumbo comenzó a cambiar bajo el concepto de que es mucho más benéfico que las organizaciones tengan un enfoque holístico de la gestión de talento que incluya las necesidades de todos los empleados.

Así, pues, lo importante en la gestión de talento es diseñar estrategias integrales que abarquen todos los niveles y áreas de la compañía. Ante este panorama, gestionar el desarrollo de competencias del personal es una de las necesidades más urgentes y se volverá un punto crucial en los próximos años.

El segundo tema que tocan los autores es algo que sencillamente no necesita muchas más reflexiones que las que en esta obra se mencionan.

Por ética entendemos aquellos principios, valores y creencias morales que las personas tienen en mente para guiarse en sus decisiones y formas de actuar. Toda persona tiene escrúpulos morales, que son pensamientos o sentimientos que nos dicen que algo está bien o mal. Esto también forma parte de la ética. Un dilema ético es aquel en el que se encuentra una persona cuando tiene que decidir entre actuar de una determinada forma o manera que beneficie a solamente una persona o grupo y que sea lo correcto, o hacerlo de forma que beneficie sus propios intereses.

¿Cómo y quién determina que un acto humano es bueno o malo? La libertad del hombre hace de él un sujeto moral cuyos actos son calificables moralmente como buenos o malos según sea: a) el objeto elegido, b) las circunstancias de la acción, y c) el fin buscado. Los actos humanos, a diferencia de los actos del hombre como ser viviente, son aquellas acciones que se realizan con pleno conocimiento y con libre voluntad. Sin embargo, la calificación de un acto como moralmente bueno o malo no siempre es fácil y, por ello, surgen frecuentemente los problemas o dilemas morales.

Mi experiencia profesional y humana me permite ir más allá de los conceptos de moralidad, ética, valores, normas. A través de mi vida en Rotary International (RI), al igual que muchos otros de sus líderes, quienes han invertido bastantes años de su vida en diferentes puestos o posiciones, desde presidente de Club, gobernador de Distrito y miembro de la directiva mundial —y en mi caso tener la distinción de haber sido el segundo mexicano en ocupar la presidencia de RI en el periodo 2000-2001 y después ser presidente de la Fundación Rotaria en 2005-2006—, me ha brindado también la oportunidad de vivir y constatar lo benéfico o nocivo que puede ser para las organizaciones y para las personas el alejarse y no vivir en armonía con los valores y principios que la comunidad global ha considerado y valora en la actualidad.

Y ello es el tema de nuestra Prueba Cuádruple, algo que desde hace varias décadas vivimos en nuestro movimiento rotario a nivel mundial como norma de vida y conducta.

Ángel, como notable socio rotario de nuestra organización, trata el tema con mucha profundidad, añadiendo valor a lo ya establecido y complementando sus pensamientos con la visión y reflexiones de muchos de los líderes mundiales de RI.

Hoy en día, una empresa u organización sin ética, es decir, sin principios ni normas de comportamiento, está condenada —tarde o temprano— al fracaso y posteriormente a desaparecer. La ética organizacional es el alma de la empresa, aquello que la inspira a ser creativa, aquello que guía sus actos y provoca ser reconocida y codiciada por inversionistas, empleados y clientes.

Finalmente, en este maravilloso compendio de temas, hoy tan candentes en nuestra comunidad global, el tópico del compromiso viene a sellar con broche de oro esta obra que los autores tratan con mucho acierto y sensibilidad.

“La empresa exitosa es aquella donde la gente quiere estar... Los empleados que tienen más pasión por su trabajo y que están comprometidos con su empresa, son más felices y, por lo tanto, más productivos. Y es por eso que los líderes de las empresas son los responsables de generar altos niveles de compromiso.”

Un aspecto importante del compromiso es que no se trata solo de un acto personal. Cuando nos comprometemos, también estamos creando expectativas en los demás y, en muchos casos, nuestras promesas tienen un impacto importante y directo en las elecciones ajenas y en la forma como otras personas perciben su futuro. Los compromisos tienen la particularidad de abrir ciertos futuros y de cerrar otros simultáneamente.

Es impactante ver cómo los autores detectan en forma sencilla y contundente los tres grados de compromiso que una persona tiene para con sus semejantes o para con una organización.

*“Mi compromiso es por: ¿conveniencia,
convencimiento o por convicción?”*

Por otra parte, analizar el tema del compromiso con las nuevas generaciones nos deja puntos importantes para reflexionar, así como para seguir investigando y probando las mejores opciones que sean justas y equitativas, generando el tipo de compromiso compartido con que se impone contar en nuestro mundo actual.

Considero que esta obra, lejos de darnos todas las respuestas a estas tres inquietudes en el mundo de los negocios, nos deja un sinnúmero de interrogantes que deberán ser punto de partida para “crear conciencia y tomar acción”, a fin de crear un mundo mejor para nosotros y las próximas generaciones en las que queremos trascender.

Felicito sinceramente a Ángel y a José Antonio por sus pensamientos, investigaciones y legado que nos dejan en esta obra, que recomiendo ampliamente para perfeccionamiento personal y profesional de sus lectores.

FRANK DEVLYN

Presidente de Ópticas Devlyn

Presidente de RI 2000-2001

Presidente de la Fundación Rotaria 2005-2006



INTRODUCCIÓN



EL DESAFÍO

TALENTO, ÉTICA Y COMPROMISO

Por más de treinta años, Ángel ha dedicado parte de su labor profesional, en compañía de varios consultores, a evaluar las habilidades gerenciales y ejecutivas de decenas de miles de profesionistas. Esto le ha permitido hacer estudios, investigaciones y hallazgos de los cambios que se dieron en el transcurso del tiempo sobre las fortalezas y debilidades de los ejecutivos, así detectar y examinar los cambios organizacionales que se dan a nivel de las empresas en función del reclutamiento, selección, desarrollo, promoción y planes de sucesión.

Uno de los cambios más interesantes es que, con mayor frecuencia cada vez, las organizaciones buscan talento competente ya listo para poder laborar en trabajos y proyectos muy puntuales; lo que se desea es no invertir inicialmente tiempo, dinero y esfuerzos en desarrollar a los ejecutivos. Así, a lo que se le está apostando es a atraer talento ya listo para hacer la tarea propia del puesto. En pocas palabras, las empresas están dispuestas a invertir más y mejor en seleccionar muy bien antes de contratar, que a desarrollar posteriormente con excelencia a su personal.

Es por ello que en la primera parte de nuestras reflexiones hablaremos sobre el concepto del talento y sus implicaciones. ¿Qué es talento organizacional? ¿Cuáles son los talentos que más se aprecian y/o necesitan? ¿Cuáles son los talentos de los recién egresados? ¿Cuál es el que caracteriza a los de treinta a cuarenta años?

¿Cómo puedo saber cuáles son realmente mis talentos así como mis deficiencias?
¿Cómo desarrollar mi talento?

A la par que el talento ejecutivo es un objetivo tan importante para las organizaciones como para los profesionistas, otro elemento fundamental es el tema de la ética profesional, hoy tan relegada, pisoteada y mal interpretada.

Los principios universales de la honradez, decencia, moralidad y verdad son parte de este concepto encerrado en una sola palabra: ética profesional. ¿Qué es la ética? ¿Cuáles son los diversos intereses o visión ética de las diferentes generaciones que encontramos ahora en un mismo lugar de trabajo? ¿Cuáles valores son de hoy y de siempre? ¿Qué valoran las organizaciones? ¿Qué valoran hoy los jóvenes ejecutivos?

Finalmente tocaremos el tema del compromiso personal y organizacional. ¿Cuál es la esencia del compromiso? ¿Hay niveles de compromiso? ¿Qué esperan las empresas de sus colaboradores con relación al compromiso? ¿Cuál es el significado de compromiso para las diferentes generaciones?

El propósito de esta obra es presentar en forma objetiva y, con base en nuestra experiencia, el desafío del líder en el siglo XXI: Talento, ética y compromiso.

En nuestra obra, tocaremos el tema de los puntos ciegos del desafío del líder. Estos se dan cuando dos características padecen de la ausencia de la otra tercera. En forma sintetizada podemos expresarlo así:

Con talento y compromiso sin ética, NO HAY TRASCENDENCIA.

Con talento y ética sin compromiso, NO HAY PERTENENCIA.

Con compromiso y ética sin talento, NO HAY COMPETENCIA.

Finalmente, en el desarrollo de nuestra obra veremos las sinergias que se dan cuando solo dos elementos del desafío están presentes. Esto lo podemos ver en nuestro modelo de liderazgo. **Cuando en un ejecutivo convergen las características de talento y ética nos da como resultado el ser objetivo. Cuando el talento y compromiso se hacen presentes, entonces tenemos como resultado la proactividad. Asimismo, cuando en una persona se dan cita las características de compromiso y ética, el final feliz es tener a una persona confiable.**

MODELO CONCEPTUAL DEL DESAFÍO:



El toque final de talento, ética y compromiso serán las conclusiones y reflexiones que cada uno de los lectores aplique a su propia vida personal, profesional y comunitaria, sin dejar de enfatizar que la pasión que le demos a toda nuestra actividad será el sello final del desafío de nuestro liderazgo. Es nuestro deseo que disfruten y enriquezcan su ya probado liderazgo en sus actividades diarias.

ORGANIZACIÓN DE ESTA OBRA:

Este libro presenta una secuencia lógica al examinar los temas relevantes de una manera ordenada para el lector. No obstante, cada uno de los capítulos aborda un tópico de manera completa e integral, por lo que el lector podrá profundizar en los temas de su interés en cualquier momento y lugar de la obra, sin perder los conceptos, mensajes y reflexiones de cada uno de los temas en particular.

El marco de análisis se basa en el modelo conceptual del desafío del líder, y en todo momento nos referimos a él y a sus componentes a fin de mantener al lector dentro de un contexto adecuado para la comprensión integral y el aprendizaje incremental. Los primeros tres capítulos se ocupan de nuestra apreciación sobre los tres grandes desafíos del líder: talento, ética y compromiso.

El talento, como resultado de la experiencia y el aprendizaje y como plataforma para construir las capacidades constitutivas del líder, es el tema del capítulo 1.

Un tema de particular importancia en esta parte de la obra consiste en explorar la manera en cómo aprendemos cada uno de nosotros para desarrollar el talento que se espera y la necesidad de fortalecer el hábito de aprender por cuenta propia.

El capítulo 2 se ocupa de la ética y la responsabilidad de mantener siempre una conducta moral en nuestras acciones. Aquí exploramos la posibilidad de preservar una conducta ética como forma de vida y piedra angular de todas nuestras decisiones. Como colofón, analizamos la conducta moral en el mundo corporativo de acuerdo a una fórmula sencilla y contundente: la Prueba Cuádruple de RI.

El compromiso para que las cosas sucedan se aborda en el capítulo 3. Esta actitud y conducta de la vida diaria la presentamos como el resultado de la necesidad de responder de manera firme y decidida a todo aquello que nos hemos propuesto hacer o que simplemente debemos hacer.

El modelo conceptual de los desafíos del líder propone que todos y cada uno de los tres elementos deben de estar presentes en la práctica del liderazgo, de

allí que en los siguientes tres capítulos exploramos lo que ocurre o resulta de la ausencia de cada elemento ante la preponderancia de los otros dos: los puntos ciegos del liderazgo.

En el capítulo 4 nos ocupamos de analizar la ausencia de la ética en la conducta del líder, circunstancia que nos conduce a actuar sin trascender. Por tanto, aquí invitamos a reflexionar al lector en cuanto a la necesidad de incorporar a la ética en sus decisiones cotidianas, antes que decidir de manera pragmática para luego buscar una salida o justificación por no haber sabido actuar de manera moralmente correcta.

Dentro del capítulo 5 revisamos el impacto de actuar sin compromiso, esto es, sin hacer realmente nuestras las actividades en las que estamos involucrados, ni el impacto de las mismas. En esta parte de la obra, las consecuencias de la falta de desarrollo de este sentido de pertenencia se estudian desde diversas perspectivas, resaltando los riesgos de este punto ciego del proceso de liderazgo.

Actuar sin competencia es la tercera y última insuficiencia del proceso de liderazgo analizada en el libro, precisamente en el capítulo 6 de la obra. Querer hacer las cosas dentro de las normas éticas demandadas por la sociedad no es suficiente; debemos tener la capacidad de saber y poderlo hacer, de acuerdo a lo planteado justo en esta parte.

Los tres capítulos siguientes abordan el modelo conceptual desde otra perspectiva de análisis: la fortaleza que provee la sinergia de contar únicamente con dos de los tres componentes del modelo.

La suma o sinergia del talento y el compromiso del líder se considera en el capítulo 7, esto es, la proactividad o impulso que incita al líder a actuar, sintiéndose respaldado por su propio talento. Aquí contrastamos la visión tradicional del líder con respecto a un nuevo líder proactivo, que nos limita o confina a restricciones autoimpuestas.

El capítulo 8 lo dedicamos a la sinergia de una conducta moralmente aceptada y sustentada en una plataforma de competencias requeridas para actuar, asegurando la objetividad en nuestras acciones. Aquí proponemos que saber hacer las cosas y hacerlas bien, conduce al líder a confrontar los dilemas éticos cotidianos y aun excepcionales tomando decisiones objetivas en el día con día, en su ser y quehacer.

En el capítulo 9 abordamos el tema de la sinergia de la ética y el compromiso en el proceso de liderazgo. Desde nuestra perspectiva, las decisiones resultantes de esta asociación conllevan a prácticas contundentes en cuanto a su realización dentro del ámbito moral, por lo que la confiabilidad de dichas decisiones es un efecto natural de esta sinergia.

La necesidad e imperativo de ajustar el modelo conceptual de los desafíos del líder a las particularidades de cada líder y sus circunstancias es el tema del capítulo 10.

De esta manera, introducimos tres elementos adicionales como andamiaje para edificar mi modelo personal: el impacto esperado de las decisiones, la diversidad de los seguidores y el propósito o derrotero que pretende el líder.

Finalmente, los autores presentamos nuestros hallazgos y conclusiones de este viaje exploratorio a través de las actitudes y comportamientos propuestos para un líder.

ÁNGEL ALEJANDRO TABOADA NOVELO
JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS MARROQUÍN

UN COMPROMISO COMÚN . . .

HISTORIA DE ÁNGEL ALEJANDRO



Platicar la historia de uno mismo no siempre es fácil. Puede uno ser modesto, exagerado o falto de objetividad. El propósito de hacerlo es poner en perspectiva la temática del libro con la vida personal de cada uno de sus autores.

En mi caso les diré que sí hay una gran relación de mi ayer con el día de hoy. Les cuento que soy el hijo mayor de diez en total y que en esas circunstancias permanecí en mi hogar hasta 1960, cuando por un intenso sentimiento de vocación hacia la vida religiosa, pedí permiso a mis padres de ingresar a la congregación de educadores lasallistas.

Esta odisea no duró varios meses como mis padres lo pensaban... fueron once muy fructíferos años en los que mis competencias y atributos de demostrar talento, vivir el compromiso y hacerlo con las más elevadas normas de ética fueron parte fundamental de mi existencia y que hoy, por convicción, sigue siendo para mí norma de vida, incrementando mi talento profesional, modelando mi ética y valores y continuando mi compromiso con todos los involucrados en mi vida, así como con la humanidad.

Con estos antecedentes, posterior a esos once años de formación sólida integral en hábitos, competencias y valores, continué con la vocación magisterial, habiendo cubierto mi docencia en los niveles de primaria, secundaria, preparatoria, profesional y maestría en prestigiadas universidades del país. Simultáneamente a estos últimos niveles de docencia, me empecé a desarrollar organizacionalmente en dos grandes e importantes empresas trasnacionales por diez años, cubriendo diversas responsabilidades en el campo del talento humano.

En 1980, una de estas empresas me concedió el privilegio de poder estudiar una maestría en Recursos Humanos durante dos años en el extranjero. Este hecho fue un parteaguas a mis treinta y dos años, en virtud de que mi talento se vio fuertemente favorecido para seguir creciendo como ejecutivo e ir empujando a vislumbrar mi deseo de emprender mi propio negocio en el campo del talento humano.

Es aquí, en las aulas universitarias, cuando coincidí por primera vez con mi gran amigo José Antonio Cárdenas Marroquín, quien también tuvo la oportunidad de cursar junto conmigo la maestría en Recursos Humanos. Una vez terminados nuestros estudios, coincidimos varias veces como colegas en el ramo del talento, pero más tarde, cuando formé mi empresa de consultoría, nuestros encuentros fueron en calidad de cliente-proveedor.

Pasaron los días, los meses y los años, y finalmente por caminos laterales a la gran vía del desarrollo del talento humano, empezamos a coincidir en misión, visión, vocación y profesión, porque ambos empezamos a redactar nuestros primeros libros en forma independiente y, asimismo, en la creación de propias tecnologías de desarrollo humano. Consultores en Desarrollo Gerencial es el nombre de mi empresa que, desde 1983, ha estado al servicio de instituciones nacionales y latinoamericanas. Nuestra colaboración con las organizaciones se ha desarrollado en el campo del diagnóstico de habilidades ejecutivas, desarrollo del talento y consultoría en procesos del capital humano.

A lo largo de todos estos años, hemos tenido la oportunidad de trabajar con empresas del ramo bancario, de alimentos y bebidas, de la industria automotriz, del comercio, del transporte y del servicio público. Esto nos ha dado la oportunidad de tener en nuestro banco de datos más de sesenta mil diagnósticos, más de cien mil personas desarrolladas en procesos gerenciales y una gran cantidad de consultorías organizacionales. Todo lo anterior nos ha permitido acceder a un gran cúmulo de aprendizajes, experiencias y evidencias de las necesidades, fortalezas y oportunidades, tanto de las empresas como de sus empleados. Estas inquietudes, vistas tanto por José Antonio como por un servidor, nos llevaron a la conclusión de que, hoy, hay tres temas apremiantes y que llaman a ser abordados por ambas partes de las organizaciones: talento, ética y compromiso. Después de algunas pláticas y borradores sobre el tema, nos decidimos a escribir nuestras experiencias, conocimientos y vivencias organizacionales en esta obra.

Hemos coincidido en dedicarla a los jóvenes ejecutivos que estén deseosos de aprender, de mejorar y de crecer en el aspecto personal, profesional, familiar y social.

En *El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso* encontrarán recomendaciones, mejores prácticas, referencias, consejos, evidencias y lo mejor de nuestras vidas con el único afán de trascender en cada uno de ustedes: nuestros lectores.

Es nuestro deseo que esta obra sirva de guía, de ejemplo y que se convierta en forma de vida. Disfrútala y compártela con quien más quieras y con quienes más necesiten de tu liderazgo.

UN COMPROMISO COMÚN...

HISTORIA DE JOSÉ ANTONIO



Hace algunos años preparé un escrito para regalárselo a mi nieto. Ese documento era en realidad una historia, la mía, y la escribí como un testimonio para la posteridad. En principio, me propuse exponerle a mi nieto que el mundo que él vivirá es muy diferente al que yo viví: las cosas que disfrutábamos eran más sencillas y el costo de las mismas ahora le parecería ridículo.

Las personas como yo, le comentaba, somos anteriores al GPS, las máquinas copiadoras de documentos, el correo electrónico, las computadoras personales, los discos compactos, las memorias *flash*, las tabletas electrónicas y calculadoras, las cámaras digitales y los teléfonos inteligentes. Nací antes de que descubrieran la biogenética, la vacuna contra la polio, los materiales plásticos, los lentes de contacto, el radar, las tarjetas de crédito, el rayo láser y los marcadores indelebles; en nuestras casas no había lavadoras de platos, secadoras de ropa, aire acondicionado, hornos de microondas, refrigeradores que hicieran hielitos ni pantallas planas para sintonizar la televisión.

No es sencillo para muchos entender que viví una época en donde era necesario pararnos de la silla para cambiar uno de los pocos canales de televisión que existían. En cuanto a música, a lo más que podíamos aspirar era a un disco de acetato con seis melodías en cada lado. Un mundo extraño en donde el “metro” era una medida de longitud, no un medio de transporte; tener una relación íntima significaba una gran amistad.

Un mundo increíble en donde fumar era elegante, no un atentado contra la salud; la “hierba” se cortaba, no se fumaba; la salsa se ponía a los alimentos, no se bailaba; y la coca era solo un inocente refresco de color oscuro. El virus de la inmunodeficiencia humana no significaba nada; no se hablaba de internet, rasuradoras eléctricas, corazones artificiales, cámaras de video, contestadoras de teléfono, procesadores de palabras o de alimentos, comida rápida, tacos al carbón, productos “verdes”, condominios, yogurt; ni se veían hombres usando aretes ni jóvenes con tatuajes.

Sin embargo, mi mundo no era aburrido: al contrario, estaba lleno de aventuras y de sorpresas, en la medida en que la ciencia y la tecnología fueron avanzando. Cuando comento estos temas a personas más jóvenes, tal vez parezco yo estar confundido o, más aún, es posible que los confunda a ellos.

Es grande el abismo generacional, sin embargo, la generación a la que pertenezco está también orgullosa de vivir en el mundo actual, y nos hemos ajustado para hacerlo sin causar demasiada pena entre los más jóvenes, sorteando el ridículo frente a ellos.

Una cosa es incontrovertible: en mi mundo y mi época, mis padres me enseñaron que siempre debería estar estudiando y aprendiendo si pretendía llegar a ser una persona de bien, y que esto último lo conseguiría solamente si observaba un comportamiento moral fincado en el respeto a los demás. Asimismo, parte de ese respeto indicaba que contraer un compromiso iba de la mano con cumplir dicha obligación. Incidentalmente, en mi mundo y mi época la fórmula era: talento, ética y compromiso.

En mis años treinta, después de un viaje en automóvil de casi una semana, emulando la épica marcha de Brigham Young ciento treinta años antes, llegué a la ciudad norteamericana de Salt Lake City con mi familia. En esa población y ambiente singular tuve el privilegio de conocer a Ángel Alejandro Taboada Novelo, brindándome la oportunidad de convivir, estudiar y departir con él y su familia. Esta experiencia en Utah fue uno de los grandes eventos formativos de la primera mitad de mi vida.

Desde esta perspectiva, he encontrado cuatro grandes momentos que transformaron significativamente mi carrera durante mi adultez, al impactar de forma contundente la manera de enfrentarme a la vida: el replanteamiento de mi perspectiva espiritual y religiosa durante mi primera estancia prolongada en otra cultura, en este caso con los jesuitas de la Universidad de Georgetown; la alineación manifiesta de mis metas profesionales con mis estudios e intereses académicos durante mi especialización en la Universidad de Utah; mi confrontación con la escurridiza élite intelectual y los “colegios invisibles” durante mi estancia académica y vital en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT, por sus siglas en inglés); así como la consolidación relativa y aparente de mi carrera hasta ese momento con la dirección del Centro de Desarrollo Humano del Grupo Vitro.

En los siguientes quince años sucedieron muchas otras cosas: he gozado la bendición de seis nietos y muchas satisfacciones compartidas con mi esposa e hijos; pasé una buena parte de este periodo en la universidad; publiqué solo o en conjunto con otros colegas cinco libros; me especialicé en el tema de aprendizaje autodirigido y he ejercido como profesionista independiente el último lustro de mi vida.

En el 2015, año de la honradez y la sinceridad de acuerdo con el calendario chino, empiezo a disfrutar del mejor momento de mi tercera edad. En el proceso de reinventarme y afrontar la segunda parte de mi vida haciendo cosas diferentes, el afortunado rencuentro con Ángel Taboada, un amigo a quien descubro con mayores paz interior, experiencia, talento y espiritualidad, nos conduce a ambos a compartir el advenimiento de la obra editorial que nos ocupa.

Después de interminables reuniones y reflexiones con Ángel, paradójicamente llegamos a una conclusión cuya validez se confirma con las lecciones que recibí por parte de una generación anterior, las que de alguna manera me han acompañado durante toda mi vida.

Los tres componentes ineludibles de la supremacía son precisamente el talento, la ética y el compromiso. ¿Cómo desplegar esta forma de entender la naturaleza humana en un mundo cambiante, evidentemente distinto al que conocimos y posiblemente muy diferente al que no vamos a disfrutar?

Esta aventura editorial se ha convertido ahora en una obligación de nuestra parte y en una satisfacción de ayudar a construir el mundo que sobrevendrá. La tríada talento, ética y compromiso es parte de nuestro legado profesional en una época en la cual el mundo demanda líderes ejemplares. Líderes como muchos de nuestros lectores, líderes como mi padre, quien no necesitaba levantar la voz para imponer su voluntad e inspirar a otros a lograr metas que nunca imaginaron.

TALENTO, ÉTICA Y COMPROMISO

A grayscale image of a hand pointing towards a cityscape at night. The hand is in the foreground, and the city lights are visible in the background, creating a sense of direction and focus.





CAPÍTULO: 1

MI TALENTO Y EL IMPERATIVO DE DESARROLLARLO



Así como el ignorante está muerto
antes de morir, el hombre de talento
vive aun después de muerto.

PUBLIO SIRO

Durante un viaje de trabajo que realizamos a California en los años noventa, un conocido consultor mexicano y yo, José Antonio, exploramos con Warren G. Bennis el concepto, origen y destino de una universidad corporativa, que estábamos diseñando para un importante grupo empresarial.

Dentro de las enseñanzas y aprendizajes de esa sesión de trabajo, el doctor Bennis nos confió que para convertirse en líder el individuo debe de ser capaz de reconocer, diferenciar y administrar el talento humano, pero en particular tiene que establecer la plataforma para desarrollarlo; instrumentar mecanismos para motivar a la persona hacia el aprendizaje permanente e instaurar fórmulas para aplicar lo aprendido. En sus palabras, “el secreto de administrador o *manager* que pretende transformarse en líder consiste en conocer y aceptar sus propias fortalezas y debilidades; aprender de las experiencias vividas, pero sobre todo debe de estar comprometido en liberar la fuerza intelectual —el talento— de las personas para que puedan hacer frente a los cambios y transformaciones que deberán adoptar las empresas para sobrevivir y sobresalir”.

Más de una década después, debemos seguir insistiendo en que el liderazgo que trasciende no solo tiene que ver con gestionar al capital humano, sino que consiste precisamente en desarrollar nuestro talento y el de los demás y habilitarnos todos para actuar por cuenta propia; no se trata pues de una relación causal, sino de una interconexión virtuosa que debemos dominar los líderes.

Recordemos por un momento que no existe tal ente denominado “líder” de una manera independiente y aislada. Esta figura surge ante la necesidad de fijar un rumbo y de dirigir a un grupo de colaboradores dentro de un contexto determinado con metas que lograr. De esta manera, liderazgo significa innovar, inspirar, desarrollar, modelar, conquistar, trascender.

Liberar la fuerza intelectual, potenciar el talento humano, generar una conciencia de autodirección es un secreto a voces entre los grandes líderes empresariales. Pero ser un líder exitoso a través de inspirar y desarrollar a sus colaboradores es una competencia que comporta una gran dosis de humildad personal y de fe en la capacidad de las personas. Para poder desarrollar a otros, debemos de adoptar la actitud de desarrollar y fortalecer nuestro talento personal.

Estos atributos esenciales del líder —fortalecer nuestras competencias, asumir una ética congruente y asumir el compromiso en todo nuestro ser y queha-

cer— son equiparables a las actitudes y valores propios de los druidas, personajes legendarios de los albores de la Edad del Hierro en el continente que ahora conocemos como Europa.

La orden de los druidas, sacerdotes y guías espirituales e intelectuales, se conformó de hombres y mujeres que unificaron a las tribus celtas a través del talento y del liderazgo. Esto lo lograron con la enseñanza, el ejemplo y el aprendizaje; con un esquema de tradición oral, mitos e historias; y con magia, herbolaria, medicina, astronomía y astrología.

El término “druida” se interpreta como “poseedor de la verdad” o “inmerso en el conocimiento”. Un principio primordial para los druidas consistió en no salvaguardar en sectas o grupos de elegidos los secretos y beneficios del ser, del saber y del hacer, sino ejercer el liderazgo en todas estas disciplinas, instruyendo y entrenando a los no iniciados, círculo virtuoso que a su vez fortalecía a estos sacerdotes como seres respetables y eruditos.

Cientos de años después, en nuestra era de la tecnología, si iniciamos una búsqueda electrónica en Amazon.com sobre el término “liderazgo”, la página nos arrojará decenas de miles de libros sobre el tema, acervo de conocimientos e información imposible de digerir en toda una vida. No obstante y sin pretender una reducción poco funcional, es imperativo contar con la humildad suficiente para aceptarnos y construir sobre nuestras fortalezas, nuestro talento y nuestros defectos. Desplegar una plataforma de valores personales y profesionales, así como el compromiso del ser y el hacer. Esta plataforma nos hará crecer y habremos adquirido un secreto primordial sobre el liderazgo en las organizaciones.

DEFINICIÓN Y ALCANCE

En el lenguaje actual de las organizaciones, el término “talento” está íntimamente asociado a los conceptos de “capital humano” y de las “competencias” necesarias para fortalecerlo y acrecentarlo.

La Teoría del Capital Humano, propuesta por el economista Gary Becker, postula que la inversión de una sociedad en educación conlleva al crecimiento del individuo, de las instituciones y, eventualmente, al desarrollo económico de dicha sociedad.

Asimismo, las competencias, las habilidades laborales y el proceso de aprendizaje relacionado con el trabajo, pueden representar la plataforma para que la Teoría del Capital Humano tenga sentido y realidad. Las competencias representan el conjunto de conductas que se traducen en desempeño sobresaliente, avance acelerado en la carrera laboral y éxito en diversas variables asociadas con los resultados de los negocios.

Aunque el alcance del concepto de competencias va más allá del ámbito del individuo y de la empresa, en principio aquí consideramos que el papel primordial de las instituciones de educación se centra en proveer a la empresa de personal potencialmente calificado para desenvolverse en el ámbito de trabajo, esto es, desarrollar las competencias para desarrollar el capital humano requerido, asegurando el talento necesario.

Con base en lo anterior, se ha establecido que el concepto de competencias o habilidades laborales constituye un puente de vinculación y un lenguaje de comunicación no solo entre la empresa y la universidad, sino entre todos los integrantes de la sociedad.

Se afirma en especial que dominar las llamadas habilidades críticas para el trabajo se ha convertido en un prerrequisito para los que laboran en una empresa contemporánea, toda vez que las organizaciones se han vuelto más esbeltas y los trabajadores tienen que conducirse de manera más autónoma y colaborativa al mismo tiempo.

Así, una competencia consiste en una combinación de habilidades prácticas y conocimientos, motivaciones, valores y otros componentes conductuales que puedan conjuntamente operar para una acción eficaz. A las competencias específicas que demanda un determinado puesto de trabajo se añaden las competencias transversales que pueden ser aplicadas en diferentes contextos.

A partir de estas consideraciones existen por lo menos cuatro tipos de competencias, mismas que forman un sistema integrado de competencias profesionales o laborales:

1. Competencias personales, referidas al ser y asociadas a aceptar responsabilidades en el contexto de trabajo y actuar en consecuencia.
2. Competencias técnicas relacionadas con el conocer que incluyen los conocimientos y destrezas demandados por un campo profesional.
3. Competencias metodológicas referidas al saber hacer que permiten que el individuo pueda analizar oportunamente los problemas y encontrar soluciones.
4. Competencias participativas del saber interactuar relacionadas con los procesos y relaciones interpersonales.

Además de los esfuerzos de la universidad, a veces infructuosos, las empresas han buscado esquemas para identificar y desarrollar las competencias individuales relevantes y han implementado iniciativas con una variedad de enfoques. Por ejemplo, una empresa multinacional francesa ha comprobado la efectividad del aprendizaje intercultural a través de la interacción de los miembros de trabajo en equipos multiculturales y comunidades de práctica, formados por integrantes de diversos países.

Otro caso es una empresa sueca que argumenta la efectividad de la contabilidad narrativa para el fortalecimiento y construcción de competencias. Este enfoque se basa en incluir historias en el contexto de los reportes financieros, utilizar técnicas para registrar incidentes críticos, grabar historias espontáneas y usar este material como base para el diálogo y la deliberación.

Sin embargo, las expectativas e intereses de las organizaciones están centrados, como se dijo, en la idea de que la universidad debe proveer las competencias relevantes a los estudiantes antes de que estos se incorporen al mercado laboral, por lo que las instituciones educativas exploran nuevos y mejores medios para la enseñanza de las distintas competencias que establecen los empresarios.

En esta obra, el concepto “talento” lo hemos definido como el capital humano que exhibe las competencias laborales o profesionales necesarias para que los individuos puedan enfrentar sus responsabilidades laborales actuales y potenciales.

EL PROCESO: CONOCIMIENTO, COMPRENSIÓN Y COMPETENCIA

Investigaciones de Manpower Group en treinta y seis países indican que casi una tercera parte de los empleadores alrededor del mundo tiene y seguirá teniendo dificultades debido a la falta de talento apropiado para ocupar sus puestos vacantes.

Las necesidades de las organizaciones en cuanto a talento humano demandan habilidades técnicas, así como conocimientos y actitudes para enfrentar la dinámica de los mercados actuales y la complejidad de interactuar con colaboradores de diversidad étnica y generacional. Si esta situación “suma cero” a nivel mundial, ¿es un problema sin solución? ¿Son las estrategias de aprendizaje en las empresas una forma práctica de enfrentar la escasez del talento?

El reto consiste en adoptar formas efectivas de gestión del talento, entendiendo la cultura predominante de aprendizaje. Para Douglas Thomas y John Seely Brown, la estrategia implica cautivar y cultivar la imaginación de los individuos en un mundo en constante transformación.

Los autores de la obra *The New Culture of Learning (La nueva cultura del aprendizaje)* afirman precisamente que una nueva cultura de aprendizaje está enraizándose en todos los contextos sociales, transformando la manera en que enfrentamos el acervo de información disponible, la forma en que utilizamos nuestra fantasía y cómo invertimos nuestro tiempo para aprender.

La complejidad de instrumentar estrategias efectivas yace en la diversidad: diferentes generaciones, propósitos, metas y estilos de aprender. El aprendizaje ocurre en el día con día al confrontarse la increíble afluencia y disponibilidad de información con las necesidades específicas individuales de millones de personas.

Esta nueva cultura ha permitido compartir nuestros conocimientos, intereses y experiencias de tal manera que se está incrementado en forma exponencial el caudal de conocimientos sobre cualquier tema. Esta situación es la esencia del aprendizaje social y el aprendizaje autodirigido, fenómenos que no hemos terminado de visualizar en las organizaciones. En estos procesos, los individuos aprenden de los hechos, datos y ejemplos de los demás, en la medida en que comparten

intereses, fortalecen sus pasiones y dejan jugar su imaginación. Están dispuestos a participar, compartir y experimentar.

No obstante, debemos de tener cuidado de no ser manipulados por estos procesos cibernéticos sociales cada vez más evidentes. Desde los años cuarenta del siglo pasado, los científicos han buscado fabricar una máquina capaz de equiparar la inteligencia del hombre: desplegar sentido común, habilidad para aprender, razonar y resolver problemas complejos en todos los campos del conocimiento. Los expertos coinciden que todavía falta un par de décadas para poder construir una auténtica inteligencia artificial. Nick Bostrom, director del Instituto del Futuro de la Humanidad de la Universidad de Oxford, afirma que sí podremos aventuradamente construir una “inteligencia” de orden superior que salvaguarde los valores humanos, pero el problema será cómo controlar lo que esta superinteligencia quisiera hacer por su cuenta. (Un tema que le resultará familiar al lector si recuerda el largometraje de Stanley Kubrick, *2001: Una odisea del espacio*, donde la computadora que rige a la nave toma el control, imponiéndose sobre los humanos.)

En realidad, lo que hoy conocemos como “inteligencia colectiva” es de alguna manera un proceso manejado para sumar aprendizajes, talentos y generar eventualmente capacidad cibernética inteligente. La inteligencia colectiva es producto del trabajo coordinado dentro de las empresas, las instituciones profesionales, la universidad y, desde hace pocos años, las comunidades de expertos resolviendo complicados problemas de manera concertada en el ciberespacio.

La base para resolver dichos problemas con la intervención de muchas personas consiste en segmentarlos de una manera inteligente e ir solucionando simultáneamente varios problemas más pequeños, buscando una división del trabajo para optimizar la “mente de obra” de una colectividad. La superioridad de las soluciones está condicionada al número y calidad de los expertos, pero también a la manera como fluyen las ideas.

Para Alex Pentland, del Laboratorio de Dinámica Humana del MIT, el mundo extraordinariamente conectado que vivimos, así como el dinamismo y flujo de las ideas en contextos, formas y formatos emergentes, demandan conocer y cultivar las leyes de una nueva forma de entender la dinámica de las ideas: la “física social”.

¿De dónde y cómo fluyen las ideas en la actualidad? Tal vez estamos en los albores de una inesperada “era de ilustración”; un devenir intelectual histórico en donde nuestras vidas se ven alteradas por redes que combinan personas y computadoras, permitiéndonos mayor contribución y cambios más vertiginosos. Súbitamente, nos agitamos en un crisol de mentes y tecnologías con poderes —y debilidades— sin precedentes.

Recordemos que la Ilustración fue una era de particular importancia para el género humano. Este movimiento intelectual y cultural europeo buscaba “disipar las tinieblas de la humanidad mediante las luces de la razón”; por eso a la época se le denomina también el Siglo de las Luces. Immanuel Kant, destacado filósofo del periodo prusiano, afirmaba que lo importante era salir de la “frivolidad mental” que apunta a que el hombre es incapaz de usar la propia razón sin la guía de otra persona.

Esta ligereza no es necesariamente falta de inteligencia, sino la falta de decisión o de valor para pensar sin ayuda ajena. De alguna manera, subordinar nuestra capacidad de pensar al embrujo e influencia de las redes sociales y la inteligencia colectiva implica regresar a esa frivolidad mental anterior al Siglo de las Luces.

Históricamente, los mercados, los pensadores y los políticos influían gradualmente y los acontecimientos se desenvolvían con relativa lentitud en una sociedad en donde todos contábamos, hasta cierto punto, con la misma información y teníamos tiempo de actuar racionalmente. En la actualidad, el flujo de las ideas, económicas, políticas o filosóficas, incluyen el efecto de millones de personas aprendiendo unas de otras, afectando recíprocamente nuestra opinión o postura. Multitudes virtuales que cobran vida en minutos, con participantes de todo el mundo, fenómeno que cada día suma a millones de personas distintas, participando, comentando y contribuyendo.

Lamentablemente, ya no podemos solamente pensar como individuos aislados, eligiendo decisiones escrupulosamente. Debemos incorporar el efecto de la física social que impacta nuestras decisiones individuales y puede conducirnos colectivamente a colapsos económicos, conmociones políticas y revoluciones ideológicas. Pero, sobre todo, a no lograr fortalecer nuestro talento de manera auténtica y contundente.

Nos enfrentamos con dos mundos organizados de manera diferente: uno de ellos electrónico, público, compartido, desestructurado y resguardado primordialmente en la red de redes. El otro, más personal e interpersonal, con mayor estructura y formalidad, más natural, sobre todo para las generaciones de mayor edad, mundo del que forman parte la familia, las escuelas, universidades, clubes y asociaciones tradicionales.

Desarrollar nuestro talento implica tender un puente entre estos dos mundos: cautivar y cultivar la imaginación para aprovechar el enorme, casi ilimitado valor de los repositorios electrónicos de información, y conectar este acervo de manera ordenada con las necesidades y prioridades individuales, así como de la empresa. Esto es, recrear el espacio del conocimiento en una forma nunca antes vista, con creatividad y pragmatismo para desarrollar y fortalecer nuestro talento.

LOS COMPONENTES: CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES

Hace años, la esperanza de un empleado en México era mantenerse en su empleo varias décadas hasta la edad de jubilarse. ¿Cambiar frecuentemente de empleo se está convirtiendo en una norma?

Los nuevos paradigmas educativos en las universidades posiblemente estén contribuyendo a fomentar este comportamiento entre sus egresados y, dentro de poco tiempo, la inclinación de los jóvenes de procurarse un empleo de por vida tal vez desaparezca del todo, mas el imperativo de seguir aprendiendo no se pierde de ninguna manera: solo cambia de forma, de propósito y de temporalidad.

Recientemente, la Universidad de Stanford culminó un proyecto involucrando a cientos de alumnos, maestros y administradores educativos con el propósito de establecer los patrones de decisión emergentes de los estudiantes: para qué y por qué estudiar y sus expectativas en cuanto a su inclusión y permanencia en el mundo del trabajo.

La investigación arrojó cuatro grandes escenarios:

- **Primero:** oferta educativa para toda la vida en donde el estudiante sale y regresa de la universidad periódicamente, manteniendo vínculos formales para actualizarse, aprender y enseñar.
- **Segundo:** aprendizaje en tres tiempos distintos en lugar de un solo periodo continuo, a medida que el estudiante va requiriendo nuevos conocimientos para entender lo que quiere estudiar, profundizar en lo más pertinente y aprender a utilizar mejor lo aprendido en la práctica.
- **Tercero:** renunciar al estudio de un solo campo del conocimiento o especialización para concentrarse en adquirir las habilidades transversales que la vida laboral y personal vayan demandando.
- **Cuarto:** remplazar la búsqueda de grados académicos por la consecución de una misión en la vida. El propósito de aprender toma entonces especial relevancia: ¿para qué y por qué aprender?

¿Qué nos dice este precursor estudio de la Universidad de Stanford? Por una parte, requerimos el talento para cumplir con el propósito profesional de ejercer un trabajo remunerado, ser eficientes y responsables ante un compromiso laboral. Asimismo, el mensaje fundamental es que debemos adquirirlo de manera permanente, transitando indistintamente entre el aula y la empresa, no centrarnos en un tema o especialidad y no pretender un título, sino perseguir una finalidad de nivel superior para seguir aprendiendo.

La investigación en cuestión es consistente con las tendencias actuales de las grandes corporaciones a nivel mundial, las cuales han decidido hasta cierto punto desarrollar el talento dentro de sus confines, menospreciando el enfoque tradicional de depender de las escuelas de negocios de importantes universidades.

Desde hace varias décadas, los profesionales en desarrollo de liderazgo han procurado visitar localidades como Crotonville, Brandywine, Palisades y Tempe. ¿Cuál era el atractivo de estos lugares? Estos sitios albergan universidades corporativas de General Electric, Whirlpool, IBM y Motorola, compañías pioneras de procesos integrales de desarrollo ejecutivo “en casa”, con estrategias y modelos educativos de vanguardia. Las iniciativas pretenden consolidar una cultura cor-

porativa, unificar el esfuerzo y reducir costos de desarrollo, así como focalizar las prioridades de formación de los ejecutivos a sus propias prioridades. ¿Por qué decidieron estas corporaciones no confiar la formación de su talento directivo a las escuelas de negocios?

Nassim N. Taleb, investigador autodenominado “empirista escéptico”, argumenta que la naturaleza humana ha demostrado su incompetencia para transferir el conocimiento de una situación a otra, en particular de la teoría a la práctica. El autor comenta: “Nuestro modo de pensar y aprender dependen del contexto específico en donde el tema es presentado... el salón de clases representa un contexto y la vida real constituye otro”.

De esta manera, reaccionamos ante un recurso de aprendizaje no por su veracidad o mérito propio, sino sobre la base del recuadro que lo envuelve.

Por esta y algunas otras razones, muchas empresas están decidiendo no enviar a sus ejecutivos a escuelas de negocios, sino invertir en sus propios recintos académicos. Datos recientes del semanario inglés *The Economist* indican que a la fecha están instaladas cerca de cuatro mil universidades corporativas alrededor del mundo. Tienen dos características distintivas: cuentan con instalaciones dedicadas (reales o virtuales) y despliegan un plan de estudios a la medida basado en sus estrategias empresariales.

Estas iniciativas educativas presentan por lo menos dos limitaciones: por una parte, no favorecen las redes profesionales de que hacen gala las principales escuelas de negocios. Por otra parte, no ha resultado sencillo para las universidades corporativas cuantificar el impacto real de sus programas con métricas rigurosas y objetivas. Una encuesta del semanario citado indica que las becas y apoyos financieros empresariales para que sus ejecutivos estudien posgrados de negocios han bajado en unos años de setenta por ciento de personas patrocinadas a menos de cuarenta por ciento.

La humanidad también exhibe frecuentemente la tendencia de observar una secuencia de hechos sin lograr entretejer una explicación objetiva y contundente, porque preferimos resumir o simplificar los eventos. En este caso, no podemos pasar por alto que es posible que estén ocurriendo dos fenómenos de manera simultánea y que debemos de tener en cuenta: las escuelas de negocios fallando en su derrotero primordial de desarrollar el talento exigido por las organizacio-

nes y las empresas a través de sus universidades corporativas, sobrestimando su capacidad de enseñar. Los hallazgos de Stanford pueden ser una respuesta a la búsqueda permanente de la vinculación empresa-universidad.

Es posible que para las nuevas generaciones de egresados finalmente el trabajo se convierta en un medio, al igual que su educación superior. No obstante, el desarrollo y fortalecimiento del talento individual es definitivamente parte de un proceso permanente para ejercer el liderazgo eficaz.

Cuando se aborda el tema del talento en las organizaciones se impone considerar que los individuos que integramos las corporaciones invariablemente somos personas adultas.

En la década de los sesenta del siglo pasado, Malcolm S. Knowles integró distintas disciplinas y teorías en un concepto único denominado “andragogía”, el cual propone cuatro principios básicos para el aprendizaje del adulto:

- Que necesita comprender por qué tiene que aprender algo.
- Que aprende de la experiencia.
- Que aprende aquello que tiene un valor inmediato para él.
- Que su enfoque es de solución de problemas.

En estudios posteriores, Knowles incorpora un principio adicional y propone que la motivación para aprender se vuelve interna al madurar el adulto. El punto de partida de la andragogía, término complementario a la pedagogía, es el concepto mismo de adultez: el adulto es sinónimo de plenitud vital, esto es, de capacidad de procrear, trabajar, asumir responsabilidades, actuar con independencia y tomar decisiones.

Knowles contrasta el aprendizaje del adulto con la educación del niño: a diferencia del niño, el adulto se orienta a comprometerse a llevar a cabo su propio aprendizaje, cuenta con experiencia acumulada y tiene otra perspectiva del tiempo relacionada con el impacto de los resultados del aprendizaje. En resumen, las cinco dimensiones distintivas del aprendiz adulto permiten comprender, a partir de unas líneas, el alcance del modelo de Knowles:

- Su tendencia hacia la autogestión.
- La experiencia acumulada.
- Su actitud respecto al aprendizaje.
- Su orientación hacia aprender.
- Su motivación para hacerlo.

Tomando como referencia el enfoque de la andragogía, la organización diseña sus programas considerando lo siguiente:

- Fijación de objetivos de aprendizaje realista y posible.
- Ejercitación vinculada a la actividad práctica.
- Establecimiento de contenidos en función a su primacía o relevancia.
- Intensidad de las vivencias de aprendizaje.
- Utilidad potencial de los conocimientos o capacidades aprendidos.

El líder que se hace responsable del desarrollo de su talento deber tener en cuenta, a su vez, una serie de pasos para hacerlo de manera secuencial y eficiente:

1. Comprender las necesidades personales de aprendizaje para asegurarse, desde el punto de vista de sus competencias individuales, cuál es la brecha que es necesario cerrar o superar para alcanzar el escenario de aprendizaje deseado.
2. Especificar para cada necesidad los objetivos de aprendizaje.
3. Establecer los recursos y estrategias de aprendizaje, describiendo de qué manera se van a cumplir los objetivos definidos, identificando los recursos humanos y materiales, así como las técnicas y herramientas a utilizar.
4. Determinar la evidencia de cumplimiento de los objetivos, describiendo las evidencias a coleccionar que indiquen el nivel de logro de cada uno.
5. Especificar cómo se validará la evidencia, definiendo los medios y criterios apropiados, de tal manera que se puedan establecer claramente diferentes niveles de logro.
6. Revisar su plan o proyecto de aprendizaje con terceras personas a fin de obtener una validación objetiva de fuentes diversas, incluyendo colegas, supervisores y expertos, e incorporar reacciones y sugerencias en el proceso.
7. Cumplir con el contrato en la práctica, no solamente en cuanto a los elementos establecidos, sino también incorporando lo aprendido para ajustar los objetivos, recursos y estrategias descubiertos en el proceso mismo.
8. Evaluar el propio aprendizaje de manera constante y al cumplir con los tiempos establecidos, con y sin apoyo de terceros, revisar los criterios y evidencias propuestas.

A primera vista, este proceso pudiera parecer complicado y abrumador, pero cuando entendamos la importancia de fortalecer nuestro talento a través de tomar el control del aprendizaje vamos a interiorizar lo que tenemos que hacer.

Liderazgo, crisis y autoaprendizaje

En 1992, en la primera edición de su libro *Managing At the Speed of Change (Liderando a la velocidad del cambio)*, el investigador y consultor norteamericano Daryl R. Conner expuso una perspectiva interesante en cuanto a la gestión y el liderazgo en las empresas: existen patrones predecibles de conducta, acciones y toma de decisiones que distinguen a los líderes exitosos de aquellos que fracasan o quienes logran menos de lo esperado. En este contexto, Conner introduce el término “resiliencia” para describir las características de aquellos individuos, grupos u organizaciones que cuentan con la capacidad de asimilar altos niveles de cambio, manifestando un mínimo de conducta disfuncional. En psicología, y de acuerdo a la definición de Richard Lazarus, una persona resiliente es aquella capaz de sobreponerse a una adversidad, periodos de dolor o traumas y adaptarse rápidamente para continuar su vida.

De acuerdo al reporte *Society at a Glance* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los mexicanos —entre los habitantes de treinta economías analizadas— somos las personas que más trabajamos al día, con paga o sin paga, promediando más de diez horas, en comparación con los daneses, alemanes o franceses, quienes solo promedian siete horas y media. Si los mexicanos realmente dedicamos tantas horas del día al trabajo, es natural que el mismo domine nuestras vidas y sea fuente potencial y recurrente de infortunios y adversidades.

Para Karen Reivich y Andrew Shatte, autores de *El factor resiliencia*, el ambiente laboral ha cambiado significativamente en la medida en que:

- Interactuamos intensamente con individuos de manera presencial o virtual.
- Estamos expuestos a cambios coyunturales y estructurales que afectan a la industria y a la empresa en particular.
- Respondemos a actividades, responsabilidades y tareas que se modifican continuamente en respuesta a los ajustes del mercado y la tecnología.

En general, muchos de nosotros estamos inmersos en un mundo ambiguo e impredecible, que atenta con el balance ideal trabajo-familia-esparcimiento, y vivimos con una amenaza constante de ser despedidos. Por eso vivimos estresados.

El ejecutivo de hoy debe actuar como tal y responsabilizarse de su tarea en tiempos de paz y en tiempos de guerra. Entrevistas de nosotros los autores con diversos ejecutivos de recursos humanos coinciden en que se ha convertido en un imperativo desarrollar en los líderes empresariales la capacidad de sobreponerse a la intensa adversidad y dinámica de los mercados a la que viven expuestos, y responder de manera inmediata y objetiva con decisiones y acciones que aseguren la supervivencia y la eventual evolución del negocio. Es necesario que aprendamos a detectar esta competencia y a desarrollarla eventualmente. Una vez más, un componente del talento integral ejecutivo es la resiliencia, imponiéndose como un principio para ser mejores líderes.

Donald Robertson, psicoterapeuta inglés y autor del libro *Build your Resilience* (*Fortaleciendo tu resiliencia*), afirma que efectivamente existe una serie de elementos para fortalecer la resiliencia de un individuo, muchos de ellos de carácter social, pero también actitudes y habilidades tales como: autoestima, capacidad para enfrentar la adversidad, toma de decisiones orientada a la acción y la habilidad para manejar apropiadamente los pensamientos, sentimientos y emociones. Al respecto, una técnica consiste en enfocarnos a remplazar los pensamientos y emociones estresantes por otros más positivos, en lugar de simplemente tratar de contenerlos o evitarlos; aquello que los psicólogos denominan evasión experiencial frecuentemente contribuye a crear problemas más serios en el largo plazo.

Veinte años después, Daryl R. Conner nos habla no solo de ser líderes a la velocidad del cambio, sino de conducir a las organizaciones en el borde del caos. El reto ya no está fincado en predecir el cambio y reaccionar oportunamente, sino de asumir el rol de conducir el cambio que demanda la organización en tiempos de crisis aguda dentro de las dinámicas de los mercados y las economías.

Estos pensamientos conducen a reinventar el liderazgo en tiempos de la crisis, del caos y la turbulencia. El desarrollo y fortalecimiento del talento individual, cualquiera que sea la competencia demandada, se convierte en un componente fundamental del proceso de liderazgo en la actualidad.

Hemos expuesto aquí los principales elementos asociados al desarrollo de nuestro talento para convertirnos en mejores líderes:

- La forma como aprendemos los adultos.
- La correlación entre talento y liderazgo.
- El rol de las universidades y de las organizaciones.
- La teoría y la práctica de lo aprendido.
- La crisis y la resiliencia individual, entre otros.

Ante tantos y tan variados componentes involucrados en el desarrollo del talento, ¿quién es al final del día el responsable de nuestro crecimiento?

Voceros de la Asociación para el Desarrollo del Talento (ATD), connotada organización profesional, afirman que a pesar de las condiciones económicas adversas que han afectado a las organizaciones durante décadas, los líderes empresariales siguen invirtiendo montos importantes de recursos para capacitar a su capital humano. De acuerdo a estas fuentes, se estima que las empresas invirtieron cerca de ciento setenta billones de dólares en 2012 o alrededor de treinta y cuatro por ciento más que dos años antes; en el mismo contexto, las grandes compañías triplicaron su inversión en “procesos sociales de aprendizaje”, esto es, incorporaron un catalizador importante en sus programas de capacitación, teniendo en cuenta el potencial de los adultos para asumir el control de su propio aprendizaje. Los procesos sociales de aprendizaje incluyen foros abiertos de discusión, redes de expertos, comunidades de práctica, así como repositorios de información accesibles a los interesados.

Dada esta tendencia a la autogestión del aprendizaje, las empresas siguen disminuyendo sus áreas de capacitación tradicionales, reduciendo la relación entre capacitadores y empleados. Las típicas áreas de capacitación ya no son “el lugar para aprender”, sino “el equipo que facilita y promueve el aprendizaje”. En suma, el alcance e impacto de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se están beneficiando al promover ambientes de autogestión con una cultura de autoaprendizaje.

La tendencia al autoaprendizaje inicia con la capacidad de seleccionar y ejecutar estrategias de aprendizaje y culmina con la habilidad para iniciar y participar en procesos de interacción social con tus semejantes.

Las competencias distintivas que poseen los individuos que tienen éxito en el contexto laboral y los negocios son producto de su capacidad de autoaprendizaje, o sea su habilidad para “aprender a aprender” por cuenta propia, proceso que les permite mantener el foco y tomar las decisiones correctas en cuanto al tiempo y energía dedicados al aprendizaje y a la aplicación de lo aprendido.

De la misma manera, la capacidad de autoaprendizaje es útil para mejorar la calidad de vida, las relaciones familiares o para fortalecer su dominio del arte y la cultura.

Por otra parte, el compromiso creciente que adquiere el líder al asumir bajo su responsabilidad la tarea de aprender lo que requiere y lo que le es útil, trasciende al desarrollar otros atributos de gran utilidad en el ámbito del trabajo, al convertirse en una persona menos dependiente, con capacidad para aportar sus recursos y potencial para desarrollar un sinnúmero de actividades.

El autoaprendizaje conduce a aprender más y mejor, así como asegurar una mayor retención de lo aprendido, lo que contribuye directamente al alto desempeño en el contexto de trabajo y a fortalecer las relaciones profesionales de los individuos.

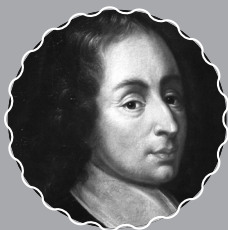
En la práctica, está comprobado que el individuo puede evolucionar, solo o con apoyo de terceros, hacia un estado en el que logra responsabilizarse de la planeación, ejecución y evaluación de sus necesidades de aprendizaje. Por tanto, es primordial aprovechar nuestra maduración cognitiva robusteciendo las competencias que nos conducen a mejorar nuestra capacidad de aprender a aprender.

Podemos afirmar que el autoaprendizaje como forma de vida se sustenta en la manera peculiar como la persona adulta aprende, dado que el proceso de aprendizaje del adulto difiere sustancialmente de la manera como enseñamos al individuo de menor edad. El adulto manifiesta un deseo de aprender aquello que le interesa, construye su aprendizaje basado en la experiencia y está convencido de la necesidad de aprender. Por lo anterior, decide cómo y cuándo acceder al conocimiento y toma el control del desarrollo del talento requerido como líder y como persona.

Reflexiones y aprendizajes

- El liderazgo que trasciende va más allá de gestionar el capital humano, tiene que ver con desarrollar nuestro talento y el de los demás: liberar la fuerza intelectual y potenciar las capacidades propia y ajena.
- Desarrollar nuestro talento se asocia con fortalecer nuestras competencias: una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivaciones y valores.
- Dado que por lo regular somos incompetentes para transferir el conocimiento de un contexto a otros, debemos desarrollar la capacidad para aprender en todos los ámbitos: de manera presencial y virtual, de forma autónoma o bien apoyados en otros.
- La tecnología ha puesto a nuestra disposición información y conocimientos como nunca antes en la historia de la humanidad: aprovechar este acervo implica acrecentar nuestra curiosidad y hábito por aprender, así como desarrollar habilidades de interacción social y tecnológica.
- Aun cuando la forma y los recursos para aprender evolucionen hacia esquemas jamás soñados, el desarrollo y el fortalecimiento del talento individual es definitivamente parte de la fórmula para ejercer el liderazgo.
- El liderazgo en tiempos de crisis, de caos y de turbulencia demanda diferentes habilidades y actitudes emergentes asociadas a la resiliencia.
- La tendencia del autoaprendizaje inicia con la capacidad de establecer para qué necesito o quiero aprender; culmina con el imperativo de iniciar y mantener procesos de interacción social con tus semejantes.
- Los individuos aprenderemos y retenemos mejor el conocimiento cuando lo hacemos por cuenta propia. Nos hace personas más independientes, con mayor capacidad de aportar nuestros recursos para un alto desempeño. Sin embargo, aprender por cuenta propia no significa hacerlo sin interactuar con el conocimiento y las personas que lo poseen.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES



Aquel que duda y no investiga,
se torna no solo infeliz, sino
también injusto.

BLAISE PASCAL

El propósito de esta obra es compartir una perspectiva de vida de los autores que se traduce en un sencillo esquema de liderazgo, modesta contribución a un tema tan complejo, controvertido e inconcluso.

Ahora bien, pretender además plantear recomendaciones puntuales resulta tal vez una afrenta para el lector ilustrado en estos temas. Al cabo, nos acogemos a la sabiduría del filósofo y matemático francés del siglo XVII, Pascal, reconocido como uno de los grandes polímatas de la historia, quien nos indica que debemos de seguir el camino de la investigación cuando dudamos acerca de un tema. Precisamente, lo que hemos hecho es transitar por las diferentes disciplinas que nos proveen de una plataforma preliminar para el análisis, co-tejar los hallazgos de otros con nuestras vivencias con el objetivo de tratar de deducir un acercamiento sencillo y práctico con respecto al fenómeno social más importante de todos los tiempos.

Adicionalmente, tenemos el privilegio de vivir una intensa acometida intergeneracional que nos orilla a entender el proceso de liderazgo desde esa perspectiva, así como el embate de la tecnología en todas sus formas y formatos, fenómeno que agrega otro elemento de interés a la ecuación.

En cuanto a este último tema, Marc Andreessen, emprendedor norteamericano cofundador de Netscape, afirma que en el mundo de hoy contamos con más puestos de trabajo que en cualquier otra época de la humanidad, después de cientos de años de innovación tecnológica y cientos de años augurando la desaparición de toda actividad laboral humana. ¿Qué implicaciones tiene para la nueva generación de líderes ejemplares?

Para algunos, esta declaración no habrá de mantenerse válida para el futuro próximo. Vivek Wadhwa, investigador del Centro Rock de Gobierno Corporativo de la Universidad de Stanford, sostiene que debido a los avances tecnológicos no solo los trabajos asalariados están en riesgo, sino también muchos de aquellos considerados como “mente de obra”.

La tecnología empuja a que estén ocurriendo muchas cosas demasiado rápido, sacudiendo numerosas industrias; poniendo en riesgo la ocupación de un sinnúmero de trabajadores. Las estadísticas proyectan que algunos nuevos puestos serán creados, pero no podremos evitar que muchas personas pierdan su trabajo. Aun cuando la tecnología está trayendo muchos beneficios, también demanda

puestos de trabajo que requieren importantes habilidades técnicas y educación de alto nivel, por lo que millones de personas podrían enfrentarse a un desempleo permanente.

Diferentes economías se verán afectadas de distinta manera: Carlos Slim Domit vaticina para México un progreso social basado en mayor acceso a la información, educación, salud y entretenimiento, siempre y cuando se desplieguen los beneficios de las nuevas tecnologías. Slim pronostica el advenimiento de cientos de miles de puestos de trabajo en nuevas actividades de servicio para satisfacer las necesidades básicas de los mexicanos y luego ampliarse a la educación y el esparcimiento.

Sin embargo, los cambios en el mundo del conocimiento son significativos: cuando antes estudiábamos una carrera para ejercerla toda la vida, ahora se estima que dura en promedio diez años. En menos de una década, una carrera profesional solo tendrá una vida útil de cinco años. Ahora bien, no se trata de que los jóvenes decidan no optar por cursar una carrera formal por temor a la obsolescencia ocupacional, sino que los alentemos a generar una pasión por estudiar y un amor genuino por seguir aprendiendo.

La clave es adoptar una filosofía de autoaprendizaje para toda la vida, así como estar listos y lograr reinventarse constantemente. El líder debe asumir un rol protagónico en esta transformación para construir el mundo que todos deseamos. Este rol está asociado a entender el nuevo fenómeno laboral y ejercer las acciones necesarias para dominarlo.

La educación seguirá siendo la plataforma para el éxito, sobre todo si cada persona logra definir qué necesita aprender para aprovechar las oportunidades que se presenten en el camino. Asimismo, deberá ser apta para determinar en dónde encontrará el conocimiento y competencias requeridas, a la par de desarrollar las habilidades sociales que le permitan interactuar y aprender de otros.

Desde una perspectiva más constructiva, el mismo Wadhwa argumenta que si la humanidad ha sido capaz de desarrollar tecnologías para resolver dilemas en cuanto a enfermedades, hambrunas, energía y educación, seguramente está preparada para encontrar soluciones a los problemas sociales que va enfrentando. El líder nuevamente es corresponsable de guiar a las personas a su cargo para reinventar, mantener o enriquecer la relación de trabajo.

Por otra parte, el líder debe de observar un constante interés en cuanto a entender a fondo los procesos sociales, procesos que son la plataforma para que el líder tenga éxito en su misión. Arthur Conan Doyle insiste en que el cerebro de cada individuo es como “una habitación vacía que vamos amueblando” con elementos, experiencias y conocimientos de nuestra elección, pero muy a menudo el conocimiento que pudiera ser útil no encuentra cabida o se halla revuelto con todo lo demás.

Para el creador del legendario Sherlock Holmes, dado que los sucesos en la vida se manifiestan frecuentemente como eslabones aislados, la “ciencia de la observación y la deducción” se antoja como una asignatura básica que debemos llevar si se pretende, como líderes, saber leer y comprender los fenómenos sociales.

Observar es la acción y efecto de examinar con atención, mirar con circunspección, advertir con el propósito de detectar y asimilar información. La observación no solo es percepción, sino que implica organizar lo percibido, por lo que involucra sensibilización, concentración, comparación y discernimiento, todo ello dirigido por un objetivo o propósito. La deducción o lógica deductiva tiene que ver con la forma en la que observamos las cosas y, acto seguido, las interrelacionamos mediante procesos lógicos.

En la práctica moderna de liderar es indispensable, pero no suficiente, utilizar nuestra capacidad de observación y deducción para gestionar los procesos sociales en la organización; debemos además echar mano de otros recursos técnicos y administrativos para agregar el valor que pauta la empresa, sus expectativas y sus derroteros.

¿Es muy complejo reorientar nuestras actividades y responsabilidades como líderes para generar valor de manera consistente? Tan solo recordemos el principio metodológico y filosófico del fraile franciscano Guillermo de Ockham: “En igualdad de condiciones, la explicación más sencilla suele ser la correcta”.

Talento, ética y compromiso son el mandato que se deriva del esquema propuesto en esta obra. En conclusión, en *El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso*, buscamos la armonía entre estos tres factores en el día con día de la gestión de gente, con dos propósitos fundamentales: por una parte, habituarse a mantener una actitud de constante desarrollo para fortalecer el talento propio, centrar las acciones y decisiones en el marco de la ética y el respeto a los demás,

así como cumplir con los compromisos contraídos. Por lo demás, existe un segundo propósito que debemos considerar como una meta permanente y este tiene que ver con desplegar los comportamientos de líder integral como plataforma para preparar futuros líderes.

Para la autora y consultora Doris Sims, nutrir a un líder es similar a cultivar café: una planta de café tarda tres o cuatro años para producir la semilla deseada, tiempo mínimo aproximado para desarrollar al individuo adecuado para un puesto de liderazgo. De igual manera, simplemente plantar una semilla de café y retirarse no va a producir mucho. Para un líder, únicamente asignar a un individuo como su carta de remplazo no va a provocar el efecto de sucesión deseado. Finalmente, irrigar la planta una o dos veces al año no es suficiente para que aquella fructifique. Comparativamente, un taller anual para el personal de interés o una sesión de seguimiento ocasional no necesariamente va a dar como resultado un líder calificado.

Contar con talento, ética y compromiso lo presentamos aquí como el imperativo de liderazgo, que deberá llegar a ser una forma de vida. Como un proceso permanente para hacer que las cosas sucedan, sucedan bien y en el momento y magnitud esperados.

TESTIMONIOS

Es una lectura que invita a la reflexión y por lo mismo puedes retomarla un sinnúmero de veces y volver a reflexionar los temas. Es una lectura amena, ilustrativa y que te invita a seguir leyendo. El manejo de los conceptos de talento, ética y compromiso son tan claros, que al final no puedes pensar en la existencia de uno sin los otros dos y cómo ello determina en el liderazgo la pasión, el profesionalismo y la vocación del líder que lo impulsa a cumplir con su misión. Solo en ese entendimiento se puede generar realmente valor para la persona y las organizaciones, ayudándolas a trascender con sus accionistas, personal y comunidad.

Felicidades por un planteamiento profundo del verdadero desafío del líder que inspira, y que solo puede hacerlo con el descubrimiento de sus puntos ciegos.

Las reflexiones que me despertaron la lectura de este libro reflejan la riqueza que encierra de manera sencilla, directa y clara, para iniciar al lector en su autodescubrimiento.

CARLOS E. BUCHANAN ORTEGA

Presidente de ERIAC Capital Humano

Creo que está hecho con un marco pedagógico muy bueno y “a prueba” de directores generales, para que todo mundo lo pueda entender.

MAURICIO BREHM BRECHÚ
Dirección de Personal IPADE

En este asombroso libro — *El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso* — Ángel Taboada y José Antonio Cárdenas ¡han producido una combinación ganadora! Han identificado los elementos más importantes de un liderazgo efectivo y exitoso: talento, ética y compromiso. Pero esto es solo una parte de esta importante contribución. Van más allá de únicamente señalar los rasgos y habilidades necesarias, dejando muy claro que los tres deben estar presentes y activos si un líder quiere llegar a ser extraordinario. Su discusión de las sinergias entre estos tres elementos de liderazgo es lo que hace a este libro único entre todos los libros de liderazgo que he visto. Su mensaje es muy claro: solo una sinergia entre talento, ética y compromiso conduce a valores más grandes: proactividad, objetividad y confianza. Lo recomiendo encarecidamente a todos los líderes presentes y en especial a aquellos que aspiran a ser líderes en el futuro.

JOSEPH C. BENTLEY
Profesor emérito de Administración y Comportamiento Organizacional, Universidad de Utah

FUENTES CONSULTADAS

Cheung, Tak Sing y Ambrose Yeo-chi King, 2004, “Righteousness and Profitableness: The Moral Choices of Contemporary Confucian Entrepreneurs”, *Journal of Business Ethics*.

Conner, Daryl R., 1993, *Managing At the Speed of Change*.

Deal, Terrence E. y Allan A. Kennedy, 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Publishing Company.

Eikenberry, Kevin, *Los tres tipos de compromiso de equipo*.

Frankl, Víctor, 1946, *El hombre en busca de sentido*.

Klebe Treviño, Linda, Laura Pincus Hartman y Michael Brown, 2000, “Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership”.

Lancaster, Lynne C. y David Stillman, 2003, *When Generations Collide*.

Lancaster, Lynne C. y David Stillman, 2010, *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*.

Pacioli, Luca, 1496, *De Divina Proportione*.

El presente documento, su contenido, conceptos, modelos, herramientas, ejemplos y recomendaciones son propiedad de los autores y de las fuentes citadas, sin embargo, sin dolo, podría encontrarse alguna información de fuentes abiertas de internet cuya autoría no está expresamente identificada.

Pant, Atul, 2010, *Fire Up the Learner Within*.

Reivich, Karen y Andrew Shatte, 2003, *El factor resiliencia*.

Robertson, Donald, 2012, *Build Your Resilience*.

Shen, Jason, 2013, *Mejores prácticas para hacer que las cosas sucedan*.

Smyth, Brian F., 2012, *Managing to Be Human*.

Stockley, Derek, 2005, *Talent Management Concept: Definition and Explanation*.

Taleb, Nassim N., 2007, *The Black Swan (El cisne negro)*.

Taboada Novelo, Ángel, 2011, *Líder Plus: Visión 2020*.

Taboada Novelo, Ángel, 2005, *Persuasión: el Poder del Líder*.

Thomas, Douglas y John Seely Brown, 2011, *The New Culture of Learning*.

Ulrich, Dave y Norm Smallwood, 2013, *Leadership Sustainability*.

El Desafío del Líder: Talento, Ética y Compromiso

Se terminó de imprimir en agosto de 2016,
en Litográfica Ingramex S.A. de C.V.
Se tiraron 3,000 ejemplares.



Experts in Business Competencies

Cd. de México

World Trade Center
Montecito 38, Piso 36, Oficinas 15-16
Col. Nápoles, Del. Benito Juárez
Ciudad de México, C.P. 03810

Monterrey

Edificio **cdg**
Ave. San Francisco 125
Col. Lomas de San Francisco
Monterrey, N.L., C.P. 64710

www.cdg.com.mx