

Desarrollo Estratégico del Liderazgo

TENDENCIAS Y ENFOQUES
A ESCALA MUNDIAL



The Conference Board genera y difunde conocimientos en materia de gestión y mercado para ayudar a las empresas a reforzar su rendimiento y a servir mejor a la sociedad.

Trabajando como una organización mundial de afiliación independiente y de interés público, llevamos a cabo investigaciones, organizamos conferencias, realizamos previsiones, valoramos tendencias, publicamos informaciones y análisis, y reunimos a los ejecutivos para que aprendan unos de otros.

The Conference Board es una organización sin ánimo de lucro y disfruta de exención fiscal con arreglo al artículo 501(c)(3) en los Estados Unidos de América.

Para ayudar a los altos ejecutivos a tomar las decisiones estratégicas correctas, *The Conference Board* ofrece una amplia perspectiva tanto interior como transversal de nuestras áreas de conocimiento:

Liderazgo empresarial

Economías, mercados y creación de valor

Capital humano

Para más información, visite www.conferenceboard.org

Right Management, división de *ManpowerGroup*, es líder mundial en soluciones de gestión del talento y la carrera profesional.

La firma diseña y ofrece soluciones para alinear la estrategia de gestión del talento con la estrategia del negocio. Su experiencia y conocimientos abarcan la Evaluación del Talento, el Desarrollo del Liderazgo, la Efectividad Organizativa, el Compromiso de los Empleados y la Transición y Recolocación de Plantillas.

Con oficinas en más de 50 países, Right Management se asocia con empresas de todos los tamaños –incluyendo más del 80% de las que aparecen en la lista Fortune 500– para ayudarles a aumentar y a atraer su talento, incrementar la productividad y mejorar el rendimiento empresarial.

Únase a la conversación en las plataformas sociales de *Right Management*:

Blog www.right.com/blog

LinkedIn www.linkedin.com/company/right-management

Twitter www.twitter.com/rightupdates

Facebook www.facebook.com/rightmanagement

Desarrollo Estratégico del Liderazgo

Tendencias y enfoques a escala mundial

INFORME DE INVESTIGACIÓN R-1517-13-RR

Elaborado por Amy Lui Abel y Rebecca Ray, de *The Conference Board*, y Ric Roi, de *Right Management*, con Sherlin Nair, Yolanda Lannquist



- 5 Resumen Ejecutivo
- 7 La necesidad de un Desarrollo Estratégico del Liderazgo
- 10 Tendencias mundiales en Desarrollo del Liderazgo
- 17 Tendencias del Desarrollo del Liderazgo a escala regional:
Norteamérica, Europa, Asia
- 22 Enfoques del Desarrollo del Liderazgo para conseguir la máxima repercusión
- 30 Reflexiones finales: Presente y futuro del Desarrollo del Liderazgo
- 31 Acerca de este Informe
- 33 Acerca de los autores

Resumen Ejecutivo

Hemos sido testigos de un crecimiento sin precedentes del desarrollo estratégico del liderazgo en los últimos años. Los estudios sugieren una relación directa entre un gran liderazgo y los resultados netos de una organización. Por ello, las organizaciones se centran frecuentemente en formar a sus líderes en las habilidades y capacidades necesarias para liderar en un entorno empresarial altamente volátil. Al ofrecer una perspectiva de las prácticas aplicadas actualmente en el mundo en materia de desarrollo del liderazgo y un análisis en profundidad de los distintos enfoques que regionalmente se dan al desarrollo del liderazgo, el presente informe puede ayudar a las organizaciones a evaluar y ejecutar sus iniciativas de desarrollo del liderazgo de manera estratégica. Reflexionando sobre este informe, las organizaciones pueden implementar programas que transformarán a sus líderes y les ayudarán a obtener los máximos resultados.

El presente informe resume un estudio realizado por *The Conference Board* y *Right Management* para investigar un amplio espectro de organizaciones en todo el mundo, sus retos y sus necesidades, y las intenciones y metas que subyacen a sus iniciativas de desarrollo del liderazgo. El estudio está basado en tres componentes principales: una encuesta mundial con 654 encuestados, una revisión integral de la literatura sobre el tema, y casos prácticos basados en entrevistas con profesionales experimentados en desarrollo del liderazgo. Asimismo, se presentan distintos enfoques para desarrollar líderes, con perspectivas sobre relevancia e impacto basadas en las necesidades del líder y las metas de la organización.

Principales resultados

- El desarrollo del liderazgo constituye un enfoque complejo, polifacético, del desarrollo del empleado. Centrarse en un aspecto cualquiera en particular no responde a la naturaleza integral del individuo ni a cuáles son sus necesidades de desarrollo. El desarrollo de líderes estratégicos exige el uso de un enfoque multidisciplinario. Los comportamientos y las competencias se pueden mejorar utilizando una combinación de tutoría (*mentoring*), capacitación personalizada (*coaching*), educación formal y programas basados en la experiencia para conseguir el máximo resultado. Dado que los líderes operan en un entorno de trabajo altamente globalizado, digital y diverso, la adecuación y personalización de los contenidos y de la forma de impartirlos contribuirá al éxito de las iniciativas de desarrollo del liderazgo. Ofrezca soluciones que sean personales, adaptadas y de carácter polifacético para conseguir el máximo impacto.
- Un porcentaje considerable de líderes (el 40%) a nivel mundial o bien están poco preparados o no están preparados en absoluto para asumir los retos empresariales que se les plantearán en los próximos años. Además, de media sólo el 25% de las organizaciones a nivel mundial han implantado programas de planes de sucesión para los distintos niveles de liderazgo, desde los ejecutivos de nivel medio hasta los líderes de división que informan directamente al Consejo. Esto resulta alarmante, si las organizaciones confían en sus líderes para plantear y conseguir los objetivos estratégicos de sus negocios. Esta tendencia se refleja también en todas las regiones de Norteamérica, Europa y Asia. Potencie la capacidad de liderazgo en toda la organización, en lugar de sólo entre los pocos y exclusivos empleados de los niveles de alta dirección.
- A escala mundial, los tres retos principales a los que se enfrentan los líderes en materia de gestión de talento son acelerar el desarrollo del liderazgo, retener el talento y motivar el talento. Se trata de retos complicados para muchas organizaciones, en especial si tenemos en cuenta las dificultades que pueden surgir cuando se trabaja en regiones diferentes con necesidades específicas de negocio y de liderazgo. Centre los esfuerzos en retos específicos según las necesidades de la región, teniendo en mente una visión integral de desarrollo del liderazgo.
- Existe una desconexión entre lo que desean las organizaciones en cuanto a las competencias de sus líderes y las capacidades que desarrollan los programas que se aplican hoy en día. Las organizaciones clasifican como unas de las tres competencias más importantes del liderazgo de hoy, y para los próximos cinco años, la capacidad para liderar el cambio, para retener y desarrollar talento y una mentalidad o forma de pensar global. No obstante, en Norteamérica, donde la mentalidad y forma de pensar global es una de las tres principales características del liderazgo que se necesitarán en los próximos cinco años, esto no se está desarrollando en la actualidad entre las organizaciones. Además, características tales como la colaboración, el autoconocimiento y la influencia se sitúan entre las cinco más importantes para el desarrollo hoy día a escala global, si bien ninguna de estas características ha sido considerada la más importante para los próximos cinco años. A pesar de las discrepancias en la implementación en algunas áreas, hay cierta consistencia, lo cual es un signo positivo, especialmente cuando se trata de la forma en que las organizaciones entienden el liderazgo del cambio. Tanto en Europa como en Norteamérica, “liderar el cambio” es la característica que los encuestados han considerado como la más importante para los próximos cinco años, situándola los encuestados asiáticos en segundo lugar. Desarrolle las capacidades y

competencias de liderazgo que son cruciales hoy día con vistas a los próximos cinco años. Determine la importancia de estas competencias en su organización. Lidere el cambio, retenga y desarrolle el talento y una mentalidad y forma de pensar global.

- Para cubrir las lagunas de liderazgo durante los próximos 12 meses, las organizaciones de todas las regiones del mundo coinciden en que es más probable que desarrollen el talento y lo promocionen internamente, en lugar de contratarlo del exterior. Esto pone de manifiesto lo competitivo del mercado laboral en muchas regiones del mundo. Continúe dedicando recursos al desarrollo interno para conseguir la máxima efectividad.
- Las organizaciones que participan en este estudio entienden que los métodos de aprendizaje basados en la experiencia, tales como proyectos de aprendizaje activo, simulaciones, capacitación personalizada (*coaching*) o tutoría (*mentoring*), programas rotacionales y comisiones de servicio internacionales, ofrecen los mejores resultados en el desarrollo de sus líderes. Las iniciativas de aprendizaje basado en la experiencia permiten una mayor personalización y adaptación, lo que a su vez facilita un enfoque más efectivo del desarrollo del líder. Se recomienda un mayor alineamiento entre los recursos y los enfoques, que ofrezca el máximo impacto sobre los líderes. Centrarse en métodos de aprendizaje basados en la experiencia, como el aprendizaje activo, el *coaching* ejecutivo o el *mentoring*, y un desarrollo centrado en las habilidades.

- La velocidad y aceleración del cambio en el entorno empresarial asiático exige una atención especial por parte de las compañías asiáticas y multinacionales. Casi un 46% de las empresas de Asia muestran un incremento en sus inversiones futuras en iniciativas de desarrollo del liderazgo, el mayor incremento del mundo en comparación con otras regiones. Los líderes de alto potencial reciben en Asia una atención mayor a su desarrollo que los líderes de otras regiones del mundo. Adapte las soluciones de desarrollo del liderazgo a las diferentes necesidades del liderazgo regional y global, porque no sirve utilizar una talla única.

Basándose en este estudio, los programas de desarrollo del liderazgo deberán diseñarse para:

- Ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas;
- Desarrollar capacidades de liderazgo esenciales para enfrentarse a los retos empresariales de hoy día con una perspectiva potente para los próximos cinco años;
- Invertir en los enfoques y métodos de aprendizaje que tengan la máxima repercusión;
- Centrarse en las diferencias entre las necesidades del liderazgo regional y global para ofrecer programas localizados; y
- Fomentar las capacidades de liderazgo en toda la empresa, no sólo entre unos pocos.

La necesidad de un Desarrollo Estratégico del Liderazgo

El mundo empresarial está cambiando a una velocidad de vértigo. Las dinámicas de los centros de trabajo han pasado de estables y previsibles a cambiantes e inciertas, de la permanencia en el trabajo a la temporalidad, de unos patrones de trabajo estándar a patrones flexibles, de valorar la lealtad a valorar el rendimiento y las habilidades, del paternalismo en el trabajo a la auto-exigencia, de un desarrollo profesional lineal a múltiples carreras y de un periodo fijo para el aprendizaje al aprendizaje de por vida.¹ Estos giros han venido provocados por los cambios en las demografías laborales, el crecimiento de la economía del conocimiento, la globalización, la digitalización y la llegada de las redes sociales, la cultura de la conectividad y la evolución de una sociedad participativa.²

Las demandas del nuevo entorno laboral plantean un nuevo tipo de amenaza y oportunidad a las organizaciones. Atrás quedaron los días en que el CEO era el superhéroe que venía al rescate de una organización al borde del colapso. La visión occidental tradicional consideraba al CEO como una persona “especial” bendecida por la capacidad de mandar e influir; tenía una combinación única de habilidad, ambición, visión, carisma y arrogancia; podía superar los bloqueos que aturdían a todos los demás y hacer que las cosas ocurrieran.³ No obstante, la globalización y la inter- e intra-conexión han destruido el culto al héroe-líder y han obligado a las organizaciones a desarrollar capacidades de liderazgo en toda la organización. Los líderes de hoy son maestros de la estrategia, gestores del cambio, constructores de relaciones y de redes y desarrolladores de talento.⁴ Se les pide que diseñen, que orienten y que enseñen. Los gestores con alto potencial se identifican en una fase muy temprana de sus carreras y se les desarrolla para que asuman estas funciones diversificadas del liderazgo, para asegurar el crecimiento y la continuidad del negocio en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

La investigación revela que las habilidades que se le exigen a un líder para que traiga el cambio incluyen la capacidad de:

- Poseer una mentalidad colaboradora, desarrollar al equipo, manejar con confianza las tecnologías digitales, ser ciudadano del mundo y anticiparse y construir el futuro;⁵
- Poner en marcha y gestionar el cambio, orientar y desarrollar las capacidades de los demás, ejecutar la estrategia organizativa, identificar y desarrollar el talento futuro, y potenciar la creatividad y la innovación;⁶
- Promover la competitividad y la innovación empresarial, construir relaciones clave y conseguir la confianza de las personas sin hacer uso del cargo, establecer y comunicar con efectividad una visión y una dirección para el equipo, conseguir resultados mediante el rendimiento de otros, desarrollar a los profesionales a largo plazo, inspirar en las personas la disposición a seguirle y modelar un sentimiento auténtico de colaboración, de potencial para el cambio, de potencial intelectual, de potencial de las personas y de potencial de motivación;⁷
- Responder a tendencias como el cambio climático y la escasez de recursos y hacer negocio en los mercados emergentes, caracterizados por la pobreza, la corrupción y la violación de los derechos humanos;⁸ y
- Conocerse a sí mismo, prever los posibles fallos en el diseño, ir allá donde haya peligros, ser un pensador multidisciplinar, facilitar lo que sea posible, contar historias con gancho, construir y gestionar redes.⁹

Por consiguiente, los programas de desarrollo del liderazgo han sido receptores de considerables inversiones en los últimos años. El gasto de las organizaciones ha cambiado para reflejar el aumento en el uso de una variada gama de experiencias de desarrollo. Estos recursos se invierten en crear soluciones de alcance más integral y en adquirir herramientas para identificar y desarrollar el talento futuro. Las organizaciones estadounidenses han incrementado su inversión en desarrollo del liderazgo en un 14%, con un gasto estimado en 13.600 millones de dólares en desarrollo del liderazgo sólo en 2012.¹⁰

Cambios en el enfoque del desarrollo del liderazgo

Basándose en el contexto y las necesidades, los enfoques del desarrollo del liderazgo han evolucionado con el tiempo. Por ejemplo, en gran parte del mundo, el desarrollo ejecutivo consistía en su momento en programas y seminarios presenciales, pero luego el énfasis se trasladó a las transiciones estratégicas, debido a la feroz competencia internacional, a los rápidos avances tecnológicos y a las oleadas de fusiones y adquisiciones. El contenido de estos programas cambió de un conocimiento funcional al Liderazgo y el cambio organizativo.¹¹ Para ayudar a tener un mejor entendimiento de la evolución y transición de los distintos enfoques, los hemos agrupado en tres cambios generales:

1. Desarrollo del Liderazgo 1.0: Individual. En los modelos dominados por Occidente, el desarrollo del liderazgo se centraba fundamentalmente en el desarrollo individual o personal, prestando muy escasa atención a las ventajas para la empresa en un sentido amplio. Las personas llegaban a ser líderes en virtud de sus características personales (la inteligencia, dominación, confianza en sí mismos, nivel de energía y actividad y la “masculinidad” se citaban como rasgos clave) así como sus niveles educativos. Por esta razón, se prestaba poca atención a la gestión y desarrollo del liderazgo y más al proceso de reclutamiento y selección.¹² Los programas de desarrollo del liderazgo consistían fundamentalmente en interacciones cara a cara y funcionaban con un enfoque unívoco para fijar los rasgos personales.

2. Desarrollo del Liderazgo 2.0: Basado en equipos. La globalización y los avances tecnológicos han aumentado la presión sobre los líderes para que orienten y dirijan equipos globales y diversos. Como resultado, el enfoque de los programas de desarrollo del liderazgo cambió para ayudar a los líderes a dirigir unos equipos efectivos y cohesionados. Además, las organizaciones se estaban alejando de unos modelos de trabajo centrados en la persona y adoptaban enfoques basados en el trabajo en equipo para alcanzar sus objetivos empresariales. A la vista de este nuevo enfoque de desarrollo de equipos, los programas de liderazgo se plantearon como objetivo desarrollar habilidades tales como la comunicación, la toma de decisiones, la productividad de los equipos y la elevación de la moral.¹³ Ello condujo a unos programas basados en la experiencia, que se utilizaron para desarrollar en los líderes las habilidades de construcción de equipos.¹⁴

3. Desarrollo del Liderazgo 3.0: Relaciones colaborativas. Puesto que la globalización y la tecnología continúan siendo realidades empresariales, el liderazgo colaborativo emergió como órgano de práctica de liderazgo centrado en desarrollar habilidades y atributos directivos necesarios para conseguir resultados a través de las fronteras organizativas. Los líderes reconocieron que las relaciones empresariales fundamentales no podían controlarse mediante sistemas formales, sino que era necesaria una densa red de conexiones interpersonales con diversos grupos y departamentos para alcanzar un objetivo compartido.¹⁵ Para ayudar a los líderes a construir asociaciones empresariales efectivas y alianzas estratégicas, los programas de desarrollo del liderazgo trasladaron el énfasis a las habilidades de desarrollo de relaciones, como la creación de redes y las habilidades interpersonales, la comunicación, la coordinación y la cooperación.¹⁶ Cada vez se utilizan más unos programas virtuales, basados en aulas y los destinos rotacionales de corto y largo plazo para desarrollar estas habilidades.

El desarrollo del liderazgo hoy: integral y personalizado

La estrategia de desarrollo del liderazgo actualmente predominante en gran parte del mundo es más integral e incluye elementos individuales (auto-liderazgo), colectivos (liderar a otros) y colaborativos (liderar con otros) de desarrollo del liderazgo. La maestría personal y la integración del trabajo en la vida son igual de importantes que liderar equipos de alto rendimiento y crear el mejor lugar para trabajar mediante la ventaja colaborativa.¹⁷ Basándose en las metas corporativas y las necesidades individuales, las organizaciones pueden emplear cualquiera de las estrategias de desarrollo (o una combinación de ellas) para dar a sus líderes una ventaja competitiva y una mentalidad integradora. La personalización y adaptación del desarrollo es el cambio fundamental en esta tendencia actual. Los tipos de ofertas de desarrollo pueden variar desde destinos rotacionales y programas experimentales hasta la capacitación personalizada (*coaching*), la tutoría (*mentoring*) y la educación ejecutiva. Pueden desarrollarse programas de forma interna, externa o ambas, en función de los recursos y los conocimientos del equipo de aprendizaje y desarrollo.

Impacto del desarrollo del liderazgo

Los programas de desarrollo del liderazgo se están convirtiendo en laboratorios del cambio. A los líderes que asisten a programas de desarrollo ejecutivo se les introduce en habilidades y competencias que les ayudarán a impulsar y a comprometer a su equipo así como a promover el rendimiento y la productividad. Es posible que un líder sea nato, pero hay una creciente escuela de pensamiento que considera que, puesto que la mayor parte de los aspectos del liderazgo tienen que ver con el comportamiento, esto se puede lograr mediante un programa de desarrollo del liderazgo bien concebido.

Dados los cambios y los retos a los que se enfrentan los líderes de hoy, pocos discutirían la necesidad de unos líderes fuertes y una planificación efectiva de la sucesión en el liderazgo. Diversos estudios demuestran las ventajas de un programa de desarrollo del liderazgo implantado con éxito.

El desarrollo del liderazgo tiene una clara repercusión en la mejora de los resultados empresariales, tales como:¹⁸

- Retención
- Productividad
- Rentabilidad
- Fidelización de clientes
- Seguridad

Entre las repercusiones añadidas se cuentan:¹⁹

- Dirigir la organización/ profundizar en sus fortalezas
- Mejorar la eficiencia y eficacia de los líderes
- Incrementar los éxitos en la implantación de estrategias empresariales
- Mejorar la comunicación y el alineamiento de la dirección

Invertir en programas de desarrollo del liderazgo puede ofrecer valor, como por ejemplo:²⁰

- Mejorar los resultados financieros netos
- Atraer y retener el talento
- Fomentar una cultura del rendimiento
- Incrementar la agilidad organizativa

Con la cantidad de estudios que plantean un vínculo directo entre el liderazgo, la rentabilidad y el éxito financiero, no resulta sorprendente que asistamos a una explosión del interés y a la proliferación de nuevos métodos de desarrollo del liderazgo.

El presente informe resume un estudio realizado por *The Conference Board* y *Right Management* para investigar un amplio espectro de organizaciones en todo el mundo, sus retos y sus necesidades de desarrollo del liderazgo así como las intenciones y metas que subyacen a sus iniciativas de desarrollo del liderazgo. Los elementos principales de esta iniciativa incluyen una encuesta mundial con 654 encuestados, una revisión integral de la literatura sobre el tema, y casos prácticos basados en entrevistas con profesionales experimentados en el desarrollo del liderazgo.

Se presentan las perspectivas actuales a escala mundial sobre el desarrollo del liderazgo, así como las variaciones regionales sobre las iniciativas y el enfoque que dan al desarrollo del liderazgo. Se analizan distintos métodos y enfoques para desarrollar líderes, con perspectivas sobre relevancia e impacto basadas en las necesidades del líder y las metas de la organización.

Tendencias mundiales en el Desarrollo del Liderazgo

El presente estudio examina tanto las tendencias del desarrollo del liderazgo en el mundo como la función que el desarrollo del liderazgo tiene en las organizaciones, los principales retos en materia de gestión del talento, los enfoques del desarrollo del liderazgo que tienen mayor repercusión, los obstáculos a los que se enfrentan estos programas y el futuro del desarrollo del liderazgo. Las organizaciones pueden encontrar útil revisar los resultados de este estudio para generar ideas, desarrollar programas creativos y con impacto, y comparar sus propios programas con las tendencias globales del sector de las iniciativas de desarrollo del liderazgo.

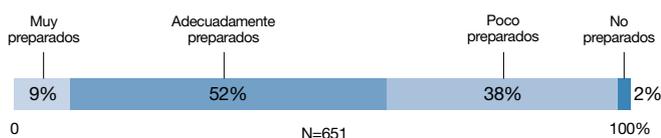
Preparación de los líderes de las empresas

Las empresas operan hoy en un entorno de velocidad y rápidos cambios en el que se asume que el ritmo de trabajo se seguirá acelerando en el futuro, que el talento es el factor más importante para potenciar una ventaja competitiva y que las habilidades y capacidades que se necesitarán mañana posiblemente no existan hoy.²¹ A pesar de esta aparente atención a las necesidades futuras, la encuesta revela que en el 40% de las empresas, se percibe a los líderes como poco preparados o no preparados en absoluto para superar los desafíos empresariales de los próximos 12-24 meses. Extraído y aplicado a cualquier organización específica, ello puede significar que alrededor del 40% de sus líderes internos no están, en lo fundamental, preparados para afrontar los retos que tienen por delante. Los resultados de la encuesta mundial reflejaron una tendencia similar en las regiones de Norteamérica, Europa y Asia. Siendo sólo el 9% de los encuestados los que describieron a los líderes de su empresa como plenamente preparados para afrontar estos desafíos, resulta sumamente aconsejable a las organizaciones intensificar sus esfuerzos en materia de desarrollo del liderazgo para incrementar el número de líderes que estén, al menos, adecuadamente preparados.

Cuadro 1

Competencia y preparación de los líderes de las empresas

¿En qué medida considera que los líderes de su empresa están preparados para dar respuesta a los retos empresariales de los próximos 12-24 meses?



Nota: Los porcentajes no suman 100 debido al redondeo.
Fuente: The Conference Board, Inc.

Principales destinatarios de las iniciativas de desarrollo del liderazgo

Con la jubilación de los hijos del “baby boom” planeando en el horizonte en Estados Unidos y Europa, muchas organizaciones se enfrentan a un inevitable vacío en sus puestos de alta dirección. Por ello, el éxito futuro de cualquier organización se apoya en sus actuales mandos intermedios, que en último término constituirán el grupo de alta dirección de mañana.

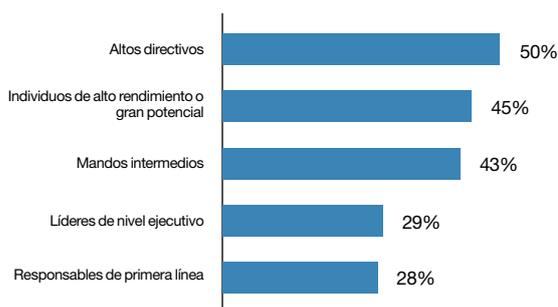
Los encuestados mundiales centran no obstante sus esfuerzos en otras dos poblaciones distintas. Para muchos países, el énfasis primario de sus esfuerzos en materia de desarrollo del liderazgo se aplica a los altos mandos (50%), al talento de alto potencial (45%), y a los mandos intermedios (43%). Los programas de desarrollo del liderazgo orientados a este grupo de directivos intermedios, ayuda a alinear los comportamientos de liderazgo con las estrategias empresariales actuales y los objetivos a futuro de la organización así como a preparar a los futuros ejecutivos. Otro 29% se centra en el desarrollo del nivel ejecutivo, mientras que el 28% atiende a los responsables de primera línea de equipos. Si bien esta tendencia es muy visible en Norteamérica y Europa, es ligeramente distinto en Asia, donde se aplica igual énfasis sobre el desarrollo de los altos ejecutivos que sobre el talento de alto potencial.

Cuadro 2

Participantes en los programas de desarrollo del liderazgo

En su empresa ¿dónde se pone el énfasis de las iniciativas de desarrollo del liderazgo?

Se indicó a los encuestados que seleccionaran todas las respuestas que resultaran aplicables.



N=654

Fuente: The Conference Board, Inc.

Planificación de la sucesión a la dirección

La gestión de la sucesión se ha convertido en una iniciativa importante en la gestión del talento y del desarrollo del liderazgo en empresas de todo el mundo. No obstante, sigue existiendo confusión acerca de la relación entre la gestión de la sucesión y el desarrollo del liderazgo. Deborah Phillips, antigua Directora Administrativa de Priority Health, MI, destaca la diferencia: “Sólo por haber identificado a la siguiente persona en la cola, no significa que ésta sea la mejor”.²² La gestión de la sucesión exige tomar decisiones estratégicas hoy acerca de quién liderará mañana. El desarrollo del liderazgo, por otro lado, es un proceso que reduce al mínimo las lagunas de liderazgo en puestos de importancia esencial y ofrece oportunidades de desarrollar las habilidades necesarias para las futuras funciones, a las personas con más talento.²³

Si bien los programas de desarrollo del liderazgo se orientan en su mayoría al grupo de la alta dirección, el 40% de los programas de planificación y gestión de la sucesión se orientan a ejecutivos de nivel medio o superior. Algunas organizaciones incluyen también en su público objetivo a los líderes de división, vicepresidentes y responsables de departamento (30%). A escala regional en el mundo, este resultado confirma las tendencias globales. En el 15% de las empresas, la gestión planificada de la sucesión se centra exclusivamente en los ejecutivos de nivel medio. Si bien algunas empresas prestan atención al futuro, otras no han implantado ninguna iniciativa de planificación de la sucesión (10%). Los procesos de planificación de la sucesión pueden ayudar a las organizaciones a mitigar este problema mediante la identificación, desarrollo y preparación de los próximos líderes.

Cuadro 3

Participantes en programas de gestión de la sucesión

¿A qué niveles tiene establecido programas de gestión de la sucesión para atender a sus necesidades futuras?

Se indicó a los encuestados que seleccionaran todas las respuestas que resultaran aplicables.



Fuente: The Conference Board, Inc.

Competencias de liderazgo presentes y futuras

Las competencias de liderazgo siguen constituyendo una dimensión fundamental del desarrollo del liderazgo en muchas organizaciones. No obstante, disponer de un listado de cualidades o competencias generales de liderazgo puede no ser suficiente. Las competencias de liderazgo de una organización con buenas prácticas deberían ajustarse exclusivamente a esa organización, en particular a su estrategia y a su modelo de negocio. Los programas que se implementan sin atender al entorno empresarial ni a los objetivos rara vez provocan cambios profundos o duraderos. Las organizaciones tienen que examinar y decidir qué competencias consideran de mayor valor para ellas y construir entonces iniciativas alrededor de esas capacidades deseadas.

En sintonía con el panorama empresarial actual y para los próximos cinco años, las principales competencias identificadas en la encuesta son la habilidad de liderar el cambio, la posesión de una mentalidad y forma de pensar global, y la capacidad para retener y desarrollar el talento (esto es, la habilidad de motivar, y asegurar que los empleados posean el conjunto de habilidades necesarias, y dirigirlos hacia altos niveles de rendimiento). No obstante, entre las cinco competencias que se desarrollan en los programas de liderazgo vigentes, la colaboración y la conciencia de sí mismo superan a la retención y desarrollo del talento, indicando una desconexión entre las capacidades que hoy en día se están desarrollando y las que se necesitan para el futuro. Quizás, dada la necesidad táctica de mantener las actividades empresariales funcionando en unos mercados económicamente difíciles, las organizaciones no han tenido la oportunidad de reflexionar sobre las necesidades estratégicas del futuro y, lo que es más importante, alinear sus iniciativas de desarrollo hacia dichas necesidades futuras.

Tabla 1

Características más importantes del liderazgo

Clasificación de las actualmente más importantes	Desarrolladas en los programas de liderazgo	Más importantes para los próximos 5 años
Liderar el cambio	Liderar el cambio	Liderar el cambio
Retener y desarrollar el talento	Colaboración	Mentalidad y forma de pensar global
Mentalidad y forma de pensar global	Mentalidad y forma de pensar global	Retener y desarrollar el talento
Colaboración	Autoconocimiento	Agilidad de aprendizaje
Integridad	Influencia	Creatividad

Fuente: The Conference Board, Inc.

Estrategias para acelerar el desarrollo del liderazgo

Las estrategias clave que utilizan las organizaciones de todo el mundo para acelerar el desarrollo de sus líderes se relacionan en el Cuadro 4.

Un análisis de las estrategias de desarrollo basadas en el volumen de los ingresos de la empresa indica que las tres estrategias principales para la mayoría de las empresas son el crecimiento del talento interno, ofrecer oportunidades de aprendizaje (tanto en aulas formales como mediante la experiencia) y los programas de tipo *coaching*, *mentoring* y programas de rotación y de aprendizaje por observación en el trabajo. El uso de la tecnología es la estrategia con menor preferencia en todas las empresas, con independencia del volumen de sus ingresos.

Aproximaciones al desarrollo del liderazgo con mayor repercusión

Las iniciativas de desarrollo del liderazgo ofrecen hoy apoyo al rendimiento y aplicación de habilidades al mundo real mediante métodos, tales como programas de formación, *coaching* y *mentoring*, aprendizaje activo y destinos de desarrollo.

Combinando la instrucción con un entorno empresarial real, los líderes pueden obtener habilidades cruciales y las organizaciones hacer frente a cuestiones relevantes, cruciales, en tiempo real.²⁴

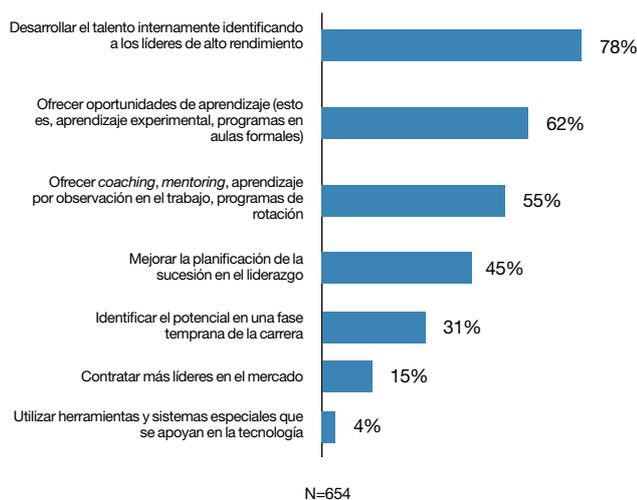
Los resultados de la encuesta también reflejan esta tendencia. Los tres enfoques principales del desarrollo del liderazgo que tienen mayor repercusión hoy día son las iniciativas de aprendizaje activo (49%) el *coaching* y *mentoring* ejecutivo (44%) y la atención al desarrollo de habilidades determinadas (35%). Los programas con menor repercusión son los de educación ejecutiva y programas académicos de universidad (26%) y el aprendizaje social (3%) (Cuadro 5).

Si bien las organizaciones continuarán invirtiendo en iniciativas de aprendizaje activo y desarrollo de habilidades determinadas durante los próximos 12 meses, la inversión en *coaching* ejecutivo (48%) se incrementará. Este resultado concuerda con un reciente informe de *The Conference Board* sobre *coaching* ejecutivo, que también confirma que la atención de las organizaciones al *coaching* ejecutivo continuará incrementándose durante los tres próximos años.²⁶ Otros programas que recibirán recursos e inversiones relativamente mayores en los próximos 12 meses son la evaluación de ejecutivos, la formación para ejecutivos y el aprendizaje social.

Cuadro 4

Clasificación de las estrategias clave de desarrollo del liderazgo

Los encuestados seleccionaron las tres que preferían

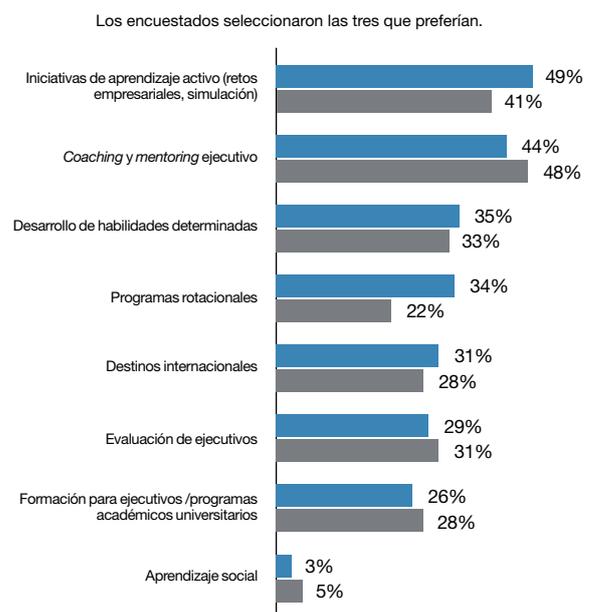


Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Cuadro 5

Discordancia entre los programas con mayor repercusión y aquellos a los que las empresas dedican recursos

- ¿Cuál de los siguientes enfoques ha tenido mayor repercusión en la aceleración del desarrollo del liderazgo en su empresa? [N=654]
- ¿A qué dedicará más recursos su organización en los próximos 12 meses? [N=654]



Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Buen liderazgo en Walgreens

Superando retos y construyendo capacidades

Walgreen Co. (Walgreens) gestiona la mayor cadena de grandes almacenes de Estados Unidos, conjuntamente con sus filiales. A 31 de enero de 2013, esta empresa de 72.000 millones de dólares registraba un total de 240.000 empleados y más de 8.000 establecimientos en los 50 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y Guam,²⁵ incluyendo tiendas minoristas, clínicas dentro de la tienda, centros de salud y bienestar en el trabajo, dispensarios de medicamentos e infusiones, farmacias y oficinas societarias y de campo.

Durante los últimos años, el entorno empresarial en el que opera Walgreens ha cambiado considerablemente. Desde el exterior, se ha incrementado la presión de la reglamentación gubernamental, la competencia y la reducción de los márgenes. Desde el interior, los cambios en las estrategias de negocio, la expansión de las operaciones y los servicios (por ejemplo, servicios de inmunización, clínicas en tienda, nueva estrategia de almacén centrada en la salud y el bienestar, la belleza y los alimentos frescos, etc.) y el crecimiento en el mercado global aumentaron la necesidad de una cultura evolutiva y un modelo de liderazgo que apoyase estas nuevas estrategias de organización.

Como resultado, los líderes de la compañía necesitan ahora una capacidad aún más amplia de gestión del cambio, desarrollo del talento, y habilidades generales de liderazgo. Kathleen Wilson-Thompson, directora de recursos humanos, dice:

“La transformación estratégica de Walgreens’ en los últimos años exigía claramente una perspectiva igualmente estratégica del desarrollo de nuestros líderes, para que rindieran a los más altos niveles y dirigieran a sus equipos hacia un desempeño de continua excelencia. Consideramos que hemos dado un gran paso adelante con nuestras actividades de aprendizaje y desarrollo.”

Siguiendo un mandato del Presidente y CEO Gregory D. Wasson, la división de recursos humanos estableció como objetivo ayudar a los líderes a gestionar el reto de las cambiantes dinámicas empresariales integrando y centrando la atención en un conjunto de elementos fundamentales de la organización, desde los niveles ejecutivos hasta los niveles más básicos. Se introdujo un nuevo modelo de liderazgo, construido sobre los elementos fundacionales del Liderazgo de Clientes, Liderazgo de Resultados Estratégicos, Liderazgo de Personas, Liderazgo de Negocio Operativo y Bienestar en Walgreens.

Al nivel ejecutivo, en 2011 se creó la Academia Walgreens de Liderazgo para establecer las bases de una transformación empresarial y de desarrollo entre los 200

principales líderes de la empresa. Según Warren Lindley, Vicepresidente de la división de Diseño y Efectividad Organizativa, “*La Academia de Liderazgo es el faro de la organización que ilumina nuestros principios fundamentales*”. Además, la Universidad Walgreens – presentada a principios de 2013– se diseñó para ofrecer un currículum de mejora de las habilidades y de desarrollo empresarial a los mandos intermedios, gerentes de tienda y a todos los miembros del equipo de Walgreens. Al mismo tiempo, se vincularon los elementos fundamentales a los sistemas y procesos de gestión del rendimiento de Walgreens.

La Academia de Liderazgo define con claridad lo que significa ser un líder en Walgreens y, en línea con el marketing de la marca Walgreens, potencia la propia marca de liderazgo como “Buen liderazgo en Walgreens”. A tal efecto, la formación y el desarrollo se centran con la precisión de un láser en el compromiso, definiendo normas culturales y alineándose con la estrategia de la empresa.

La polifacética tabla de materias impartidas en la Academia está en línea con los elementos fundamentales del liderazgo de Walgreens y los comportamientos que, en consonancia, se esperan. Divididas en nueve días a lo largo de cuatro meses, las sesiones se potencian mediante proyectos de aprendizaje activo, apoyo al liderazgo ejecutivo, construcción de redes de relaciones, *coaching* ejecutivo e interacción con los patrocinadores miembros del consejo y con un énfasis en el bienestar. Los componentes clave del programa son los siguientes:

- **Proyectos de aprendizaje activo** Los principios fundamentales del liderazgo de Walgreens se entretienen con cuidado en cada proyecto de aprendizaje activo. Para promover un Liderazgo de Resultados Estratégicos, los participantes trabajan, con el responsable de estrategia de Walgreens, las cuestiones que exigen atención de la organización. Las ideas que surgen de estos proyectos (por ejemplo, la implantación de una iniciativa pre-diabetes con programas de prevención y asociaciones con empresas aseguradoras) se investigan, evalúan y presentan posteriormente al equipo ejecutivo. Si el equipo ejecutivo lo aprueba, los proyectos se ponen en marcha a través de la correspondiente línea de negocio. Los proyectos que se ponen en práctica deben satisfacer unos criterios establecidos, un ahorro de 1 millón de dólares o la creación de ingresos por valor de 10 millones de dólares.
- **Apoyo del liderazgo ejecutivo** La implicación de los miembros del consejo y la alta dirección constituyen una parte fundamental del programa. En calidad de tutores (*mentors*) y de ponentes invitados (que se denominan “Líderes como Profesores”), estas personas ofrecen perspectivas y conectan los elementos fundamentales con su función empresarial (por ejemplo, el director de recursos humanos modera las sesiones sobre “Liderazgo de

Personas”). Los ejecutivos se involucran también en el desarrollo y esponsorización de los proyectos de aprendizaje activo para garantizar que se apliquen los elementos fundamentales y vayan orientados a la consecución de los objetivos empresariales. Estas interacciones permiten una mayor visibilidad e interacción entre los participantes y el equipo de liderazgo ejecutivo.

- **Creación y desarrollo de una red de contactos** Un objetivo fundamental del programa es romper las barreras, de manera que los líderes desarrollen sus contactos en todos los niveles, funciones y ubicaciones. Un ejemplo de la oferta de generación de contactos es la noche de actividades informales (como por ejemplo, una competición de cocina, olimpiadas por equipos, construcción de bicicletas para niños). Estas actividades no sólo ayudan a potenciar el liderazgo; también sirven como oportunidad para conocer a otros líderes de Walgreen en condiciones informales.
- **Coaching ejecutivo** Los formadores-asesores colaboran con los participantes a lo largo de todo el programa y les ayudan a generar planes individualizados de desarrollo, basados en continuos comentarios y críticas constructivas que cubren todos los aspectos.
- **Bienestar en Walgreens** El bienestar personal y la salud de la comunidad derivan del quinto elemento fundamental. Se anima a los líderes a que promuevan y apoyen el bienestar llevando unos hábitos de vida sanos y saludables. Asimismo se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Al mismo tiempo, se anima a los líderes a que se involucren activamente en sus familias y en su comunidad en general.

Actualmente, el programa se mide por el ROI de los proyectos de aprendizaje activo, mediante flujos de ingresos adicionales y ahorros de costes. El éxito se mide en términos de potenciación del rendimiento de los líderes conforme a los elementos fundamentales, implantación de nuevas estrategias y soluciones en el mercado, resultados de compromiso de los empleados y sostenibilidad de nuestra transformación y su vinculación con el rendimiento empresarial. En palabras de Jim Reilly, director de Gestión del Talento, “*El programa ha revolucionado por completo las capacidades internas en materia de gestión de talento y desarrollo de los ejecutivos que lo siguen.*”

Desde el lanzamiento del nuevo programa de desarrollo del liderazgo conjuntamente con los proyectos de aprendizaje activo, Walgreens ha convertido una inversión de 1 millón de dólares en formación y desarrollo en lo que espera sean flujos multimillonarios de ingresos y ahorro de costes. Los planes de futuro para la academia incluyen el incremento de las capacidades de liderazgo a medida que la empresa adquiere presencia mundial, y la cuantificación de los resultados del programa en rentabilidad mensurable de la inversión.

Cabe destacar la discordancia entre los programas con mayor impacto y aquellos en los que las organizaciones están invirtiendo. Por ejemplo, los encuestados consideran que los destinos rotacionales tienen gran repercusión, y sin embargo se da un déficit en la inversión que las organizaciones dedican a este tipo de programas. Por otro lado, las organizaciones están asignando más recursos a la formación para ejecutivos y a la evaluación de ejecutivos, aun cuando los encuestados encuentran estos métodos menos efectivos que otros. La mayor rentabilidad de la inversión, según los participantes en la encuesta, la ofrecen los programas rotacionales, que obtienen de la inversión un rendimiento considerablemente mayor que el de otros métodos.

CON INDEPENDENCIA DEL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN TÉRMINOS DE FACTURACIÓN, LOS RETOS EN MATERIA DE GESTIÓN DE TALENTO SON MÁS O MENOS LOS MISMOS EN TODO EL MUNDO.

La encuesta revela también que los programas acelerados de desarrollo del liderazgo sólo están “adaptados en cierta medida” (45%) a las necesidades regionales. Es interesante constatar que el 30% de los encuestados reconoció “muy escasa” o ninguna adaptación de los programas. Considerando el alcance y la extensión de la globalización, estas respuestas reflejan un porcentaje relativamente menor al que cabría esperar. Las organizaciones con presencia mundial deberían revisar su oferta para comprender dónde y en qué medida deberían adaptar o personalizar sus programas para atender a las necesidades del liderazgo, puesto que el éxito del aprendizaje basado en la experiencia exige adaptación.

Cuadro 6
Medición de los progresos

¿Cómo mide el resultado de sus programas acelerados de desarrollo del liderazgo?

Se indicó a los encuestados que seleccionaran todas las respuestas que resultaran aplicables.



N=654

Fuente: The Conference Board, Inc.

Medición de los resultados

La medición es una función de importancia vital en cualquier programa de desarrollo. En este estudio, las empresas informan de que el resultado de los programas de desarrollo del liderazgo se mide por los resultados del negocio (57%), retención y fidelización de los empleados (56%), compromiso y satisfacción de los empleados (54%) y promoción de los graduados a nuevos puestos (52%) (Cuadro 6). Pocas empresas miden los resultados en una escala de satisfacción de los clientes (16%) o en reputación e imagen de marca (12%).

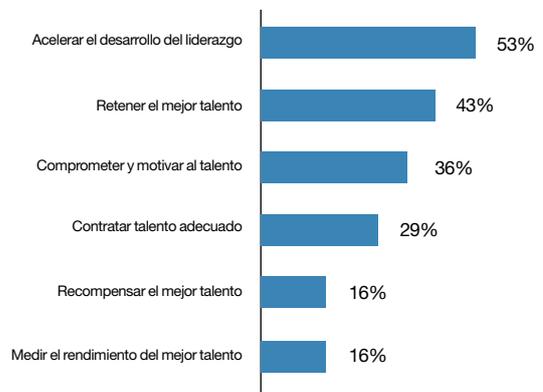
Desafíos en materia de gestión del talento

Las organizaciones se enfrentan a muchos retos en materia de talento y desarrollo del liderazgo. Los mayores retos en gestión de talento para los próximos 12 meses son acelerar el desarrollo del liderazgo, retener el mejor talento y comprometer y motivar a este talento (Cuadro 7).

Cuadro 7

Clasificación de los principales desafíos en materia de gestión del talento

Se pidió a los encuestados que seleccionaran como máximo dos opciones.



N=654

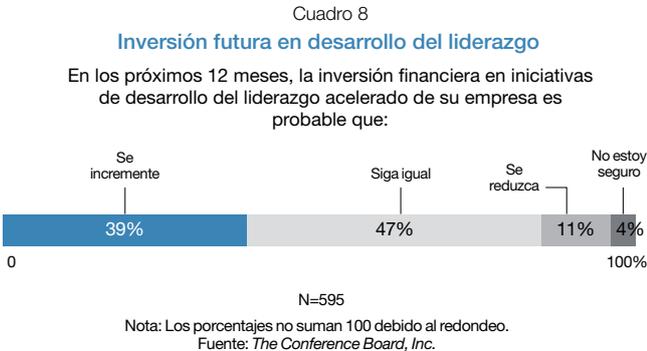
Fuente: The Conference Board, Inc.

Perspectivas de futuro de las iniciativas de desarrollo del liderazgo

Uno de los principales retos que afrontarán las empresas es mantener un flujo estable de candidatos “aptos” para cubrir los puestos de mayor ámbito y responsabilidad. Los resultados de la encuesta muestran que las inversiones financieras en programas de desarrollo durante los próximos 12 meses se mantendrán igual para el 47% de las empresas, y aumentarán en el 39% (Cuadro 8). Sólo el 11% de los encuestados admitieron que lo más probable es que las inversiones se redujeran en sus empresas.

Un análisis de las empresas por facturación (Cuadro 9) muestra que:

- La inversión financiera en iniciativas y programas de desarrollo del liderazgo es probable que se mantenga igual en casi la mitad de las empresas durante los próximos 12 meses.
- La inversión financiera es menos probable que se incremente en las empresas que facturan menos de 1.000 millones de dólares.

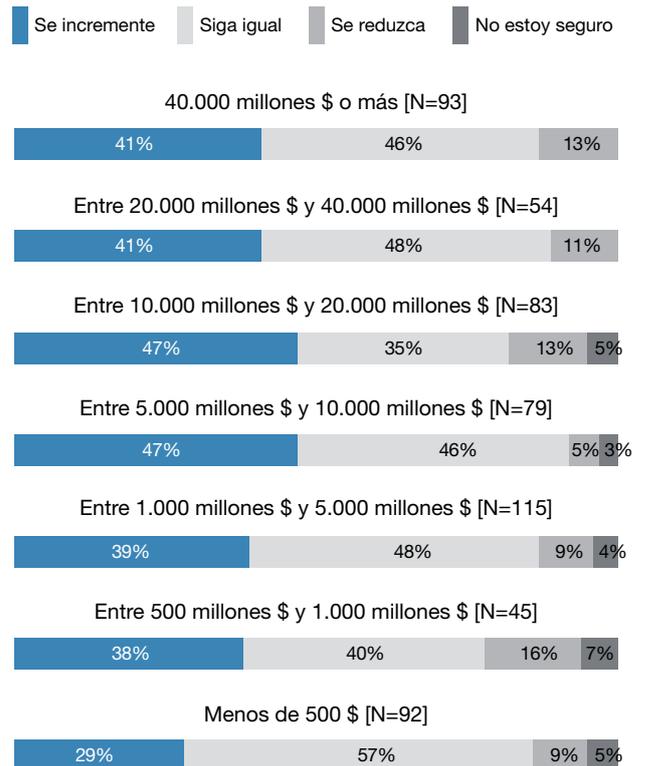


Cuadro 9

Inversión futura en desarrollo del liderazgo

Por facturación de la empresa

En los próximos 12 meses, la inversión financiera en iniciativas de desarrollo del liderazgo acelerado de su empresa es probable que:



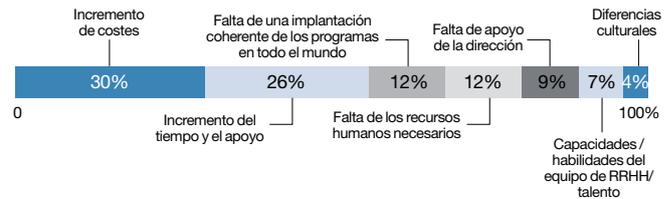
Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.
Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Obstáculos para la implantación de programas de desarrollo del liderazgo

A la hora de considerar las ventajas en materia organizativa y de talento de las iniciativas de desarrollo del liderazgo – ahorro de costes, potenciación de los resultados empresariales garantizando el alineamiento estratégico de los líderes con los líderes emergentes, y promoviendo el cambio empresarial y organizativo positivo – es también importante tener en cuenta los obstáculos que puedan existir.²⁷ En el presente estudio, los mayores obstáculos que citan las organizaciones son el incremento de costes (30%) y el incremento del tiempo y el apoyo (26%). Un 12% atribuye los desafíos a la falta de una implantación coherente de programas a escala mundial, otro 12% a la falta de los recursos de personal necesarios. Entre otros obstáculos también se citan la falta de apoyo de la dirección (9%), las capacidades del equipo de recursos humanos y de talento (7%) y las diferencias culturales (4%). A escala regional, si bien el incremento de costes aparece como el principal obstáculo en Asia y Europa, el incremento en el tiempo y el apoyo fue considerado un obstáculo fundamental en Norteamérica. Encontrar una forma de gestionar estos obstáculos mediante soluciones creativas puede ayudar a las organizaciones a resolver sus preocupaciones en materia de gestión de talento y planificación de la sucesión.

Cuadro 10
Principales obstáculos a la implantación de programas

Para su organización ¿cuál es el principal obstáculo para implantar programas acelerados de liderazgo?



N=550
Fuente: The Conference Board, Inc.

Tendencias del Desarrollo del Liderazgo a escala regional: Norteamérica, Europa, Asia

Además de las tendencias mundiales, este estudio examina el desglose de las tendencias en materia de desarrollo del liderazgo en distintas regiones del mundo, incluyendo Norteamérica, Europa y Asia.

Un buen entendimiento de las tendencias regionales en materia de desarrollo del liderazgo ayuda a hacerse una mejor idea de la perspectiva global e identifica a qué dedican sus recursos y su energía las organizaciones en el desarrollo de las capacidades de liderazgo. En base a los resultados de la encuesta, se establecen comparativas entre las prácticas de liderazgo de cada región. Las similitudes subrayan las coherencias que muestran las prácticas regionales y mundiales en materia de desarrollo del liderazgo, mientras que las diferencias, por otro lado, destacan las prácticas adaptadas a las necesidades locales.

Similitudes entre las regiones

Las similitudes regionales reflejan conclusiones coherentes con los resultados globales.

- Preparación de los líderes de las empresas.** Las tendencias en las tres regiones indican que los líderes de alrededor del 39% de las empresas están bien poco preparados o no preparados para afrontar los retos empresariales que plantearán los próximos 12-24 meses. Considerando que menos del 12% de los líderes a escala mundial están preparados para dar respuesta a los desafíos empresariales, es probable que, a menos que se ponga remedio a esta situación, las organizaciones resulten operativamente ineficaces debido a las crecientes dificultades en materia de gestión de talento.
- Identificar a los principales empleados.** Los empleados más destacados en todas las regiones se consideran habitualmente talento de alto potencial. También se les llama líderes emergentes, y líderes de la próxima generación.
- Planificación de la gestión de la sucesión.** En las tres regiones, menos del 12% de las organizaciones carecen de programas implantados de planificación de la sucesión. En las empresas en que se ha iniciado la planificación de la sucesión, la mayoría de los programas se centran en los principales ejecutivos operativos de la organización (líderes de división, altos ejecutivos que responden ante el director de país o el consejero delegado; y vicepresidentes, jefes de departamento o ejecutivos que responden directamente a los miembros del consejo).
- Adaptación de los programas.** En general, los encuestados informaron de que los programas de liderazgo acelerado estaban “adaptados en alguna

medida” para cubrir las necesidades regionales. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de dar a los programas un carácter más local.

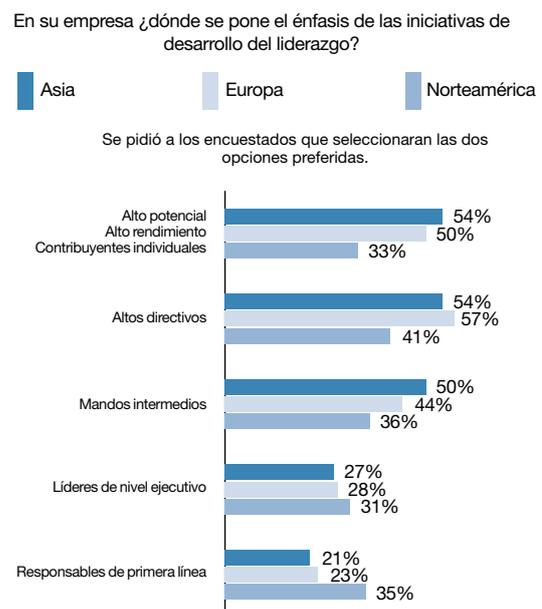
- Contratación de directivos.** Para cubrir las brechas de liderazgo durante los próximos 12 meses, las organizaciones de todas las regiones del mundo consideran más probable que acudan a la promoción interna en lugar de a la contratación externa. Una media del 56% de las empresas prefiere la promoción interna a la contratación externa en el mercado (33%).

Diferencias entre regiones

Público objetivo de las iniciativas de desarrollo del liderazgo

La población que constituye el objeto primario de las iniciativas de liderazgo varía de una región a otra. Mientras que el énfasis en los altos ejecutivos en Norteamérica y Europa coincide en gran medida con los resultados globales, en Asia no ocurre lo mismo. Los resultados de la encuesta indican que cuando se trata del desarrollo del liderazgo en Asia, los individuos de alto potencial y los altos ejecutivos reciben la mayor atención en términos de desarrollo (54%), seguidos de cerca por los mandos intermedios (50%). En Norteamérica, se pone el énfasis del desarrollo del liderazgo en los altos ejecutivos (41%) y en los mandos intermedios (36%) seguidos por los responsables de primera línea (35%). En Europa, el mayor énfasis se pone en los altos ejecutivos (57%), seguidos de los individuos de alto potencial y rendimiento (50%) y de los mandos intermedios (44%).

Cuadro 11
Participantes en los programas de desarrollo del liderazgo en las regiones



Fuente: The Conference Board, Inc.

Competencias de Liderazgo presentes y futuras

Las competencias más deseadas en las tres regiones en la actualidad son liderar el cambio, retener y desarrollar el talento y la colaboración, en Norteamérica; liderar el cambio, tener una mentalidad y forma de pensar global y la colaboración, en Europa; y liderar el cambio, tener una mentalidad y forma de pensar global y retener y desarrollar el talento, en Asia. Basándose en esta comparativa, las competencias que se buscan en Asia son las que más se ajustan a la tendencia general en el mundo.

Las competencias que se están desarrollando en los actuales programas de desarrollo del liderazgo son; liderar el cambio, la colaboración, y retener y desarrollar el talento, en Norteamérica; liderar el cambio, una mentalidad y forma de pensar global, y el autoconocimiento, en Europa; y liderar el cambio, tener una mentalidad y forma de pensar global, y la colaboración, en Asia. Norteamérica está desarrollando unas competencias mejor alineadas con las competencias más deseadas en la actualidad. Si bien Asia es la que mejor se alinea con las competencias buscadas en el mundo, no todas las competencias deseadas en esta región se están desarrollando en los programas actuales. En todas las regiones en conjunto, y en línea con los resultados a escala global, parece existir una discordancia entre las competencias de liderazgo identificadas como importantes para el mundo actual, y las que se están desarrollando en los actuales programas de desarrollo del liderazgo.

LIDERAR EL CAMBIO, RETENER Y DESARROLLAR EL TALENTO Y POSEER UNA MENTALIDAD Y FORMA DE PENSAR GLOBAL SON COMPETENCIAS DESEADAS POR LAS EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD Y PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS.

Las principales competencias que aparecen como más importantes para los próximos cinco años son las mismas en las tres regiones: liderar el cambio, retener y desarrollar el talento, y poseer una mentalidad y una forma de pensar global, si bien el orden de prioridad puede variar ligeramente. La humildad, la dedicación y la imparcialidad fueron consideradas en la encuesta como las competencias menos importantes en todas las regiones y tiempos.

Cuadro 12

Características más importantes del liderazgo en la actualidad

Clasificación	Asia	Europa	Norteamérica
1	Liderar el cambio	Liderar el cambio	Liderar el cambio
2	Mentalidad y forma de pensar global	Mentalidad y forma de pensar global	Retener y desarrollar el talento
3	Retener y desarrollar el talento	Colaboración	Colaboración
4	Integridad	Integridad	Influencia
5	Influencia	Influencia	Agilidad de aprendizaje

Cuadro 13

Características del liderazgo que actualmente se desarrollan

Clasificación	Asia	Europa	Norteamérica
1	Liderar el cambio	Liderar el cambio	Liderar el cambio
2	Mentalidad y forma de pensar global	Mentalidad y forma de pensar global	Colaboración
3	Colaboración	Autoconocimiento	Retener y desarrollar el talento
4	Retener y desarrollar el talento	Influencia	Autoconocimiento
5	Influencia	Colaboración	Influencia

Cuadro 14

Características del liderazgo más importantes para los próximos 5 años

Clasificación	Asia	Europa	Norteamérica
1	Mentalidad y forma de pensar global	Liderar el cambio	Liderar el cambio
2	Liderar el cambio	Mentalidad y forma de pensar global	Retener y desarrollar el talento
3	Retener y desarrollar el talento	Retener y desarrollar el talento	Mentalidad y forma de pensar global
4	Mentalidad emprendedora	Creatividad	Agilidad de aprendizaje
5	Atención a la sostenibilidad	Agilidad de aprendizaje	Colaboración

N=654

Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Estrategias para acelerar el desarrollo del liderazgo

Las organizaciones están empleando diversas estrategias para acelerar el desarrollo de sus líderes. Las tres estrategias principales utilizadas a escala mundial y regional son cultivar el talento internamente identificando a los líderes de alto rendimiento; ofrecer oportunidades de aprendizaje; y ofrecer programas de *coaching*, *mentoring* y aprendizaje por observación en el trabajo o rotacionales. Menos del 20% de las empresas en todas las regiones contratan líderes en el mercado. Un número mayor de organizaciones optan por promover y desarrollar el talento internamente, probablemente debido a la escasez global de talento y a la competitividad del mercado laboral que se encuentra en muchas regiones. En el informe *The Conference Board CEO Challenger*® de 2013, el desarrollo del talento interno apareció también como la estrategia mejor clasificada por los CEO para dar respuesta al reto del capital humano.²⁸

Aproximaciones al desarrollo del liderazgo que ofrecen la mayor repercusión

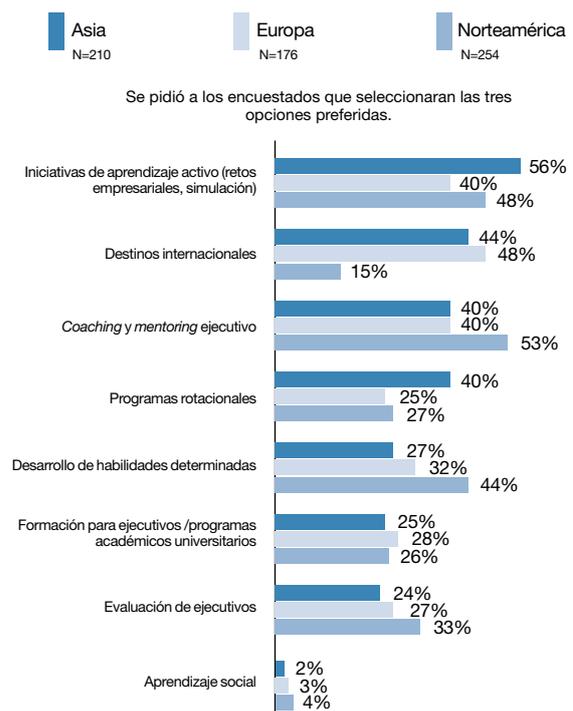
La encuesta pone de manifiesto los métodos de desarrollo del liderazgo que hoy día tienen la mayor repercusión y aquellos que continuarán recibiendo más atención durante los próximos 12 meses.

En Asia, los encuestados consideran que el aprendizaje activo (56%) tiene la mayor repercusión a la hora de acelerar el desarrollo del liderazgo, seguido por los destinos internacionales (44%) y los programas rotacionales (40%). En Europa, los principales programas han resultado ser los destinos internacionales (48%), las iniciativas de aprendizaje activo (40%) y el *coaching* ejecutivo (40%). En Norteamérica, los encuestados indican que los tres métodos de mayor impacto son el *coaching* ejecutivo (53%), las iniciativas de aprendizaje activo (48%) y el desarrollo de habilidades determinadas (44%). Estos resultados muestran que la aproximación que se aplica en Norteamérica es la más acorde a las tendencias mundiales.

Nivel de inversión en los distintos enfoques durante los próximos 12 meses.

En línea con las tendencias mundiales, el *coaching* o *mentoring* ejecutivo y las iniciativas de aprendizaje activo (esto es, retos empresariales y simulaciones) recibirán los mayores niveles de inversión en Europa y Asia. En Norteamérica, el *coaching* ejecutivo y las evaluaciones de ejecutivos serán los métodos que reciban el más alto nivel de inversión en los próximos 12 meses, indicando claramente una disparidad entre los enfoques que se han considerado como los que producen mayor impacto y aquellos que reciben las mayores inversiones. La inversión en enfoques que producen la mayor repercusión es la que tiene más sentido en el entorno actual.

Cuadro 15
Programas con mayor impacto por regiones
¿Cuál de los siguientes enfoques ha tenido la mayor repercusión en la aceleración del desarrollo del liderazgo en su empresa?



Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Medición del éxito de los programas

A la hora de medir los resultados de los programas de desarrollo del liderazgo, Asia se muestra como la región más alineada con los resultados mundiales. Las tres medidas más usadas en Asia son los resultados del negocio (64%), la retención y fidelización de los empleados (60%) y el compromiso y satisfacción de los empleados (60%).

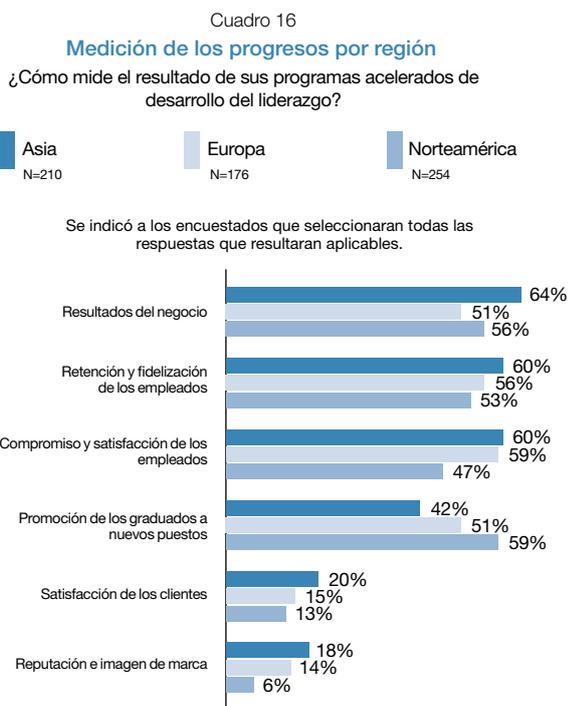
En Norteamérica, las empresas intentan medir el resultado de sus programas de desarrollo del liderazgo de manera algo diferente, atendiendo a la promoción de los graduados a otros puestos (59%), los resultados empresariales (56%) y la retención y fidelización de los empleados (53%). En muchos aspectos, los dos métodos principales de medición son más tangibles y fáciles de medir. Por el contrario, a pesar del incremento de los esfuerzos de las organizaciones para medir la fidelización y el compromiso de los empleados, estos resultados siguen siendo subjetivos y difíciles de analizar.

Las mediciones que se citan en Europa coinciden con las de Asia, pero aparecen en distinto orden de prioridad. El 59% de los encuestados europeos se apoyan en el compromiso y la satisfacción de los empleados para determinar los resultados de sus programas acelerados de desarrollo del liderazgo, mientras que la retención y fidelización de los empleados (56%) ocupa por poco un segundo

lugar. A pesar de que los resultados del negocio (51%) constituyen uno de los tres métodos principales elegidos por los encuestados europeos para medir el resultado de sus programas acelerados de desarrollo del liderazgo, el porcentaje de encuestados que eligió este método es el más bajo en comparación con una media del 60% en Asia y Norteamérica. La promoción de graduados a nuevos puestos es una medida del progreso tan importante en Europa (51%) como los resultados del negocio.

Retos en materia de gestión de talento

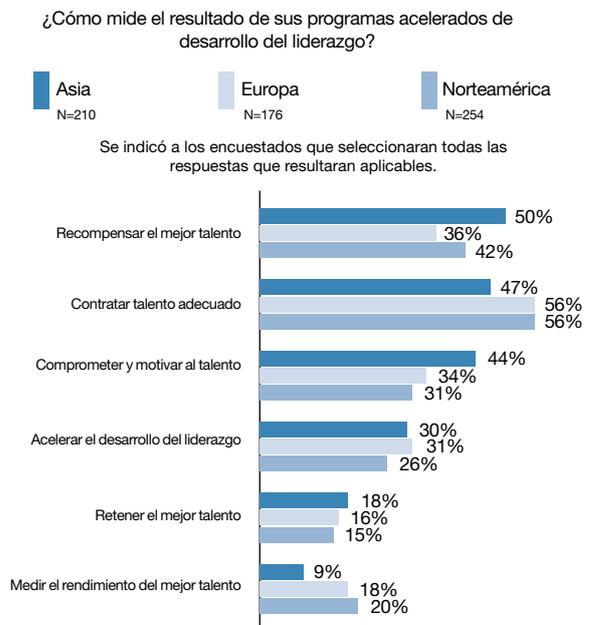
Los dos mayores desafíos en materia de gestión de talento en las tres regiones son acelerar el desarrollo del liderazgo y retener el talento de calidad (si bien en Asia, la retención del talento es una prioridad más alta que la aceleración del desarrollo del liderazgo). El compromiso es un catalizador de la retención, y las deficiencias en el primero pueden tener una repercusión directa en la segunda. El tercer desafío en gestión de talento en todas las regiones es el compromiso y la motivación del talento, lo que sugiere un efecto dominó de unos bajos niveles de compromiso sobre la retención de los empleados.



Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Cuadro 17

Clasificación de los principales desafíos en materia de gestión del talento por regiones



Fuente: *The Conference Board, Inc.*

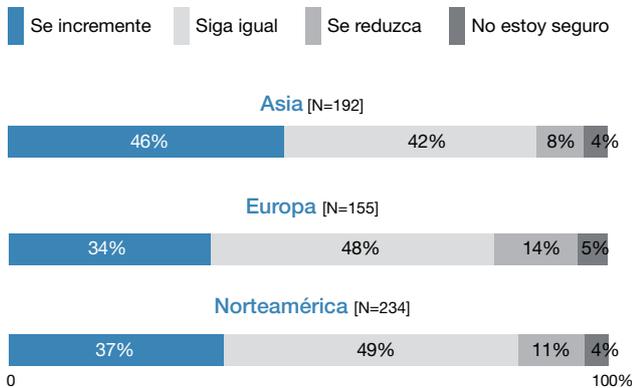
Nivel de inversión en el desarrollo del liderazgo

Si bien la aceleración del desarrollo del liderazgo constituye un desafío clave en materia de gestión de talento en todas las regiones, es interesante observar que los niveles de inversión financiera en estos programas se incrementarán en los próximos 12 meses. Los resultados de la encuesta muestran cómo es probable que se mantengan en casi la mitad de las empresas de Norteamérica y Europa, y se incrementen sólo en alrededor del 36% de las empresas de estas regiones. Por el contrario, es probable que la inversión se incremente en un 46% de las empresas de Asia y que se mantenga igual en otro 42%, lo que indica una mayor concienciación para ocuparse de las cuestiones de desarrollo del liderazgo. A pesar de la necesidad de desarrollar grandes líderes, cerca del 11% de los encuestados de las tres regiones informaron de un descenso en la inversión financiera en iniciativas de desarrollo del liderazgo para los próximos 12 meses.

Cuadro 18

Inversión futura en desarrollo del liderazgo por regiones

En los próximos 12 meses, la inversión financiera en iniciativas de desarrollo del liderazgo acelerado de su empresa es probable que:



Nota: Los porcentajes pueden no sumar 100 debido al redondeo.
Fuente: The Conference Board, Inc.

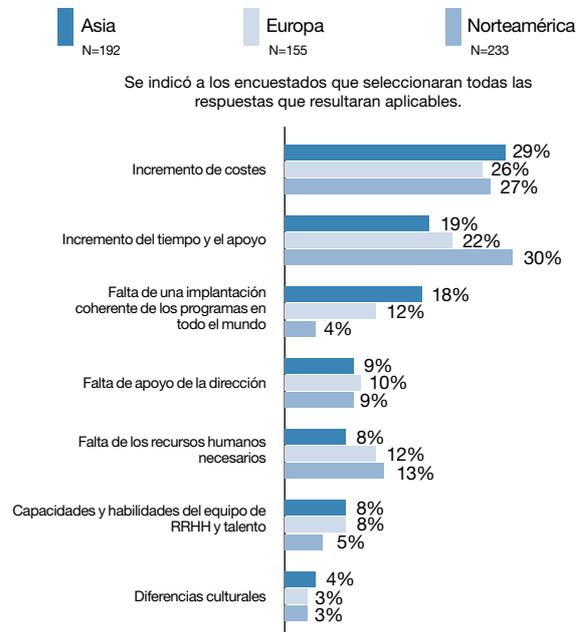
Obstáculos para implantar programas de desarrollo del liderazgo

Los dos obstáculos principales que confrontan las organizaciones en todas las regiones a la hora de poner en marcha programas de desarrollo del liderazgo son el incremento de costes y el incremento de tiempo y apoyo. Si bien el incremento de costes es, con diferencia, el mayor obstáculo en Asia y en Europa, el incremento del tiempo y el apoyo es el mayor problema en Norteamérica. Esto puede reflejar escasez de recursos o de apoyo de la dirección en Norteamérica, en particular dadas las condiciones económicas actuales, en las que la atención se deriva a otras necesidades de la empresa. La falta de una aplicación coherente de los programas en todo el mundo se percibe como un problema mucho mayor en Asia y en Europa. Una explicación posible sería el reto de equilibrar la localización de los programas para los líderes de la región, mientras se mantienen las normas corporativas de América del Norte.

Cuadro 19

Principales obstáculos a la implantación de programas

Para su organización ¿cuál es el principal obstáculo para implantar programas acelerados de liderazgo?



Fuente: The Conference Board, Inc.

Enfoques del Desarrollo del Liderazgo para conseguir la máxima repercusión

Los rápidos cambios en el entorno en que operan las empresas exigen unos programas de desarrollo ejecutivo muy evolucionados, que ayuden a los ejecutivos a confrontar transiciones estratégicas, cambios organizativos a gran escala y una visión a largo plazo. Dichos programas deberán no sólo permitir a los líderes gestionar mejor los cambios estructurales obvios en sus propias empresas y en el mundo empresarial en general, sino que estos programas (y las consiguientes medidas que de ellos se deriven) deberán también tener un impacto directo sobre el rendimiento financiero de las empresas. Asimismo, resulta fiscalmente imperativo para las organizaciones elegir e invertir en los mejores enfoques posibles de desarrollo ejecutivo.²⁹

Con la variedad de enfoques de liderazgo disponibles, las organizaciones pueden encontrarse perdidas a la hora de decidir qué aproximación funcionará mejor y obtendrá los resultados más relevantes para sus líderes. En este informe ofrecemos un análisis y un resumen de los enfoques de liderazgo existentes y a los que las organizaciones pueden recurrir para cubrir las distintas necesidades de sus líderes. Cada enfoque define claramente su finalidad y el uso para el que es apto. Las organizaciones pueden entender mejor las dinámicas que subyacen a cada enfoque y decidir así cuál de ellos posicionará a sus líderes para conseguir el mayor éxito.

Los distintos enfoques del desarrollo del liderazgo entre los que las organizaciones pueden elegir son:

- *Coaching* ejecutivo
- *Mentoring*
- Aprendizaje mediante la experiencia
 - Simulaciones
 - Rotación de puestos
 - Aprendizaje activo
 - Expatriación y voluntariado
 - Aprendizaje basado en la experiencia fuera del lugar de trabajo
- Evaluaciones de 360 grados
- Formación para ejecutivos
- Narración de historias
- Aprendizaje social y el mundo virtual

Cada enfoque es objeto de comentario con reflexiones sobre cuándo o en qué contexto puede ser el mejor enfoque. También se ofrece un ejemplo (“Caso práctico”).

Coaching ejecutivo

El *coaching* ejecutivo es un ingrediente básico del equipo directivo de la mayor parte de las empresas norteamericanas. En lugar de limitarse a alentar a los líderes a que sean más eficientes, muchas empresas que creen en el progreso ofrecen la capacitación personalizada o *coaching* como herramienta para potenciar una gama de habilidades de las que tiene necesidad su equipo directivo. El *coaching* no es una herramienta de corrección para ayudar a ejecutivos que no cumplen los objetivos o para resolver problemas graves de comportamiento; es más bien una forma en que los líderes pueden continuar desarrollándose y volviéndose cada vez más eficientes. En último término, gracias al *coaching* el ejecutivo puede adquirir mayor conocimiento de sí mismo y conseguir una perspectiva más amplia de la organización y del papel que juega en ella.³⁰

Esta es la mejor opción para hacer frente a un reto en el desarrollo urgente de los líderes antes de que pasen a un nivel superior, o cuando los líderes necesitan aprender habilidades nuevas para afrontar un problema nuevo o recurrente relativo a la organización o a ellos mismos. Este enfoque está basado en las necesidades y vinculado al tiempo y constituye un método apto para los líderes que buscan privacidad y confidencialidad. También resulta útil para preparar la sucesión, para el *coaching* de rendimiento, para desarrollar las habilidades interpersonales, asesoramiento en protocolo empresarial, para dar apoyo a una promoción, para la gestión de la transición y para la resolución de conflictos. En las mejores circunstancias, estará gestionado de manera centralizada, orientado a un objetivo, será objeto de seguimiento y estará orientado a resultados.

CASO PRÁCTICO

Agilent Technologies es una empresa de alta tecnología con sede en Silicon Valley que fabrica herramientas para mediciones y pruebas industriales y científicas. Basándose en un tema de montañismo orientado a logros que evoca el nombre del programa, Agilent introdujo un nuevo programa de *coaching* denominado APEX (Rendimiento Acelerado para Ejecutivos, por sus siglas en inglés), para conseguir múltiples objetivos: un alcance global, atención a los líderes experimentados, responsabilidad por los resultados, flexibilidad y facilidad de uso. Este programa permitía a los participantes disfrutar de la máxima flexibilidad y capacidad de selección en su experiencia de *coaching*. El programa APEX de Agilent fue seguido por más de 100 ejecutivos, de los que el 95% demostró una mejora positiva en su “efectividad general de liderazgo.”³¹

Tutoría (*Mentoring*)

El *mentoring* se define habitualmente como una relación a largo plazo, de coste económico y basada en el compromiso, en la que un líder experimentado apoya el desarrollo personal y profesional de un líder en desarrollo. Puede tratarse de un programa formal o un proceso mucho más informal. Reconociendo el valor del *mentoring*, las organizaciones buscan cada vez más la manera de formalizar este tipo de relaciones, como parte de sus esfuerzos en materia de desarrollo del liderazgo.³²

El mejor uso se le da cuando los líderes asumen nuevos roles, los mentores pueden compartir sus experiencias personales y aportar perspectivas extraídas de su propia andadura profesional como líderes. El *mentoring* es también útil cuando un líder se incorpora a una nueva empresa. Los mentores pueden facilitar la transición del nuevo líder explicándole la cultura empresarial, los valores e historias de éxito y ayudándole a expandir su red de contactos con participantes clave. Esta aproximación es económicamente eficiente y con frecuencia genera una relación de largo alcance entre el mentor y su *mentee*. Esta aproximación se usa fundamentalmente en la transición del liderazgo, el desarrollo de la carrera profesional y en el apoyo a la generación de redes de contactos.

CASO PRÁCTICO

Según Emma Oberdieck, directora de desarrollo de personas de **Yum! Brands**, el *mentoring* está integrado en el tejido de desarrollo de talento, y sirve de fundamento para un valor cultural que denominan “Cómo ganar juntos”. Yum! ofrece apoyo y herramientas para potenciar las relaciones de *mentoring*, entre las cuales hay hojas de objetivos, libros y páginas web, boletines informativos, guías de debate y aprendizaje digital guiado. Dispone de un programa formalizado de ajuste para conseguir los mejores resultados, asegurando que se identifique la relación ideal mentor-*mentee*. El *mentoring* ha ayudado a formar redes profesionales, promueve la diversidad y la inclusión e incrementa el compromiso.³³

Aprendizaje mediante la experiencia

Una de las tendencias que se han detectado en este estudio es la prevalencia y el impacto de los programas de desarrollo del liderazgo basados en el aprendizaje mediante la experiencia. Este enfoque del aprendizaje experimental examina y refuerza los vínculos cruciales entre el aprendizaje, el trabajo y el desarrollo personal. La multiplicidad de dimensiones conduce a niveles mayores de retención, haciendo del aprendizaje mediante la experiencia una de las formas de desarrollo con mayor impacto.

El aprendizaje mediante la experiencia en el desarrollo del liderazgo puede clasificarse en cinco enfoques:³⁴

1. Simulaciones

Una simulación es una representación simplificada de un sistema o proceso del mundo real en el que el *mentee*, mediante prueba y error, experimenta la forma en que el sistema responde a sus acciones y decisiones. En lugar de decirle al *mentee* “esta es la forma correcta de actuar”, una simulación le permite descubrir un conjunto de condiciones- “Si actúo así, puedo esperar estos resultados.” En un programa de desarrollo del liderazgo, los líderes en desarrollo necesitan frecuentemente conocer hechos que van desde políticas y normativas de RRHH hasta métricas de rendimiento financiero. Descubrir estos hechos mediante simulaciones puede ayudarles a asentar la habilidad y alcanzar la maestría (por ejemplo: en el establecimiento de relaciones con clientes).

Su mejor uso se da cuando el líder necesita desarrollar una habilidad específica y cometer errores en el trabajo puede resultar costoso o fatal, o ambos. Este enfoque permite al líder desarrollar habilidades fuera de las condiciones reales de su trabajo hasta haber alcanzado la maestría. Las simulaciones no están vinculadas al tiempo ni al espacio, y se puede recrear cualquier situación de negocio, individual o relativa al grupo. Su uso está extendido para el desarrollo de habilidades y el aprendizaje basado en escenarios (esto es, la toma de decisiones en entornos complejos).

CASO PRÁCTICO

Novartis una empresa suiza de farmacia y cuidado de la salud, lanzó recientemente un programa de Clases Magistrales de Negocios. Concebidas bajo el concepto de “inmersión total”, las Clases Magistrales de Negocios reforzaban cinco conceptos que habitualmente se enseñan en otros programas de liderazgo de Novartis: confrontar situaciones complejas, gestión de los diferentes *stakeholders*, gestión del rendimiento, toma de decisiones estratégicas y trabajo en equipo. El objetivo es preparar a los directivos para que lideren y tomen decisiones en situaciones urgentes, y garantizar así un mejor rendimiento empresarial. Se exige a los líderes que cumplan con su papel en un entorno en continuo cambio, en ocasiones sumido en una crisis, y que cada vez se torna más complejo. A fin de cuentas, en medio de un huracán de llamadas importantes, correos electrónicos o un sistema de conferencias que no funciona a la hora en que debe empezar una reunión, la Clase Magistral de Negocios pretende preparar a los directivos para que lideren y tomen las mejores decisiones posibles en situaciones de urgencia.³⁵

2. Rotación de puestos

La rotación de puestos supone mover al líder a través de una serie de puestos diseñados para ampliar su conocimiento de las distintas unidades del negocio y prepararle para el progreso. La rotación de puestos puede constituir un valioso aprendizaje basado en la experiencia para un líder en desarrollo o un alto ejecutivo de nivel ejecutivo. Para

prepararles para incorporarse al Comité de dirección, con frecuencia las empresas rotan a los líderes en varios puestos funcionales y operativos antes de incorporarlos al puesto de máxima responsabilidad.

Este método tiene su mejor uso cuando una persona asume un rol nuevo o se está preparando para asumir un puesto de mayor liderazgo, permitiéndole aprender las variadas funciones, roles y demandas del negocio. También tiene su mejor uso cuando los líderes existentes asumen roles de mayor liderazgo, permitiéndoles exponerse más a las distintas operaciones de la empresa. No sólo allana el camino para completar el desarrollo del líder; también le ayuda a tomar con conocimiento de causa decisiones que pueden tener un impacto multifuncional. Su uso está más extendido en la gestión de transiciones, desarrollo profesional y apoyo al rendimiento.

CASO PRÁCTICO

El programa de rotación de nivel de dirección patrocinado por el consejo de **Hewlett-Packard** permite a los participantes asumir un nuevo puesto en una línea de negocio, función o lugar geográfico distintos, lo que ayuda a incrementar su potencial para sus siguientes puestos. Los puestos se identifican para una rotación bienal. Se selecciona a individuos con alto potencial para que participen. Se asigna a los participantes un patrocinador de nivel ejecutivo y un orientador (*coach*) externo, también ejecutivo, que les conduce a lo largo de una entrevista de comportamiento de dos horas de duración y le ayuda a desarrollar un plan de desarrollo y capacitación. El responsable de reclutamiento y selección asigna a los participantes un mentor para que les ayude a ponerse al día y preste apoyo al líder durante las rotaciones. La profundidad y amplitud de la exposición a distintos negocios ayuda a los líderes a percibir principios fundamentales y universales que constituyen sus filosofías de liderazgo empresarial.³⁶

3. Aprendizaje activo

El aprendizaje activo saca partido a la personalización y hace referencia a una aproximación en la que los líderes hacen uso de cuestiones del mundo real de sus empresas como base para su aprendizaje.³⁷ El aprendizaje activo es un enfoque dinámico en el que se reúnen grupos de personas, a menudo procedentes de distintas funciones, para resolver problemas del negocio. Los líderes se evalúan por la forma en que desempeña su cometido bajo presión tomando decisiones, definiendo recomendaciones y aportando soluciones; el equipo se valora según funciona como un conjunto y consigue sus metas.

Es especialmente apto para afrontar problemas y cuestiones que resultan complejas y no fáciles de resolver, para encontrar soluciones para las causas profundas de los problemas, o para determinar una nueva dirección

estratégica que incremente las oportunidades. Este enfoque profundiza la confianza del líder en su capacidad de liderazgo y sus habilidades de participación en equipos; permite a los participantes establecer relaciones de trabajo de mutuo respeto con los colegas de otros niveles de la organización, y desarrolla la competencia de individuos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones. Aparte de resolver problemas empresariales de importancia crítica, como son la entrada en nuevos mercados, la respuesta estratégica a los competidores, o soluciones a los cambios y novedades medioambientales o tecnológicas, este enfoque es efectivo para la resolución de conflictos, el desarrollo de equipos, la potenciación de habilidades y la efectividad personal.

CASO PRÁCTICO

The Walt Disney Company lanzó en la región de Asia-Pacífico un programa de aprendizaje activo de seis meses bajo el título de Desarrollo Integrado del Liderazgo (ILD, por sus siglas en inglés) y aportó un ejemplo del uso del aprendizaje activo fundamentado en el negocio con un grupo diverso de individuos de alto potencial procedentes de toda la región. Se seleccionaron veinte líderes emergentes de alto potencial para tomar parte en el programa piloto. Quince de los veinte eran participantes, los otros cinco hacían el papel de orientadores (*coach*) y expertos del negocio para los tres equipos de aprendizaje activo. El ILD ofreció perspectivas y consideraciones acerca del liderazgo. El aprendizaje activo se apoya en las habilidades interculturales al contar con equipos de diversa procedencia que trabajan juntos durante largos períodos. El proceso de aprendizaje activo generó un foro de innovación, al forzar a los equipos a esforzarse para afrontar retos, aportando soluciones diferentes a los problemas. Por último, el equipo potenció las capacidades de liderazgo a muchos niveles. El programa de ocho meses de duración produjo cambios obvios de comportamiento en los participantes en el ILD y en los *coach*. Los participantes ampliaron sus miras intelectuales y personales y consiguieron mucho más de lo esperado.³⁸

4. Expatriación y voluntariado

Los viajes de negocios de corta y larga duración a destinos internacionales constituyen un método efectivo para desarrollar algunas de las habilidades necesarias para ser un líder mundial. Los proyectos internacionales pueden poner a los líderes en situaciones en las que pueden desarrollar una perspectiva global y forzarles a conocer en profundidad el negocio internacional, comprender los vínculos entre unidades de negocio nacionales e internacionales, gestionar mejor la diversidad y desarrollar otras competencias personales y de gestión.

Si bien puede resultar caro y hay ejecutivos que se muestran reacios a aprovechar estas oportunidades de potenciar sus habilidades globales, si están correctamente diseñados y se gestionan bien, los destinos internacionales pueden

aprovecharse como una oportunidad de desarrollo del liderazgo estratégico.³⁹

El voluntariado es el nuevo modelo de expatriación. A diferencia de la expatriación tradicional y las horas que personalmente se dediquen al voluntariado, las organizaciones se comprometen en micro-proyectos de servicio a la comunidad para desarrollar habilidades específicas de liderazgo. Estos proyectos exponen a los líderes a una mayor diversidad de clientes y trabajadores, y les ayudan a entender y responder a los entornos locales con esfuerzos caritativos y de sostenibilidad. Las iniciativas de desarrollo son especialmente ventajosas en proyectos de corta duración (esto es, entre uno y seis meses) que no exigen la reubicación del empleado con su familia.

Su mejor uso se da en el desarrollo de un líder de negocios mundiales o un directivo con una mentalidad abierta a la diversidad. Mediante este enfoque, el líder consigue exposición local, nacional e internacional que, a su vez, le ayuda a tomar mejores decisiones de negocio. Se le da amplio uso en el desarrollo profesional y la gestión del conocimiento.

CASO PRÁCTICO

Los Servicios Corporativos de **IBM**, constituidos en 2008, habían enviado a más de 1.000 de sus empleados más destacados a más de 100 destinos en cerca de 20 países para primeros de 2011. Los equipos mejoran las condiciones económicas locales, prestan apoyo a los emprendedores y potencian los servicios de transporte, educación y servicios básicos gubernamentales, tales como el cuidado de la salud y la recuperación en caso de desastre. La estrategia de producto y servicio globalmente integrada de IBM exigía no sólo unos pocos líderes con experiencia mundial, sino todo un amplio cuadro de empleados con experiencia internacional. Ello significaba que el desarrollo del liderazgo había pasado a una escala que superaba los que era factible mediante el formato tradicional de expatriación, lo cual ayudó a reducir al mínimo las desavenencias entre negocios y las alteraciones tanto personales como de la empresa, y aumentó el desarrollo estratégicamente relevante.⁴⁰

5. Aprendizaje basado en la experiencia fuera de su emplazamiento

A menudo las organizaciones reúnen distintos grupos de líderes, como pueden ser equipos completos, niveles ejecutivos o grupos constituidos con profesionales de diversas funciones, y promueven actividades de desarrollo fuera del entorno normal de trabajo durante algunos días. Pueden tener lugar en entornos distintos, como las oficinas de otra organización, un emplazamiento histórico, unas instalaciones en el exterior, o un campus de aprendizaje de alto nivel.

Este tipo de programas y actividades influyen positivamente en las actitudes de gestión, incrementan la confianza en el seno de los equipos y ayudan a otros a percatarse de su propio potencial de liderazgo.⁴¹ Los programas de aprendizaje mediante la experiencia prestan apoyo al aprendizaje mediante la introspección, la reflexión y la acción.

Se les da mejor uso cuando se están desarrollando equipos y hace falta un entorno libre de distracciones, para favorecer la reflexión sobre las capacidades de liderazgo y las dinámicas de grupo, en especial en equipos enteros. Aunque es posible que los participantes disfruten la novedad de la experiencia, se debe centrar la atención y poner énfasis en los elementos relevantes para el aprendizaje y el liderazgo. Las investigaciones muestran que la autoevaluación, los debates con colegas, una atención explícita a los conceptos de liderazgo y un compromiso por escrito de establecer vínculos de conexión entre las actividades exteriores y las capacidades de liderazgo son elementos que contribuyen al éxito del programa de aprendizaje experimental. Su uso está extendido para el desarrollo profesional, la construcción y alineamiento de equipos, la resolución de conflictos y la evaluación para objetivos organizativos.

CASO PRÁCTICO

7-Eleven llevó a cabo un retiro de aprendizaje experimental para ayudar a un grupo de consultores de campo a aprender el valor de los estilos de personalidad y a gestionar mejor las relaciones con los franquiciados. El taller de actuación, de dos días de duración, que se parecía mucho al programa de televisión "Whose Line Is It Anyway?" sacaba a los participantes de sus zonas de confort, haciéndoles asumir distintos papeles en representaciones de escenas improvisadas, intentando ayudarles a entender mejor cómo los antecedentes de cada persona y su tipo de personalidad pueden influir en su manera de pensar y de actuar. Dado que las estrategias de mercadotecnia y comercialización de la empresa no siempre coinciden con las de los franquiciados locales, conocer la forma de tratar con colegas que tienen distintas personalidades constituye una valiosa habilidad de liderazgo para los participantes en el retiro.⁴²

Uso de las evaluaciones de 360 grados

Una tendencia destacable en el campo del desarrollo del liderazgo durante los últimos 20 años ha sido la popularidad y el crecimiento de la técnica de evaluación de 360 grados.⁴³ Antes de que existiera esta técnica, las actividades de desarrollo del liderazgo se basaban en el comportamiento observado, lo cual podía dar, o no, resultados significativos y de calidad. La actividad de evaluación no necesariamente

tenía un componente de desarrollo. De hecho, podría considerarse inútil si se usa como un acontecimiento aislado y no se utiliza para decidir los siguientes pasos en el programa de desarrollo del líder.

Por el contrario, basándose en los resultados de la evaluación de 360 grados, el ejecutivo de RRHH de una organización puede decidir si es mejor dar respuesta a las áreas de desarrollo identificadas durante la evaluación mediante técnicas de *coaching*, *mentoring* o mediante una formación de liderazgo en aula. La mayor parte de los líderes de recursos humanos harían bien en complementar las observaciones de comportamiento con unas herramientas de evaluación aptas para mostrar las fortalezas, lagunas y oportunidades para hacer crecer el talento, y al mismo tiempo conseguir mayor compromiso e implicación mediante el proceso.⁴⁴

El mejor momento para usar esta técnica es antes de realizar las evaluaciones de rendimiento del líder o de contratar un nuevo líder para la organización. Los resultados de la evaluación pueden orientar las acciones futuras de contratación y desarrollo. El departamento de RRHH puede usar esta herramienta para entender los sentimientos que un determinado líder suscita en el equipo y tomar, sobre esta base, las medidas oportunas. El método se usa ampliamente para la identificación de líderes, la gestión del rendimiento y el desarrollo profesional.

CASO PRÁCTICO

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. es una de las mayores empresas hoteleras, con más de 1.000 inmuebles y aproximadamente 145.000 empleados. Starwood quería ofrecer una buena herramienta de desarrollo a todos los líderes de su organización. Con ayuda de un partner externo, la organización puso en práctica un proceso de evaluación de 360 grados con retroalimentación fácil de usar, para incrementar la participación en toda la organización, planteó las preguntas de la entrevista para que cubrieran adecuadamente las habilidades más necesarias a distintos niveles del equipo de liderazgo, y adaptó los informes de evaluación para que no sólo aportaran información crítica sobre las fortalezas y las áreas que era necesario desarrollar, sino que también diera a los evaluados la posibilidad de interpretar su informe de retroalimentación sin necesidad de un *coach* individual. Los datos de la evaluación de 360 grados permitieron al equipo cubrir una serie de aspectos relativos tanto al individuo como a la organización.⁴⁵

innovadores sistemas de aprendizaje dan una dimensión teórica que sirve de apoyo y refuerzo a la experiencia. Una ventaja considerable de la formación para ejecutivos es la oportunidad de conectar con nuevas personas e ideas de fuera de la organización. Los listados de materias que ofrecen los programas de formación para ejecutivos hoy día son multidisciplinares y están diseñados para reflejar el desarrollo de líderes en un entorno de negocio global. Cuestiones como la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la auditoría, la gestión de crisis, la planificación de la sucesión, la asignación de activos y la retribución a los ejecutivos se incluyen en el listado de materias para ayudar a los líderes a mantenerse al día en los nuevos y valiosos métodos de adaptación, innovación y éxito.⁴⁶

El mejor uso se da cuando los líderes disponen de las habilidades necesarias, pero siguen necesitando desarrollar conocimientos en diversas funciones del negocio sin tener la posibilidad de programas de rotación de puestos; para aumentar la marca personal del líder combinando características personales y niveles educativos y/o para recompensar a un líder de alto potencial por sus contribuciones a la organización, financiando su formación en una universidad prestigiosa. Este enfoque ayuda a desarrollar líderes tanto a nivel de habilidades como de conocimientos. Se le da amplio uso en la gestión del conocimiento, el desarrollo profesional, la potenciación de habilidades y la conservación del liderazgo.

CASO PRÁCTICO

La Formación para ejecutivos del **Harvard Business School** prepara a ejecutivos de todo el mundo para alcanzar nuevos niveles de liderazgo en sus carreras y dentro de sus organizaciones. El programa ofrece una visión integrada de los fundamentos de la gestión. Haciendo uso de estrategias y técnicas avanzadas, los participantes aprenden la forma de sobresalir en la toma y ejecución de decisiones. Se presta también mucha atención a la potenciación de habilidades fundamentales, una aproximación interfuncional a la empresa, a la formulación e implementación de estrategias y al aprendizaje aplicado y el desarrollo del liderazgo personal. Las características únicas del programa incluyen también el uso de Casos Prácticos Empresariales para potenciar el aprendizaje activo y los enfoques prácticos, un listado de materias global que incluye perspectivas internacionales en un mundo interconectado, una combinación de participantes en la que el aprendizaje tiene lugar entre colegas cualificados, y un cuadro de profesores de primera fila.⁴⁷

Formación para ejecutivos

Los rápidos cambios a que está sujeto el mundo empresarial exigen que los líderes no sólo construyan sobre sus experiencias para desarrollar habilidades y competencias, sino que también inviertan en la acumulación de conocimientos. Aunque nada puede sustituir a la experiencia, las amplísimas posibilidades que ofrecen los nuevos e

Narración de historias (*Storytelling*)

Con frecuencia, las lecciones de liderazgo se aprenden mejor de aquellos en quienes se confía y a quienes se respeta en la organización, lo cual refuerza la idea de que los líderes aprenden mejor de otros líderes. Los líderes emergentes aprenden más rápido cuando la historia de la

cultura, los valores y los principios rectores de la empresa se los cuentan los líderes experimentados. La narración de historias tiene éxito cuando las historias tienen un vínculo directo con el contexto estratégico y cultural de la empresa, se cuentan al nivel adecuado, tratan de experiencias que el narrador tuvo cuando estaba al mismo nivel del participante, si las cuentan líderes respetados, resultan impresionantes y se centran en la necesidad que el narrador tuvo de tomar decisiones difíciles, y reflejan las competencias de liderazgo y un conjunto compartido de valores y comportamientos.

El mejor uso de esta técnica se da cuando las organizaciones quieren iniciar un cambio. Los narradores de historias (altos ejecutivos) cuentan historias de éxitos y retos de cultura de la organización a los líderes en desarrollo. Esta aproximación se usa también para inspirar y motivar a los líderes, cuando las historias personales muestran cómo se tomaron decisiones difíciles y qué impacto tuvieron en la organización en su conjunto. Este enfoque tiene beneficios recíprocos. Da a los líderes la oportunidad de interactuar con los principales ejecutivos de la empresa, y ofrece a los altos ejecutivos una sensación directa de los desafíos a los que se enfrentan los nuevos líderes. Esta forma de compartir, ayuda a los nuevos líderes a tomar mejores decisiones.

Este enfoque se usa ampliamente para la gestión del cambio y puede resultar una potente herramienta a la hora de dar nueva forma a los valores y la cultura de la organización, así como una forma de transmitir conocimiento tácito de la organización.

CASO PRÁCTICO

La narración de historias tuvo un papel fundamental en la transformación de **Continental AG**, la cuarta mayor empresa de neumáticos del mundo. A mediados de los 90, el equipo directivo de Continental sabía que para que la empresa sobreviviera, tenía que construir nuevas capacidades básicas en otros mercados geográficos y de producto. Durante el programa de liderazgo, el que entonces era Consejero Delegado de Continental, Hubertus von Gruenberg, contó los 125 años de historia de Continental y los cambios en su cultura y en su posicionamiento en un sector cada vez más competitivo. Habló directamente sobre el orgullo del legado de la empresa y contó incluso cómo ese orgullo le había impedido identificar socios que hubieran podido reforzar la competitividad de Continental. Explicó cómo tuvo que cambiar, pensar de manera más amplia sobre las perspectivas de asociación con otras empresas, y animó al grupo a hacer lo mismo. Los futuros líderes reflexionaron sobre el mensaje subyacente de su CEO: mantener la mentalidad y el comportamiento que les había hecho grandes en el pasado podía convertirse en el mayor obstáculo para la transformación de la empresa. Von Gruenberg cree que su historia, que conjugaba los intereses estratégicos y la necesidad de adoptar un nuevo conjunto de valores y comportamientos compartidos, resultó clave para dar inicio a la transformación de Continental. A su vez, los futuros líderes de la empresa aprendieron a convertirse en catalizadores de cambios para integrar nuevas alianzas y adquisiciones.⁴⁸

Aprendizaje social y el mundo virtual del desarrollo del liderazgo

Si bien el papel de los programas de formación formales en el mundo empresarial global en que vivimos – ya sean presenciales o por internet – es inestimable, es importante que las organizaciones desarrollen también métodos más informales de aprendizaje. Las nuevas tecnologías y los medios sociales nos permiten usar el aprendizaje social como un componente clave de los programas de desarrollo del liderazgo. Herramientas como foros, blogs y wikis se utilizan para integrar sesiones de preguntas y respuestas, debates generales, para compartir aplicaciones de nuevas habilidades en una amplia gama de contextos de la vida real, y aplicar enfoques de tormenta de ideas a las situaciones más difíciles.

Un aspecto del aprendizaje social que ha ganado en interés en los últimos años es el uso de mundos virtuales, puesto que las empresas se interesan en su aplicación al aprendizaje de sus empleados y, en particular, al desarrollo de las habilidades de sus líderes en el mundo real. Los mundos social y virtual ofrecen espacios de aprendizaje nuevos e innovadores en los que se producen actividades como seminarios y tutorías, conferencias por internet, simulaciones, dinámicas de grupo, *role playing* y aprendizaje basado en problemas. Entre los posibles usos de las herramientas virtuales también podemos citar un *mentoring* o *coaching* a demanda, micro-retroalimentación a demanda, e incluso aprendizaje activo virtual.⁴⁹

Estas técnicas tienen su mejor uso cuando los equipos están separados en el tiempo y la geografía, ofreciendo a los líderes la posibilidad de adquirir y evaluar el aprendizaje cuando y donde les resulta más conveniente. El enfoque puede también usarse para desarrollar líderes de negocio con una mentalidad global. Líderes de distintos países pueden converger en una plataforma virtual e intercambiar ideas y estrategias de liderazgo. Esta aproximación reduce los costes de material y formación e incrementa la productividad y la estandarización. Su mayor uso se produce en el desarrollo del conocimiento, el perfeccionamiento de habilidades, la potenciación de hábitos de colaboración y el apoyo al rendimiento.

CASO PRÁCTICO

AT&T, a través de su programa “Liderar con distinción”, trabaja para desarrollar líderes globales a niveles iniciales de gestión, centrándose en cinco rasgos clave: liderar el cambio, orientación al resultado, habilidades interpersonales, capacidad personal, y carácter. Para ayudar a cultivar estos rasgos, AT&T ofrece una amplia gama de recursos a los líderes en crecimiento, entre las cuales clases por web, emisiones en vivo por videoconferencia o por internet, y blogs de desarrollo. Otras oportunidades están en el desarrollo de contactos sociales, que permiten a los líderes desarrollar sus habilidades con los gerentes de la alta dirección.⁵⁰

Tabla 2

Resumen de los distintos enfoques del Liderazgo, sus respectivas ventajas y cuándo despliegan su máximo impacto

Enfoque del desarrollo del liderazgo	Su mejor uso:	Ventajas
Coaching ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Coaching</i> de rendimiento antes de que el líder asuma un nuevo puesto • Aprender una nueva habilidad para dar respuesta a un problema nuevo o recurrente • Principalmente utilizado para preparar la sucesión, para desarrollar las habilidades interpersonales, asesoramiento en protocolo empresarial, para dar apoyo a una promoción, y para la resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculado al tiempo y personal • Confidencialidad entre el <i>coach</i> y el <i>coachee</i> • El <i>coach</i> puede ofrecer referencias y criterios externos, la perspectiva de alguien que está fuera, y las tendencias en el sector
Tutoría (<i>Mentoring</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dar apoyo a líderes que han sido promovidos a nuevas responsabilidades • Ayudarles a distinguir y priorizar cuestiones que de otro modo podrían afectar a su rendimiento en el trabajo • Demostrar a los líderes que la organización tiene el compromiso de desarrollarles y ayudarles a mejorar sus habilidades • Promover el desarrollo de contactos en toda la organización, puesto que el mentor puede presentarle a los principales participantes • Principalmente utilizado para el apoyo al liderazgo, la creación de redes de contactos y el apoyo en la transición 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar una relación a largo plazo entre el mentor y el <i>mentee</i> • Método más económico que contratar un orientador o recurso externo • El <i>mentee</i> puede pedir asesoramiento sobre todos los asuntos relativos a su rendimiento individual en la organización
Simulaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo de alguna habilidad en particular, mediante prueba y error, se puede adquirir la maestría suficiente; en escenarios empresariales, un líder no asertivo puede aprender la forma de mostrarse más firme en debates sobre rendimiento con equipos • Principalmente utilizado como herramienta de apoyo al rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a los líderes cometer errores fuera del ámbito de su trabajo y aprender de sus errores • Las decisiones o acciones de los líderes no conllevan riesgos para las operaciones del negocio • Se puede simular e implementar cualquier situación empresarial, individual o de equipo • No está limitada por el tiempo o el espacio
Rotación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando alguien asume un nuevo liderazgo, este enfoque puede ayudarle a aprender las distintas funciones/aspectos del negocio; igualmente, cuando los líderes existentes asumen nuevas posiciones, les permite una mayor exposición a las operaciones de la empresa • Motivar a un líder que lleva mucho tiempo en el mismo puesto • En su mayoría se utiliza para la evolución profesional y el respaldo del rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite al líder un desarrollo intra-disciplinar • Ayuda a los líderes a considerar todas las funciones y perspectivas antes de tomar decisiones organizativas
Aprendizaje activo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar problemas y temas complejos y sin fácil solución • Encontrar soluciones y las causas subyacentes de los problemas empresariales • Determinar una nueva dirección estratégica o maximizar nuevas oportunidades • Se emplea generalmente para: explorar nuevos negocios/productos, solucionar conflictos, desarrollar equipos, fomentar aptitudes y efectividad • Puede utilizarse en escenarios personales, de equipos y de colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la planificación de la sucesión mediante el desarrollo de líderes altamente cualificados para la promoción al siguiente nivel de posiciones de liderazgo • Profundiza en la confianza de los líderes en su liderazgo y en sus habilidades para la dirección de equipos • Permite a los participantes crear relaciones laborales efectivas y respetuosas a todos los niveles • Desarrolla la competencia entre individuos y equipos en el proceso de toma de decisiones y resolución de conflictos
Expatriación y voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Para el desarrollo de un líder empresarial global o un directivo con una mentalidad abierta • Capacidad de los líderes expatriados para compartir y desarrollar habilidades cuando las operaciones y el personal local carecen de experiencia • Empleado en su mayoría para el desarrollo profesional y la gestión del conocimiento global • Enfoque principalmente personal 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder adquiere exposición local, nacional e internacional y por tanto toma mejores decisiones empresariales • Beneficia al país de origen y a los países/organismos locales visitados debido a la multiculturalidad del trabajo y del liderazgo

La tabla continua en la página 29.

Tabla 2

Resumen de los distintos enfoques del Liderazgo, sus respectivas ventajas y cuándo despliegan su máximo impacto

Enfoque del desarrollo del liderazgo	Su mejor uso:	Ventajas
Aprendizaje basado en la experiencia fuera de su emplazamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se desarrollan dinámicas de equipo y Liderazgo • Empleado generalmente con fines de desarrollo profesional, formación de equipos, resolución de conflictos, diseño de estrategia, evaluación de objetivos organizativos, aumento de la confianza dentro de los equipos y ayuda a las personas darse cuenta de su propio potencial de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una influencia positiva sobre las aptitudes y capacidades de gestión • Nueva experiencia que ofrece un mayor impacto y mantenimiento • Fomenta las capacidades de comunicación y coordinación entre grupos
Evaluación de 360 grados	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de realizar las evaluaciones del rendimiento del líder; los resultados pueden encauzar las acciones para futuros desarrollos (el desarrollo necesita del análisis) • Identificación de un nuevo líder; RRHH puede comprender qué sienten las personas hacia un líder concreto y tomar las medidas necesarias • En general se emplea para: gestionar el rendimiento, preparar la sucesión, desarrollo profesional y del liderazgo e identificación de una nueva contratación de un líder 	<ul style="list-style-type: none"> • El anonimato permite que los evaluadores puedan dar un <i>feedback</i> sincero • El líder evaluado recibe una visión global de sus fortalezas y de las áreas en las que se tiene que centrar y desarrollar • Los resultados son bastante fiables y personales
Formación para ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los líderes cuentan con las aptitudes necesarias pero necesitan conocimientos de diversas áreas empresariales y no existe posibilidad (por tiempo) de realizar una rotación por los distintos departamentos • Para aumentar el valor del líder combinando sus características personales con una mejora del nivel educativo • Para premiar a un líder con alto potencial por su contribución a la organización mediante el patrocinio de su formación en una universidad prestigiosa y reputada • Empleado en general para: la gestión del conocimiento, el desarrollo profesional, la mejoras de las aptitudes y el mantenimiento del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla líderes con aptitudes personales y niveles de conocimiento • Cuando se patrocina, actúa como una herramienta de mantenimiento para retener líderes con alto potencial • Permite que los líderes tomen decisiones bien fundamentadas
Narración de historias	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciando el cambio: Los líderes experimentados cuentan historias de éxito y retos • Inspirar y motivar a grupos con historias personales que requieran tomar decisiones difíciles • Ayudar a crear una visión, enseñar una lección importante, definir la cultura y valores y explicar la labor del líder dentro de la organización • Empleado generalmente para cambiar la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite una mayor interacción entre los altos ejecutivos y los líderes • Tiene mayor alcance que un formato individual, cara a cara y ofrece resultados más rápidos • Se basa en el equipo y en la colaboración • Una herramienta poderosa para reforzar los valores y la cultura organizativa y para transferir el conocimiento tácito de la organización
Aprendizaje social y mundo virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los equipos se separan en el tiempo y el espacio • Cuando los líderes pueden evaluar la educación; cómo la quieren y cuándo la quieren • Cuando se desarrolla un líder global; los líderes de varios países pueden converger en cualquier plataforma virtual e intercambiar ideas y estrategias de liderazgo • Empleado generalmente para el desarrollo del conocimiento, la mejora de las aptitudes, la construcción de la colaboración y el apoyo al rendimiento • Empleado generalmente en aprendizajes personales, de equipos y colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje es informal, continuo, eficiente y colaborativo • En relaciones de <i>mentoring</i> y <i>coaching</i>, los participantes no tienen que perder tiempo esperando las interacciones cara a cara • Existe un mayor ámbito para el intercambio de ideas, conocimiento de una población más amplia • Mejora los costes de formación, reduce los costes de material, aumenta la productividad, estandarización

Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Reflexiones finales: El Desarrollo del Liderazgo de Hoy y del Mañana

Este campo ha experimentado una evolución en su crecimiento así como cambios en los métodos y enfoques del desarrollo del Liderazgo, comenzando en el individuo y ahora abarcando equipos, espacios virtuales, comunidades y países de todo el mundo. No se puede subestimar la complejidad de lo que implica ser un líder, especialmente en los mercados tan rápidamente cambiantes en los que operamos hoy en día.

La rápida evolución de la estructura estratégica y global de las organizaciones ha hecho del desarrollo del liderazgo un componente fundamental del éxito. Junto con los hallazgos descritos en este informe, es cada vez más evidente que un buen liderazgo consigue el compromiso de los empleados y altos niveles de rendimiento empresarial. Las empresas con fuertes prácticas de liderazgo superan en términos financieros a aquellas que no cuentan con estas características.

No obstante, estos niveles de compromiso no son casuales. Requieren una inversión consciente y deliberada, un compromiso significativo extendido en el tiempo y un respaldo de los programas de liderazgo con potencial para desarrollar líderes de gran calibre que estén bien preparados para enfrentarse a los desafíos empresariales de hoy y del mañana.

Por tanto, el plan de estudios y la estructura de estos programas tienen que diseñarse a medida para poder:

- Ofrecer soluciones individuales, personalizadas y multidisciplinares;
- Desarrollar capacidades y competencias de liderazgo fundamentales hoy en día y enfocadas a los próximos cinco años. En base a este estudio, estas competencias incluyen liderar el cambio, retener y desarrollar talento y una mentalidad global.
- Centrarse en los enfoques que tienen el mayor impacto sobre el desarrollo del liderazgo, métodos de aprendizaje basados en la experiencia como por ejemplo el aprendizaje activo, el *coaching* ejecutivo o el *mentoring* y el desarrollo de aptitudes;
- Adaptarse a las distintas necesidades de liderazgo mundiales y regionales ya que un modelo único no vale; y
- Construir capacidades de liderazgo dentro de la organización en lugar de únicamente para los pocos que forman los niveles más altos.

El desarrollo del liderazgo global es importante para poder obtener buenos resultados hoy en día y lo será aún más en el futuro. Sobre la base de las tendencias mencionadas en este informe, las organizaciones deberán trabajar para alinear sus programas con los estándares regionales y globales o para crear programas de desarrollo que empleen estrategias que proporcionen los mayores beneficios sobre la inversión, o ambos. Este informe ofrece a las organizaciones herramientas que les ayudarán a solventar los desafíos reales a los que se enfrentarán en el desarrollo de líderes ejemplares.

Sobre este Informe

Este estudio se basa en tres componentes fundamentales: una encuesta global, un resumen exhaustivo de la literatura publicada y casos prácticos obtenidos de entrevistas con profesionales del desarrollo de líderes de alto nivel.

Encuestas

The Conference Board publicó una encuesta global en dos fases dirigida al desarrollo del liderazgo y a los profesionales de capital humano. La primera fase se dirigió a encuestados en Asia y la segunda incluía encuestados en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Oriente Medio y África. La encuesta se desarrolló online entre junio y julio de 2012. En total hubo 654 encuestados: 210 de Asia, 176 de Europa y 254 de Norteamérica con otros 14 encuestados adicionales de otras regiones. Los tamaños de las empresas abarcaban desde pequeñas hasta grandes e incluía también multinacionales. Las empresas representaban 14 industrias dentro de categorías que incluían fabricación, gubernamental/sin ánimo de lucro, salud y servicios financieros.

¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor la actividad de su empresa?

Agricultura y minería	3%
Energía, químicos, petróleo	6%
Servicios	3%
Construcción	2%
Fabricación (consumidor)	9%
Fabricación (industria)	12%
Fabricación (ordenadores/tecnología)	4%
Comercio al por mayor o minorista	6%
Transporte y almacenamiento	3%
Internet/publicidad/editorial/medios	1%
Sanidad/farmacéutico	11%
Servicios financieros y seguros	14%
Negocios, consultoría y servicios profesionales	11%
Gubernamental/administración pública/sin ánimo de lucro	6%
Viajes/hostelería/entretenimiento	2%
Telecomunicaciones	3%
Otros, por favor especifique	4%

N=654

Fuente: *The Conference Board, Inc.*

Revisión de la literatura

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura publicada para determinar el espectro de enfoques y el impacto de los programas de desarrollo del liderazgo implementados a nivel mundial hoy en día. Las fuentes incluyen publicaciones académicas y de escuelas de negocios, publicaciones de expertos, revistas del sector y publicaciones de consultoría.

Casos prácticos

Los casos prácticos de este informe se basan en la información recogida de entrevistas con profesionales del desarrollo del liderazgo al más alto nivel de grandes empresas. La finalidad fue adquirir un entendimiento de la estructura y procesos, de las mejoras prácticas y de los desafíos de varios programas de desarrollo de liderazgo altamente exitosos. Las entrevistas se realizaron por teléfono y duraron de 40 a 70 minutos.

¿Cuáles fueron los ingresos anuales totales de su empresa en 2011, en dólares estadounidenses?

40 mil millones o más	17%
De 20 mil millones a menos de 40 mil millones	10%
De 10 mil millones a menos de 20 mil millones	15%
De 5 mil millones a menos de 10 mil millones	14%
De mil millones a menos de 5 mil millones	21%
De 500 millones a menos de mil millones	8%
Menos de 500 millones	16%

N=594

¿Cuántos trabajadores a tiempo completo tenía su empresa a 1 de enero de 2012?

100.000 o más	16%
Entre 50.000 y menos de 100.000	12%
Entre 25.000 y menos de 50.000	11%
Entre 10.000 y menos de 25.000	17%
Entre 1.000 y menos de 10.000	31%
Menos de 1.000	13%

N=596

¿En cuántos países opera su empresa?

Más de 50 países	30%
41-50 países	5%
26-40 países	9%
11-25 países	14%
6-10 países	8%
2-5 países	15%
1 país	20%

N=589

Región de los encuestados

Norteamérica	254	39%
Asia	210	32%
Europa	176	27%
Otras regiones	14	2%

Nota: "Otras regiones" se refiere a Latinoamérica, África y Oriente Medio.

N=654

Referencias

- 1 Adrian Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Workplace* (New York: Routledge Press, 2005).
- 2 Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees* (New York: HarperCollins Publishers, 2010).
- 3 Peter M. Senge (2000), *The Leadership of Profound Change* (SPC Press, 2000).
- 4 Ann Barrett and John Beeson, *Developing Business Leaders for 2010*, The Conference Board, Research Report 1315, April 2002.
- 5 Meister and Willyerd, *The 2020 Workplace*.
- 6 Jazmine Boatman and Richard S. Wellins (2011), *Time for a Leadership Revolution: Global Leadership Forecast 2011*, Development Dimensions International, Inc.
- 7 Barbara Adachi, Daniel Helfrich, Michael Gretczko, and Jeff Schwartz, *Human Capital Trends 2012—Leap Ahead*, Deloitte Consulting LLP, 2012.
- 8 Global Leaders of Tomorrow Project, *Developing the Global Leader of Tomorrow*, Ashridge Centre for Business and Sustainability, 2008.
- 9 Charles Mitchell and David Learmond, *Go Where There Be Dragons: Leadership Essentials for 2020 and Beyond*, The Conference Board, Council Perspectives 023, 2010.
- 10 Katherine Jones, Karen O'Leonard, and Josh Bersin, *Global Leadership: Developing Tomorrow's Leaders around the World*, Bersin & Associates Research Report, V. 1.0, September 2012.
- 11 Jeffrey L. Spearty, "An Investigation into Major Factors That Influence the Selection of a Custom Executive Education Provider" (PhD diss., The Pennsylvania State University, 2006).
- 12 Leadership Research Report, *What Is Leadership Development? Purpose & Practice*, University of Exeter—Centre for Leadership Studies, 2005.
- 13 Accel Team, *Team Leader Skills: Developing Core Skills to Influence Others and Lead Better*.
- 14 Elizabeth Lank and Alison M. Peirce, "Leadership Development 3.0: Using the Economic Crisis as an Accelerator for Learning," *Business Leadership Review* 6, no. 2 (April 2009).
- 15 Rosabeth Moss Kanter, *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management* (Watertown, MA: Harvard Business School Press, 2003).
- 16 David Archer and Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World* (Butterworth-Heinemann, 2008).
- 17 Marc Michaelson and John Anderson, *The L3 Leadership "State of Being": A Holistic Approach to Leadership*, The Glowan Consulting Group, 2008.
- 18 Curt W. Coffman, "Is Your Company Bleeding Talent?" *Gallup Business Journal*, 2012.
- 19 Kim Lamoureux, *High-Impact Leadership Development: Trends, Best Practices, Industry Solutions and Vendor Profiles*, Bersin & Associates, 2007.
- 20 Center for Creative Leadership, *Driving Performance: Why Leadership Development Matters in Difficult Times*, CCL.org, 2008.
- 21 Sibson Consulting, *How to Accelerate Leadership Readiness and Development in Uncertain Times* (symposium, The Segal Group, 2010).
- 22 Leigh Richards, *Why Leadership Development Is Not Succession Planning—And Why the Difference Is Important*, Yahoo! Inc., 2010.
- 23 Kim Lamoureux, Michael Campbell, and Roland Smith, *High Impact Succession Management*, Bersin & Associates and Center for Creative Leadership, 2009.
- 24 Gina Hernez-Broome and Richard L. Hughes, "Leadership Development: Past, Present and Future," *Human Resource Planning* 27, no. 1 (2004).
- 25 Walgreens: Financial and Other Numbers: (http://news.walgreens.com/article_display.cfm?article_id=1047). The Conference Board, Research Report 1508, December 2012.
- 26 Amy Lui Abel and Sherlin Nair, *Executive Coaching Survey: 2012 Edition*, The Conference Board, Research Report 1508, December 2012.
- 27 Lee Hecht Harrison, *Leaders Developing Leaders: Capitalizing on the Demographic Gift to Revive Your Leadership Development Program*, Human Capital Institute, 2010.
- 28 Charles Mitchell, Bart van Ark, and Rebecca L. Ray, *The Conference Board CEO Challenge® 2013 Summary Report: Countering the Global Slowdown*, The Conference Board, Research Report 1511, January 2013.
- 29 Martin Clarke, Catherine Bailey, and Joanna Burr, "Leadership Development: Making a Difference in Unfavourable Circumstances," *Journal of Management Development* 27, no. 8 (2008): 824–842.
- 30 William B. Reeves, "The Value Proposition for Executive Coaching," *Financial Executive* 22, no. 10 (December 2006).
- 31 Brian Underhill, Dianne Anderson, and Robert Silva, "Agilent Technologies: Executive Coaching Worldwide," in *Best Practices in Leadership Development and Organization Change* (John Wiley & Sons, 2005).
- 32 Hernez-Broome and Hughes, "Leadership Development: Past, Present and Future."
- 33 Randy Emelo, "Conversations with Mentoring Leaders," *Training + Development*, June 2011.
- 34 Kim Lamoureux, "Experiential Learning: Make It the Core of the LD Program," *Leadership Excellence*, October 2009.
- 35 Frank Waltmann, "Trial by Fire," *Chief Learning Officer*, 2001.
- 36 Lamoureux, "Experiential Learning."
- 37 Clarke, "Leadership Development."
- 38 Jane Horan, "Business-Driven Action Learning: A Powerful Tool for Building World-Class Entrepreneurial Business Leaders," *Organizational Development Journal* 25, no. 3 (Fall 2007).
- 39 Gary Oddou, Mark Mendenhall, and J. Bonner Ritchie, "Leveraging Travel as a Tool for Global Leadership Development," *Human Resource Management* 39, nos. 2 & 3 (Fall 2000).
- 40 John Boudreau, "Voluntarism: The New Expatriation," *Talent Management*, December 22, 2011.
- 41 William Judge, "Adventures in Creating an Outdoor Leadership Challenge Course for an EMBA Program," *Journal of Management Education* 29, no. 2 (April 2005): 284-300.
- 42 Joel Schettler, "Learning by Doing," *Training* 39, no. 4 (April 2002).
- 43 Hernez-Broome and Hughes, "Leadership Development: Past, Present and Future."
- 44 Leadership Insights, *The Human Age Global Leader: Trends in Global Leadership Development, Right Management*, 2012.
- 45 Karen Caruso, *Starwood Hotel Takes 360 Degree Feedback to a New Level*, via People Case Study, August 29, 2011.
- 46 Django Gold, *Return to Campus*, Special Report Director Education, Directorship Inc., 2009.
- 47 Harvard Business School Executive Education website: (<http://www.exed.hbs.edu/advantage/Pages/default.aspx>).
- 48 Douglas A. Ready, "How Storytelling Builds Next-Generation Leaders," *MIT Sloan Management Review*, (Summer 2002).
- 49 Jim Gritton, "Leadership Lessons from Pandora and Beyond," in *Experiential Learning in Virtual Worlds: Opening an Undiscovered Country*, eds. P. Jerry and L. Lindsey (Oxford, United Kingdom: Inter-Disciplinary Press, 2011).
- 50 Bersin & Associates, *Learning Leaders 2012: Lessons from the Best*, Bersin & Associates, 2012.

Acerca de los autores

Amy Lui Abel, Doctora, es directora de investigación de capital humano en *The Conference Board*. Lidera las tareas de investigación centrándose en análisis del capital humano, planificación estratégica de plantillas, gestión del talento, diversidad e inclusión, recursos humanos y compromiso de los empleados. Amy ha realizado publicaciones recientemente en *The Handbook of Workplace Learning por Sage Publications*, *Human Resources Development Quarterly Journal*, *People and Strategy Journal*, y en *ASTD's T+D (Training and Development) Magazine*. Anteriormente, Amy ha sido directora de desarrollo del liderazgo en Morgan Stanley, dando apoyo a altos ejecutivos con alto potencial. Ha trabajado también en Accenture, Adobe Systems y JPMorganChase. Cuenta con varios títulos, incluido un doctorado de la Universidad de Nueva York en tecnologías de la información, educación empresarial y aprendizaje y rendimiento organizativo.

Rebecca Ray, Doctora, es Vicepresidenta ejecutiva de capital humano en *The Conference Board* y la responsable de la Práctica de capital humano. En *The Conference Board* la investigación del capital humano se centra en el análisis del capital humano, los mercados de trabajo, el desarrollo del liderazgo, la planificación estratégica de la plantilla, la gestión del talento, la diversidad y la inclusión, los recursos humanos y el compromiso de los empleados. Además de las investigaciones publicadas, algunos de los productos y servicios relacionados con *The Conference Board* incluyen redes de aprendizaje *peer-to-peer*, conferencias, webcasts y eventos experienciales o de otra naturaleza. Organiza el *webcast* mensual **Human Capital Watch™**, que estudia los temas actuales, investigaciones y los logros de las prácticas de los miembros de *The Conference Board*. Supervisa **Human Capital Exchange™**, una página web que ofrece investigación y entendimiento sobre *The Conference Board*, sus conocimientos, socios y profesionales de capital humano. Anteriormente ha sido directora ejecutiva en varias empresas y en distintas ocasiones ha sido responsable de la atracción de talento, del aprendizaje organizativo, la formación, gestión y desarrollo del liderazgo, el compromiso de los empleados, la gestión del rendimiento, la evaluación ejecutiva, el *coaching*, el desarrollo organizativo y la planificación de la sucesión. Ray realizó el Doctorado en la Universidad de Nueva York. Es la autora de numerosos artículos y libros y coautora de *Measuring Leadership Development (McGraw-Hill, 2012)*.

Ric Roi, Doctor en educación, trabaja como responsable del *Global Centre of Excellence de Right Management* y lidera la práctica de la empresa en Asia-Pacífico. Se encuentra en Singapur y ha actuado como consultor para más de 80 organizaciones a nivel mundial durante los últimos 21 años en áreas de cambio estratégico, liderazgo y capital humano. Es un conferenciante y orador habitual. Cuenta con varios títulos incluyendo un Doctorado de la Universidad de San Francisco en desarrollo de organizaciones. Ha impartido cursos en varias escuelas de negocios, más recientemente como Profesor invitado en *Nagoya University* en Japón y como ponente en *UC Berkeley HAAS School of Business*.

Sherlin Nair es consultora de investigación en *The Conference Board* y da apoyo a proyectos de capital humano, gestión de talento y compromiso de empleados. Es estudiante de doctorado en *Teachers College, Columbia University* y cuenta con un Master de la Universidad de Nueva York en formación para adultos y aprendizaje en el trabajo.

Yolanda Lannquist es analista de investigación de capital humano en *The Conference Board*. Lannquist se graduó como licenciada en económicas y estudios europeos en la Asociación *Phi Beta Kappa* de *Barnard College, Columbia University*. Su tesis versó sobre el empleo en Francia y la reforma de la asistencia social entre los 70 y los 80.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer la inestimable contribución de Emily Huston, asistente de investigación de capital humano y de Henry Silvert, asistente de la encuesta y estadista por su ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Publicaciones Relacionadas de *The Conference Board*

INFORMES EJECUTIVOS

Helping Millennials Help You: Managing Your Young Workforce
Executive Action 402, Mayo 2013

Best Practices for Developing Change Leadership in Turbulent Times
Executive Action 401, Mayo 2013

Globalization Revisited: Who Will Get the New Wave of Knowledge Process Jobs?
Executive Action 400, Abril 2013

Going Public on HR Data Privacy: Implications for Human Capital Analytics and Strategic Workforce Planning
Executive Action 395, Febrero 2013

Happiness Premium: What Companies Should Know about Leveraging Happiness in the Workplace
Executive Action 394, Marzo 2013

Trapped on the Worker Treadmill?
Executive Action 393, Enero 2013

Addressing the Talent Shortage in China and India: Leveraging Women in the Workplace
Executive Action 392, Enero 2013

INFORMES DE INVESTIGACIÓN

Conference Board CEO Challenge 2013 Summary Report: Countering the Global Slowdown
Executive Summary 1511, Enero 2013

Managing the Total Workforce: Bringing Contingent Labor inside the Strategic Workforce Planning Tent
Research Report 1518, Abril 2013

State of Human Capital 2012: False Summit
Research Report 1501, Octubre 2012

Strategic Workforce Planning Across National Borders
Research Report 1497, Julio 2012

PERSPECTIVAS DEL CONSEJO

Talent Management Tomorrow: Seeing around the Corner to Meet Strategic Business Needs
Council Perspectives 043, Septiembre 2012

RESUMENES DE HUMAN CAPITAL IN REVIEW™

The Conference Board Human Capital in Review: Focus on Employee Engagement
Vol. 2, No. 1, Abril 2013

The Conference Board Human Capital in Review: Focus on Diversity & Inclusion
Vol. 3, No. 1, Abril 2013

The Conference Board Human Capital in Review: Focus on Talent Management
Vol. 3, No. 1, Marzo 2013

The Conference Board Human Capital in Review: Focus on Strategic Workforce Planning
Vol. 2, No. 3, Septiembre 2012

The Conference Board Labor Markets in Review™
Vol. 2, No. 2, Julio 2012

The Conference Board Human Capital in Review: Focus on Human Capital Analytics
Vol. 2, No. 1, Mayo 2012

Para futuras publicaciones regístrese para futuras reuniones o para convertirse en miembro:

Online www.conferenceboard.org

Email orders@conferenceboard.org

Teléfono de atención al cliente +1 212 339 034

Otras publicaciones de *The Conference Board*



The Conference Board Review es una revista trimestral de *The Conference Board*. Creada en 1976, es una revista de ideas y opiniones para los líderes empresariales a nivel mundial que plantea cuestiones complicadas sobre temas candentes empresariales y sociales. www.tcbreview.com



StraightTalk® El economista Bart van Ark de *The Conference Board* proporciona investigación económica, análisis objetivos y previsiones para ayudar a los futuros ejecutivos en su evaluación de la toma de decisiones estratégicas con un efecto sobre los mercados a nivel mundial. www.conferenceboard.org/straighttalk

Otras publicaciones de *Right Management*



Leading Across Cultures in the Human Age

Talent Management Challenges in an Era of Uncertainty

Six Competencies Global Leaders Need for Success

THE CONFERENCE BOARD
Trusted Insights for Business Worldwide



www.conferenceboard.org

THE CONFERENCE BOARD, INC.

AMERICAS

+ 1 212 759 0900

customer.service@conferenceboard.org

ASIA-PACIFIC

+ 65 6325 3121

service.ap@conferenceboard.org

EUROPE/AFRICA/MIDDLE EAST

+ 32 2 675 54 05

brussels@conferenceboard.org

SOUTH ASIA

+ 91 22 23051402

admin.southasia@conferenceboard.org

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA

+ 1 613 526 3280

www.conferenceboard.ca