

# LIDERAZGO: muy importante, pero poco aplicado

El 95 por ciento de los ejecutivos en Colombia considera fundamental fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional.



**Alejandra D'Agostino**  
Socia de Human Capital de Deloitte



# E

xisten cambios a nivel global que están transformando nuestras vidas y, por ende, nuestros lugares de trabajo. Para ayudar a que las organizaciones y sus líderes los comprendan, la firma Deloitte presentó el informe 'Tendencias globales de capital humano 2016', basado en más de 7.000 respuestas de 130 países alrededor del mundo.

En primer lugar, las transformaciones demográficas han hecho que la fuerza laboral sea más joven (los *millennials* ocupan el 50 por ciento del campo de trabajo en el mundo) y, al mismo tiempo, mayor (debido a los constantes avances en el sector de la salud, la generación conocida como *baby boomers* —aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1965— se retira a una edad cada vez más avanzada).

En segundo, la tecnología digital está modificando los modelos de negocio y mutando radicalmente el lugar de trabajo, así como la forma en que laboramos. Por un lado, los teléfonos móviles, las impresoras 3D y la informática cognitiva están variando el modo como se diseñan, elaboran y entregan los productos y servicios.

Por otro, las redes sociales están modificando la forma de contratar y gestionar las personas.

En tercer lugar, la velocidad de cambio se ha acelerado. La rápida innovación en los modelos de negocio hace que se requiera mucha más agilidad y flexibilidad para lograr ser competitivos.

Por último, el contrato empleado-empleador está modificándose. En los países desarrollados,

los contratos no tradicionales (aquellos a término, eventuales o a tiempo parcial) alcanzan cifras del 30 por ciento, y esta tendencia no solo está aumentando año tras año, sino que se está extendiendo a todas las economías (desarrolladas y de mercados emergentes).

Es importante que la organización se haga preguntas complejas: ¿la estrategia, el rigor y el foco de los programas están a la altura de las necesidades y los retos del futuro?

## Liderazgo renovado: una necesidad

El 89 por ciento de los ejecutivos en el mundo y el 95 por ciento en Colombia calificaron como importante o muy importante la necesidad de fortalecer, reestructurar y mejorar el liderazgo organizacional.

El perfil que se necesita para los altos líderes es complejo y está en constante evolución, por eso es importante la revisión permanente de los programas de liderazgo. El 69 por ciento de las compañías colombianas destina grandes sumas de dinero a ellos, pero la pregunta es si la inversión está bien hecha: la respuesta, lamentablemente, es 'no'.

Analicemos algunos números:

- Solo el 29 por ciento de las empresas nacionales revisa anualmente sus planes de liderazgo, el resto lo hace cada 3 años o más.
- El 10 por ciento tiene iniciativas para el desarrollo de líderes *millennials*.
- Únicamente, el 17 por ciento cuenta con proyectos robustos para formar líderes globales.
- Apenas el 12 por ciento de las empresas se describe como 'fuertes' en sus procesos de planes de sucesión de líderes.

## ¿Por qué este tema es tan difícil de resolver?

Un primer motivo es que las organizaciones más progresistas están desarrollando programas de liderazgo integrados que incluyen una estrategia específica, un plan detallado para medir efectividad, *coaching* intensivo, proyectos sustentados en datos, evidencia y enfoques científicos.

Por otra parte, debido a que las empresas están pasando de ser jerárquicas a redes de equipos, se necesitan líderes que puedan gestionar en organizaciones planas, diversas, multigeneracionales y globales, con modelos de operación complejos. Es decir, se debe trabajar en las nuevas capacidades de liderazgo y, además, son fundamentales los programas que fomenten la inclusión y la diversidad.

En tercer lugar, y derivado del punto anterior, los llamados 'tramos de con-


••••

••••

trol' se están ampliando, al tener corporaciones más planas, y esto obliga a que los nuevos líderes sean *coaches* hábiles, capaces de atraer, inspirar y retener a la gente talentosa; no solo deben cumplir cifras.

Finalmente, gracias a la evolución que están teniendo las organizaciones hacia grandes redes, los líderes deben aprender a trabajar de una nueva manera, que incluye la colaboración como capacidad primordial. Cuando hablamos de este término, nos referimos a poder gestionar diversas generaciones, culturas, geografías, funciones, y equipos internos y externos. Para lograr avances en el tema es importante que la organización se haga preguntas

complejas como: ¿la estrategia, el rigor y el foco de los programas de liderazgo están a la altura de las necesidades y los retos del futuro?, ¿quién es un líder que puede cambiar el destino de nuestro negocio?, ¿los líderes de nuestra organización efectúan análisis profundos para identificar y desarrollar colaboradores con potencial, independientemente de quiénes sean y dónde estén? y ¿cuánto tiempo invierten nuestros líderes en incrementar la efectividad de sus equipos?

Es importante que, al menos, reflexionemos sobre estos puntos para cultivar los líderes talentosos que necesitamos no solo hoy, sino mañana. 



10%

**de las empresas colombianas** tiene programas para el desarrollo de líderes *millennials*. Esta es una cifra baja si se tiene en cuenta que hoy ellos representan el 50 por ciento de la fuerza laboral en el país.