

Deloitte Review



Mejor estanque, pez más grande*

Cinco maneras para nutrir el desarrollo de los líderes en un ecosistema para el crecimiento

Por **Andrea Derler, Anthony Abbatiello, y Stacia Sherman Garr**
Ilustración por **Livia Cives**

Bersin, de Deloitte, entrega estrategias para personas, basadas-en-investigación, diseñadas para ayudarles a los líderes a orientar el desempeño excepcional del negocio. Nuestra membresía les da a profesionales de recursos humanos, talento, y aprendizaje la información y las herramientas que necesitan para diseñar soluciones prácticas de liderazgo, referencia frente a otras, desarrollo de personal, y sistemas de selección e implementación. Más de 5,000 organizaciones en todo el mundo usan nuestra investigación y consultoría para guiar sus estrategias de recursos humanos, talento, y aprendizaje. Conozca más en www.bersin.com.

Deloitte Leadership es la práctica de estrategia, valoración, y desarrollo del liderazgo, de Deloitte Consulting LLP, centrada en los problemas de asesoría a la sala directiva, liderazgo transformacional, desarrollo de la línea de liderazgo, y desarrollo acelerado del liderazgo para nuestros clientes.

Deloitte.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro, por favor vea <http://www.deloitte.com/about>. Para una descripción detallada de las firmas de los Estados Unidos miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus respectivas subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría, y asesoría financiera a clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países y territorios, Deloitte ofrece capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad para los clientes, entregándoles los conocimientos que ellos necesitan para abordar sus desafíos más complejos de negocios. Los más de 200,000 profesionales de Deloitte están comprometidos en convertirse en el estándar de excelencia.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente la "Red de Deloitte"), por medio de esta comunicación, está prestando asesoría o servicios. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que sea tenida por cualquier persona que confíe en esta comunicación.
Copyright © 2017. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

* Documento original: "Better pond, bigger fish. Five ways to nurture developing leaders in an ecosystem for growth", Deloitte University Press, January 23, 2017. Andrea Derler, Anthony Abbatiello, and Stacia Sherman Garr. Illustration by Livia Cives.
<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-20/developing-leaders-networks-of-opportunities.html>.
Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



Mejor estanque, pez más grande

Cinco maneras para nutrir el desarrollo de los líderes en un ecosistema para el crecimiento

Por Andrea Derler, Anthony Abbatiello, y Stacia Sherman Garr
Ilustración por Livia Cives

¿NADANDO CONTRA LA CORRIENTE?

COMO director de operaciones de negocio de una división grande en una compañía farmacéutica, Lynn era la estrella en ascenso en su organización. Su líder de negocios, reconociendo su potencial, la nominó para que asistiera al programa de entrenamiento de liderazgo ejecutivo que su organización realiza durante una semana. Motivada por los conocimientos poderosos y las discusiones fructíferas que experimentó durante el entrenamiento, Lynn formuló un plan de acción para mejorar sus capacidades de

liderazgo. Pero al regresar a su oficina el siguiente lunes, las realidades de su entorno de trabajo drenaron su entusiasmo. ¿Cómo podría avanzar en su plan cuando su rol se mantenía aislado de las experiencias que necesitaba para crecer? Los procesos de trabajo y la cultura de la compañía estaban en desacuerdo con las capacidades que se suponía ella iba a desarrollar, y su cronograma diario de trabajo le daba poco espacio para interacciones con otros departamentos y líderes. Cuando Lynn salió de su trabajo esa noche, se preguntó cómo aplicaría lo que había aprendido.

Desarrollar los líderes del futuro es una necesidad para la mayoría de las organizaciones, y muchas han invertido en impresionantes programas de desarrollo dirigidos a hacer precisamente eso. Aun así la mayoría de las compañías reporta que carecen de los líderes que necesitan. El estudio 2016 *Human Capital Trends*, de Deloitte, reveló que casi el 30 por ciento de las organizaciones tienen líneas de liderazgo débiles o muy débiles, y casi el 90 por ciento de las organizaciones ven a esto como un desafío crítico para el negocio.¹ La carencia de líderes adecuados pone en peligro la capacidad de las compañías para prosperar en mercados rápidamente cambiantes.

Ahora, nuestra nueva investigación ofrece una perspectiva refrescante: el desarrollo del liderazgo se da de manera más efectiva en un contexto de negocios, no solo en sesiones de entrenamiento. Nuestros análisis muestran que, sin importar qué tanto las organizaciones se centren en entregar programas sofisticados de liderazgo, si los líderes prospectivos están inmersos en un lugar de trabajo que no apoya los objetivos de desarrollo del liderazgo, tales esfuerzos probablemente producirán retornos limitados – tal y como lo atestigua la experiencia de Lynn.

Luego de gastar demasiado esfuerzo en establecer programas fuertes, es tiempo para que las organizaciones piensen de manera diferente. Hasta ahora, las compañías se han centrado principalmente en entrenar el “pez” – el líder individual o el candidato de alto potencial – pero han descuidado el “estanque” – la cultura y el contexto de la compañía – en el cual el pez nada. Nuestros datos muestran que en lugar de ello las organizaciones se deben centrar en crear un contexto que demande que los líderes crezcan y se desempeñen en su mejor momento al tiempo que también forcé que los líderes nacientes se extiendan. Hablando de manera práctica, esto significa insertar actividades de desarrollo en los entornos y desafíos de negocio propios de

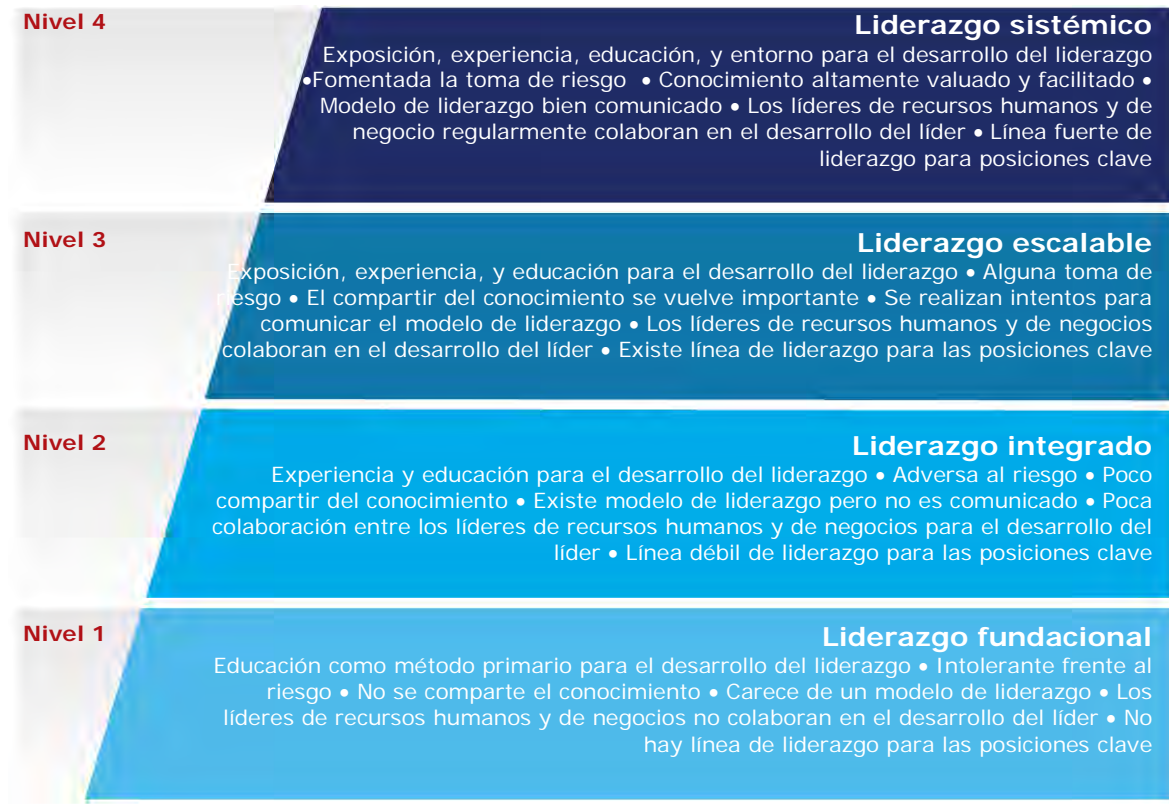
los líderes. Después de todo, los líderes tienen suficientes desafíos en su propio trabajo de manera que no necesitan elaborar problemas o estudios de caso para perfeccionar sus capacidades de liderazgo.

DESARROLLO DEL LIDERAZGO MEDIANTE EL DISEÑO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

LOS resultados de nuestra investigación global con más de 2,000 líderes de negocios y de recursos humanos que operan en 95 países informó la creación de nuestro Modelo de Maduración del Liderazgo (figura 1). El modelo ilustra que las compañías menos maduras (las que están en los niveles 1 y 2)² confían principalmente en programas formales de entrenamiento para el desarrollo del liderazgo; generalmente no se centran en los aspectos de la cultura y el diseño de su organización como las palancas del crecimiento del liderazgo.

En contraste, las compañías más maduras en los niveles 3 y 4 insertan el crecimiento del liderazgo en sus procesos y cultura del trabajo diario. De manera deliberada orquestan los procesos de trabajo, la toma de decisiones, y las iniciativas de colaboración de una manera que mejora los resultados del negocio en el porcentaje más alto de líderes con capacidades críticas de liderazgo. Además, diseñan y fomentan una cultura que se basa en una identidad fuerte de la compañía y reconocen y celebran el liderazgo exitoso. Consideran el clima de compartir conocimiento y la toma de riesgo como la mesa de apuestas para el éxito. Además, alinean e integran los procesos críticos de talento con los esfuerzos intencionales de desarrollo del liderazgo, todo ello basado en fuertes vínculos entre los líderes de recursos humanos y de negocio.

Figura 1. Modelo de maduración del liderazgo



Fuente: Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2016.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

En resumen, las organizaciones que son las más efectivas en el desarrollo del liderazgo continuamente limpian sus aguas de objetos – o prácticas – contaminantes que pueden obstaculizar el crecimiento de sus peses y, en lugar de ello, cultivan un ecosistema que permite y fomenta el desempeño y el desarrollo continuos. Una vez que las aguas están limpias, esas organizaciones crean un ecosistema que introduce diferentes presiones que refuerzan el desarrollo de las capacidades de liderazgo deseadas.

Las organizaciones con los resultados más fuertes en términos financieros y de negocios fueron las que desarrollaron los líderes mediante conectarlos con otros líderes, y proporcionaron oportunidades continuas para que

los líderes emergentes y en crecimiento compartan información, conocimiento, y nuevas ideas acerca de la identidad de la compañía y el perfil del liderazgo. De manera específica, en relación con las compañías que confiaron solamente en programas de liderazgo para el crecimiento de los líderes (las compañías del nivel 1), las compañías de maduración alta (las que están en el nivel 4) tenían 37 por ciento de ingresos ordinarios más altos por empleado y 9 por ciento márgenes de utilidad bruta más altos.³ Esas compañías de maduración alta también fueron mucho más efectivas en anticipar y responder ante el cambio, y tenían un porcentaje más alto de líderes que muestran algunas de las capacidades más críticas del liderazgo (figura 2).

La pregunta clave a responder, entonces, es: ¿Cuáles son las prácticas y actividades que comprenden el tipo correcto de “estanque” para que crezca el pez más grande?

La pregunta clave a responder, entonces, es: ¿Cuáles son las prácticas y actividades que comprenden el tipo correcto de “estanque” para que crezca el pez más grande? De las 111 prácticas potenciales que probamos en nuestra encuesta, los datos revelaron más de una docena que estaban fuertemente correlacionadas con los resultados de negocio y de liderazgo. Mirando más cerca esas prácticas, encontramos que cinco de esas prácticas críticas comparten un tema subyacente: los líderes tienden a aprender mejor *con* otros líderes y *de* otros líderes – dentro o fuera de su organización.

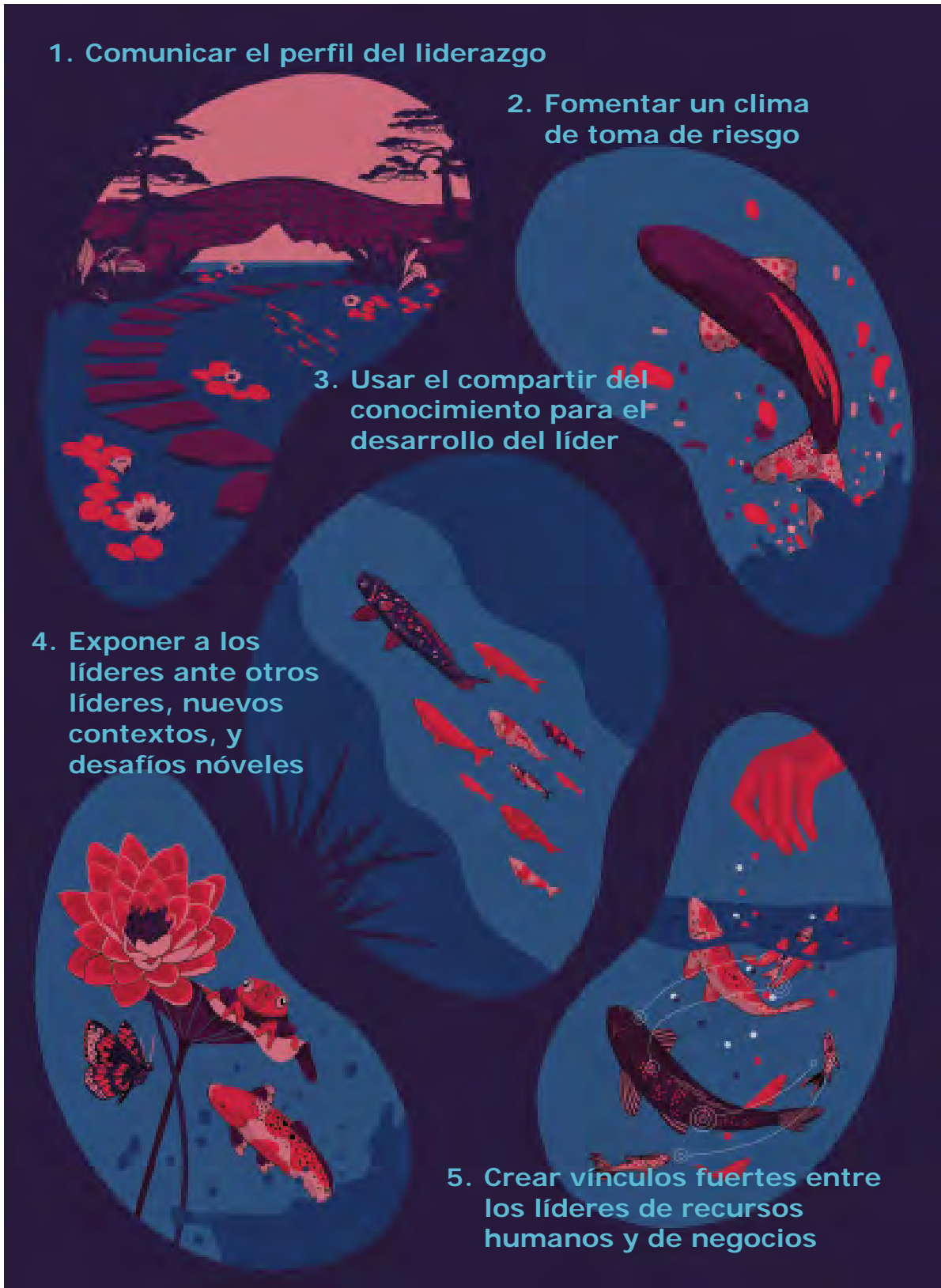
Muy importante, nuestra investigación también mostró que las organizaciones que dan ciertos pasos para planear e implementar esas cinco prácticas de las maneras que se han mostrado, limpian sus aguas de escombros y ayudan a que sus líderes crezcan (figura 3). Veamos cada una de ellas.

Figura 2. El impacto de la maduración alta del liderazgo



Fuente: Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2016.
Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Figura 3. Cinco prácticas para crear un ecosistema efectivo de desarrollo del liderazgo



1. HABLEMOS ACERCA DE: ¿CÓMO LUCE EL LIDERAZGO EXITOSO?



MUCHAS organizaciones han elaborado de manera cuidadosa perfiles de las competencias del liderazgo – pero relativamente pocos líderes los conocen o los usan. Peor aún, muchas compañías no pueden medir de manera efectiva contra ellos. Como resultado, la mayoría de las personas aprenden cómo liderar mediante ver y escuchar acerca de lo los líderes hacen alrededor de ellos – lo cual puede no ser exactamente lo que la organización desea transmitir con su perfil del liderazgo. Un antídoto es promover consistente y explícitamente el punto de vista de la compañía respecto de cómo luce el liderazgo efectivo.

A menudo una actividad descuidada en las compañías menos maduras, hablar acerca del “perfil del liderazgo” de la organización – específicamente, las capacidades,

comportamientos, y atributos del liderazgo exitoso – es esencial para sentar las bases para el desarrollo del liderazgo en cualquier entorno de negocios. El entendimiento de claro de qué capacidades, comportamientos, y atributos los líderes deben mostrar existe en todos los niveles de liderazgo en la organización, independiente de la variabilidad comportamental que cada rol pueda conllevar. Nosotros encontramos que las compañías que de manera efectiva comunican su perfil deseado del liderazgo fueron cinco veces más probable que fueran excelentes en la identificación y el desarrollo de los líderes. Esto tiene sentido: definir lo que representa la empresa, y especificar qué capacidades les permiten a los líderes ejecutar la estrategia de negocios, ayuda a establecer las expectativas de cómo debe verse y sentirse el liderazgo. También constituye la base para identificar y desarrollar los futuros líderes, así como también para respaldar el desempeño y las prácticas de administración de la sucesión que construyen la línea de liderazgo de la compañía.

Hay una trampa: no es solo trabajo de recursos humanos. Los líderes del negocio – quienes están inmersos en el contexto del día-a-día y quienes representan el éxito – deben elaborar sus relatos y ayudar a que otros entiendan el perfil del liderazgo. IBM muestra una manera para hacer esto. Cada año, la compañía reconoce 50 “campeones líderes” cuya tarea es defender, modelar el rol, enseñar acerca de, y hablar respecto del liderazgo exitoso en IBM.⁴ Esos campeones líderes juegan un rol activo en dirigir mesas redondas, reuniones de ayuntamientos, y otras actividades de compartir conocimiento, comunicando y reforzando el mensaje acerca de la identidad de la compañía y el perfil del liderazgo a través de toda la organización. A su vez, los campeones líderes pueden beneficiarse mediante mejorar su capacidad para trasladar las tendencias de la fuerza de trabajo y del consumidor en acción significativa y mediante desarrollar un seguimiento fuerte – una capacidad necesaria de los líderes influyentes.

Nosotros encontramos que las compañías que de manera efectiva comunican su perfil deseado del liderazgo fueron cinco veces más probable que fueran excelentes en la identificación y el desarrollo de los líderes.

Lista de verificación de los pasos de acción: comunicar el perfil del liderazgo

Para líderes del negocio:

- Identifique los contextos y desafíos de negocio que los futuros líderes deben ser capaces de administrar de manera efectiva y determine qué atributos esos líderes necesitan llevar a la mesa. Esta es la base para crear el perfil del liderazgo: una articulación clara de las capacidades, factores personales, y comportamientos requeridos del líder “ideal” en su compañía.
- Socialice con los pares el perfil del liderazgo exitoso y envíe reportes y proporcione conocimientos a recursos humanos.
- En cada oportunidad comunique qué significa ser un líder en la organización. Esto puede significar, por ejemplo, que los líderes blogueen, envíen tuits, o graben videos o podcasts acerca de experiencias con problemas de negocios de la vida real que ilustren

cómo los comportamientos deseados del liderazgo llevan al éxito.

- Modele los comportamientos que usted espera otros líderes demuestren.

Para recursos humanos:

- Co-cree, con las unidades de negocio, un perfil de liderazgo basado-en-evidencia, para establecer expectativas claras para el liderazgo.
- Use el perfil del éxito del liderazgo para identificar, valorar, seleccionar, y desarrollar líderes.
- Identifique y use diferentes canales de comunicación para discutir la expectativa de liderazgo y las capacidades requeridas para los futuros líderes. Posiblemente esto signifique trabajar con los líderes del negocio para crear oportunidades de comunicación tales como las arriba descritas.

2. ¿USTED HA ASUMIDO UN RIESGO HOY? FOMENTAR UN CLIMA DE EXPLORACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN



PARA trabajar de manera efectiva en mercados y tecnologías rápidamente cambiantes, los líderes en ciernes necesitan construir su tolerancia frente al riesgo. De hecho, la capacidad para valorar y asumir los riesgos apropiados es un rasgo de la personalidad asociado con el potencial de liderazgo.⁵ La capacidad de un individuo para expresar este rasgo, sin embargo, está influenciada por el nivel de tolerancia frente al riesgo en el entorno de trabajo: los esfuerzos para asumir riesgos pueden ser cortados rápidamente en una cultura intolerante frente al riesgo donde otros fruncen el ceño desarrollando y actuando a partir de nuevos conceptos e ideas. Nuestros datos sugieren que muchas organizaciones se esfuerzan en crear una cultura que valore el asumir el riesgo, pero quienes la permiten es cinco veces más probable que anticipen el cambio y respondan a él de manera efectiva y eficiente, y siete veces más probable que innoven que otros no.

De acuerdo con nuestra investigación, las compañías más maduras fomentan el asumir el riesgo para que crezca la capacidad de liderazgo. De manera intencional nutren un ecosistema que permite y fomenta la exploración de nuevos conceptos e ideas sobre una base diaria por todos los empleados. Así, además de conocer cuáles líderes potenciales en la organización puede asumir una cantidad

“significativa” de riesgo y desafiar la norma, las organizaciones pueden fomentar “experimentar” comportamientos como parte de su cultura y al mismo tiempo comentar un terreno fértil para capacidades superiores de liderazgo.

Por maneras para construir una cultura de asumir el riesgo que promueva el riesgo pero que también lo administre mediante “fallar rápido” antes que las fallas se vuelvan costosas, podemos mirar compañías que se centren en innovación y cambio. Por ejemplo, Qualcomm ha formalizado de manera específica el contar relatos para construir una cultura de asumir el riesgo que fomente, nutre, y respalde su proceso creativo.⁶ La compañía nutre su sistema mediante contar relatos de fallas que refuerzan el valor del asumir riesgos y del aprender a partir de los errores. Nuevos relatos son constantemente capturados de empleados de todo el mundo vía un vínculo de correo electrónico en la página principal de la compañía, mediante personal de aprendizaje y desarrollo que siempre escucha y recauda nuevos relatos, y a través de entrevistas regulares con empleados. La idea de no tener miedo a intentar nuevas cosas, y no mirar atrás sobre cómo se han hecho las cosas en el pasado, está profundamente inmersa en la cultura de Qualcomm.

Hay muchos otros ejemplos de organizaciones que construyen una cultura de asumir el riesgo con la meta de desarrollar las personas y fomentar la innovación. Un CEO usó repartir tarjetas de “salga gratis de la cárcel” para permitir asumir el riesgo sin sanción o preguntas.⁷ Los “Kickbox Innovation Workshops” de Adobe equipan a los participantes con kits de inicio que incluyen una tarjeta de crédito pagada por anticipado de \$1,000 para ayudar a desarrollar capacidades que lleven ideas a la vida.⁸ Y una tercera compañía tiene una recompensa anual para el equipo que haya tenido la mayor falla que llevó a un gran conocimiento.⁹ Cuando los empleados aprenden y entienden los resultados de experimentar, y que fallar rápido es aceptable, ello ayuda a construir una capacidad que la organización necesita para orientar el cambio transformacional.

La línea de resultados: si los líderes conocen que la organización valora – que no desalienta – el asumir riesgos

y aprender de la falla, entonces probablemente estarán motivados para explorar, innovar, y construir equipos para explotar nuevas ideas.

Lista de verificación de los pasos de acción: cultivar una cultura de asumir el riesgo

Para líderes del negocio:

- Comparta ejemplos de efectivo y pobre asumir riesgo, y explique las diferencias.
- Cree un entorno en el cual las personas se sientan genuinamente cómodas con asumir riesgos, tales como compartir e implementar nuevos conceptos e ideas. Por ejemplo, antes de las reuniones, los líderes pueden establecer el valor del asumir riesgos como una práctica que puede mejorar el resultado de la reunión. Pueden crear incentivos y recompensas por la acción que demuestre el apropiado asumir del riesgo por parte de los miembros del equipo, y reprimir los comportamientos contraproducentes.

- Identifique obstáculos que desalienten el asumir el riesgo y ayude a las personas a que naveguen esos obstáculos. Por ejemplo, determine si los valores culturales existentes inhiben el asumir el riesgo, o si comportamientos típicos específicos expresan la intolerancia frente al riesgo en los empleados.

- Reconozca y recompense públicamente a quienes asumen riesgos calculados, incluso cuando fallan.

Para recursos humanos:

- Use valoraciones basadas-en-evidencia para identificar los líderes de alto potencial con potencial de cambio y tolerancia alta frente al riesgo.
- Publique relatos de cómo las prácticas apropiadas de asumir el riesgo llevan a buenos resultados de negocio.
- Establezca expectativas y diseñe procesos para promover enfoques de elaboración rápida de prototipos para ideas nueva.

3. DIFÚNDALO COMO UN INCENDIO: EL COMPARTIR DEL CONOCIMIENTO COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO



UNA estrategia de negocios ganadora no es suficiente para mantenerse competitivo; los líderes del negocio también necesitan ser conscientes de qué está ocurriendo en la organización más grande y en el entorno externo. Las organizaciones grandes en particular, sin embargo, tienen la tendencia a mantener los nuevos conocimientos y las innovaciones atascadas en una sola unidad o área – “Si solo nosotros sabemos lo que sabemos” es un lamento común. No todas las organizaciones están comprometidas a compartir el conocimiento a través de los silos organizacionales. Nuestra investigación de manera clara demostró que el compartir del conocimiento es común en las compañías del nivel 4 (42 por ciento siempre y 40 por ciento frecuentemente lo hacen)

pero raramente practicado en las organizaciones del nivel 1 (35 por ciento nunca o muy infrecuentemente lo hacen, y 40 por ciento infrecuentemente lo hacen).

La cultura de la compañía debe respaldar el compartir del conocimiento para darles a los líderes potenciales un entorno de respaldo en el cual crezcan. Esto significa que un atributo del “estanque” en el cual los líderes se desarrollan es el libre intercambio de información. Demasiadas personas ven al conocimiento como una posesión a ser compartida solo cuando es personalmente ventajoso, pero nosotros encontramos que las compañías con prácticas efectivas de compartir el conocimiento son cuatro veces más probable que mejoren los procesos para incrementar la eficiencia que las que no enfatizan esta práctica.

Si bien importante por una variedad de razones de negocio, compartir el conocimiento es vital para el desarrollo efectivo del liderazgo. Le da tanto a los líderes como a los empleados exposición más amplia a lo que se está filtrando en la organización y en el mercado más amplio: por ejemplo, compartir el conocimiento acerca de la historia de la organización puede inculcar propósito y reforzar los comportamientos deseables del liderazgo que se alineen con la estrategia y cultura que prevalecen. Además, compartir información acerca de nuevos productos y servicios, decisiones de personal, o retroalimentación del cliente en otras unidades de negocio ayuda a desarrollar un entendimiento más profundo del negocio mismo. Igualmente importante, escuchar acerca de los éxitos y fracasos compartidos puede permitir momentos colectivos de aprendizaje e informar los negocios de las personas y la conciencia del liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

Si bien nadie está equivocado con los programas formales de liderazgo – de hecho, son parte de un enfoque holístico – el problema es que en muchas organizaciones son el único enfoque y a menudo representan un centro de atención desbalanceado puesto en hacer crecer al “pez” individual mediante la construcción de habilidades.

Recursos humanos puede ayudar a fomentar el compartir del conocimiento mediante proporcionar reforzamiento estructural para ayudar a los líderes del negocio a difundir la palabra acerca de su parte del negocio. Por ejemplo, el Federal Reserve Bank of Cleveland desarrolló una cultura de compartir el conocimiento mediante crear un depósito para las prácticas líderes y una plataforma para la discusión del empleado. La organización tenía un equipo multifuncional que investigaba las barreras para compartir el conocimiento, y luego usó esas luces para crear eventos para compartir el conocimiento así como un programa específico denominado “Lecciones aprendidas,” un depósito de videos navegable.¹⁰ Más específico para el desarrollo del liderazgo, un minorista global de ropa hizo con Intel un programa de intercambio de líderes en el cual líderes de cada compañía trabajaban en equipos en proyectos reales y compartían las prácticas y los conocimientos con el propósito de desarrollar líderes en el contexto de los desafíos de los negocios de la vida real que estaban enfrentando.¹¹

Lista de verificación de los pasos de acción: uso del compartir del conocimiento para desarrollo del líder

Para líderes del negocio:

- Comunique cada día acerca de los nuevos conocimientos e innovaciones de la compañía.

- Aprenda a ser un contador de relatos más efectivo: use relatos para explicar la historia, identidad, y cultura de la compañía.
- Fomente construir relaciones y alianzas recíprocas a través del negocio.
- Defienda las herramientas digitales y los canales de los medios de comunicación sociales para ayudar a mejorar el compartir del conocimiento.
- Reconozca y recompense a quienes continuamente aprenden acerca del negocio ampliamente.

Para recursos humanos:

- Establezca comunicación amplia, en tiempo real, de los conocimientos e innovaciones de la compañía.
- Elabore relatos acerca de la historia, identidad, y cultura deseada de la organización, en las iniciativas de desarrollo.
- Refuerce que ayudar a que otros aprendan hace parte del trabajo de cada empleado.
- Eleve las expectativas y los recursos para respaldar la retroalimentación de par-a-par.

4. VEA EL MUNDO: EXPONGA A LOS LÍDERES ANTE OTROS LÍDERES, NUEVOS CONTEXTOS, Y DESAFÍOS NÓVELES



DE acuerdo con nuestros datos, el 84 por ciento de las organizaciones globales ofrecen programas formales de aprendizaje para el desarrollo del liderazgo, y el 76 por ciento desarrolla líderes mediante programas experimentales tales como proyectos de negocio, rotaciones de trabajo, o asignaciones de estiramiento. Si bien nadie está equivocado con los programas formales de liderazgo – de hecho, son parte de un enfoque holístico – el problema es que en muchas organizaciones son el único enfoque y a menudo representan un centro de atención desbalanceado puesto en hacer crecer al “pez” individual mediante la construcción de habilidades.

Uno de los hallazgos clave de este estudio es que la metodología de aprendizaje más efectiva para el desarrollo del liderazgo es la *exposición* ante pares y colegas, así como también a la retroalimentación del consumidor, nuevos contextos externos, y redes sociales. Nosotros vemos la

naturaleza multidimensional de la exposición para el desarrollo del liderazgo apareciendo en varios lugares. Primero, el entrenamiento [*coaching*] y la tutoría [*mentoring*] son maneras comunes para exponer, a quienes tienen potencial alto, ante diversos desafíos y soluciones, y esto puede ir más allá de las asignaciones usuales con los gerentes establecidos. Por ejemplo, una compañía de transporte conecta a quienes tienen potencial alto con líderes veteranos fuera de la compañía mediante un programa externo de tutoría virtual y cara-a-cara. Otra compañía, Xerox, expone a los líderes provenientes de varias etapas de vida y generaciones unos a otros.¹² La meta es construir conciencia entre líderes senior y Millennials acerca de sus diversas perspectivas y enfoques ante los negocios – y luego aprovechar esos conocimientos para fomentar un efectivo entorno de trabajo.

Segundo, un aspecto clave de la exposición en el desarrollo del liderazgo es proporcionarles a los líderes una perspectiva externa. Por ejemplo, los “consorcios de liderazgo” son un fenómeno en el cual compañías de varias industrias se reúnen para desarrollos mutuos de desarrollo del liderazgo. Otras iniciativas integran el input del cliente como parte de los esfuerzos de crecimiento del líder, tal y como se ve en los “laboratorios de inmersión” que de manera creciente hacen parte de programas de liderazgo de ejecutivos principales, así como también “pasantías” y “programas sombra” para que los líderes obtengan exposición externa ante las necesidades de clientes y socios.

Los datos son claros. La exposición es como los líderes aprenden mejor, dado que la exposición les permite obtener inteligencia en el contexto de negocios relevante: aprenden, con y de otros líderes de industria, qué funciona y qué no. Las organizaciones que hacen el esfuerzo para ofrecer oportunidades de exposición como parte de su desarrollo del liderazgo doblan su capacidad para innovar y anticipar el cambio sobre las que solo ofrecen programas formales.¹³

Lista de verificación de los pasos de acción: exposición de los líderes unos a otros y ante experiencias enriquecedoras

Para los líderes del negocio:

- Involucre a los líderes emergentes y a los líderes de potencial alto en escenarios reales de negocio para exponerlos ante momentos importantes de aprendizaje (e.g., problemas que involucren innovación o disrupción digital).
- Colabore con recursos humanos y otros líderes del negocio para facilitar la colaboración organizacional cruzada para los líderes de potencial alto – por ejemplo, mediante rotaciones cortas de trabajo o proyectos virtuales de colaboración cruzada.
- Fomente que los líderes de potencial alto obtengan exposición ante clientes, socios, o industrias fuera de la propia. Por ejemplo, requiera que ellos se unan a asociaciones profesionales, o permita que roten en una parte del negocio que trate con el cliente.
- Mejore sus capacidades y las de su equipo para el entrenamiento y de y reciba retroalimentación, e incluya retroalimentación externa en la mezcla.

Para recursos humanos:

- Diseñe programas que construyan capacidades de liderazgo mediante experiencias desafiantes y exposición frecuente ante diversos líderes dentro y fuera de la organización.
- Integre la retroalimentación del cliente de la vida real en las actividades de aprendizaje del cada día para ofrecer a los líderes en desarrollo una exposición externa.
- Aumente los programas de desarrollo con exposición ante entornos de negocio externos mediante interacciones con líderes externos o experiencias de inmersión.
- Adicione oportunidades de entrenamiento y tutoría como aspectos continuos del desarrollo del líder.
- Ofrezca oportunidades específicas para la red del líder y el intercambio social.
- Enséñeles a los futuros líderes maneras para expandir la amplitud y profundidad de su red.

5. HACIENDO CONTACTO: LA IMPORTANCIA DE VÍNCULOS FUERTES ENTRE LOS LÍDERES DE RECURSOS HUMANOS Y LOS LÍDERES DEL NEGOCIO



CUANDO nosotros comparamos las respuestas que a la encuesta dieron los líderes de recursos humanos y los líderes del negocio en relación con la *accountability* por el desarrollo del liderazgo, encontramos una discrepancia desconcertante. Mientras que el 41 por ciento de los líderes del negocio dijo que son los responsables principales por el desarrollo del liderazgo en sus organizaciones, solo el 16 por ciento de los líderes de recursos humanos estuvo de acuerdo con esta declaración. Independiente de que realmente sucede en esas compañías, esta discrepancia es indicador del desacuerdo que existe entre los líderes del negocio y los líderes de recursos

humanos sobre varios aspectos de los esfuerzos de crecimiento del liderazgo. La desconexión entre los líderes de recursos humanos y los líderes del negocio puede señalar percepciones equivocadas en ambos lados acerca del involucramiento del otro en el desarrollo del liderazgo, o insinuar la ausencia de comunicación acerca del gobierno alrededor del desarrollo del liderazgo. Cada uno o ambos puede llevar a una carencia de *accountability* por y desalineación de los esfuerzos de crecimiento del liderazgo, ambos de los cuales son desafíos fundamentales para iniciativas efectivas de desarrollo del liderazgo.

Las compañías más maduras que estudiamos parecían haber encontrado una manera para crear una simbiosis en la cual recursos humanos usa su experticia en el desarrollo del liderazgo para colaborar estrechamente con los líderes del negocio, quienes aplican y modelan el aprendizaje del liderazgo en el lugar de trabajo. Esos equipos de poder coordinan los esfuerzos de desarrollo, aseguran que los líderes del negocio van más allá del patrocinio pasivo, y trabajan activamente para promover el crecimiento de otros líderes. En esas organizaciones, los líderes de recursos humanos no son las “personas de aprendizaje” sino, en lugar de ello, socios estratégicos con los líderes del negocio. Por ejemplo, en una compañía global de ingeniería y construcción, recursos humanos de manera activa busca relaciones de trabajo con los líderes del negocio mediante mantenerse cerca de las actividades de licitación de la compañía, manteniendo contacto estrecho con el grupo de desarrollo del negocio, y siendo miembros activos del comité directivo que involucra socios de legal, negocios, y recursos humanos que monitorean las actividades de licitación de la organización.

Nuestra investigación muestra que las compañías que crearon un “estanque” conductivo al crecimiento del liderazgo eran más propensas a crecer un “pez más grande” – líderes más fuertes – y a lograr resultados de negocio más fuertes.

El contacto no siempre tiene que ser iniciado por recursos humanos – también puede ser provocado por líderes del negocio que ayuden a recursos humanos, tal y como en el caso de Intuit.¹⁴ Enfrentando fuerte competencia por talento crítico, la compañía necesitaba obtener una ventaja en la consecución y selección del talento que más necesitaba. Para hacer esto, Intuit trajo del negocio un “catalizador de la innovación”¹⁵ y un gerente de producto para ayudar a transformar la manera como recursos humanos seleccionaba los candidatos. El proyecto de selección, denominado “Valoración para Awesome,” ha producido una serie de innovaciones para Intuit y de manera dramática ha mejorado la calidad de quienes se vinculan a la compañía.

Una actividad que puede parecer tan básica, muchas organizaciones se esfuerzan por conectar los líderes de recursos humanos con los líderes del negocio de una manera de apoyo mutuo, a pensar del hecho de que las organizaciones con fuertes relaciones de colaboración entre los líderes de recursos humanos y los líderes del negocio son seis veces más propensas a ser excelentes en la identificación y desarrollo de los líderes.¹⁶

Lista de verificación de los pasos de acción: creación de vínculos fuertes entre los líderes de recursos humanos y los líderes del negocio

Para los líderes del negocio:

- Desarrolle una relación continua con los líderes de recursos humanos sobre iniciativas de talento, liderazgo, y planeación de la fuerza de trabajo.

- Desarrolle una estrategia de negocios del liderazgo específico-de-la-unidad, alineada con la estrategia de liderazgo general de la compañía.
- Discuta con los socios de recursos humanos cómo los cambios en la estrategia de negocios o en el entorno pueden afectar las necesidades de liderazgo en cada unidad.

Para recursos humanos:

- Llegue a los líderes senior del negocio para obtener input sobre el contexto del negocio y los desafíos que son críticos para los futuros líderes.
- Facilite el intercambio constante de información relacionada-con-el-talento para facilitar mejores decisiones relacionadas con el talento. Establezca reuniones regulares o juntas asesoras encargadas de discutir las maneras para mejorar la información relacionada con el talento.
- Prepare un “reporte anual” para la junta, que valore las líneas de liderazgo y los planes de sucesión.

EL MEJOR ECOSISTEMA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO: SU PROPIA ORGANIZACIÓN

NUESTRA investigación muestra que las compañías que crearon un “estanque” conductivo al crecimiento del liderazgo eran más propensas a crecer un “pez más grande” – líderes más fuertes – y a lograr resultados de negocio más fuertes. En otras palabras, el contexto organizacional es donde ocurre el desarrollo del liderazgo.

Volvamos a revisar el relato de Lynn para ver cómo este enfoque socializado puede percibirse para los líderes en ascenso:

A pesar de su prometedora trayectoria profesional, Lynn estuvo desalentada por la carencia de apoyo para su desarrollo que abandonó su compañía. Gracias a un conocido en la industria, pronto encontró una posición similar en otra empresa farmacéutica. Su trabajo incluyó reuniones con líderes senior del negocio, provenientes de varias funciones, así como una variedad de eventos en red. Como parte de su nuevo rol, fue enviada a una gira de una semana para visitar clientes junto con algunos de los ejecutivos de ventas con quienes estaría trabajando. También se le encargó de establecer su propia junta asesora de clientes para asegurar que de manera regular estaba escuchando una perspectiva externa sobre los productos y servicios de la compañía y sobre las tendencias generales del negocio. Además, su jefe fomentó que se uniera a un grupo local de la comunidad de negocios donde se reuniría con otros líderes de

estímulo para tener acceso a información y oportunidades de aprendizaje vía líderes de fuera de su organización y el ámbito laboral inmediato fueron nuevos para Lynn, pero ella rápidamente aprendió que podría obtener conocimientos muy valiosos para su compañía. Su trabajo también involucró que trabajara en un plan de desarrollo del liderazgo multifacético y continuo, personalizado para su rol en el trabajo. Este esfuerzo concertado incluyó un plan de 180 días centrado en tiempo, talento y relaciones (tres de los factores más importantes que orientan el éxito de los ejecutivos en transición).¹⁷ Aprendizaje y desarrollo sobre una base diaria fue una parte esperada de volverse un líder en la organización, un hecho que hizo que Lynn se sintiera responsable y empoderada al mismo tiempo.

Con la creciente complejidad e interconectividad de los negocios, los roles de los líderes están cambiando. Un ejecutivo ya no puede ser el “único verificador de la verdad.” Para influir de manera efectiva en las personas, los líderes tienen que servir como conectores entre las personas que tienen preguntas y quienes pueden proporcionarles las respuestas.

Si bien los programas formales de entrenamiento tienen su lugar, por sí mismos, tienen un sesgo individualista. Tienen a enviar el mensaje de que las habilidades y acciones individuales, independiente de las habilidades y conexiones sociales, son lo que importa para ser un líder sólido. Nuestra investigación dice otra cosa.

trabajo, las organizaciones pueden ayudar a transmitir la nueva dinámica del liderazgo. La manera más efectiva para promover el liderazgo social es mediante establecer la expectativa de que el liderazgo ocurre en escenarios sociales

cada día. Nuestra investigación muestra que este enfoque socializado funciona – y que las organizaciones que lo usan tienen líderes más capaces y resultados de negocio más fuertes. **DR**



Andrea Derler, PhD, lidera la práctica de investigación de liderazgo y administración de la sucesión para Bersin by Deloitte.

Anthony Abbatiello es un directivo en la práctica de Capital Humano de Deloitte Consulting LLP y el líder global del negocio de Liderazgo, de Deloitte.

Stacia Sherman Garr lidera la práctica de investigación de talento y fuerza de trabajo para Bersin by Deloitte.

Los autores desean agradecer a Josh Bersin y a Jeff Schwartz por sus contribuciones al artículo.

NOTAS FINALES

- 1 Deloitte Development LLC, *Global Human Capital Trends 2016: The new organization—Different by design*, Deloitte University Press, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>.
- 2 Medidos con base en el desempeño de sus resultados de negocio y el porcentaje de líderes que muestran ocho capacidades críticas de liderazgo de acuerdo con el Modelo de Maduración del Liderazgo, de Deloitte. Para más información, por favor refiérase a Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2016, www.bersin.com/News/EventDetails.aspx?id=20120.
- 3 Para este análisis, identificamos las organizaciones de nuestra muestra que son negociadas públicamente y obtuvimos 22 de sus métricas financieras. Desarrollamos el promedio de tres años de los datos para 2013, 2014, y 2015, los cuales formaron la base para los análisis subsiguientes. Nosotros estamos presentando dos métricas, ingresos ordinarios por empleado y margen bruto de utilidad, dado que mostraron una diferencia estadística entre niveles alto y bajo de maduración para la muestra general con un nivel de confianza mínimo del 95 por ciento.
- 4 Derler, *High-impact leadership*.
- 5 Robert Myatt, *The "DNA" of leadership potential*, Deloitte MCS Limited, 2016; Troy M. Jensen, *High flyers: What sets them apart? A study of personality and reasoning in 800 senior managers*, Deloitte MCS Limited, 2016.
- 6 Kim Lamoureaux, *Fostering innovation through learning: Qualcomm builds a culture of entrepreneurship, creativity, and risk taking*, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2009, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859.
- 7 Vivian Giang, "This CEO is giving his employees 'Get out of jail free' cards," *Business Insider*, March 20, 2013, www.businessinsider.com/this-ceo-is-giving-his-employees-get-out-of-jail-cards-free-cards-2013-3.
- 8 Adobe, "Imagination sparks innovation," February 27, 2013, <http://blogs.adobe.com/adobelife/2013/02/27/imagination-sparks-innovation>.
- 9 Gwen Moran, "Fostering greater creativity by celebrating failure," *Fast Company*, April 4, 2014, www.fastcompany.com/3028594/bottom-line/a-real-life-mad-men-on-fighting-fear-for-greater-creativity.
- 10 David Mallon, *Learning culture: The Federal Reserve Bank of Cleveland uses knowledge-sharing and social learning to meet its workforce needs*, Bersin & Associates, 2008, www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=8146.
- 11 Ongoing Bersin by Deloitte leadership research, 2010–2016.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.

- 14 Ongoing Bersin by Deloitte leadership and HR research, 2016.
- 15 Los catalizadores de la innovación son una comunidad de empleados de Intuit que facilitan y entrenan equipos e individuos a través de la compañía para usar principios y herramientas específicos para innovar. Vea Intuit, "Innovation catalysts: Our network of internal innovation mentors," www.intuitlabs.com/in-novationcatalysts/, accessed October 26, 2016.
- 16 Derler, *High-impact leadership*.
- 17 Ajit Kambil, *Time, talent, and relationships*, Deloitte University Press, May 14, 2014, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/time-talent-relationships.html>.

Deloitte. University Press

 Siga @DU_Press #DeloitteReview

Para las actualizaciones de Deloitte University Press,
inscríbese en DUPress.com.

Obtenga cada edición en
su dispositivo móvil

