

# Cómo formar líderes e impulsar el talento

*La importancia del liderazgo  
en la empresa*



Desarrollo y Talento | Formación | Consultoría | Selección



**Aportando  
ciencia  
al arte  
de dirigir.**

# 1

Introducción:  
la importancia  
del liderazgo en  
la empresa

# 2

Implementando  
la formación

## 2.1.

Desarrollo Vs. Entrenamiento

## 2.2.

Tipos de formación:  
pros y contras

## 2.3.

Claves para elegir el programa  
de liderazgo adecuado

# 3

¿Por qué esperar?  
Formando líderes  
desde el inicio

# 4

De aprendiz a maestro:  
impulsando el talento

## 4.1.

¿Cómo explotar el potencial  
del equipo?

## 4.2.

25 ideas para inspirar



## 1. Introducción: la importancia del liderazgo en la empresa

¿Cuál es la mayor prioridad de las empresas a nivel de Recursos Humanos? Según el último informe de **McKinsey The State of Human Capital**, el 65% de las compañías considera que **el desarrollo del liderazgo es el principal reto** que tienen las organizaciones en el futuro, por delante de otros aspectos como la atracción y retención del talento o el aumento de la satisfacción laboral de las plantillas.

De hecho, el 73% de las empresas participantes en el estudio internacional aseguran que están poniendo en marcha **iniciativas para impulsar el desempeño de los directivos y altos cargos** y el 84% califica como positivo el impacto que estos programas de capacitación están generando en las organizaciones.

Por su parte, el **Global Leadership and Talent Index 2015**, de The Boston Consulting Group, cuantifica en **40 mil millones** la inversión que las compañías están destinando al desarrollo del liderazgo de los directivos (170 mil millones según la American Society of Training and Development), generando como resultado los siguientes beneficios para las empresas:

- Las organizaciones que obtuvieron altas puntuaciones en gestión del liderazgo **aumentaron 2,2 veces más rápido sus ingresos y 1,5 veces más sus beneficios** que el resto de organizaciones.
- La **atracción del talento** en aquellas compañías con un fuerte liderazgo alcanzó una **puntuación de 2,5** sobre una escala de -3/3, mientras que los participantes con una mediocre capacitación de sus altos ejecutivos registraron una valoración media de -2,2.

Esta mayor relevancia de la formación en liderazgo como parte esencial del progreso empresarial **surge como consecuencia del cambio en el discurrir de los negocios**. Los ejecutivos no pueden entenderse a día de hoy de un modo estanco, como aquellos profesionales dentro de la plantilla que lo saben todo. Dado el contexto actual, marcado por la volatilidad y la incertidumbre, **los líderes necesitan también estar sometidos a una mejora continua** que les permita estar preparados para los desafíos que se presenten. Al fin y al cabo, el liderazgo es una habilidad más y, como tal, también puede ser desarrollada.

Esto incluye una **nueva perspectiva, más versátil y dinámica, del propio concepto de liderazgo**, adaptándolo a las nuevas circunstancias, una evolución que están desarrollando nueve de cada diez compañías, según el estudio de McKinsey.

“ “ ” ”

**La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores.**

**- Steve Jobs**





## 2. Implementando la formación

### 2.1. Desarrollo Vs. Entrenamiento

Ahora bien, ante la proliferación de programas de formación en liderazgo cabe preguntarse si el esfuerzo de las compañías por potenciar el talento de los directivos está siendo recompensado.

**¿Son todas las iniciativas igual de efectivas?** Lo cierto es que algunas medidas implantadas por las organizaciones fracasan o no obtienen los resultados esperados por diversos motivos:

- Se trata de **acciones puntuales** sin continuidad en el tiempo, cuando el desarrollo de líderes debe entenderse como una práctica regular y constante.
- Abordan **temas genéricos** sobre liderazgo, en lugar de afrontar la mejora de habilidades concretas.
- El impacto de los programas se mide en virtud de la **asistencia o satisfacción de los participantes**, pero no se valora si realmente la iniciativa en cuestión conduce a una transformación real y efectiva del liderazgo de los alumnos.

Como consecuencia, surge la necesidad de que las estrategias de formación no se limiten a entrenamientos donde se impartan ideas generales y preestablecidas sobre cómo debe ser el liderazgo, sino que **se conciban como medidas de desarrollo**, en las que las circunstancias del participante y de la empresa sean tenidas en cuenta.

En este sentido, el consultor de liderazgo Mike Myatt, autor de *Hacking Leadership* y *Leadership Matters*, explica las **diferencias entre las acciones de training y las de desarrollo**.

ENTRENAMIENTO	DESARROLLO
Está basado en normas predefinidas sobre contenidos, roles y técnicas	Va más allá de la norma y está focalizado en las personas
Pone a prueba la paciencia del participante con un objetivo de mantenimiento del statu quo	Somete a examen el coraje y valentía del alumno como piezas para el crecimiento y la innovación
Se centra en los problemas del presente	Mira hacia las soluciones del futuro
Busca la asunción de estándares de conducta a través de un prisma transaccional	Pretende maximizar el potencial como parte de la corriente transformacional
Adoctrina	Educa
Empuja a pensar "dentro"	Impulsa la efectividad
Empuja a pensar "dentro de la caja", sin salir de la zona de confort, a través de los conocimientos ya incorporados	Fomenta las ideas más allá de lo convencional, explorando lo desconocido

\*Información publicada por la revista *Forbes*.



## 2.2. Tipos de formación: pros y contras

Una vez asimilada la importancia del desarrollo del liderazgo, frente al entrenamiento de ciertas conductas, las empresas también deben estudiar **cuáles son los modelos formativos más acordes** para cubrir sus necesidades y expectativas.

De hecho, cada una de las **alternativas existentes** para formar a los altos ejecutivos puede encajar en mayor o menor medida según el **tipo de liderazgo** que la empresa quiera potenciar:

- **Másteres, expertos o grados en management de las universidades.** Dada su interacción con el resto de alumnos y el alto nivel de los contenidos, este tipo de acciones está especialmente recomendado para un modelo de management afiliativo o capacitador. No obstante, el coste de esta formación y el tiempo que requiere se convierten en sus principales desventajas.
- **Programas de liderazgo propios.** Algunas empresas, como Google o Microsoft, apuestan por poner en marcha sus propias iniciativas de capacitación de la plantilla. El mayor beneficio de estos programas es que permiten alinear a la perfección los contenidos y la metodología con los objetivos de la compañía, por lo que son válidos para cualquier tipo de liderazgo. Además, al desarrollarse en el lugar de trabajo, evitan los desplazamientos de los participantes, aunque también suponen un alto coste y, si no se elabora un plan de difusión adecuado, pueden ser infravalorados por los propios profesionales.

- **Servicios formativos externos.** La contratación de empresas especializadas en desarrollo del talento del capital humano es una de las opciones más extendidas y especialmente recomendada para estilos de liderazgo democráticos y afiliativos. Entre sus pros se encuentran su fácil integración en los planes estratégicos de la compañía, su ajustado coste y la capacidad de seleccionar diferentes contenidos, aunque, como desventajas, la organización pierde control sobre las acciones de capacitación y la personalización de las mismas.

- **Acciones online de desarrollo profesional.** Los webinars, cursos de e-learning o videoconferencias aportan mayor flexibilidad para su ejecución y ofrecen a los departamentos de Recursos Humanos el acceso a una amplia variedad de iniciativas de calidad a precios muy asequibles, aunque en algunos casos caen en el error de incluir contenidos genéricos y poco personalizados, por lo que es importante evaluar la calidad de los mismos. Suelen funcionar cuando el estilo de liderazgo que la empresa quiere se asimila con el coercitivo o autoritario.

## 2.3. Claves para elegir el programa de liderazgo adecuado

Ante tal diversidad formativa, ¿cómo puede la compañía encontrar el programa de liderazgo óptimo? Los siguientes pasos ayudarán a que los responsables de Recursos Humanos hallen las acciones más acordes para su organización:

**1. Determinar el tipo de liderazgo de la empresa.** Como vimos anteriormente, cada modalidad de capacitación está especialmente indicada para un estilo de management, por lo que antes de que la compañía se decante por uno u otro modelo es necesario aclarar qué tipo de dirección quiere potenciar.

**2. Concretar los objetivos prioritarios del plan formativo.** Puede que la mayor carencia de los directivos de una empresa sea la comunicación con sus equipos o que adolezcan de la capacidad de generar contactos externos. Por tanto, para eliminar estas debilidades, los programas de capacitación deberán incluir estos contenidos; no todas las medidas surtirán efecto.

**3. Identificar a los participantes.** ¿Quiénes son los líderes potenciales de la compañía? Es imprescindible que en estas iniciativas formativas tomen parte aquellos perfiles con potencial para la dirección de equipos. Asimismo, habrá que definir sus fortalezas y debilidades individuales de cara a crear experiencias personalizadas.

**4. Planificar el programa de liderazgo.** Con los objetivos y los integrantes fijados, el siguiente paso para elegir el mejor sistema de capacitación será escoger, entre el catálogo existente, aquella metodología que mejor se adapte a cada caso.

**5. Evaluación de las medidas.** Terminada la formación, la organización debe, por una parte, analizar el grado de satisfacción de los participantes y los conocimientos adquiridos, así como estudiar el impacto real en los profesionales.



“““

***Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr.***

**- Sam Walton  
(Fundador de Walmart)**



### 3. ¿Por qué esperar? Formando líderes desde el inicio

Otra de las cuestiones a la hora de desarrollar programas de formación de líderes es **cuándo comenzar la capacitación del talento directivo**. Según el trabajo *Are You Starting Too Late? A Head Start on the Path to Extraordinary* del experto en liderazgo Jack Zenger, **muchas organizaciones pagan un alto precio por esperar demasiado** en la implantación de medidas de desarrollo.

Tras analizar 17.000 altos ejecutivos de compañías de todo el mundo, la consultora Zenger&Folkman descubrió que la mayoría de los directivos (el 20%) inician su formación entre los 41 y los 45 años, mientras que **solo uno de cada diez comienza a desarrollar sus habilidades de liderazgo antes de los 30 años**.

Sin embargo, la introducción de los jóvenes talentos en estos programas de management a edades tempranas genera una serie de **ventajas para las empresas**:

- Igual que ocurre en otros ámbitos, los profesionales de menor edad tiene mayor **facilidad de aprendizaje**.
- El inicio de la formación a edades tempranas evita que los futuros líderes de la empresa adquieran **malos hábitos o conductas** y los repliquen una vez promocionen.
- Cuanto antes comience la capacitación, **más tiempo para practicar** tendrán los participantes, por lo que podrán perfeccionar sus habilidades durante el periodo de desarrollo.
- Se **reduce el tiempo de adaptación** de los nuevos directivos en sus puestos gerenciales, puesto que cuentan con una dilatada formación y práctica.





## 4. De aprendiz a maestro: impulsando el talento

### 4.1. ¿Cómo explotar el potencial del equipo?

Hemos hablado de los programas de formación de líderes, pero ¿qué pasa con el resto de la plantilla? Pues bien, si estos han surtido efecto, los directivos participantes habrán comprendido **los beneficios de contar con un equipo altamente capacitado y la importancia de que se conviertan en los impulsores del talento** de los miembros de sus equipos.

De hecho, una de las características que mejor define a un líder es su **capacidad para crear nuevos líderes** en lugar de seguidores. Las siguientes **pautas** contribuirán a este fin:

- > Ser un ejemplo a seguir.
- > Reconocer los errores.
- > Agradecer el trabajo de los demás.
- > Celebrar los éxitos y logros del equipo.
- > Fomentar la participación e iniciativa de los colaboradores.
- > Plantear preguntas y escuchar las ideas y sugerencias de los trabajadores.
- > Ser accesible.
- > Comunicar de forma clara, directa y eficaz.

“**Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer las cosas.**”

- Peter Drucker





## 4.2. 25 Ideas para inspirar

El impulso del talento en las empresas consiste, en definitiva, en contar con líderes extraordinarios que sepan contagiar su espíritu al resto de la plantilla. ¿Cómo desentrañamos el **misterio del líder inspirador**?

Scott Edinger, tras analizar a más de 10.000 altos ejecutivos, recopila en su artículo **25 Methods for Inspiring Others** aquellas habilidades que registran los líderes situados en el 10% de los encuestados con mejores resultados en cuanto a capacidad para motivar del mundo.

1. Mantiene sus promesas y compromisos.
2. Desarrolla un trato justo.
3. Focaliza los objetivos sin caer en distracciones.
4. Comparte los motivos o justificaciones de sus decisiones.
5. Tiene una actitud entusiasta y enérgica.
6. Se preocupa por sus colaboradores
7. Aplica estándares de calidad en su desempeño profesional.
8. Contagia el interés por las nuevas iniciativas.
9. Comunica de forma clara y directa.
10. Tiene en cuenta las necesidades globales de la plantilla y del equipo.
11. Impulsa la creatividad de los trabajadores.
12. Sabe concentrarse en cada actividad, manteniendo la atención hasta que la concluye.
13. Trabaja por el desarrollo y el crecimiento del grupo.
14. Muestra respeto en sus relaciones interpersonales.
15. Alinea los intereses individuales del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa.
16. Procura la mayor coordinación de todo el equipo.
17. Reconoce los éxitos conjuntos y personales de cada empleado y los alienta para seguir en ese camino.
18. Practica el pensamiento positivo.
19. Pide la opinión de los trabajadores.
20. Comprende las necesidades del cliente.
21. Es proactivo.
22. Implica a los colaboradores en la toma de decisiones.
23. Transmite la misión y visión de la empresa.
24. Su nivel de exigencia comienza por sí mismo.
25. Genera una alta confianza.

**Nadie puede  
hacerte sentir  
menos sin tu  
consentimiento**  
- Eleanor Roosevelt



**SITIO WEB**

[www.grupo-pya.com](http://www.grupo-pya.com)



**E-MAIL**

[info@grupo-pya.com](mailto:info@grupo-pya.com)



**TELÉFONO**

+34 902 207 792