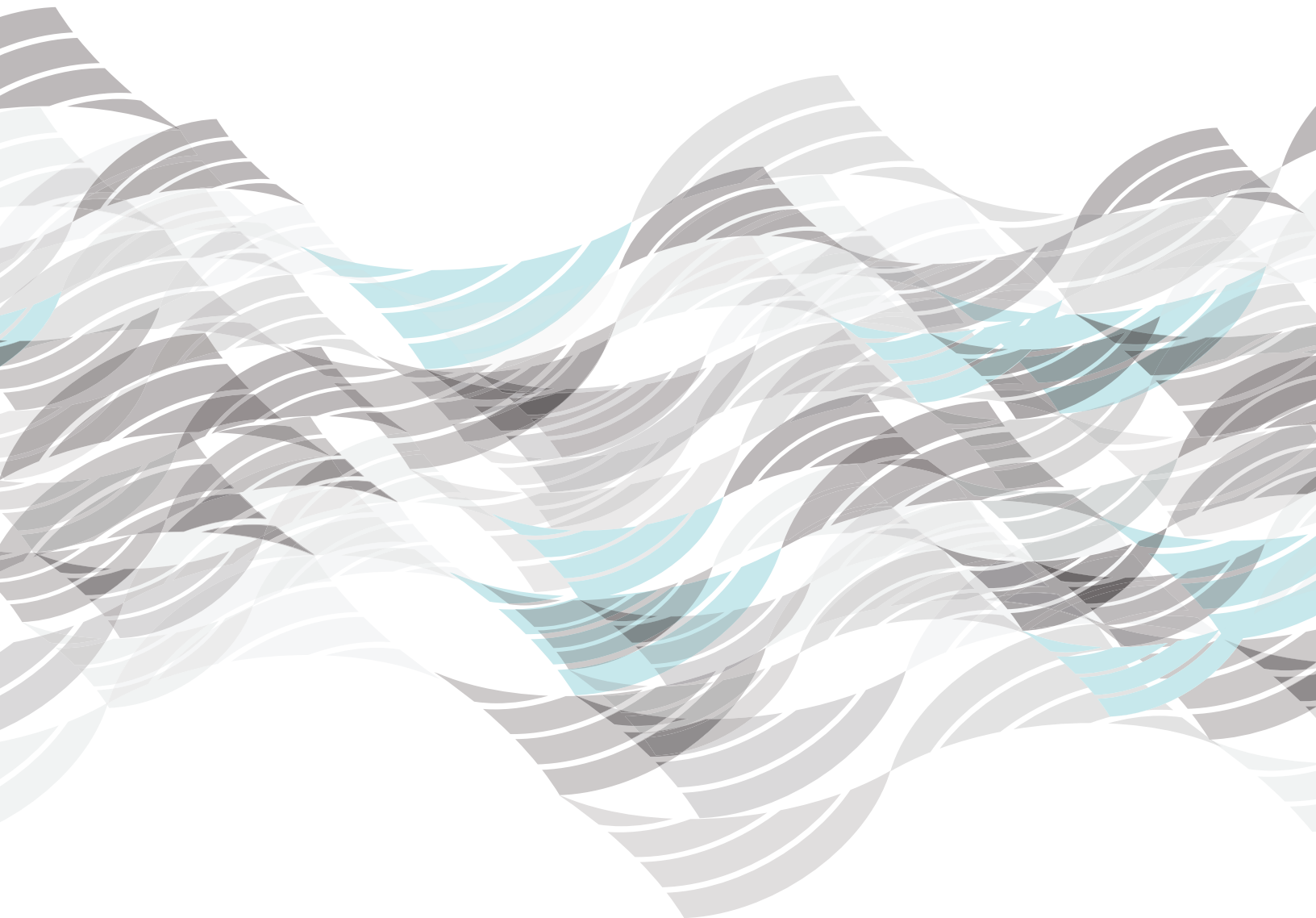


Los retos a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo

Más similitudes que diferencias

Autores: William A. Gentry, Regina H. Eckert,
Sarah A. Stawiski y Sophia Zhao



Índice

Visión panorámica	2
Introducción	3
Conclusión principal: seis retos comunes a siete países diferentes	4
Cómo ayudar a los líderes a superar estos retos	5
Desarrollar efectividad en la dirección	5
Desarrollar habilidades para las relaciones	8
Desarrollar habilidades para propiciar el cambio	10
Desarrollar habilidades para gestionar las políticas organizativas	11
Acerca de la investigación	15
Notas al pie	16
Acerca de los autores	17

Visión panorámica

¿A qué retos se enfrentan los líderes que ostentan puestos intermedios y de dirección ejecutiva en sus organizaciones? Muchos especulan al respecto. La investigación desarrollada por el Center for Creative Leadership (®CCL) ha descubierto cuáles son esos retos utilizando una fuente acreditada y fiable: la experiencia de líderes en puestos intermedios y ejecutivos de organizaciones que se enfrentan a estos retos todos los días. Reunimos información sobre 763 participantes en programas de desarrollo del liderazgo procedentes de siete lugares distintos del mundo (China/Hong Kong, Egipto, India, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos). A pesar de provenir de lugares muy diferentes, estos líderes se enfrentan continuamente a los seis mismos retos:

- Desarrollar efectividad en la dirección
- Inspirar a los demás
- Desarrollar a los empleados
- Liderar el equipo
- Capitanear el cambio
- Gestionar los aspectos políticos y de trato con las partes interesadas dentro de la organización

Nuestra labor consiste en explicar en qué consisten estos seis retos y proponer métodos para que los líderes se enfrenten a ellos. También pedimos a aquellos que diseñan y ponen en práctica iniciativas de formación y desarrollo que se esfuercen por comprender estos retos. La razón es que si uno entiende los retos a los que se enfrentan los líderes, le será más fácil diseñar iniciativas para que éstos se desarrollen.



¿Por qué analizar estos retos?

Evidentemente, la vida de los líderes de hoy en día no es fácil. Dentro de sus organizaciones, deben liderar y motivar a un grupo muy diverso de personas, trabajar más allá de las barreras organizativas, mejorar la eficiencia y lograr crecimiento. Fuera de ellas, se enfrentan a un ambiente complejo y globalizado: deben cumplir los requisitos establecidos por las autoridades, mantener el ritmo frente a la competencia, y también cumplir las expectativas de las diversas partes interesadas.

Además, en este mundo globalizado existen también muchas consideraciones de carácter cultural que los líderes deben tener en cuenta para ser efectivos. Necesitan que su trabajo traspase las fronteras culturales, ya que deben colaborar con personas que, en ocasiones, son muy distintas a ellos y tienen formas diferentes de hacer su trabajo.

Se trata de retos complejos, y muchos líderes sienten que no están suficientemente preparados para hacerles frente. Y, en efecto, la tarea de desarrollar líderes capaces de enfrentarse a esta clase de retos es innegablemente compleja. Aunque es verdad que ciertas necesidades formativas y ciertos contenidos pueden extraerse de la estrategia organizativa y de las iniciativas programadas de cambio, muchos líderes tienen otras necesidades y retos por delante que no están bajo el paraguas de las iniciativas estratégicas y de cambio. Por ello, la pregunta es: ¿cuáles son esos cambios, y cómo pueden las empresas asegurarse de que su formación está diseñada para cubrir las necesidades de desarrollo de cada líder en concreto?

Con el objetivo de ayudar a las empresas a responder estas preguntas, investigamos los retos fundamentales a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo, y analizamos si esos retos eran diferentes según la ubicación geográfica. Los resultados de la investigación no solo ayudarán a los líderes a comprender las experiencias que ellos y otros muchos líderes de todo el mundo viven, sino que también servirán como medio de información sobre las iniciativas de formación y desarrollo disponibles para que las empresas se aseguren de aprovechar adecuadamente las oportunidades de desarrollo. En nuestra investigación analizamos datos de 763 participantes en programas de desarrollo del liderazgo procedentes de siete lugares distintos: China/Hong Kong, Egipto, India, Singapur, España, Reino Unido y Estados Unidos. **Según dicen los propios líderes, los retos más importantes a los que se enfrentan son relativamente parecidos en estos siete lugares.** En este libro blanco se analizan todos esos retos y las posibles formas en que los líderes pueden enfrentarse a ellos.

Conclusión principal

Seis retos comunes a siete países diferentes

En todos los países estudiados existen seis categorías principales que agrupan a más de la mitad de los retos totales registrados. Además, esas seis categorías están incluidas entre los 10 retos más importantes a los que los líderes se enfrentan en cada país. Por orden de frecuencia, son las siguientes:

- **Desarrollar efectividad en la gestión**—El reto de desarrollar las habilidades necesarias para ser más eficiente en el trabajo, como por ejemplo gestión del tiempo, priorización de tareas, pensamiento estratégico, toma de decisiones y puesta al día con el trabajo.
- **Inspirar a los demás**—El reto de inspirar o motivar a los demás para asegurarse de que están satisfechos con su trabajo; cómo motivar a los empleados para que el trabajo sea más eficiente.
- **Desarrollar a los empleados**—El reto de desarrollar a los demás, incluyendo aspectos de orientación y coaching.
- **Liderar el equipo**—El reto de forjar un equipo, desarrollarlo y gestionarlo; cómo infundir orgullo de equipo o proporcionarle apoyo, cómo liderar un gran equipo, y qué hacer cuando se empieza a trabajar con un equipo nuevo.
- **Capitanear el cambio**—El reto de gestionar, movilizar, comprender y liderar el cambio. Cómo mitigar las consecuencias del cambio, tratar las reacciones que éste provoca en los empleados y superar la reticencia.
- **Gestionar los aspectos políticos y de trato con las partes interesadas dentro de la organización**—El reto de encargarse de relaciones, política e imagen dentro de la empresa. Obtener el apoyo de los directivos y saber tener mano izquierda; lograr la aceptación de otros departamentos, grupos e individuos.

En la tabla 1 se muestra la frecuencia y la clasificación de los 10 principales retos identificados en cada país. Puesto que los líderes entrevistados provenían de partes muy diferentes del mundo y de organizaciones e industrias completamente distintas, el alto grado de homogeneidad de los retos indicados puede resultar sorprendente. Parece ser que, de forma general, **estos seis retos son inherentes al papel de todos los directivos medios o altos, independientemente del contexto en el que cada uno desempeñe su papel. Por ello, los retos deberían entenderse como áreas fundamentales para el desarrollo de directivos en todas partes del mundo y en todas las organizaciones.**

10 retos principales (de 34) mencionados por los líderes de cada país

TABLA 1

Puesto	China (% menciones)	Egipto (% menciones)	India (% menciones)	Singapur (% menciones)	España (% menciones)	Reino Unido (% menciones)	EE.UU (% menciones)
1	Desarrollar efectividad en la gestión (26,3%)	Desarrollar a los empleados (20,8%)	Desarrollar efectividad en la gestión (23,0%)	Inspirar a otros (23,2%)	Liderar el equipo (40,4%)	Capitanear el cambio (33,0%)	Desarrollar efectividad en la gestión (26,0%)
2	Inspirar a otros (22,2%)	Desarrollar efectividad en la gestión (18,9%)	Desarrollar a los empleados (19,0%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (20,5%)	Inspirar a otros (20,2%)	Liderar el equipo (20,8%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (24,0%)
3	Desarrollar a los empleados (20,2%)	Capitanear el cambio (17,0%)	Capitanear el cambio (17,0%)	Desarrollar a los empleados (18,8%)	Conseguir resultados (17%)	Desarrollar efectividad en la gestión (20,8%)	Capitanear el cambio (22,6%)
4	Fomentar la colaboración (18,2%)	Liderar el equipo (17,0%)	Gestionar procesos (16,0%)	Retener y seleccionar personal (18,8%)	Comunicar de forma efectiva (17,0%)	Desarrollar a los empleados (17,0%)	Desarrollar a los empleados (15,1%)
5	Gestionar política y trato con partes interesadas (17,2%)	Inspirar a otros (16,0%)	Inspirar a otros (15,0%)	Liderar el equipo (17,9%)	Capitanear el cambio (17,0%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (16,0%)	Inspirar a otros (15,1%)
6	Retener y seleccionar personal (15,2%)	Liderar la visión (14,2%)	Retener y seleccionar personal (14,0%)	Desarrollar efectividad en la gestión (15,2%)	Desarrollar a los empleados (17,0%)	Inspirar a otros (16,0%)	Liderar la visión (13,0%)
7	Gestionar procesos (11,1%)	Gestionar procesos (11,3%)	Liderar la visión (14,0%)	Liderar la visión (15,2%)	Fomentar la colaboración (14,9%)	Abrir camino en la globalización (15,1%)	Liderar el equipo (11,6%)
8	Liderar la visión (11,1%)	Gestionar el rendimiento (10,4%)	Liderar el equipo (13,0%)	Capitanear el cambio (15,2%)	Desarrollar efectividad en la gestión (13,8%)	Gestionar procesos (11,3%)	Fomentar la colaboración (10,3%)
9	Liderar el equipo (10,1%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (10,4%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (13,0%)	Gestionar el talento (10,7%)	Gestionar el entorno externo (10,6%)	Liderar la visión (11,3%)	Ser reconocido como líder (9,6%)
10	Capitanear el cambio (10,1%)	Resolver conflictos (9,4%)	Fomentar la colaboración (10,6%)	Gestionar el rendimiento (9,8%)	Gestionar política y trato con partes interesadas (10,6%)	Impulsar el crecimiento (9,4%)	Tener menos responsabilidades (7,5%)

Cómo ayudar a los líderes a superar estos retos

Además de las iniciativas orientadas y organizadas de desarrollo formal, y de la formación que los líderes deben recibir para enfrentarse a estos retos y superarlos, existen otros métodos basados en el aprendizaje en un entorno más social e informal que también son apropiados. En los siguientes apartados daremos algunos consejos útiles para los líderes que se enfrenten a retos de este tipo.

Desarrollar efectividad en la dirección

“Tengo la firme intención de hacer un curso de gestión de tiempo... en cuanto consiga hacerle un hueco en mi agenda”

—Louis E. Boone,
Poeta y novelista

El reto que más frecuentemente mencionaron los directivos de China, India y Estados Unidos era el de desarrollar efectividad en la dirección. Es decir, que los líderes se enfrentan al reto de desarrollar un amplio abanico de habilidades muy específicas, como por ejemplo la capacidad de priorizar, de gestionar el tiempo y de tomar decisiones. A pesar de que la necesidad de desarrollar este tipo de habilidades se conoce desde hace décadas, sigue siendo relevante en el mundo laboral de hoy en día.

El reto más importante al que me enfrento como líder es:

“En ocasiones, la carga de trabajo es todo un reto. Se juntan muchos proyectos y actividades cruciales que deben salir adelante solo con los recursos limitados del grupo. Saber gestionar las prioridades es siempre lo primero.”

(Directivo de Estados Unidos)

¿Y qué pueden hacer los líderes? He aquí unas cuantas recomendaciones:

Es importante fijar metas. Mantenga una actitud proactiva a la hora de establecer esas metas y respecto al programa y los plazos fijados para su cumplimiento.

Delegue más. Aprender a delegar es, en realidad, una forma de ser más productivo. Además, al delegar estará también inyectando confianza a las personas en quienes confía.

Dedíquese a tareas que maximicen su valor añadido único y personal. Entre las prioridades de la organización siempre habrá tareas importantes que solo usted puede llevar a cabo. Esas son las tareas en las que debería centrarse, ya que harán que aumente su valor específico dentro de la organización. Intente delegar el resto de tareas.

Clarifique cuáles son sus funciones. Aclare exactamente qué es lo que implica y lo que no implica su puesto de trabajo. Para aplicar esta recomendación, es posible que tenga que practicar hasta que se sienta cómodo diciendo “no”.



Desarrollar habilidades para las relaciones

“Los líderes extraordinarios se salen del camino marcado para fomentar la autoestima de su personal. Cuando la gente cree en sí misma, puede llegar a conseguir cosas asombrosas.”

**—Sam Walton, empresario
conocido por ser el fundador de Walmart y Sam’s Club**

Tres de los retos están relacionados con la parte del liderazgo orientada a las relaciones humanas: inspirar a los demás (reto principal en Singapur), desarrollar a los empleados (reto principal en Egipto) y liderar el equipo (reto principal en España). Este aspecto cobra todavía mayor importancia en el contexto laboral actual, en el que las organizaciones animan a sus líderes a fomentar y establecer relaciones que les permitan desarrollar a sus subordinados directos y a los miembros de su equipo.²

La división entre el liderazgo orientado a las tareas y el liderazgo orientado a las relaciones existe desde hace décadas: los líderes deben centrarse en la producción, pero al mismo tiempo mantener un comportamiento que pertenece ya al ámbito de las relaciones interpersonales.³ Por ello, necesitan construir y mantener relaciones basadas en inspirar a lo demás, desarrollarles, y actuar como líderes del equipo.

El reto más importante al que me enfrento como líder es:

“Motivar a un grupo de 70 trabajadores que llevaban en la empresa más de 10 años. Algunos llevaban en el mismo puesto, sin ascenso alguno, más de 6 u 8 años.”

(Directivo de Singapur)

“Formar a mis subordinados directos para que me sustituyan en tareas que solía realizar yo, fundamentalmente trabajando con ellos en dos frentes: primero, desarrollar sus conocimientos empresariales y su sentido de la perfección para así alcanzar el segundo objetivo, que es ayudarles a ganarse la confianza y la dedicación de los miembros de su equipo.”

(Directivo egipcio)

“Formar un equipo realmente colaborador en una unidad recién creada.”

(Directivo español)



Desarrollar relaciones con los demás es un gran reto, y hay ciertas cosas que conviene tener en cuenta:

Adopte un papel activo en la orientación, en el coaching y en el desarrollo de los demás.

Brinde oportunidades estimulantes a otros, ascienda a sus empleados a puestos más altos de dirección (es decir, recompense sus éxitos) y permita a los demás aumentar sus competencias. Apoye a sus empleados proporcionándoles consejo y opinión. Asuma su papel de “caja de resonancia”, de modelo a seguir, de hombro en el que apoyarse, y a la vez asegúrese de que las estructuras y sistemas de la organización fomentan la colaboración y la responsabilidad.

Satisfaga las necesidades de sus empleados.

No se trata únicamente de asegurarse de

que sus empleados cuentan con el equipo informático necesario o de que tienen material de oficina suficiente: también debe preocuparse de cubrir sus necesidades a nivel psicológico y social. Muchas personas necesitan aprobación externa y desean sentirse parte de algo. El líder debe tratar de satisfacer las distintas necesidades del amplio grupo con el que trabaja diariamente.

Gestione la efectividad del equipo. Asegúrese de que su equipo tenga un propósito claro y cuente con apoyo firme, así como de que la información se comparta de forma efectiva entre todos los miembros del equipo y con las partes interesadas pertinentes fuera de él.

Desarrollar habilidades para propiciar el cambio

“La naturaleza del entorno empresarial actual es garantía de que, por mucho que nos esforcemos en crear una organización estable y saludable, ésta siempre experimentará cambios drásticos que escapan completamente a nuestro control.”

—Margaret J. Wheatley,
escritora y asesora de dirección

Capitanear el cambio es uno de los retos principales para los líderes, especialmente para los del Reino Unido. Las organizaciones se mueven en un mundo VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Los líderes necesitan ser hábiles para gestionar, movilizar, liderar y manejar el cambio. Incorporar la gestión del cambio y fomentar el ingenio deberían ser dos de los pilares de las iniciativas de desarrollo del liderazgo. A continuación se presentan varias sugerencias destinadas a desarrollar todavía más sus habilidades para abrir el camino del cambio:

“Pruébalo, a lo mejor te gusta.” Este antiguo eslogan de un anuncio de televisión puede ayudarle a introducir el cambio. La reacción natural de la gente ante el cambio suele ser de rechazo, por lo que los líderes deberían intentar transformar sus propias creencias y abrirse más a nuevas ideas. Si lo logran, serán un ejemplo para lo demás, y eso hará que otros acepten el cambio a su vez. Posiblemente, la gente observe el cambio de actitud del líder y lo imite.

Acepte las reacciones emotivas ante el cambio. El conocimiento y la emoción humana son sistemas interdependientes. Cuando se quiere convencer a la gente de que los cambios son necesarios y convenientes, no basta con utilizar argumentos racionales. Los líderes

necesitan ser sensibles a los sentimientos de los empleados y mostrar empatía. Deben saber convencer a la gente desde el punto de vista emocional, y para ello deben ser previsores, apasionados y auténticos.

Puesto que no es usted clarividente, sea simplemente claro. Nadie puede decir a los demás qué les deparará el futuro, pero lo que sí puede usted hacer es explicar cómo es el presente y qué se está haciendo para alcanzar las metas futuras. Informe a la gente de lo que está ocurriendo. Reducir la ambigüedad todo lo posible aumentará el control de sus empleados sobre la situación, cosa que les permitirá convertirse en defensores activos del cambio, ya que sentirán que controlan su destino.

El reto más importante al que me enfrento como líder es:

“Liderar la organización en el programa de transformación integral del negocio como parte del equipo directivo. Esto implica consolidar la oferta de productos, impulsar la centralización de clientes, fomentar una planificación eficiente y reducir sustancialmente la plantilla y las subcontratas.”

(Directivo del Reino Unido)

Desarrollar habilidades para gestionar las políticas organizativas

“Que no te interese la política no significa que a la política no le intereses tú.”

—Pericles, estadista, orador y general griego

Otro de los retos frecuentes que aparece en la lista de los 10 retos principales en los siete países del estudio es la gestión de accionistas y políticas internas. Esto demuestra que, en todas partes del mundo, las organizaciones tienen un carácter inherentemente político. Para poder gestionar de forma eficiente el trato con accionistas y el manejo de políticas internas, los líderes necesitan desarrollar y mejorar sus habilidades políticas y su destreza, que aquí podría definirse como “la habilidad para comprender realmente a los demás en el entorno de trabajo, y de utilizar dicho conocimiento para influir en otras personas y motivarlas a actuar de forma que se fomenten los objetivos personales y/o de la organización.”⁶


El reto más importante al que me enfrento como líder es:

“Convencer e influir en otras partes interesadas para que tomen una cierta dirección a nivel regional y mundial.”

(Directivo de la India)

“Saber cómo mejorar la posición del departamento dentro de la organización para aportarle valor desde el punto de vista operacional y estratégico”

(Directivo de China)



Existen varias maneras en las que los líderes pueden mejorar su destreza política para manejarse en ambientes de carácter fundamentalmente político y tratar con las personas clave de dentro y fuera de la organización.^{7,8}

Socialice de forma estratégica y construya redes y relaciones sólidas con los demás.

Planee la configuración de su red escribiendo su nombre en el centro de una hoja de papel. A continuación, escriba cerca del suyo el nombre de aquellos con los que mantiene una relación sólida y cercana, y luego anote en el extremo más alejado el de aquellos con los que mantiene una relación más débil o más distante. Después, pregúntese si algunos de sus contactos más cercanos pueden ayudarle a acercarse a aquellos que quedan más lejos.

Tenga mano izquierda. Mantenga a su superior informado. Adopte una actitud proactiva: cuénteles a su jefe lo que ocurre, e infórmeles de los problemas a los que se enfrentan usted y su equipo, así como de los aspectos que marchan bien. Pregúntese: si estuviera en el lugar de su jefe, ¿qué querría saber de usted? A partir de la respuesta, gestione la percepción de su persona. Una de las formas de hacerlo es acentuar

algunas de las características y talentos que su jefe pueda considerar como más relevantes para la empresa, siempre asegurándose de no perder su autenticidad.

Analice la situación. Observe y reúna información procedente tanto de los demás como del entorno. ¿Cómo? Escuchando activamente a los demás, prestando atención al contenido verbal y, muy especialmente, a las pistas no verbales que se dan en la conversación para comprender su significado real.

Cause buena impresión. Ser hábil a nivel político no es lo mismo que ser manipulador. La integridad y la autenticidad son rasgos absolutamente fundamentales. Recabe información acerca de la percepción que los demás tienen del mensaje que usted transmite y acerca de su comportamiento. Evite las habladurías y sepa callar las confidencias. Cumpla sus promesas.



Conclusión

“Hay más semejanzas que diferencias entre los seres humanos, y lo que es cierto en un lugar lo es también en el resto . . .”

—Maya Angelou, poeta,
escritora de memorias, novelista y activista en pro de
los derechos civiles

No cabe duda de que el trabajo de los líderes de hoy en día es complicado, estén donde estén. Nuestra investigación muestra, además, que estos líderes tan diversos se enfrentan a retos que tienen más similitudes que diferencias. Aunque posiblemente se sientan solos ante los problemas y retos a los que se enfrentan, es muy probable que líderes a los que separan varios husos horarios compartan en realidad los mismos retos.

Así pues, líderes del mundo, consuélense sabiendo que no están solos. Ayuden a otros que probablemente deban hacer frente a los mismos retos o, como mínimo, escuchen. Den su opinión a sus compañeros si así se lo piden. Probablemente tengan muy buenos consejos que ofrecer, ya que a lo mejor se han visto en una situación semejante o la están viviendo en ese mismo momento.

A aquellos que trabajen en formación y desarrollo: conocer los retos a los que se enfrentan los líderes puede ser el catalizador para generar iniciativas de desarrollo que les ayuden. **Las iniciativas de desarrollo son más efectivas si están en consonancia con los retos a los que se enfrentan los líderes.** Por ello, consideramos que la mayoría del contenido podría ser el mismo, independientemente del lugar en el que se realice la formación y de quién la reciba. No obstante, también somos

conscientes de que probablemente existan nociones culturales acerca de la idoneidad o la percepción de cómo han de hacerse las cosas, y sabemos que lo que para una cultura resulta aceptable para otra puede ser inaceptable e incluso tabú. Como dice Angelou en la segunda parte de la cita anterior: “... y por eso recomiendo viajar a la mayor cantidad posible de lugares, tanto para ampliar conocimientos como para disfrutar”. Ciertos comportamientos pueden ser lo habitual en un país y tener, sin embargo, un significado muy diferente en otro, y es imposible saberlo a menos que se estudie o se conozca la cultura. Cuando se desarrollan iniciativas de formación y desarrollo que tienen por objeto ayudar a los líderes a superar los retos a los que se enfrentan, resulta fundamental ser consciente de los matices culturales. Sabiendo que los líderes de todo el mundo deben hacer frente a los mismos retos en seis áreas, las personas dedicadas al diseño de iniciativas de formación y desarrollo pueden homogeneizar de forma más apropiada las iniciativas de desarrollo para ayudar a los líderes a solucionar los problemas que surgen al tratar de desarrollar efectividad en la gestión, convertirse en fuente de inspiración para los demás, desarrollar a los empleados, liderar el equipo, capitanear el cambio y gestionar los aspectos políticos y de trato con las partes interesadas dentro de la organización.

Acerca de la investigación

Participantes

Los datos proceden de los participantes en el Programa de Desarrollo del Liderazgo (LDP)[®] del Center for Creative Leadership (CCL[®]) impartido entre enero de 2007 y octubre de 2009. Entre dos y ocho semanas antes del inicio del programa, todos los participantes rellenaron formularios de evaluación y otros donde explicaban su experiencia y antecedentes. La muestra finalmente utilizada fueron 763 directivos en ejercicio de siete países diferentes: 99 participantes de China (60 de ellos de la China continental y 39 de Hong Kong); 106 de Egipto; 100 participantes de la India; 112 de Singapur; 94 de España; 106 participantes del Reino Unido y 146 de Estados Unidos. En cada uno de esos países se observó una proporción del 60-40 entre participantes masculinos y femeninos, con la única excepción de la India, donde el porcentaje de participantes masculinos fue del 84%. La mayoría de los participantes (93,8%) ostentaba puestos de dirección intermedios, medios-superiores o ejecutivos. Contaban, de media, con una experiencia de 4,15 años dentro del sector privado, en doce industrias diferentes: comunicación, servicios, educación, finanzas, seguros, banca, administración pública, sanidad, servicios humanos, fabricación, transporte, venta al por mayor y venta al por menor.

Metodología

Como parte del trabajo previo al programa de desarrollo de liderazgo, se pidió a todos los participantes que rellenaran una serie de formularios personales de evaluación y de experiencia. Parte del trabajo previo consistía en responder la siguiente pregunta abierta: “¿cuáles son los tres retos fundamentales de liderazgo a los que se enfrenta ahora mismo?” Los participantes explicaron en sus propias palabras e ilustraron dichos

retos, y se les permitía extenderse cuanto quisieran, con un máximo de 500 caracteres para describir cada reto. En total, se mencionaron 2.217 retos (703 participantes nombraron tres retos, 48 de ellos nombraron dos retos, y 12 participantes nombraron solo uno).

Siguiendo nuestro procedimiento de asignación de códigos, generamos 33 categorías de retos a los que se enfrentan los directivos.

Análisis

Utilizamos el análisis temático para identificar los temas y patrones que aparecían en los retos de liderazgo mencionados por los participantes, que al final se convirtieron en categorías. El procedimiento de asignación de códigos empezó con la selección aleatoria de retos de liderazgo indicados por 100 de los participantes, realizada por dos codificadores. El código final constaba de 33 categorías y de una categoría “no codificable”. Se examinó la respuesta a la pregunta sobre los retos de liderazgo de cada uno de los participantes, independientemente de su longitud, y se utilizó solo una categoría de reto por respuesta. Al menos dos codificadores se encargaron de codificar todos los retos de manera independiente, y mantuvieron reuniones frecuentes para garantizar que la codificación estuviera bien calibrada. El porcentaje general de coincidencia en la codificación realizada por los dos codificadores era del 56% (comparado con una probabilidad de acuerdo del 3%).¹⁰ Cuando los cuatro codificadores codificaron el 44% de retos restante, al menos tres de ellos coincidían en su valoración el 78% del tiempo. En caso de discrepancias, el equipo de codificación se reunía para analizarlas y para alcanzar un consenso respecto a todos y cada uno de los retos.

Notas al pie

¹Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A., & Leslie, J. B. (2008). *Managerial skills: What has changed since the late 1980s. Leadership & Organization Development Journal*, 29, 167-181.

²Gentry, W. A., & Sosik, J. J. (2010). *Developmental relationships and managerial promotability in organizations: A multisource study. Journal of Vocational Behavior*, 77, 266-278.

³Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

⁴Stiehm, J. H. (2002). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University Press.

⁵Mintzberg, H. (1985). *The organization as a political arena. Journal of Management Studies*, 22, 133-154.

⁶Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). *Development and validation of the political skill inventory. Journal of Management*, 31, 126-152. Página 127.

⁷Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

⁸Gentry, W. A., & Leslie, J. B. (2012). *Developing Political Savvy*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

⁹Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information*. Thousand Oaks: Sage.

¹⁰Dado el gran número de categorías, no es posible realizar una computación de estadísticas Kappa.

El presente libro blanco está basado en los resultados del siguiente estudio:

Gentry, W. A., Eckert, R., Munusamy, V. P., Stawiski, S. A., & Martin, J. (en imprenta). *The needs of participants in leadership development programs: A qualitative and quantitative, crosscountry investigation. Journal of Leadership & Organizational Studies*.



Acerca de los autores

El Dr. William A. Gentry es Senior Research Scientist y coordinador del programa de prácticas y postdoctorado en el Center for Creative Leadership (CCL) en Greensboro, Carolina del Norte. Asimismo, ejerce de formador en el Taller de Certificación de Evaluaciones del CCL y en el programa de perfeccionamiento del liderazgo ***Maximizing Your Leadership Potential***, y ha sido profesor adjunto en diversos institutos y universidades. Con esta aplicación práctica de su investigación, Bill quiere centrarse en ayudar a aquellos líderes que se enfrentan a labores de dirección por primera vez. Bill ha dado más de 70 presentaciones en instituciones académicas, y ha aparecido en más de 50 medios escritos y de internet. Ha publicado más de 40 artículos sobre psicología organizativa y del liderazgo en las áreas de iniciación a la gestión, carácter e integridad de los líderes, orientación, descarrilamiento de la gestión, medición a diversos niveles, política organizativa y habilidades políticas en el entorno laboral. Además, es un estudioso del comportamiento no verbal y su aplicación al liderazgo efectivo y la comunicación, especialmente en los debates políticos. Bill es licenciado en Psicología y Ciencias Políticas por la Universidad de Emory, y tiene un máster y un doctorado en Psicología Industrial y Organizativa por la Universidad de Georgia. Siga a Bill en Twitter: @Lead_Better.

La Dra. Regina H. Eckert trabaja para el CCL como Senior Research Scientist en la zona de Europa y Oriente Medio. Su trabajo se centra en el liderazgo, la trayectoria profesional y la diversidad, incluyendo la diversidad de género, étnica y cultural. En la actualidad, gestiona proyectos de investigación sobre carreras en el ámbito directivo en la Europa del siglo 21 y sobre evaluaciones de 360 grados para el desarrollo en entornos de trabajo multinacionales. Trabaja a caballo entre la ciencia pura y sus aplicaciones prácticas, y publica y presenta su trabajo ante académicos y profesionales de todo el mundo. Sus artículos aparecen en el *Libro de Desarrollo del Liderazgo*

del CCL (Jossey- Bass, 2010). Antes de unirse al equipo de CCL, Regina trabajaba como asesora para empresas de toda Europa dedicadas a la industria de la automoción, la sanidad, la fabricación y la alimentación. Su trabajo abarcaba proyectos sobre diversidad y trascendencia laboral, cambios en la cultura organizativa de la empresa, formación para expatriados y gestión basada en equipos. Es licenciada en Psicología por la Universidad de Múnich, Alemania, y tiene un doctorado en Gestión de la Aston Business School del Reino Unido.

La Dra. Sarah A. Stawiski trabaja como Senior Research Scientist en el CCL en San Diego, California. El trabajo de Sarah se centra en evaluar el impacto de los programas de desarrollo del liderazgo y en analizar los factores individuales y organizativos que influyen en las actitudes y comportamientos en el lugar de trabajo. Entre sus intereses se cuentan los procedimientos en grupos pequeños, la toma de decisiones éticas y la responsabilidad social corporativa. Antes de incorporarse al equipo del CCL, Sarah trabajaba para Press Ganey Associates, una empresa de mejora de la calidad en atención sanitaria. Es licenciada en Psicología por la Universidad de California, San Diego, y tiene un máster y un doctorado en Psicología Social Aplicada por la Universidad de Loyola, en Chicago.

La Dra. Sophia Zhao trabaja como Research Scientist en el CCL. Su trabajo se centra en comprender las necesidades de liderazgo de sectores, regiones y poblaciones específicas, así como en dar con las soluciones necesarias para cubrir esas necesidades. Actualmente, su ámbito de investigación son los cambios en el liderazgo de alto nivel, las mujeres como líderes y el coaching. Es licenciada en Económicas por la Universidad de Fudan y tiene un doctorado de la NUS Business School de la Universidad Nacional de Singapur.



El Center for Creative Leadership (CCL) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. El CCL equilibra el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a los clientes, transformando así a los líderes individuales, equipos, organizaciones y a la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes a todos los niveles. Considerado como uno de los 10 principales proveedores de enseñanza para ejecutivos por las publicaciones Bloomberg Businessweek y Financial Times, CCL tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Addis Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghai (China).

CCL - Continente Americano

www.ccl.org
+1 800 780 1031 (USA y Canadá)
+1 336 545 2810 (mundial)
info@ccl.org

Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

San Diego, California

+1 858 638 8000

CCL - Europa, Oriente Medio, África

www.ccl.org/emea

Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

Addis Abeba, Etiopía

+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL - Asia Pacífico

www.ccl.org/apac

Singapur

+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

Gurgaon, India

+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

Shanghai, China

+86 182 0199 8600
ccl.china@ccl.org

Oficinas afiliadas: Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá
Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida
Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia