



Las últimas investigaciones indican que los programas de desarrollo de liderazgo no están creando líderes transformacionales.

La transformación es inevitable en el acelerado mundo digital de hoy en día y ninguna empresa o sector está a salvo de ello. Según el informe [Harvard Business Publishing's 2018 State of Leadership Development](#), más de la mitad de las empresas encuestadas dijeron que están experimentando transformaciones en este momento, y otro 32% han completado una transformación en los últimos tres años. Ningún cambio ocurre sin desafíos, y según el informe de Harvard, las organizaciones más exitosas tendrán líderes transformacionales a la cabeza para superar esos obstáculos. El desafío es encontrar y desarrollar dichos líderes. Las organizaciones que entienden esto deben otorgar alta prioridad al aprendizaje y al desarrollo y, a su vez, tienen un mayor crecimiento de ingresos, posición en el mercado y potencial de crecimiento futuro que las organizaciones que no aprovechan la formación y el desarrollo como una vía para el éxito.

Desafortunadamente, en los últimos dos años, los investigadores han descubierto que los programas para el desarrollo del liderazgo no están logrando los objetivos esperados. En el informe de desarrollo de liderazgo de 2016, el 75% de los encuestados dijo que se necesitaba una mayor innovación en las técnicas de aprendizaje utilizadas en los programas de desarrollo. En 2018, la cifra aumentó al 80%. La innovación es clave para la transformación de los programas de desarrollo, e ignorarla al mantener programas estáticos es una de las razones para la insatisfacción entre los líderes, especialmente los millennials.

Según el informe, los millennials fueron los más críticos con los programas de desarrollo de liderazgo. Menos de la mitad de los millennials encuestados (40%) calificaron sus programas de desarrollo de liderazgo como excelentes, en comparación con el 67 por ciento de los baby boomers.

Las generaciones más jóvenes viven en un mundo de interacciones digitales en tiempo real, y deberíamos aprovechar esos estilos de aprendizaje. Pero la tecnología no es la única mejora que se debe hacer: para satisfacer y fidelizar a los líderes del milenio, los programas de desarrollo deben introducirse antes en la carrera de un empleado.

A medida que el enfoque tradicional de liderazgo continúa transformándose, las iniciativas de desarrollo deben dejar de centrarse en los niveles y hacerlo más bien en el desarrollo de grupos de

talento estratégicos. Las generaciones más jóvenes tienen menos paciencia y una perspectiva de carrera más a corto plazo que sus predecesoras. Como tal, debemos involucrarlos antes en el proceso de desarrollo y hacerles saber que su talento es reconocido y que su desarrollo continuo es la forma más rápida de moverse en toda la organización.

Si no aprovechamos las habilidades de los millennials estaremos perdiendo la verdadera innovación.

Una gran oportunidad es reconocer el papel que pueden desempeñar estos líderes más jóvenes para asegurarse de que la organización esté lista para la transformación. La transformación no es nueva para ellos, están acostumbrados a trabajar a través del cambio. Son ingeniosos y buscan continuamente nuevos conocimientos, por lo que debemos usar esto y aprovechar la agilidad organizativa / individual innata que tienen los millennials.

### **Alinear negocios y aprendizaje**

Las iniciativas de formación y desarrollo prioritarias son aquellas que están más estrechamente alineadas con los retos del negocio, y aquellas que pueden medirse. Según el informe de Harvard, la mayoría de las organizaciones utilizan la satisfacción de los empleados para determinar el éxito de los programas de desarrollo de liderazgo (67 por ciento), seguidos del *pipeline* de futuros líderes (60 por ciento) y la fidelización de empleados de alto potencial (58 por ciento). Lo que deberían hacer en su lugar es implementar proyecciones de impacto en el negocio y crear oportunidades para que los participantes en estos programas apliquen lo que han aprendido a un verdadero desafío empresarial. Al final del proyecto, podríamos ver los resultados tangibles y el verdadero impacto del programa de desarrollo de liderazgo.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones comienzan tratando de responder a la pregunta, “¿Cómo impartiremos nuestra solución de desarrollo de liderazgo?”. En su lugar, deberían estar respondiendo preguntas como “¿Por qué es importante para nosotros el liderazgo en este momento?”, “¿En quién es más importante que invertimos?” y “¿Qué necesitamos específicamente que estos líderes puedan hacer ... en el contexto de hacia dónde va nuestro negocio?”

Sin embargo, no es suficiente alinearse con la estrategia empresarial. Un componente crucial de los programas de desarrollo exitosos es que estén integrados en la vida diaria de un líder. En lugar de ver el desarrollo del liderazgo como un “complemento” al trabajo de un líder, el desarrollo centrado en el contexto obliga a los líderes a aprender a medida que trabajan y trabajan a medida que aprenden, eliminando así la perspectiva de “No tengo tiempo para esto”.

Los programas de desarrollo que apoyan directamente la transformación empresarial deben ser experiencias continuas en las que los líderes resuelvan desafíos empresariales reales, practiquen lo que están aprendiendo, aprendan unos de otros y obtengan una exposición práctica a ideas fuera de su lugar de trabajo, dicen los expertos.

Un programa de desarrollo de liderazgo perfecto comienza en la parte superior de la organización para alinear a todos. Luego, esos líderes principales forman parte del programa y actúan como mentores de líderes más jóvenes, a través de un aprendizaje basado en la acción. Es este modelo el que ayuda a todos en la organización a aprender y aceptar los cambios de comportamiento.

No puede haber ninguna duda en las mentes de los líderes sobre por qué se están desarrollando y qué se espera de ellos en una organización posterior a la transformación. El primer paso es reconocer que transformar un negocio sin transformar simultáneamente a sus líderes es una tarea de tontos.

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

**Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).