



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Competencias de liderazgo en las organizaciones.

Los desafíos en la implementación de programas efectivos para su desarrollo.

Autor: Curti, Paula Ailen

DNI: 37122693

Director del Trabajo: Ruth Szvarc

Buenos Aires, 2023

Índice

Resumen ejecutivo	4
Introducción.....	5
Introducción y problemática a abordar	5
Preguntas y objetivo central del trabajo.....	6
Objetivo.....	6
Marco conceptual.....	7
1- Competencias.....	7
1.1- ¿Qué son las competencias?.....	7
1.2- ¿Cómo se aprenden las competencias?.....	8
1.3- Competencias de liderazgo	13
2- Desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral	18
2.1- Elección de las competencias de liderazgo en las organizaciones	18
2.2- ¿Cómo se aprende una competencia de liderazgo?	19
2.3- Dificultades del desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral.....	20
2.4- Evaluación de las competencias de liderazgo y habilidades blandas en el ámbito laboral.....	22
3- Estrategias de desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral	24
3.1- El modelo 70.20.10 como marco general	25
3.1.1- <i>Coaching</i>	26
3.1.2- <i>Shadowing</i>	27
3.1.3- <i>Mentoring</i>	28
3.1.4- <i>Programas de formación y Programas de autodesarrollo</i>	28
3.1.5- <i>On the job training</i>	28
3.1.6- <i>Simuladores</i>	29
3.1.7- <i>Experiencias inmersivas</i>	29
3.1.8- <i>Peer coaching</i>	30
3.1.9- <i>Team Building</i>	30
Investigación de campo.....	32
Metodología del relevamiento.....	32

Presentación y Análisis de la información de campo	32
Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	46
Recomendaciones para la acción	49
Conclusiones generales del trabajo	52
Bibliografía	54
Anexos	58



Universidad de
San Andrés

Competencias de liderazgo en las organizaciones.

Los desafíos en la implementación de programas efectivos para su desarrollo.



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Con el objetivo de elaborar un conjunto de recomendaciones para desarrollar programas de desarrollo y formación de competencias de liderazgo, hemos llevado adelante un análisis conceptual sobre las competencias de liderazgo y conocer las prácticas de diversas organizaciones.

Desde el marco teórico buscamos entender qué son y cómo se aprenden las competencias de liderazgo, cómo se desarrollan en el ámbito laboral, qué estrategias se utilizan para ello y cómo se evalúa su efectividad.

Por el lado de las organizaciones, realizamos entrevistas a referentes de Recursos Humanos de diferentes industrias para escuchar su experiencia y aprender a partir de la misma, con el fin de conocer los desafíos con los que se encuentran día a día para implementar programas efectivos.

De esta manera, con información conceptual y empírica, desarrollamos una serie de recomendaciones para poder crear programas de desarrollo de competencias de liderazgo.

Introducción

Introducción y problemática a abordar

Para alcanzar los resultados de negocio y promover ambientes de trabajo atractivos y motivadores, las organizaciones necesitan contar con líderes que sean capaces de conducir equipos de trabajo efectivos y al mismo tiempo promover el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores. Con este objetivo, se diseñan diferentes programas que buscan desarrollar las competencias de liderazgo definidas por cada organización. Sin embargo, la formación de habilidades es un proceso complejo que lleva mucho tiempo. No es tarea fácil diseñar un programa que cumpla con los objetivos deseados por la organización. Es importante destacar que, para aprender cualquier competencia se necesita de:

- a- Una propuesta de formación y desarrollo adecuada.
- b- La voluntad y disposición de la persona.
- c- Un ámbito para aplicar, ejercitar y poner a prueba las capacidades individuales.

Es aquí donde radica la problemática, en la dificultad de poder generar programas de desarrollo y formación que sean efectivos, que se ajusten tanto a los requerimientos de la organización como a las necesidades de los colaboradores, de manera que promueva en ellos el interés, la voluntad y predisposición necesarias para poder llevarlo a cabo.

Para resolver este desafío, las empresas han implementado diferentes propuestas, con niveles variados de éxito. Identificar cuáles son las variables que contribuyen al desarrollo efectivo de las competencias de liderazgo en las organizaciones, puede ser de gran utilidad a la hora de elaborar recomendaciones para el diseño de estos programas, considerando aspectos generales y particulares de la cultura de cada organización.

Preguntas y objetivo central del trabajo

- ¿Cómo se definen las competencias de liderazgo en las organizaciones laborales?
- ¿Qué factores ayudan u obstaculizan su desarrollo?
- ¿Cuáles son las estrategias, en términos de programas, que contribuyen a desarrollar las competencias de liderazgo que requieren las organizaciones?
- ¿Cómo se evalúa la efectividad de estos programas desde el punto de vista de las organizaciones?

Objetivo

Este Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo elaborar un conjunto de recomendaciones para diseñar e implementar programas de desarrollo y formación de competencias de liderazgo.

Buscaremos relevar información acerca de las mejores estrategias para generar y/o mejorar las competencias de liderazgo. También analizaremos si las estrategias usadas actualmente en diferentes organizaciones cumplen con los objetivos que se proponen, y de qué manera pueden ser más eficaces para lograrlos.

Para ello recurriremos tanto a la investigación bibliográfica como al relevamiento de experiencias y buenas prácticas, lo que nos permitirá identificar los elementos a tener en cuenta - y los que se deben evitar- a la hora de planificar este tipo de programas.

Marco conceptual

1- Competencias

En este primer eje comenzaremos desarrollando el concepto de competencias desde el concepto más amplio, hasta ir acercándonos a las competencias de liderazgo que son las que nos convocan en este trabajo. Para ello, dividiremos el eje en dos subtemas: por un lado, nos focalizaremos en la comprensión del concepto de competencia, a partir de cómo lo definen diferentes autores. Luego, en un segundo bloque, nos adentraremos en las competencias de liderazgo, identificando cuáles son según cada uno de los autores y los motivos por las que las consideran como base fundamental para el liderazgo.

1.1- ¿Qué son las competencias?

Según Boyatzis (1982): “Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” (p.21). Es decir, que es una condición muy interna de la persona y que puede predecir ciertos comportamientos en su desempeño. Es por ello que es de suma importancia conocer las competencias con las que cuenta cada individuo y saber cómo desarrollarlas para poder sacar el máximo potencial.

Por otro lado, también contamos con varias definiciones desde las nociones sociológicas: la positivista, la etnometodológica, la weberiana y la marxista. Paul Attewell (2009) realiza un análisis de las definiciones de cada uno de estos enfoques. Según la escuela positivista “tratan la competencia como un atributo susceptible de medición cuantitativa y que creen que este atributo o cualidad tiene un carácter objetivo independiente del observador” (Attewell, 2009, p.22). En cuanto a la visión etnometodológica:

“...ofrece una perspectiva de la actividad humana, y por tanto de la competencia, que no concuerda con los supuestos acerca de la complejidad, la rutina y el análisis consciente de los positivistas. En el núcleo de esta

perspectiva está la idea de que toda actividad humana, incluso la más trivial, es bastante complicada o compleja. (...) Una gran parte de la investigación etnometodológica se ha dedicado a mostrar la sutil textura, los muchos pasos e imprevistos, de actividades que normalmente se piensa que son sencillas.” (Attewell, 2009, p.28)

Attewell continúa explicando la definición de competencias según la escuela weberiana o del Construccinismo Social, que señala que las competencias pueden ser una construcción social que dependen de la oferta/demanda; es decir una relación entre los que no realizan la tarea y quienes la realizan y las competencias que son necesarias para llevar a cabo el trabajo. También pueden ser destrezas técnicas que surgen de la complejidad de la tarea. Por último, la visión marxista se encuentra un tanto dividida: “muchos marxistas contemporáneos abordan la competencia como una categoría de ‘sentido común’ que no requiere explicación, mientras que el tratamiento de la competencia de otros neomarxistas con frecuencia se degrada entre el pensamiento positivista o el social-construccionista”. (p.35)

Con todas estas visiones y opiniones, observamos lo dificultoso que resulta poder definir qué es una competencia. Pero, a grandes rasgos, de alguna manera todas concluyen que es una especie de atributo, característica, condición con que cuenta cada persona para poder desarrollar alguna actividad determinada. Algunas personas pueden tener sus competencias más desarrolladas que otras y pueden hacer más y mejor uso de estas.

Por otro lado, Claude Lévy-Leboyer (2000) define las competencias como

“...fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerrequisitos, no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias.” (Lévy-Leboyer, 2000, p.3)

1.2- ¿Cómo se aprenden las competencias?

En este sub-eje ampliaremos sobre las diferentes maneras en que las personas pueden llegar a aprender una competencia. ¿Qué les pasa a las personas cuando la organización les solicita aprender o mejorar ciertas competencias?

¿Qué los motiva a aprender estas competencias? ¿Qué requisitos necesitan para aprender una competencia?

Para progresar con el desarrollo de las competencias no sólo se necesita de un programa y un marco para poder ejercitar, sino también que es necesario contar con la voluntad y predisposición de la persona involucrada. Implica un proceso de autoconocimiento, autorreflexión y experimentación, que no siempre todas las personas están dispuestas a enfrentar. Por ello es importante definir y diseñar algún tipo de estrategia que lo facilite, atendiendo las posibilidades y dificultades que podrían presentarse durante el ciclo de aprendizaje.

Una de las formas consiste en ayudar a las personas a lograr una mejor comprensión del impacto de sus acciones, reflexionando sobre lo que han hecho, cómo y por qué lo han realizado de esa manera. Como menciona Schön:

“Podemos reflexionar sobre la acción, retomando nuestro pensamiento sobre lo que hemos hecho para descubrir cómo nuestro conocimiento en la acción puede haber contribuido a un resultado inesperado. Podemos hacerlo así una vez que el hecho se ha producido, ya tranquilamente, o podemos realizar una pausa en medio de la acción para hacer lo que Hannah Arendt (1971) denomina un «pararse a pensar».” (Schön, 1992, pp. 36-37)

Schön también hace hincapié en lo fundamental que es tener un ambiente de práctica seguro para poder ejercitar lo aprendido:

“Un prácticum es una situación pensada y dispuesta para la tarea de aprender una práctica. Es un contexto que se aproxima al mundo de la práctica, los estudiantes aprenden haciendo (...) relativamente libre de las presiones, las distracciones y los riesgos que se dan en el mundo real al que, no obstante, el prácticum hace referencia.” (Schön, 1992, pp. 45-46)

El autor señala que para que este espacio de experiencia resulte, quien practica debe iniciarse “en las tradiciones de una comunidad de prácticos y del mundo de la práctica que estos habitan. Aprende sus convenciones, limitaciones, lenguajes y sistemas de valoración” (p. 45).

Desde la reflexión acerca de cómo la sociedad y las organizaciones impulsan el aprendizaje de las competencias, podemos observar el siguiente ejemplo: luego de la pandemia que vivimos debido al COVID, en la página web de Cultura Aprendizaje se publicó un manifiesto para ser firmado por los líderes de las

organizaciones para lograr un compromiso de aprendizaje continuo centrado en las personas:

“En este contexto, es imprescindible contar con personas y organizaciones que sean capaces de desaprender y aprender a aprender. Desarrollar cultura de aprendizaje exige liderazgos que impulsen organizaciones basadas en el intercambio de conocimiento y la colaboración de sus integrantes. (...) Una organización o una sociedad que no aprende se condena a desaparecer.” (culturaprendizaje.org, s.f.)

Como mencionan Hernández Pina, Martínez Clares, Martínez Juárez y Monroy Hernández:

“Hemos pasado de una enseñanza basada en una sociedad industrial a otra basada en el conocimiento y la información en la que se promueve el aprender a aprender, aprender a lo largo y ancho de la vida, el desarrollo de competencias, el aprender a convivir en una sociedad diversa y la construcción moral y ética.” (Hernández Pina, Martínez Clares, Martínez Juárez, Monroy Hernández, 2009, p. 316).

Por otro lado, los autores Martínez Clares y Echeverría (2009) indican que la sociedad globalizada en la que vivimos actualmente nos lleva a “invertir en inteligencia” (p.126), generando la necesidad de estar predispuestos a aprender y adaptarnos a los tiempos que corren. Los autores representan este constante cambio como un “reloj de arena” que podemos observar en la siguiente figura:

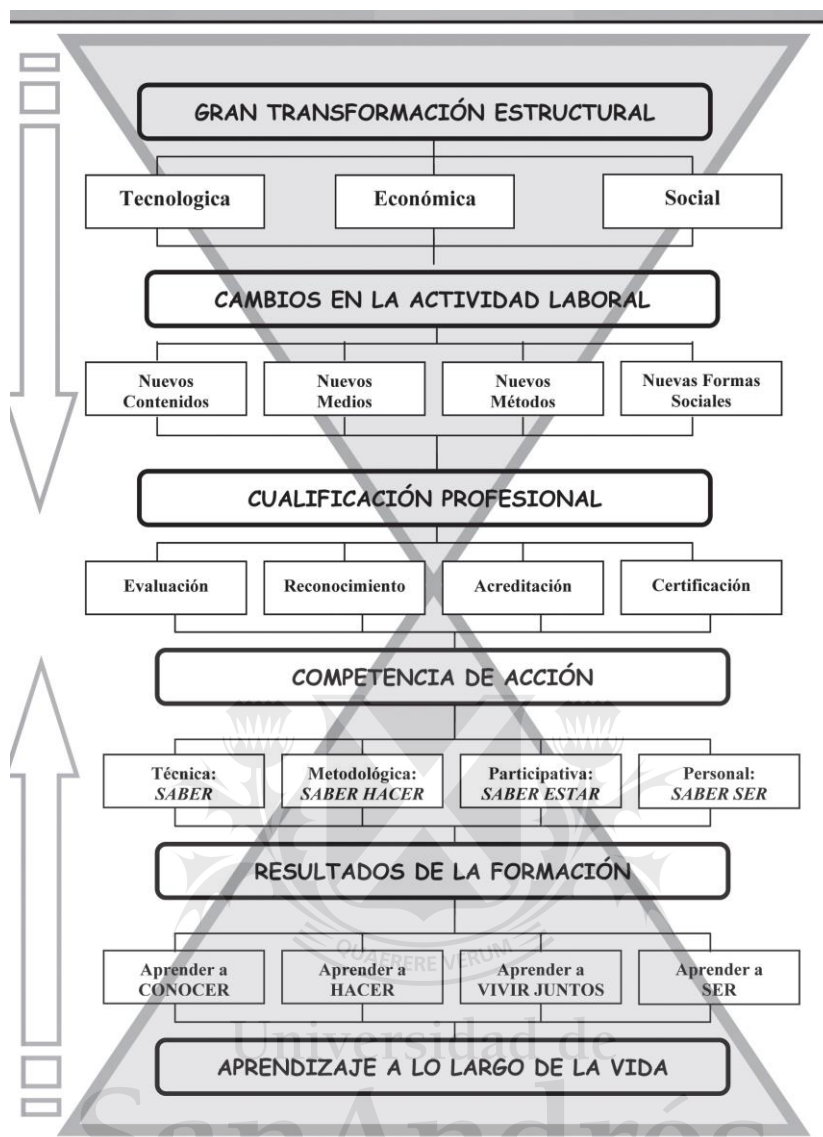


Figura #1. “Reloj de arenas movedizas, generadoras de la gran transformación y cambios del Siglo XXI”. Tomado de “Formación basada en competencias”. Martínez Clares, P. y Echeverría Samanes, B. 2009, Revista de Investigación Educativa, pp127, Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/94331>

Los autores sintetizan esta información explicando que

“...para un desempeño eficiente de la profesión, es necesario *saber* los conocimientos requeridos por la misma. A su vez, un ejercicio eficaz de éstos requiere *saber hacer*. Pero, para ser funcionales en un mundo cambiante, es preciso *saber estar* y más aún *saber ser*.” (Martínez Clares y Echeverría, 2009, p. 130).

Continúan mencionando que “saber” y poder desarrollar las competencias necesarias requiere de un aprendizaje constante:

“El aprendizaje permanente, que demanda la sociedad del siglo XXI, está llamado a integrar estas tres modalidades (aprendizaje formal, no formal e informal), puesto que se aprende mientras se vive, ya sea de forma continua o periódica. Esta dimensión de amplitud hace más patente la complementariedad de los aprendizajes formal, no formal e informal. ‘Nos recuerda que un aprendizaje útil y placentero puede producirse y se produce en la familia, en el ocio, en la vida comunitaria y en el trabajo cotidiano. El aprendizaje en amplitud también nos demuestra que enseñar y aprender son papeles y actividades que se pueden cambiar e intercambiar en diferentes momentos y lugares’.” (Martínez Clares y Echeverría, 2009, p.131).

Podemos observar la diferencia entre estos tres tipos de aprendizaje (formal, informal y no formal) a través de los siguientes cuadros comparativos, en base a lo que proponen Elena Asenjo, Mikel Asensio & María Rodríguez-Moneo (2012)

	APREND. FORMAL	APREND. INFORMAL	APREND. NO FORMAL
Objetivos	+ Cerrado Curricular + Unidisciplinar + Teórico	Abierto Extracurricular Multidiscipli Aplicado	+Cerrado Curricular/Extr +Unidisciplin Teóric/Aplica
Estructura	No Diversificada Más Lineal	Diversificada No lineal	No Diversificada Más Lineal
Control	Externo	Interno	Externo
Contenidos	Concept ++ Actitudinales + Procedime +	Concept++ Actitud +++ Procedim +++	Concept++ Actitud++ Procedim++
Evaluación	+ producto + cuantitativa + sumativa Individual.	+ proceso + cualitativa + formativa Individual, grupal y social	+ producto + cuantitativ + sumativa Individual.

Figura #2. Planificación del proceso de enseñanza en programas formales, no formales e informales. Tomado de “Aprendizaje informal”. Asenjo, E., Asensio, M., & Rodríguez-Moneo, M. 2012, Museos y educación, p.43. Series de investigación iberoamericana de museología.

	APREND. FORMAL	APREND. INFORMAL
Motivación	Más Extrínseca	Más Intrínseca
Activación conocimiento	Se supone un conocimiento previo activo	Activación premeditada → GANCHO
Interactividad	Baja	Alta
Emoción	Menor manejo de la carga emocional	Mayor manejo de la carga emocional
Toma Conciencia	No provocada y escasa	Buscada directamente

Figura #3. Planificación del proceso de aprendizaje en programas de educación formal e informal. Tomado de “Aprendizaje informal”. Asenjo, E., Asensio, M., & Rodríguez-Moneo, M. 2012, Museos y educación, p.45. Series de investigación iberoamericana de museología.

1.3- Competencias de liderazgo

Continuando con la investigación bibliográfica, en este segundo apartado del primer eje conceptual haremos foco en las competencias de liderazgo.

Pero ¿qué es el liderazgo? Solano (2007) señala las diferentes definiciones para este concepto:

“Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos” (Yukl, 2002). Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos.” (Solano, 2007, p. 18)

Una vez definido el concepto de liderazgo, veamos cuáles son las competencias involucradas en este rol. Para ello estudiaremos el modelo de liderazgo desde diferentes perspectivas que nos permitirán enriquecer la visión sobre este tema.

Dave Ulrich, junto con Wilson Burns, Laurence Smith (2012) realizaron una extensa investigación en empresas de todo el mundo para identificar las tendencias más innovadoras. De allí, resumieron en el siguiente cuadro las competencias que debe tener un líder, al cual llamaron “*The Leadership Code*”:

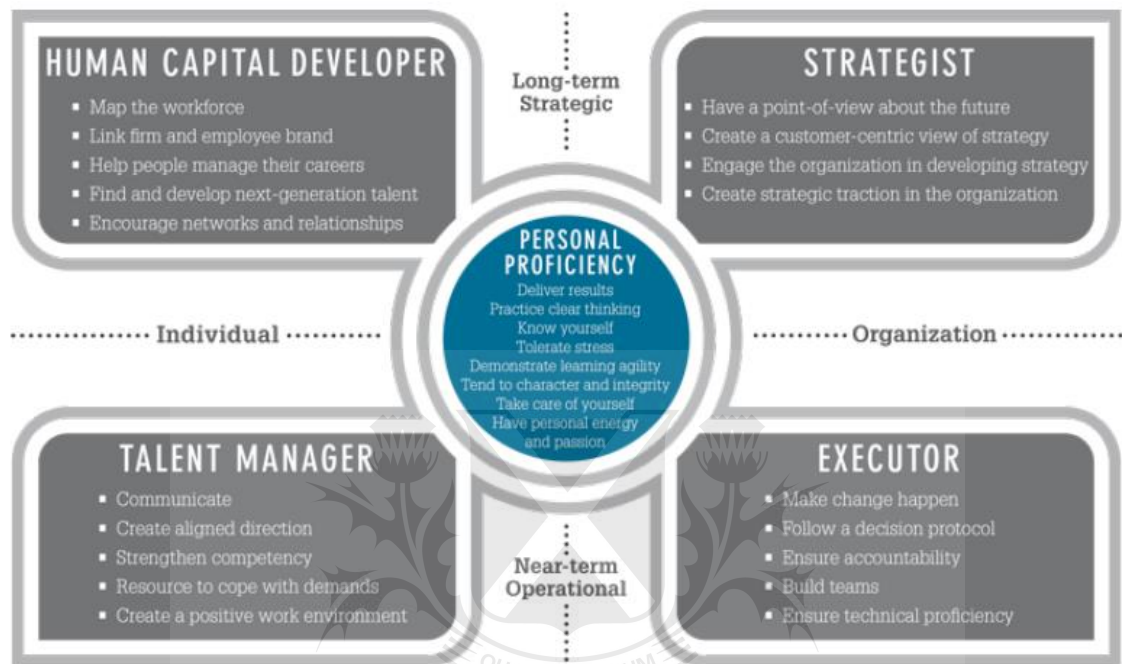


Figura #4. The Leadership Code. Tomado de "Competency models with impact. Burns, E. W., Smith, L., & Ulrich, D. 2012, *People & Strategy*, p.3, *The RBL Group White Papers Series*" Recuperado de <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/Competency%20Models%20with%20Impact.pdf>

Según los autores, además de contar con competencias personales como la autoconciencia, orientación a resultados y tolerancia al estrés, el líder debe ser el desarrollador de las personas, gerente del talento, estratega y ejecutor.

Por otro lado, tenemos la visión de Daniel Goleman que podemos encontrar en su libro "Inteligencia Emocional" (1995). Según este autor, que desde hace varios años viene realizando una ardua investigación sobre liderazgo, lo que distingue a un gran líder no es tener un alto coeficiente intelectual o contar con variadas habilidades técnicas, sino contar con inteligencia emocional. Goleman (1995) define la inteligencia emocional como:

“...la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por

último – pero no, por ello, menos importante-, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”. (Goleman, 1995, p.36)

Y continúa “La competencia emocional constituye, en suma, una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en el dominio de todas nuestras otras facultades (entre las cuales se incluye el intelecto puro)” (p.37). Describe un grupo de cinco competencias que permiten a los líderes mejorar su desempeño y el de sus colaboradores. Estas competencias relacionadas con la inteligencia emocional son: conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Goleman indica también que la inteligencia emocional puede ser aprendida y que aumenta con la edad o, mejor dicho, con la experiencia y la madurez.

En concordancia con estas ideas, en el texto “El líder resonante” de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), los autores mencionan la importancia de un líder optimista, entusiasta y que sepa movilizar a las personas. Sus investigaciones concluyeron que los estados de ánimo positivos ayudan a percibir nuestro de alrededor de mejor manera y llegar a los objetivos deseados, por ende, es importante que el líder sepa inducir estos sentimientos en su equipo de trabajo. Sin embargo, algunos autores, -a diferencia de los que vimos anteriormente-, no están tan de acuerdo sobre la importancia de las habilidades interpersonales en el liderazgo. Por ejemplo, Terri Griffith (2013) menciona que hay mucha expectativa sobre el liderazgo y sobre el líder que debe estar en constante contacto con sus seguidores, algo que ha cambiado durante los últimos años con los trabajos a distancia y los límites de la empresa. Griffith sostiene que el liderazgo moderno consiste en facilitar la estrategia de la organización a los empleados y ser claros con las metas específicas y la capacitación.

Por otro lado, los autores Schoemaker, Krupp y Howland (2013) nombran seis nuevas habilidades como las competencias esenciales del liderazgo: la anticipación para detectar oportunidades y errores a tiempo; el desafío para desafiarse a sí mismo y a los demás a animarse a tomar nuevos caminos; interpretación para reconocer patrones y superar la ambigüedad; decisión para elegir la mejor opción a tiempo; alineación para generar una comunicación efectiva y aprendizaje para poder promoverlo dentro de la cultura de la organización.

Desde la visión de Robert Kaiser (2020), la mayor competencia con la que deben contar actualmente los líderes es con la versatilidad para atender la gran y variada demanda: Dos grandes desafíos caracterizan al liderazgo en la actualidad. Una es la necesidad de hacer malabarismos con una serie creciente de demandas paradójicas (hacer más con menos; reducir costos, pero innovar; pensar globalmente, actuar localmente). El otro es el ritmo sin precedentes del ‘cambio disruptivo’, que acelera la interacción de estas demandas y, al mismo tiempo, aumenta la presión sobre las organizaciones para que se adapten. (Kaiser, 2020, pp. 1-2)¹

Podemos resumir las competencias indicadas por los autores en el siguiente cuadro:

Autores	Competencias de liderazgo			
	Personales	Conducción de equipos y personas	Capacidad de ejecución	Decisiones estratégicas
Burns, E. W., Smith, L., & Ulrich, D	Orientación a resultados; Pensamiento claro; Autoconocimiento; Tolerancia al estrés; Learning agility; Integridad; Cuidado de sí mismo; Pasión.	Comunicación; Dirección alineada; Fortalecimiento de las competencias de los demás; Poder hacer frente a las demandas; Creación de un ambiente de trabajo positivo; Ser el vínculo entre la empresa y el empleado; Desarrollador de carrera.	Hacer que los cambios sucedan; Protocolo de decisión; Garantizar la responsabilidad; Construcción de equipos; Asegurar competencias técnicas.	Visión de futuro; Visión estratégica orientada en el cliente; Ser el nexo para la organización en la estrategia de desarrollo; Creación de tráfico estratégico para la organización.

¹ Traducción propia.

Daniel Goleman	Conciencia de sí mismo; Autorregulación; Empatía.	Motivación; Habilidades sociales.		
Goleman, Boyatzis y McKee	Optimismo; Entusiasmo.	Saber movilizar a las personas; Inducir sentimientos de estado de ánimos positivos en el equipo.		
Terri Griffith			Claridad con las metas específicas y la capacitación.	Facilitar la estrategia de la organización a los empleados.
Schoemaker, Krupp y Howland	Desafiarse a sí mismo a tomar nuevos caminos.	Desafiar a los demás a tomar nuevos caminos; Alineación para generar una comunicación efectiva.	Aprendizaje para poder promoverlo dentro de la cultura de la organización.	Anticipación para detectar oportunidades y errores a tiempo; Interpretación para reconocer patrones y superar la ambigüedad; Decisión para elegir la mejor opción a tiempo.
Robert Kaiser			Versatilidad para atender la gran y variada demanda	

Como podemos observar, todo líder necesita desarrollar ciertas competencias para desempeñar con idoneidad su rol; estas pueden estar potencialmente presentes en cada persona o requieren ser aprendidas. No existe el liderazgo sin las competencias necesarias para llevarlo a cabo. Veremos a continuación

cómo es posible adquirirlas y desarrollarlas en el propio ámbito de trabajo, a partir de propuestas y estrategias específicas.

2- Desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral

En este segundo eje, nos centraremos en investigar cuáles son las estrategias para aprender una competencia de liderazgo y cómo se logran desarrollar en el ámbito organizacional. Para ello, dividiremos el eje en cuatro sub-ejes: Elección, Aprendizaje, Dificultades y Evaluación.

2.1- Elección de las competencias de liderazgo en las organizaciones

En una de sus tantas publicaciones, Daniel Goleman indica que “Situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo” (Goleman, 2014, p. 14). Por lo tanto, no todas las organizaciones necesitan tener líderes con las mismas competencias. Cada una buscará en sus líderes las competencias necesarias para poder cumplir con su rol. La gran pregunta apunta a saber de qué manera las organizaciones definen y eligen las habilidades necesarias para ellos.

En “Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional” (2010), los autores remarcan los cambios constantes y la incertidumbre como desafíos para poder definir las competencias de cada organización:

“...Se percibe cada vez más una tendencia a la definición de competencias específicas para la organización, o sea, la competencia del liderazgo envuelve conocimientos, habilidades y actitudes que serán diferentes de una organización a otra, dependiendo de la cultura, la estructura y la estrategia adoptadas por ellas. Así, las prácticas de desarrollo de gestores deben contemplar contenidos que diferirán en cada organización. Se puede decir, por lo tanto, que programas predefinidos o estandarizados difícilmente alcanzarán los objetivos propuestos.” (Teles, Alves Corrêa, Giuliani, Oste Graziano & Rueda Spers, 2010, p. 108).

Es decir, que la elección de las competencias de liderazgo que cada organización decidirá para sus líderes será el resultado de un análisis empírico sobre todos los aspectos anteriormente mencionados por los autores. No todos los líderes contarán con todas las competencias, por ello las empresas deben hacer foco en sus necesidades y las competencias clave que deben desarrollar

en sus líderes para lograr el éxito. Una vez definidas, se podrá pensar un programa de aprendizaje específico para desarrollar las competencias elegidas en las personas elegidas.

2.2- ¿Cómo se aprende una competencia de liderazgo?

Cuando comenzamos a investigar sobre las competencias de liderazgo, las primeras preguntas que surgen se vinculan con la posibilidad de aprender a ser líder y las habilidades que eso conlleva. Richard Boyatzis, Annie McKee y Frances Johnston (2008) aseguran que la respuesta a estas preguntas es positiva. A pesar de que hay algunas características que pueden ser congénitas de las personas, como por ejemplo tener tendencia a ser optimistas, las competencias de liderazgo se pueden aprender. Los autores señalan que:

“...las personas pueden ser mejores líderes y pueden cambiar pautas de comportamiento muy arraigadas. Pero tenemos que querer cambiar, y el camino que nos tracemos tiene que tener sentido a un nivel *personal*. No se trata simplemente de un desarrollo del liderazgo. En realidad, un crecimiento profesional significativo es imposible sin una transformación personal.” (Boyatzis, McKee, Johnston, 2008, p.25).

Los autores continúan indicando que las habilidades de liderazgo están relacionadas con conductas muy arraigadas de la persona, por lo que el proceso no será fácil y que el cambio debe ser intencionado para poder lograr los objetivos. “Llegar a una visión clara y comprometida de la vida es el primer paso y el más importante para convertirse en un líder resonante” (Boyatzis, McKee, Johnston, 2008, p.25).

El cambio intencionado que mencionan es la base para poder adquirir las competencias de liderazgo. Transitar este desarrollo conlleva un proceso muy importante de autoconocimiento y de conectar con uno mismo para enfrentar qué es lo que se debe mejorar, cambiar, abandonar y, sobre todo, aprender. Los autores representan este cambio de la siguiente manera:

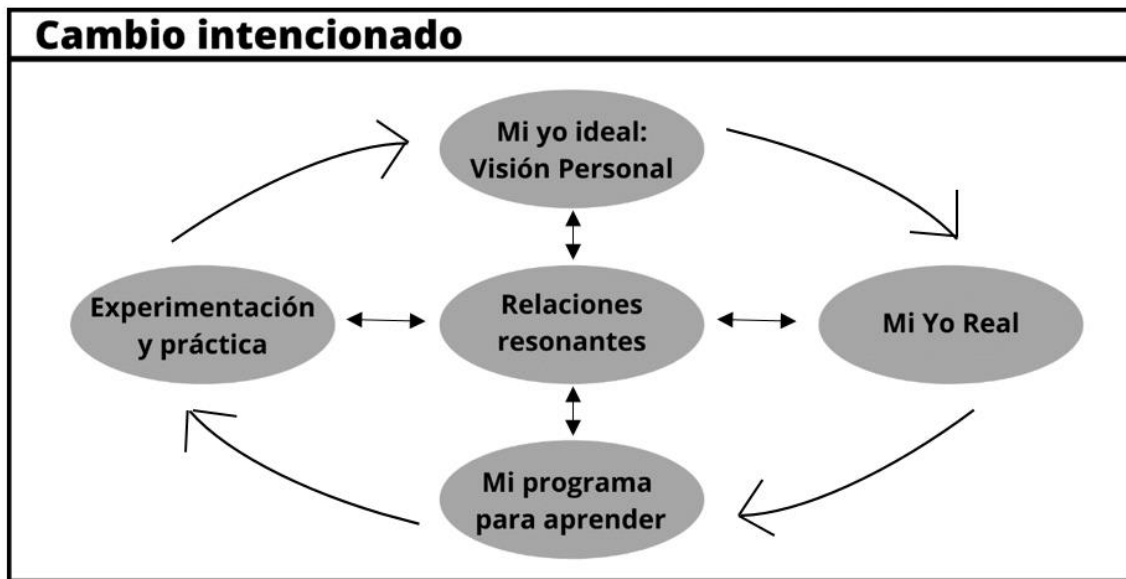


Figura #5. Cambio intencionado. Tomado de *Líder Emocional. Manual de uso* (p.26) por Boyatzis, R., Johnston, F. & McKee, A. 2008, Barcelona: Ediciones Deusto.

En la imagen, los autores explican que en primer lugar se necesita imaginar el Yo Ideal, esto sirve para centrar el deseo y la energía en dónde se quiere llegar. Luego, se debe enfrentar con el Yo Real para tener en claro dónde uno se encuentra actualmente. Una vez que se tiene conciencia sobre estos dos puntos, el tercero es pensar un plan para reducir la brecha entre lo idea y lo real, creando un programa de aprendizaje: “Tiene que ser una agenda de aprendizaje llena de emoción y el gozo des descubrimiento, no una lista basada en el sentimiento de la obligación de lo que hay que hacer” (Boyatzis, McKee, Johnston, 2008, p.27). Todo este proceso de aprendizaje requiere de un lugar de práctica para poder experimentar y crear nuevos hábitos en un ambiente seguro, lo que significa que se necesitarán de otras personas que estén involucradas en este crecimiento.

2.3- Dificultades del desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral

Una vez que entendemos hacia dónde se debe dirigir la estrategia para el desarrollo de las competencias de liderazgo en el ámbito laboral y comencemos a recorrer este camino, es altamente probable que nos encontremos frente a diferentes obstáculos y dificultades que debemos sortear para llevar adelante un desarrollo exitoso.

En línea con lo mencionado anteriormente por Boyatzis, estas dificultades se pueden encontrar cuando hay una incongruencia entre los valores, cultura organizacional y competencias a desarrollar:

“En este sentido, nuestros valores y filosofía (es decir, cómo otorgamos el valor, o el método que tenemos para valorar) determinarán, en gran medida, qué competencias utilizaremos con mayor frecuencia dando forma a las competencias que más valoramos en nosotros mismos y en los demás. Nuestros valores y filosofía nos ayudan a definir “la buena vida”, nuestros sueños, aspiraciones, ideales de uno mismo y metas. Constituyen el motor y el combustible que mueven nuestro desarrollo, incluyendo el desarrollo de competencias.” (Boyatzis, 2002, p.251)

El autor continúa:

“Las personas, con cada uno de los tipos de orientación de valor, o filosofías operativas, tienen tendencia a demostrar o utilizar unas determinadas competencias más que otras. Del mismo modo, existe una tendencia a no utilizar determinadas competencias relacionadas con las otras orientaciones de valor. Esta conexión sería aplicable a la selección que hace el individuo en cuanto a qué competencias desarrollar, potenciar o depurar. Cada cluster de competencias asociado a una orientación de valor concreta, o filosofía operativa, indica las competencias que más valora el individuo y, por lo tanto, aquellas que utilizaría con más probabilidad en cualquier situación.” (Boyatzis, 2002, p.253)

Es decir, que internamente según la experiencia que cada uno trae, su forma de vincularse con los demás y los valores propios, podemos tener más desarrolladas algunas competencias que otras y tener algunas dificultades para poder entender o enfrentar otras competencias. Por otra parte, la coherencia entre los valores personales y los de la organización es un factor importante que influye en la motivación interna de la persona en su deseo de desarrollar las competencias que la organización le propone.

Es ahí donde, al momento de pensar una estrategia para enseñar y fomentar competencias, se debe analizar individualmente cuáles son las habilidades que se necesitan en la persona a capacitar.

Por el lado de la organización también existen dificultades a la hora de desarrollar las competencias en sus colaboradores, como por ejemplo por falta de claridad

de cuáles son las competencias requeridas, por dificultades para leer el contexto, por inercia frente al cambio, por no saber hacer un diagnóstico adecuado, por falta de tiempo en la agenda del negocio, entre otras tantas situaciones más. Es aquí donde podemos observar lo que se quiere hacer y lo que se termina haciendo o lo que se puede hacer. A esto Argyris, & Schön (1974) lo denominan “teoría adoptada y teoría en uso” que forman parte de “La teoría de la acción”. La teoría adoptada es aquella que decimos y afirmamos hacer (o deseamos hacer) y la teoría en uso es lo que finalmente terminamos haciendo, nuestro real comportamiento frente a las situaciones de la vida cotidiana, cuando las acciones no producen los resultados deseados y decidimos cambiarlas. Las organizaciones se encuentran con la necesidad de desarrollar competencias de liderazgo y para ello planifican programas, reuniones, proyectos, y demás para poder realizarlo (teoría adoptada). Es todo aquello que les gustaría y necesitan lograr para el crecimiento de las empresas y sus colaboradores. Pero la realidad, las creencias arraigadas, los diferentes escenarios con los cuales se encuentran a diario y las dificultades a las cuales se enfrentan, muchas veces terminan cambiando los planes y las prácticas (teoría en uso).

2.4- Evaluación de las competencias de liderazgo y habilidades blandas en el ámbito laboral.

La evaluación de las competencias de liderazgo no es algo sencillo de hacer. Las competencias son un atributo o cualidad interna de la persona, por lo tanto, no es algo medible de 1 al 10 como un examen de matemática. También puede ocurrir que diferentes receptores, que pueden ser tanto los colaboradores como los evaluadores, puedan tener una mirada subjetiva de lo que reciben y observan de cada líder.

Por lo tanto, para lograr una evaluación lo más fiel a la realidad, es necesario conseguir mucha información (desde la organización, el trabajador y los líderes) sobre la persona para poder hacer las comparaciones y llegar a las conclusiones necesarias. Gil Flores (2007) menciona que se pueden evaluar las competencias durante el proceso de evaluación de desempeño, pero debe estar correctamente diseñado para lograr obtener la información necesaria que permita observar el desarrollo de las competencias deseadas:

“El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados. De acuerdo con este planteamiento, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño y juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competencias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial.” (Gil Flores, 2007, pp. 91-92)

A partir de este tipo de evaluaciones, Gil Flores comenta que se derivan las decisiones en cuanto a la formación necesaria para el empleado y un posible diseño de su plan de carrera. Es decir que, con una evaluación de competencias, podemos encontrarnos con el potencial de cada uno de los individuos y de lo que pueden ofrecer a la organización. Con esa información se podrá decidir qué tipo de formación se realizarán para desarrollar sus capacidades.

La evaluación del desempeño basada en competencias es un ciclo de retroalimentación: una vez que se analiza cuáles son las habilidades que se deben desarrollar, se lleva adelante un plan de formación. Luego, se vuelve a evaluar para ir mejorando y puliendo lo que sea necesario. La evaluación y la formación se continúan y alimentan constantemente, por eso no deben pensarse como dos procesos por separado.

Por otro lado, si se utiliza el proceso de coaching como forma de desarrollar las competencias de liderazgo, el mismo proceso incluye evaluaciones periódicas y finales para conocer el avance de quienes están tomando el coaching. Estas

evaluaciones junto con la evaluación de desempeño nos darán mucha información para conocer cómo están evolucionando los líderes, los equipos y sus competencias.

Otra manera de evaluar las competencias de liderazgo y habilidades blandas en el ámbito laboral son las evaluaciones de 360º, que van muy de la mano de las evaluaciones de desempeño, pero incluyen una visión más amplia, que va más allá del desempeño del colaborador:

“La Evaluación de 360 grados o feedback 360º es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos.” (Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L. y Villamil, M., 2008, p.92).

Esta técnica de evaluación incluye a todo el entorno del colaborador, a sus líderes, compañeros, subordinados, incluso clientes externos donde, mediante reuniones y cuestionarios, los terceros dan su opinión sobre el evaluado. De esta manera se puede contrastar las respuestas obtenidas por el evaluado y su entorno, y de esta manera poder hacer un análisis exhaustivo y definir qué competencias debe mejorar el evaluado y diseñar un plan para poder desarrollarlas.

3- Estrategias de desarrollo de competencias de liderazgo en el ámbito laboral

Dependiendo de la organización observada, cada una puede tomar diferentes alternativas para desarrollar las competencias de liderazgo dentro de la institución.

Podemos definir que la estrategia para el desarrollo de las competencias de liderazgo debe basarse en dos aspectos: por un lado, la visión e identidad de la organización y, por otro lado, los valores de la persona a la cual pretendemos desarrollar sus competencias.

Una vez que está definido el público objetivo para desarrollar las competencias de liderazgo, se podrá establecer la mejor estrategia para lograr los objetivos propuestos. Estas pueden adoptar diferentes modalidades: capacitaciones,

procesos de coaching, creación de equipos multidisciplinarios, charlas, cambio de roles, rotación de puestos o planes de aprendizajes en diferentes modalidades como presenciales, virtuales, sincrónicas, asincrónicas a través de plataformas.

3.1- El modelo 70.20.10 como marco general

El 70.20.10 es un modelo de aprendizaje que fue desarrollado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo en el marco del Center for Creative Leadership de Greensboro, en Carolina del Norte, durante la década de 1980. Publicaron los primeros resultados en el libro “The Career Architect Development Planner” en el año 1996.

Este modelo ayuda a las organizaciones a extender su enfoque en el aprendizaje y el desarrollo más allá del aula y del eLearning, basado en cursos para construir fuerzas laborales más resilientes y crear culturas de aprendizaje continuo. El informe técnico presentado por el Instituto 70:20:10 comenta que:

“70:20:10 no es una ‘regla’. El modelo 70:20:10 simplemente describe el aprendizaje como ocurre naturalmente y luego ofrece un medio para acelerar y apoyar ese aprendizaje: como parte del flujo de trabajo diario; trabajando y hablando con colegas y expertos; a través de actividades de desarrollo estructuradas.” (Arets, Jennings & Heijnen, 2016, p. 3)

La denominación del modelo sirve como un recordatorio útil de que la mayor parte del aprendizaje ocurre en el lugar de trabajo y no en situaciones formales de aprendizaje. También hace un fuerte énfasis de que el aprendizaje depende en gran medida del contexto. El Instituto además agrega que no hay que pensar los números como porcentajes fijos, sino que sirven solamente para tener en cuenta el peso del aprendizaje en la experiencia:

“Las categorías 70, 20 y 10 se refieren a diferentes formas en que las personas aprenden y adquieren los hábitos de alto rendimiento. Las actividades de los ‘70’ se centran en el aprendizaje experiencial y el aprendizaje a través del apoyo en el lugar de trabajo; las soluciones ‘20’ se centran en el aprendizaje social y el aprendizaje a través de otros; y las soluciones ‘10’ se centran en el aprendizaje estructurado o formal.” (Arets, Jennings & Heijnen, 2016, p. 4)

Para dar mayor claridad, el modelo se divide de la siguiente manera:



Figura #6. Modelo 70.20.10. Tomado de Cegos.es. 2019. Recuperado de <https://www.cegos.es/actualidad/modelo-70-20-10>

Veamos a continuación algunas de las estrategias más utilizadas por las organizaciones para desarrollar competencias de liderazgo.

3.1.1- Coaching

El coaching es un entrenamiento y acompañamiento continuo de un coach a su coachee para que pueda llevar a cabo los objetivos planteados, fomentando el autoconocimiento y la relación con el entorno. Scott (2007) menciona que el coaching gerencial no está sólo destinado al gerente en sí, sino que, una vez que éste recibe su coaching y mejora sus competencias de liderazgo y de aprendizaje, sea el mismo líder el que brinde los nuevos conocimientos a su equipo. Scott también agrega lo siguiente:

“...el coaching no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa y por ello el trabajo del coach se involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el coach debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales.”
(Scott, 2007, p.38)

El proceso de coaching gerencial, como menciona Scott, está basado en cuatro elementos que deben ser dirigidos por el coach para que el coachee logre cumplir con los objetivos del desarrollo del liderazgo: “el logro del autoconocimiento, el diseño del plan de acción, el alcance de las metas y la utilización de herramientas específicas” (Scott, 2007, p.39). Además, menciona que el proceso de coaching es una capacitación completa porque puede incluir evaluaciones estructuradas, retroalimentación de 360 grados, entrevista conductual y proceso de indagación dinámica. La autora también hace referencia a Daniel Goleman y su percepción sobre el coaching:

“... el coaching gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias y que se deben utilizar para ayudar al Recurso Humano a mejorar su desempeño y a desarrollar fortalezas a largo plazo. Las organizaciones inteligentes de hoy están orientadas al desarrollo de la gente porque comprenden que son las personas las que logran la visión, la misión y las metas organizacionales quienes, guiados por valores, son las que definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas.” (Scott, 2007, p.39)

3.1.2- Shadowing

Otro de los métodos de aprendizaje en el entorno laboral es el llamado “Shadowing” que consiste en la observación y repetición del trabajo para aprender con el ejemplo. El Shadowing se originó como técnica de aprendizaje auditiva para poder aprender diferentes idiomas a través de la repetición. Como indica el artículo de Hamada: el shadowing se define como ‘una tarea de seguimiento auditivo con ritmo que implica la vocalización inmediata de los estímulos presentados de forma auditiva’ (Lambert, 1992, p. 266). Un alumno repite lo que está escuchando, al igual que una sombra sigue a alguien que camina. Lo más importante es que los alumnos deben replicar simultáneamente lo que escuchan sin guiones escritos. (Hamada, 2019, p.387)²

En el ámbito laboral, el Shadowing se realiza cuando una persona, en pleno proceso de desarrollo de sus competencias, observa a otra de gran expertise para identificar comportamientos, actitudes, forma de resolver situaciones y

² Traducción propia

cómo se desenvuelve frente a sus tareas y responsabilidades. De esta manera puede aprender habilidades tanto técnicas como blandas a partir de un ejemplo: observando y repitiendo lo que realiza el sujeto estudiado.

3.1.3- Mentoring

Otro proceso de aprendizaje que se da en las organizaciones es el llamado Mentoring, donde una persona con más experiencia “mentorea” a la otra que necesita esos conocimientos y/o habilidades. Colomo & Casado (2006) lo definen de la siguiente manera:

“El Mentoring es el proceso de guía que se establece entre un mentor y un protegido. Con objeto de completar la aportación, se define igualmente el término mentor como sabio y confiable consejero o guía. El Mentoring es pues un proceso de mejora en diversos aspectos relacionados con la carrera profesional, pero también con la mejora del individuo que integra dos partes: un consejero Senior y un protegido Junior.” (Colomo Palacios y Casado Lumbreras, 2006, p. 132)

3.1.4- Programas de formación y Programas de autodesarrollo

En este caso, las organizaciones generan el espacio para que sus colaboradores puedan formarse y seguir desarrollando su carrera profesional. Muchas veces son las mismas empresas quienes ofrecen las capacitaciones o los programas formativos o también se le ofrece al colaborador la posibilidad de hacer un curso o estudio en una casa de estudios. Por otra parte, y en relación a esto, en el último tiempo, muchas organizaciones han optado por generar programas de autodesarrollo, donde el colaborador va trazando su desarrollo profesional en relación a lo que quiere y cree necesario capacitarse. La organización ofrece distintas capacitaciones y formaciones, y es el empleado quien decide en donde focalizarse. Estos tipos de programa promueven la autonomía y la confianza del empleado. La mayoría de los casos son formaciones “e-learning” ya que utilizan plataformas digitales para el desarrollo de las competencias.

3.1.5- On the job training

Una de las estrategias más “comunes” es la de aprender trabajando. Desde 1964, Gary Becker en *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with*

special reference to education estudia esta estrategia y la define como la manera en la que los trabajadores pueden aprender nuevas habilidades y perfeccionar las antiguas mientras se encuentran trabajando. La formación basada en “On the job training” supone la planificación de un itinerario de aprendizaje, en donde el que aprende cuenta con una guía paso a paso de lo que tiene que ir aprendiendo, pero además cuenta con un entrenador (otro colaborador más experimentado o un líder): alguien que tiene un plan de entrenamiento, unas guías de observación y que le ofrece un feedback permanente de sus avances. La contraparte de esta estrategia es que el aprendizaje se da por prueba y error, lo cual requiere mucho tiempo tanto del colaborador que está aprendiendo como del que está enseñando, uso de materiales, equipamiento, etc.

3.1.6- Simuladores

Así como existen simuladores para aprender a volar, también existen simuladores de negocios. Son plataformas virtuales que contemplan todas las áreas de una organización y permiten tomar decisiones y luego ver cómo estas afectan en el futuro de la empresa ficticia. Estas simulaciones pueden ser usadas individualmente como en equipo, por lo que también fortalece esta competencia. Es un espacio seguro de aprendizaje donde quienes participan pueden “cometer errores” sin sentirse presionados, pero pudiendo analizar cómo influyen sus decisiones tanto en rentabilidad como en el clima laboral, rotación, motivación, productividad, etc. Los simuladores proveen reportes detallados con gráficos que son una gran herramienta de estudio y reflexión final.

3.1.7- Experiencias inmersivas

En este sub-eje vamos a destacar algunas estrategias de aprendizaje donde se involucran a varios colaboradores a experiencias inmersivas para lograr un desarrollo en equipo: Bootcamps, Hackatones y Outdoors Training.

El Banco Interamericano de Desarrollo explica que los Bootcamps son programas intensivos de corta duración, entre tres y seis meses, donde la enseñanza se realiza en un entorno de aprendizaje práctico en el que se introducen situaciones reales de trabajo. Los bootcamps trabajan de cerca con las empresas para identificar las necesidades de la industria, ajustando la enseñanza a las últimas tendencias y prácticas.

El sitio oficial de Hackathon Spain explica que, en sus inicios, un hackathon era un encuentro de programadores con el objetivo de crear nuevos sistemas de hardware o software de forma colaborativa, donde se reunían de dos a tres días para trabajar de forma intensiva. Actualmente, se usa el término Hackathon cuando empresas de diferentes sectores requieren mejorar algún servicio o desarrollar novedades para la organización de manera intensiva. Hackathon Spain explica que:

“...los términos que conforman la palabra hackaton son ‘hacker’ y ‘marathon’. La palabra hacker hace alusión a las soluciones tecnológicas e innovadoras que se persiguen, es decir, a la parte más científica del proyecto, aunque siempre de un modo ameno. Por otra parte, como bien indica el término marathon, se trata de una carrera de fondo, larga y en definitiva, de una competición. Esto es así porque durante el evento los participantes se dividen en diferentes grupos de entre 2 y 5 personas para que puedan desarrollar su propio proyecto.” (Hackaton Spain, s.f)

El Outdoor Training “es una herramienta de formación empresarial basada en dinámicas y juegos al aire libre que se sirve de una educación experiencial para que los profesionales apliquen estrategias de equipo que ayuden posteriormente a mejorar la actividad laboral” (Randstad, 2022). Esta técnica surgió en Estados Unidos y Gran Bretaña, luego de la Segunda Guerra Mundial, al estilo de “campamento” para mejorar las relaciones entre los colaboradores.

3.1.8- Peer coaching

Pam Robbins define al Peer coaching como un proceso confidencial a través del cual dos o más colegas profesionales trabajan juntos para reflexionar sobre las prácticas actuales; expandir, refinar y desarrollar nuevas habilidades; compartir ideas; enseñarse unos a otros; realizar investigaciones en el aula; o resolver problemas en el lugar de trabajo. (Robbins, 1991, p.9)³

3.1.9- Team Building

Como indica su nombre, Team Building es una herramienta para la construcción de equipos. Mediante diferentes dinámicas y actividades se busca lograr que los

³ Traducción propia

colaboradores mejoren sus competencias, pero, sobre todo, que desarrollen la competencia de trabajo en equipo. La autora Fapohunda indica que el Team Building implica el proceso de permitir que un grupo de personas alcance sus objetivos. Consta de pasos como la clarificación de los objetivos del equipo; identificación de obstáculos para el logro de objetivos; enfrentar los desafíos identificados y posibilitar el logro de las metas. (Fapohunda, 2013, p.2)⁴



⁴ Traducción propia.

Investigación de campo

Metodología del relevamiento

Para realizar nuestra investigación de campo decidimos poner el foco en las organizaciones. Para ello entrevistamos a referentes del área de Recursos Humanos quienes nos compartan de qué manera desarrollan las competencias de liderazgo de sus colaboradores. Los referentes seleccionados para la investigación de campo fueron los siguientes⁵:

- Lucia Laboudigue, Global Talent Manager de Baufest.
- Fernanda Crespo, Responsable de Talento a nivel Hispanoamérica de Telefónica.
- Jorge Muñoz, Gerente de Capacitación y Desarrollo de AySA.
- Hernán Scotti, Director de Recursos Humanos de DÍA Argentina.
- Darío Memmolo, Gerente de Recursos Humanos de Consultatio S.A.

El objetivo de entrevistar a los referentes de estas organizaciones fue comparar la perspectiva de diferentes industrias al momento de desarrollar programas de competencias de liderazgo, observando así similitudes y diferencias relacionados según la organización, tamaño de la nómina, tipo de industria, objetivos de los programas, entre otros aspectos.

Presentación y Análisis de la información de campo

Para analizar la información recabada en las entrevistas⁶, en primer lugar, realizaremos un pequeño resumen de la actualidad de cada organización y luego un recorrido sobre las preguntas y las respuestas de los entrevistados, de esta manera podremos entender y comparar cada postura.

⁵ Todos los entrevistados fueron avisados y dieron su consentimiento para poder exponer sus nombres, puestos y organización en este trabajo final de graduación.

⁶ La información recabada será presentada en el orden en el cual se fueron realizando las entrevistas cronológicamente.

Situación actual de cada organización:



Empresa desarrolladora de software y soluciones informáticas. Nómina de mil colaboradores. Hace tres años comenzaron a trabajar sobre competencias de liderazgo.

Es una organización muy técnica con dificultades para el desarrollo y la aplicación de competencias focalizadas a las relaciones interpersonales y la conducción y el liderazgo de personas. Es una empresa en crecimiento, en 2017 eran 300 personas y hoy triplicaron este número.



Empresa de telecomunicaciones. Telefónica Hispanoamérica como nuevo modelo operativo se

creó hace dos años con el fin de unificar una sola mirada a nivel negocio, procesos y gestión. Cuenta con 30 mil colaboradores.



Empresa pública argentina dedicada a la prestación de servicio de agua corriente y cloacas. Nómina de 8 mil colaboradores. Fuerte cultura sanitarista, brindan servicio esencial: prestación de agua potable, saneamiento a través de cloacas, desarrollo social.



Empresa de Supermercados. En proceso de transformación desde 2020. El grupo DÍA está conformado por cuatro países (España, Portugal, Brasil y Argentina). En 2019 el Grupo LetterOne tomó el control de las acciones del Grupo DÍA y a partir de allí comenzó el proceso de transformación (del modelo de negocio, de transformación cultural y transformación digital). En Argentina cuentan con 3500 colaboradores.



Empresa de emprendimientos inmobiliarios y desarrollo urbanístico. Organización altamente

calificada en cuestión de capital humano, con muchos perfiles de alto rango. Nómina de 300 profesionales.

1- ¿Cómo definen las competencias de liderazgo que quieren desarrollar en su organización? ¿Por qué deciden poner foco en esas competencias?

Para definir las competencias, en Baufest establecieron lo que lo que necesita un líder en la organización, cuáles son las características necesarias para que estos líderes sepan cómo gestionar a sus equipos y sepan qué es lo que se espera de ellos. Hicieron foco en la estrategia de negocio de la organización y en cómo querían verse en los próximos años.

Por el lado de Telefónica, el nuevo modelo operativo creado hace dos años llevó a redefinir lo que se espera de los líderes, teniendo hoy dos categorías de comportamiento de liderazgo: uno es el liderazgo transformador en relación a la aceleración de la transformación digital, la transformación a nivel gestión y desde los comportamientos soft. El otro aspecto es el liderazgo inspiracional, haciendo foco en la influencia y en cómo lograr que las cosas sucedan.

En AySA parten de la visión y la misión de la organización para definir sus competencias. Sus tres focos son la cultura sanitarista, el desarrollo de las personas y la sustentabilidad. De esta manera definen siete competencias de liderazgo principales: Red de capacidades, Calidad e innovación, Progreso personal, Gestión sustentable, Higiene y seguridad, Ética y buenas prácticas y Perspectiva de género.

En cuanto a DÍA Argentina, el proceso de transformación en el cual se encuentran desde 2020 los llevó a definir un propósito "*Cada día más cerca*" y a partir de ahí decantaron cinco valores: cliente, emprendimiento, resultado, confianza y aprendizaje. Las competencias que consideran necesarias para un plan de crecimiento como en el que se encuentra DÍA en este momento son muy distintas que en otras circunstancias.

En Consultatio S.A. la base para decidir las competencias de liderazgo en la organización fueron los valores de la compañía, que les indican el norte, hacia dónde quieren ir. A partir de allí definieron las básicas para cada puesto, pero teniendo en cuenta las necesidades de cada gerencia

En resumen, para decidir las competencias de liderazgo a desarrollar, Baufest pone el foco en el negocio, Telefónica en la transformación digital, AySA en la visión y misión de la organización, DÍA en el crecimiento organizacional y Consultatio en cada gerencia.

2- ¿Qué factores ayudan y cuáles obstaculizan el desarrollo de estas competencias?

En el caso de Baufest, ayuda que sea una empresa en crecimiento que tiene la necesidad de tener líderes nuevos. En cuanto a obstáculos se observan dos puntos principales: el perfil muy técnico de los líderes y la falta de tiempo.

En Telefónica se destaca el networking y la red amplia como conceptos positivos. También se señala a la virtualidad y la aceleración tecnológica como beneficioso para desarrollar skills rápidamente pero un obstáculo al ser un avance tan exponencial y no poder acompañar ese ritmo de cambio.

Por el lado de AySA, ayuda al desarrollo de competencias que no hay resistencia al desarrollar programas y la planificación para no perjudicar el trabajo de los colaboradores.

En DÍA, ayuda que las competencias a desarrollar respondan específicamente a las necesidades del negocio. Otro punto importante es el apoyo de la dirección. Como punto negativo se destaca que no sea parte de la agenda del negocio y la falta de compromiso de algunos líderes.

En Consultatio, ayuda al desarrollo de competencias de liderazgo el profesionalismo de los líderes de la organización. El obstáculo que encuentran es la vorágine del rubro, donde el tiempo y factores externos pueden cambiar todo repentinamente (las tormentas, huelgas, nuevas normativas pueden detener toda la construcción).

3- ¿Cuáles son los programas de desarrollo de competencias de liderazgo que realizan?

En Baufest cuentan con dos programas. El primero está enfocado en ser resolver casos prácticos y está organizado por una consultora externa. Son reuniones de no más de 15 líderes, donde quien quiera comenta una problemática que nota en sí mismo o en el equipo e intentan resolverlo entre todos con ayuda de un coach externo. A estas reuniones las llaman “*Leadership Challenge Meet Up*”. Por otro lado, también tienen la Escuela de Líderes que es un programa más teórico y con módulos ya definidos, donde ven todos los temas sobre liderazgo con lecturas, videos y tareas.

En el caso de Telefónica, al ser una gran compañía multinacional, cuentan con múltiples programas de desarrollo de competencias. Fernanda Crespo mencionó, por ejemplo, que para fomentar la diversidad tienen un programa para mujeres líderes con alto potencial, el cual busca desarrollar el liderazgo

inspiracional, la influencia, el empoderamiento y la empatía. Luego cuentan con escuelas de metodología agile para líderes. Por otro lado, también cuentan con escuelas digitales con el foco en la visión transformadora. Por último, mencionó que en Telefónica trabajan mucho con la autogestión y el autodesarrollo, es por ello que los colaboradores cuentan con una plataforma llamada SuccesFactor para encontrar distintos cursos, donde cada uno puede buscar lo que necesita para desarrollar las competencias necesarias. En este caso, el desarrollo depende más de la persona que de un programa formal. Luego cuenta con un feedback del líder que sirve además para pensar un plan de desarrollo para el colaborador.

Por el lado de AySA, tiene un plan de formación muy organizado dividido según los mandos. Lo gestionan a través de universidades, pero el contenido es diseñado junto con AySA para abarcar todas las necesidades de la organización. *“Lo que buscamos a través de estos programas no es el contenido teórico, sino dos grandes aspectos: por un lado, la formación, tomar contacto con la posición, comprender algunas cuestiones; y, por otro lado, tiene que ver con lo que es la identificación y la reflexión acerca del rol hacia adentro de la persona, con la organización y las expectativas”*, señala Jorge Muñoz.

Hernán Scotti de DÍA Argentina nos comentó que en 2021 instalaron dos programas de desarrollo co-creados con la Universidad Católica Argentina (UCA). Uno de los programas es para gerencias senior y directores con foco en habilidades soft, unidas directamente al negocio y con una visión más estratégica y no tan operativa. El segundo programa lo llaman “Líderes al Día” para mandos genéricos con la diferencia que el foco está en lo operativo y no en lo estratégico. Este programa lo realizaron con una consultora. En el último tiempo también lanzaron dos programas más, uno para gerentes de ventas organizado por la Universidad del CEMA y otro programa con la UCA para jefes de tienda.

En Consultatio la situación es diferente. Darío Memmolo señala que no cuentan con un programa específico de capacitación para las competencias. Lo que realizan es un monitoreo constante para detectar las necesidades en cada área y persona. Cuentan con una persona específica para el monitoreo y con un coach externo (pero que trabaja hace varios años con la empresa y conoce bien a los colaboradores y el negocio). *“Lo que hacemos es ver quiénes van a tal proyecto y si necesitan determinada competencia. Y nos preguntamos, ¿tenemos forma*

interna de mejorar esta competencia? Si lo tenemos, se lo otorgamos con el coaching o con el área de capacitación interna. Si no lo tenemos, salimos a buscar algún desarrollo por fuera. Tratamos de anticiparnos a las necesidades. A veces podemos, a veces no”.

Aquí podemos ver como cada organización decide generar sus programas de desarrollo a su medida, respondiendo a sus necesidades y a lo que creen que mejor se adecúa a sus circunstancias. No hay una línea que todos sigan por igual, sino que van diseñando sus acciones de acuerdo a su experiencia, a la cantidad de personas involucradas, algunos llevándolo más a lo teórico y otros a lo práctico. Podemos observar que algunas organizaciones como Baufest y Telefónica deciden desarrollarlos por sí mismos (con un proveedor que ofrezca una plataforma, pero se desarrolle enteramente desde la empresa), mientras que DÍA y AySA confían en Universidades para co-crear programas de desarrollo; y también hay casos como Consultatio donde directamente no cuentan con programas y lo que hacen es monitorear para detectar necesidades y trabajar sobre ellas.

4- ¿A quiénes están dirigidos? O ¿Cómo se seleccionan las personas que participarán en estos programas?

En algunos casos los programas están dirigido a todos los líderes por por nivel, como es el caso de Baufest y Telefónica. Luego, otras empresas como DÍA y Consultatio lo dirigen de arriba hacia abajo, va “cascadeando” en su línea de líderes. Por último, el caso de AySA es diferente porque señalan que los programas de desarrollo son para todos los roles de liderazgo ya que son transversales.

5- ¿Qué estrategia (en cuanto a herramientas y/o didácticas de capacitación) eligen en estos programas para desarrollar las competencias? ¿Cuáles les resultaron más efectivas?

En Baufest, los colaboradores valoran mucho el coaching, pero por cuestiones de presupuesto es lo que menos pueden hacer. Lucía Laboudigue comenta que lo ve como la herramienta más efectiva por la instancia y el tipo de negocio.

Fernanda Crespo indica que en Telefónica la herramienta que más utilizan es el plan de formación 70-20-10 y que la más efectiva es toda aquella didáctica que sea vincular como el mentoring, el coaching y las entrevistas cruzadas.

En AySA, los programas tienen una combinación de teoría, lectura de casos que son relacionadas con la organización y vinculación con las personas. Jorge Muñoz destaca que para él la eficiencia se encuentra en la combinación.

En DÍA Argentina, sus programas tienen parte teórica y parte práctica. También cuentan con un modelo de formación 70-20-10. Pero Hernán Scotti destaca que la clave está en lo presencial. El coach, el acompañamiento de los pares y la parte académica, para Scotti es la combinación clave.

En cuanto a Consultatio, las herramientas que utilizan son el team building, reuniones de equipo, el coaching y actividades lúdicas diseñadas por una consultora externa. Al momento de decidir por la herramienta más efectiva, Darío Memmolo elige el coaching ya que considera el contacto humano como primordial y con esta herramienta pueden hacer un seguimiento de sus colaboradores.

6- ¿Cómo evalúan la efectividad del programa en relación a su aplicación a la tarea de los líderes?

En Baufest realizan una encuesta final luego de las Meet Up y de las Escuelas de Líderes, pero Lucía señala que están “verdes” con este tema para medir la efectividad de los programas.

Por el lado de Telefónica, no lo tienen tabulado, no está metodológicamente medida la efectividad. Fernanda destaca que la efectividad la ven con el tiempo: *“Sabemos por experiencias de líderes que crecieron, que lo hicieron a partir de un mentoreo y de un sponsor, alguien que los fue guiando”*.

En AySA, los participantes evalúan la actividad una vez cerradas cada una de las actividades y con esa información realizan mediciones y les permite hacer los ajustes que consideran necesarios.

En cuanto a DÍA, en primera instancia tienen un análisis de satisfacción para saber si los participantes están conformes o no con el programa. De todas maneras, al igual que Fernanda Crespo, Hernán Scotti señala que la efectividad la van a medir en el tiempo, con evaluaciones de performance, por ejemplo. A

pesar de esto, están trabajando con el equipo para ver qué otras herramientas pueden instrumentar para realmente validar la efectividad.

En Consultatio, la evaluación cuenta de varias instancias: en primer lugar, los participantes deben completar una encuesta para dar su feedback, luego el mismo Darío Memmolo se comunica con el gerente del área involucrada para consultarle qué le pareció la actividad, qué habría que mejorar, etc. Por último, el responsable de Desarrollo deja pasar un cierto tiempo y hace reuniones de desarrollo para hacer un sondeo de cómo están trabajando los equipos y los líderes. *“Hay un nivel de desarrollo de relacionamiento donde uno puede ir más al hueso y no al formalismo. Hay un desarrollo que permite que uno saque la información que quiere”*.

7- ¿Cuáles son los aprendizajes que perciben? ¿Qué comentarios reciben de quiénes realizan el programa? ¿Hay repercusión en los equipos de trabajo?

Lucía Laboudigue destaca que, gracias a los programas de desarrollo de Liderazgo, en Baufest han mejorado las conversaciones de desarrollo entre los líderes y sus equipos. Es lo que más valoran ya que dentro del área de sistemas lo que más se busca es crecer en seniority y estas conversaciones son necesarias para obtener feedback.

Por el lado de Telefónica, Fernanda Crespo comenta que todos son muy agradecidos con los programas, pero que el argentino es muy crítico, a diferencia de otras culturas que no están acostumbradas a que les den una oferta de formación y súper agradecen la propuesta, participando activamente.

En AySA, Jorge Muñoz señala que todos están muy conformes con los programas y que valoran tener un espacio temporal para poder no sólo recibir sino también consultar, experimentar cuestiones y compartir con otro. *“Algo que fortalece mucho el aprendizaje en adultos es la participación y la horizontalidad que se da en un aula”*.

Hernán Scotti de DÍA cuenta que los comentarios son positivos y que las actividades desarrolladas generan una buena experiencia en los colaboradores. Valorán la interacción y que los temas vistos estén en relación directa a las necesidades que tienen y a las problemáticas que están viviendo.

En Consultatio se viven los dos extremos: desde colaboradores que piden repetir la actividad y agradece, hasta otros que no quieren participar o que no les gustó lo realizado.

8- ¿Qué mejoras creen que se pueden realizar? ¿Qué elementos recomendarían que tener en cuenta a la hora de planificar este tipo de programas?

En Baufest, Lucía indica que la mejora clave es que deben hacer una inversión más formal ya que la organización está creciendo significativamente, crece la cantidad de líderes y no llegan a abarcar todo. *“La formación es muy lenta en relación a cómo estamos creciendo. La mejora sería acelerar el proceso de formación, tener un proceso de onboarding de líderes, medir a los líderes (que hoy no los estamos midiendo como líderes, los medimos como empleados)”*. Como recomendación, Laboudigue señala que lo importante es que el programa sea creado entre todos los involucrados, que no sea impuesto, para poder ir viendo las necesidades puntuales. Además de una inversión económica y de tiempo.

Fernanda Crespo de Telefónica indica que la gran mejora que deberían hacer es *“vender”* más todas las actividades y programas que tienen, ya que cuentan con muchísimas propuestas, pero siente que no lo muestran como corresponde y el colaborador percibe que no hay oportunidades de desarrollo, cuando en realidad no es así. En cuanto a recomendaciones, y en relación a lo que mencionó anteriormente, señala la importancia del marketing: difundir, mostrar el para qué, comunicarlo. Por otro lado, tener una escucha activa para detectar las necesidades del colaborador y del negocio.

En AySA, como mejora y recomendación, Jorge Muñoz indica que los programas deben ser revisados constantemente ya que se ven afectados por lo que sucede a nivel social, lo que sucede en los mercados y en la compañía. También destaca la importancia de elegir el momento del año y la cantidad de horas. Por último, señala que hay que poner el foco en crear grupos heterogéneos, tanto en cargos, como en género, que sean grupos mixtos para que se alimenten entre sí. Esto generará mucha más integración entre áreas. Para cerrar, recalca lo primordial del diseño de la actividad, debe ser hecha a medida para la organización.

En DÍA Argentina, Hernán Scotti observa que deben mejorar con respecto al cuidado de las agendas ya que muchas veces los colaboradores que participan de las actividades les solicitan a RRHH que interfieran para que hablen con los jefes y les den el tiempo para participar. En cuando a recomendaciones, claramente resalta la agenda del negocio, tener en cuenta en qué momento se llevan adelante los programas. También indica no sobresaturar de actividades, es normal que el área de Recursos Humanos tenga muchas ideas en mente, pero hacer de más puede no llevar a buenos resultados. Cierra comentando que es primordial tener el compromiso de la alta dirección: *“Cuando vos tenés el compromiso genuino de la alta dirección, esto fluye, pero los tenés que comprometer y que cascadee. Por eso realmente debe responder a las necesidades del negocio”*.

Para finalizar, Darío Memmolo de Consultatio señala que la mejora es la actualización constante. Y, en cuanto a recomendación, él resalta que no cree conveniente hacer un programa de competencias, sino ir directamente a lo humano, no perder de vista el aspecto humano. Resalta que, siendo una empresa con una nómina no muy grande, puede hacerlo uno a uno. *“Creo que el factor humano, en saludar a la persona, en tomarte un café, básico de hace 300 años, genera que la gente hable, genera que la gente sienta que es gente y me parece que llega mucho más a fondo”*.

Síntesis de los principales hallazgos

Para sintetizar los hallazgos, mostraremos la información en el siguiente cuadro:

					<i>Consultatio</i>
Competencias de liderazgo definidas y foco	Desafiar, movilizar y formar a los equipos y así mismo. Involucrarse. / Foco en el negocio	Liderazgo transformador e inspirador. Mentalidad agile. / Foco en la transformación digital	Red de capacidades, calidad e innovación, progreso personal, gestión sustentable,	Visión de negocio, desarrollo de colaboradores, habilidades de comunicación, cliente, emprendedor,	Se definen las competencias según el puesto y las necesidades. Cada gerente tiene su “paquete” de

			seguridad e higiene, ética y buenas prácticas, perspectiva de género / Foco en la visión y misión de la organización	orientado a resultados, confianza y aprendizaje. / Foco en el crecimiento	competencias. / Foco en cada gerencia
Factores que ayudan	El crecimiento mismo de la organización	Networking, red amplia, diversidad, la virtualidad.	No tener resistencia, los colaboradores están predispuestos a realizar las actividades.	Las competencias responden a las necesidades del negocio. El apoyo de la dirección.	El profesionalismo, es una empresa altamente calificada en cuestión de capital humano.
Factores que obstaculizan	El perfil técnico de los colaboradores que no tienen motivación por desarrollar sus habilidades soft. La falta de tiempo.	El avance tan acelerado de las tecnologías, hace muy difícil seguir el ritmo. Las nuevas generaciones que se quedan menos tiempo en la organización, con lo cual es menor el tiempo para desarrollarlos.	El tiempo, el momento del año en el que se realizan las actividades, no perjudican el trabajo.	Que no sea parte de la agenda del negocio. Los líderes no comprometidos.	No cuentan con el tiempo de frenar para evaluar. Se ven afectados por los factores externos (climáticos, cambios de normativas, paros).
Programas de desarrollo de competencias de liderazgo	Tienen dos: Leadership Challenge Meet Up y la	Cuentan con varios a nivel Hispanoamericano. Ponen el foco en los	Programas de formación divididos por niveles diseñados junto	Programas de desarrollo de liderazgo dividido por niveles.	No cuentan con un programa específico. Detectan las

	Escuela de Líderes.	programas de autodesarrollo en la plataforma SuccesFactor y las charlas de feedback.	con Universidades.	Cuentan con cuatro tipos de formaciones y las realizan con universidades.	necesidades y actúan según la situación.
A quiénes están dirigidos	Los Meet Up están dirigidos a todos los líderes y los dividen por nivel. La Escuela de Líderes la deben hacer todos los líderes obligatoriamente a menos una vez.	Toda la población de liderazgo y jóvenes menores de 35 años.	Todos los que ejercen un rol de conducción.	Los dividen por niveles. Tienen un programa para directores y gerencias senior, uno para mandos medios genérico, otro para gerentes de ventas y uno para jefes de tienda.	Desde el management al mando medio.
Didácticas, herramientas	Reuniones de equipo, charlas, teoría, coaching.	Plataforma de e-learning, coaching, mentoring, entrevistas cruzadas.	Lecturas, estudio de casos, actividades en grupo.	Teoría, simulador de negocios, training on the job, coaching.	Coaching, team building, reunión de equipo, acciones disruptivas.
Cuál consideran la más efectiva	Coaching	Mentoring y coaching	Combinación de varias, entre lo teórico y lo práctico.	Combinación, pero de manera presencial.	Coaching
Evaluación	Encuesta final.	No está medido. Lo notan con la experiencia y el paso del tiempo.	Evaluación del participante.	Análisis de satisfacción y evaluación de performance. Trabajando para encontrar otras herramientas de evaluación.	Encuesta para que los participantes den su feedback, llamado de parte de RRHH al

					gerente del área para conocer su opinión y, luego de un tiempo, reunión realizada por el responsable de Desarrollo para sondear los cambios.
Aprendizajes/ Comentarios	Mejoraron y crecieron las conversaciones de desarrollo entre los líderes y sus equipos.	Agradecen la experiencia. El argentino suele ser más crítico, las demás culturas lo valoran mucho más y participan activamente.	Están conformes y agradecen tener un espacio para consultar y compartir con otros.	Reciben comentarios positivos, valoran la interacción.	Reciben todo tipo de comentarios, desde agradecimientos hasta que no gustó la actividad.
Mejoras	Realizar una inversión formal de tiempo y económica.	Vender hacia adentro todo el trabajo que se hace. Hay una percepción de que no hay oportunidades de desarrollo, cuando realmente cuentan con muchas iniciativas.	Hacer una revisión constante.	Tener cuidado con las agendas.	Actualización constante.
Recomendaciones	Que sea un programa creado entre todos para	Difundir y mostrar los programas, escuchar	Crear grupos heterogéneos y prestar atención	Primordial la agenda del negocio, no sobrecargar de	No perder de vista el aspecto humano, llegar

	ver las necesidades puntuales. Invertir tiempo.	activamente para conocer las necesidades.	al diseño de las actividades.	actividades y tener el compromiso genuino de la alta dirección.	a conocer a la persona. Es un valor agregado.
--	---	---	-------------------------------	---	---



Universidad de
San Andrés

Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Para responder a las preguntas que dieron origen a este trabajo, en esta instancia vamos a recapitular lo que desarrollamos en el marco conceptual para vincularlo con la investigación de campo, buscando conexiones y/o explicaciones de lo que fuimos recorriendo, y comparando ambos ejes para encontrar coincidencias o diferencias.

Al momento de la elección y definición de competencias de liderazgo, los autores señalan que las organizaciones hacen foco en sus necesidades y desde allí surge la definición de las competencias elegidas. Goleman lo dice claro: “Situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo” (Goleman, 2014). Al realizar las entrevistas con las empresas elegidas, obtuvimos una respuesta similar. Todas miran “hacia adentro” para poder definir las competencias de liderazgo requeridas para su empresa. Quizás no exactamente hacen foco en la misma situación interna (por ejemplo, Baufest enfatiza en la estrategia de negocio y AySA en la visión y la misión de la organización), pero al igual que los autores coinciden en ver sus propias necesidades para establecer competencias de utilidad. Es decir, no ponen el foco en la brecha de competencias en función de la situación actual, sino que la mirada está puesta en lo estratégico y en la misión/visión de la organización.

En cuanto a las competencias elegidas, como mencionamos anteriormente, las empresas destacaron que las mismas dependen del contexto y las necesidades, pero coinciden en varias que fueron señaladas por los autores. Por ejemplo, en Telefónica podemos encontrar al líder transformador que hace que los cambios sucedan (Burns, Smith y Ulrich), el líder inspiracional que motiva a los demás, que tiene habilidades sociales (Goleman), que sabe movilizar a las personas (Goleman, Boyatzis y McKee) y que desafía a los demás a tomar nuevos caminos (Schoemaker, Krupp y Howland). Otro caso es el de DÍA Argentina, que mencionó las siguientes competencias de liderazgo: orientación a resultados, learning agility, visión estratégica orientada en el cliente (Burns, Smith y Ulrich),

confianza y claridad con las metas específicas (Griffith) y aprendizaje (Schoemaker, Krupp y Howland).

Por el lado de los factores que ayudan y obstaculizan el desarrollo de las competencias de liderazgo, podemos hacer relación entre lo que señalan Boyatzis, McKee y Johnston: “Tiene que ser una agenda de aprendizaje llena de emoción y el gozo descubrimiento, no una lista basada en el sentimiento de la obligación de lo que hay que hacer” y la “teoría adoptada y la teoría de uso” que mencionan Argyris & Schön. Tanto el caso de DÍA como Consultatio indicaron como obstáculo el no tener en cuenta la agenda del negocio, la falta de compromiso de algunos líderes, la vorágine de los cambios y factores externos. Por lo tanto, como marcaron desde AySA, es de suma importancia la planificación y el apoyo de la dirección para que las cosas sucedan y no queden en “lo que hay que hacer”. La incongruencia entre los valores, cultura organizacional y competencias a desarrollar son un gran obstáculo al cual hay que enfrentar cuando se piensa un programa de desarrollo de competencias.

Continuando con las estrategias utilizadas, las mencionadas por los entrevistados fueron las que señalamos en nuestro índice: team building, e-learning, coaching, simulador de negocios, mentoring, on the job training y experiencias inmersivas. Entre ellas, la que marcaron como más efectiva fue el coaching por su carácter de ser vincular, con énfasis en el contacto humano y que marca un seguimiento y evolución a lo largo del tiempo. Al mismo tiempo, varios de ellos señalaron que es una de las didácticas que menos pueden hacer por su alto costo.

Para finalizar, al momento de evaluar la efectividad de los programas en los colaboradores, todo se torna un tanto difuso ya que al hablar de competencias blandas no es algo medible de 1 al 10. Los autores, como Gil Flores, por ejemplo, mencionaron que una manera de evaluarlo es con una evaluación de desempeño basada en competencias ya que se debe recolectar mucha información y debe ser un proceso a través del tiempo. También las entrevistas mismas durante las sesiones de coaching y las evaluaciones 360° son buena manera de observar avances (o no). Por el lado de las organizaciones, la mayoría comentó que no tienen muy claro de qué manera realizar esta evaluación porque no pueden obtener datos duros y, al ser una tarea que debe hacerse uno a uno para ver la evolución del colaborador, no suele ser algo fácil y práctico en la vorágine diaria.

Baufest, AySA, DÍA y Consultatio realizan encuestas o análisis de satisfacción. Tanto Baufest como Telefónica comentaron que la efectividad de los programas lo pueden observar a través del tiempo, siendo algo subjetivo. En tanto a DÍA mencionaron que también hacen evaluaciones de performance, pero que aún están trabajando para buscar herramientas que realmente validen la efectividad. El caso de Consultatio es diferente ya que, al ser menor la cantidad de colaboradores, pueden hacer un sondeo más personalizado. De todas maneras, podemos observar que no es fácil definir de qué manera hacer una evaluación, no hay respuestas concretas frente a esta pregunta.

En resumen, podemos afirmar que mayor parte, el marco conceptual y la investigación de campo coinciden en varios aspectos.



Universidad de
San Andrés

Recomendaciones para la acción

Luego de haber analizado y reflexionado sobre lo desarrollado en el marco conceptual y en la investigación de campo, podemos confeccionar estas recomendaciones para aquellas organizaciones que se encuentran en el proceso de generar un programa de desarrollo de competencias de liderazgo para sus colaboradores:

- Evitar realizar el programa porque está “de moda” o porque otras empresas de vanguardia lo hacen. Realmente se debe pensar el programa a desarrollar (quizás en algunos casos no es necesario un programa en sí, como es el caso de Consultatio) para que cumpla con las necesidades de la organización.
- Las competencias de liderazgo son demasiadas para que una persona pueda aprenderlas todas en un programa de desarrollo de competencias. Recordemos que “el que mucho abarca, poco aprieta”, por lo tanto, recomendamos definir las competencias a trabajar según las necesidades del negocio (no sólo del momento sino también en vistas hacia el futuro de la organización), pero también del colaborador en cuestión.
- La planificación es de suma importancia. Un programa de este estilo tiene que entrar en la agenda del negocio, para ello es necesario el apoyo genuino de la dirección. Es importante, en este sentido, contar con espónsores claros por parte de la organización, Gore lo llamaría armar una Red de Programa, que garantiza la continuidad del mismo y su evaluación permanente. (Gore, 2021)
- En relación al punto anterior, se debe tener siempre presente la cantidad de tiempo que va a llevar el programa. Por más interesante que sea lo diseñado, debemos adecuarlos a la agenda y establecer programas que no afecten demasiado tiempo.
- Tener en cuenta que este tipo de proyectos requieren una inversión importante. Por ello, como se mencionó anteriormente, adecuarlo a las necesidades del negocio y lograr el compromiso de la alta dirección será

beneficioso para poder adquirir el presupuesto suficiente para los programas.

- Intentar personalizar el programa de desarrollo de competencias lo máximo posible. Es una tarea difícil, aún más en organizaciones con un número alto en su nómina, pero hacer esta diferencia creará un compromiso mayor en el colaborador.
- Orgánicamente este tipo de programas están pensados para los líderes, pero es bueno tener en cuenta a los demás colaboradores ya que en un futuro pueden ser próximos líderes. Además, con este tipo de acciones generamos tener opiniones heterogéneas, llevando a la motivación y compromiso en los colaboradores.
- La teoría es importante pero más importante aún son los espacios de práctica. Un programa que sólo consista en realizar un curso, leer bibliografía y rendir exámenes no va a dar buenos resultados. El espacio de práctica, los debates, los diferentes puntos de vista, escuchar al otro, lo vincular, hace la diferencia al momento de ver la evolución del colaborador. Se debe dar lugar a los colaboradores para que tengan la oportunidad de poner en acción lo aprendido: liderar proyectos, resolver desafíos, acompañar a sus equipos en sus tareas, presentar proyectos ante otros líderes, representar a su equipo en comités de dirección. Un espacio donde lo que aprenden lo tengan que poner en acción, a partir de una cultura organizacional que los habilite y que muestre la congruencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso.
- En la medida de lo posible, tener una persona o un equipo dedicado al área de aprendizaje de la organización. El trabajo de diseñar un programa, evaluar su efectividad y ver la evolución de los empleados, no es tarea fácil, por eso no debe tomarse a la ligera.
- Definir indicadores previos que permitan evaluar la efectividad del programa (tanto indicadores de aprendizaje, como de impacto). Es importante tener en claro qué comportamientos observables se espera desarrollar en la persona que aprende, cómo se pone de manifiesto la competencia en la acción, y que no quede solo en "nombres genéricos". Es recomendable, por ejemplo, hacer una evaluación de desempeño

antes de realizar el programa y compararla con una evaluación algunos meses después de que el colaborador lo haya concluido. Pensar cuáles serán los indicadores en cuestión: trabajo en equipo, rendimiento, rentabilidad, quejas y reclamos internos son algunos ejemplos. Desde el lado del aprendizaje podemos observar cómo el colaborador participa del programa: si sólo se presenta por obligación o si se lo ve comprometido, si consulta, cuestiona, escucha, cumple con lo pedido.

- Los programas de desarrollo de competencias de liderazgo no deben ser estáticos y mantenerse en el tiempo. Se debe validar cada año los conceptos y estrategias y actualizarlo según las necesidades.
- Contar con espacios de reflexión sobre su práctica como líderes. Puede ser a través de un proceso de coaching, mentoreo, tutoría entre pares, foros o comunidades virtuales. De esta manera podrá compartir experiencias y ganar mayor aprendizaje.
- Difundir los programas, comunicar como un beneficio más para generar la atracción.
- No sobresaturar. Más no es mejor. Las agendas son muy complicadas, se debe ser muy cuidadoso y ocupar los días con diferentes programas no es una buena idea. Es mucho mejor ocuparse de una competencia y desarrollarla puntualmente a querer abarcar demasiado y hacer una cantidad ilógica de programas que van a cansar a los colaboradores y que llevará muchísimo tiempo de analizar y evaluar.
- Una vez establecido el programa de desarrollo, estar atentos y abiertos a los comentarios. Este feedback es primordial para poder tomar decisiones a futuro.
- Siempre recordar que somos humanos. Ser sensibles. Dar preferencia al contacto humano y generar la confianza en el otro para abrirse a este tipo de programas.

Conclusiones generales del trabajo

Aprender es un desafío y aprender habilidades blandas es aún más desafiante. Es por ello que, a la hora de diseñar un programa de desarrollo de competencias de liderazgo, las organizaciones se encuentran frente a una gran cantidad de obstáculos que deben sortear para poder crear un programa que sea efectivo. Un proyecto de este estilo debe tener en cuenta la voluntad y la predisposición del colaborador, que sea una propuesta atractiva y adecuada a las necesidades del negocio y contar con el marco de aprendizaje para poner a prueba las habilidades. Lograr que estos tres puntos coincidan es sumamente complicado. Sin mencionar la dificultad que implica ubicar estos programas dentro de la agenda de los líderes.

Es por ello que en este trabajo nos centramos en analizar cómo se aprende una competencia, las mejores estrategias para hacerlo, escuchar las experiencias de referentes de Recursos Humanos de diferentes organizaciones (buscando justamente la distinción entre industrias para sumar desde la diferencia) y así generar un listado de recomendaciones para crear un programa de desarrollo de competencias de liderazgo que pueda ser eficiente y efectivo.

Como pensamiento final, destacamos que priorizar el aprendizaje es clave en cualquier organización. Frente a tantos cambios que estamos viviendo, negarse a compartir conocimiento y crear a partir de los vínculos sólo llevará al estancamiento de la empresa y a la desmotivación y falta de crecimiento de sus colaboradores. Es responsabilidad de las organizaciones generar estos espacios de aprendizaje y entender que al liderazgo hay que construirlo con una base sólida de competencias que no son exclusivamente técnicas, sino que es aún más importante las habilidades blandas que permiten a los líderes llegar a sus equipos, influenciarlos, comprenderlos, empatizar, escucharlos y generar un clima de trabajo adecuado para el crecimiento de todos.

Quizás no en todas las organizaciones es posible planificar un programa de este estilo, pero como profesionales de Recursos Humanos debemos empujar y crear

espacios para incentivar al compromiso de las organizaciones para crear líderes sanos, dispuestos a trabajar sus competencias y crecer en pos de ellos mismos, sus equipos y la institución que representan. Cada pequeño cambio será como una cascada que irá mejorando todo a su paso. Ya vimos que no es fácil medirlo o ver a simple vista los cambios, pero el tiempo demostrará que cada esfuerzo por ser mejores líderes dará sus frutos y realmente valdrá la pena.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Arets, J., Jennings, C. & Heijnen, V. (2016). 70:20:10 into action. Londres, Inglaterra: 702010 Institute. Recuperado de <https://702010institute.com/702010-model/>
- Argyris, C. & Schon, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. California, EE.UU: John Wiley & Sons.
- Asenjo, E., Asensio, M. y Rodríguez-Moneo, M. (2012). *Aprendizaje informal*. Madrid, España: Series Iberoamericanas de Museología.Vol. 2.
- Attewell, P. (2009). *¿Qué es una competencia?* Sevilla, España: Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, núm. 16, marzo, pp. 21-43.
- Becker, G. (1964) *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago, EE.UU.: University of Chicago press.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York, EE.UU.: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (2002). *El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor*. Madrid, España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 18, n.º 2-3 - pp. 247-258
- Boyatzis, R., McKee Annie & Johnston F. (2008). *Líder Emocional. Manual de uso*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Burns, E., Smith, L. & Ulrich, D. (2012). *Competency Models With Impact: Research Findings From the Top Companies for Leaders*. Utah, EE.UU.: The RBL Group White Paper Series.
- Colomo Palacios, R. y Casado Lumbreras, C. (2006). *Mentoring & Coaching. It Perspective*. Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado, Facultad de Economía y Negocios, Journal of Technology Management & Innovation, pp. 131-139.
- Fapohunda, T. (2013). *Towards Effective Team Building in the Workplace*. Lagos, Nigeria: International Journal of Education and Research Vol. 1 No.

4, Department of Industrial Relations and Public Administration, Lagos State University Ojo.

- Gil Flores, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales (Assessment of Professional Competences)*. Sevilla, España: Universidad de Sevilla.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Nueva York, EE.UU.: Bantam.
- Goleman, D. (2014). *Cómo ser un líder. ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Nueva York, EE.UU.: Penguin Random House.
- Gore, E. (2021) *La vida en las organizaciones: El aprendizaje como acción colectiva*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Griffith, T. (2013). *Leadership Is More Than Interpersonal Skills*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/leadership-is-more-than-interpersonal>
- Hackaton Spain (s.f). Recuperado de <https://hackathonspain.com/guia-hackathon#:~:text=En%20sus%20inicios%2C%20un%20hackathon,de%20la%20complejidad%20del%20reto>
- Hamada, Y. (2019). *Shadowing: What is It? How to Use It. Where Will It Go?* RELC Journal. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0033688218771380>
- Hernandez, O. (s.f.) *Los Bootcamps llegaron a América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/los-bootcamps-llegaron-america-latina#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20bootcamp%3F,introducen%20situaciones%20reales%20de%20trabajo>.
- Hernández Pina, F., Martínez Clares, P., Martínez Juárez, M., Monroy Hernández, F. (2009). *Aprendizaje y Competencias. Una nueva mirada*. Madrid, España: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, vol. 20, núm. 3, pp. 312-319.
- Kaiser, R. (2020). *The Best Leaders Are Versatile One*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2020/03/the-best-leaders-are-versatile-ones>

- Lambert, S. (1992). *Shadowing*. Montreal, Canadá: Les Presses de l'Université de Montréal, Volume 37, Number 2.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. (1996). *The Career Architect Development Planner*. EE.UU.: Lominger Limited
- Martínez Clares, P y Echeverría Samanes, B. (2009). *Formación basada en competencias*. Murcia, España: Revista de Investigación Educativa, Vol. 27, n.º 1, págs. 125-147.
- Modelo 70.20.10 (2019). Recuperado de <https://www.cegos.es/actualidad/modelo-70-20-10>
- Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L. y Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados*. Bogotá, Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. IV, núm. 6, pp. 69-105.
- Por una nueva Cultura de Aprendizaje - #culturaprendizaje* (s.f.). Recuperado de <https://www.culturaprendizaje.org/>
- Randstad (2022). *Outdoor training: una nueva forma de aprender*. Recuperado de <https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/outdoor-training-una-nueva-forma-de-aprender/>
- Robbins, P. (1991). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*. Virginia, EE.UU.: Editorial ASCD
- Schoemaker, P., Krupp, S. & Howland S. (2013). *Strategic Leadership: The Essential Skills*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2013/01/strategic-leadership-the-essential-skills>
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Barcelona, España: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia y Ediciones Paidós.
- Scott, I. (2007). *El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones*. Costa Rica: Posgrado y Sociedad Vol. 7 No. 2, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad Estatal a Distancia.

Solano, A., Lupano Perugini, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Teles, L., Alves Correa, D., Giuliani, A., Oste Graziano, G. y Rueda Spers, V. (2010). *Desarrollo de liderazgo y aprendizaje organizacional*. Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Invenio, vol. 13, núm. 24, pp. 101-118.



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1

Cuestionario guía de utilizado para las entrevistas:

1. ¿Cómo definen las competencias de liderazgo que quieren desarrollar en su organización? ¿Por qué deciden poner foco en esas competencias?
2. ¿Qué factores ayudan y cuáles obstaculizan el desarrollo de competencias?
3. ¿Cuáles son los programas de desarrollo de competencias de liderazgo que realizan? ¿Qué programas implementan para promover el desarrollo de estas competencias?
4. ¿A quiénes están dirigidos? O ¿Cómo se seleccionan las personas que participarán en estos programas?
5. ¿Qué estrategia (en cuanto a herramientas y/o didácticas de capacitación) eligen en estos programas para desarrollar las competencias? ¿Cuáles les resultaron más efectivas?
6. ¿Cómo evalúan la efectividad del programa en relación a su aplicación a la tarea de los líderes?
7. ¿Cuáles son los aprendizajes que perciben? ¿Qué comentarios reciben de quiénes realizan el programa? ¿Hay repercusión en los equipos de trabajo?
8. ¿Qué mejoras creen que se pueden realizar? ¿Qué elementos recomendarían que tener en cuenta a la hora de planificar este tipo de programas?

Anexo 2

Detalle de las entrevistas

- 1- ***¿Cómo definen las competencias de liderazgo que quieren desarrollar en su organización? ¿Por qué deciden poner foco en esas competencias?***

La primera entrevista fue con Lucia Laboudigue de Baufest, quien comentó que al momento de definir las competencias decidieron establecer qué es lo que necesita un líder de Baufest, cuáles son las características necesarias para que

estos líderes sepan cómo gestionar a sus equipos y sepan qué es lo que se espera de ellos. Para ello, hicieron foco en la estrategia de negocio de la organización y en cómo querían verse en los próximos años. Frente a esto, la respuesta fue “*hacer cosas que sean deslumbrantes y relevantes*”, llevando así a la conclusión de que un líder debía tener las siguientes características (habilidades, competencias) para cumplir con esta meta: a) deben desafiar a los equipos y desafiarse a sí mismos; b) deben movilizar al equipo y a él mismo; c) deben formar al equipo y formarse; d) deben involucrarse.

En segundo lugar, entrevistamos a Fernanda Crespo de Telefónica, quien aclaró que lo que se trata de Telefónica Hispanoamérica como nuevo modelo operativo, se creó hace dos años. Esto llevó a redefinir lo que se espera de los líderes, teniendo hoy dos categorías de comportamiento de liderazgo: uno es el liderazgo transformador en relación a la aceleración de la transformación digital, la transformación a nivel gestión y desde los comportamientos soft como la mentalidad agile y la empatía. El otro aspecto es el liderazgo inspiracional, haciendo foco en la influencia y en cómo lograr que las cosas sucedan: “*¿cómo liderar desde una pantalla?*”.

Continuando con las entrevistas, llegamos a Jorge Muñoz de AySA quien indicó que parten de la visión y la misión de la organización para definir sus competencias. Cuentan con tres focos: 1) La cultura sanitarista, que define como la cultura de la empresa ya que es un tema central porque AySA brinda un servicio esencial; 2) El segundo foco es el desarrollo de las personas. Son una organización con 8 mil colaboradores y es común entre ellos haber pasado por diferentes posiciones, logrando conocer a fondo el negocio y la cultura de la empresa; 3) El eje de la sustentabilidad que tiene que ver con el cuidado del medio ambiente, las mejoras en los procesos y el bienestar. De esta manera definen siete competencias de liderazgo principales: Red de capacidades, Calidad e innovación, Progreso personal, Gestión sustentable, Higiene y seguridad, Ética y buenas prácticas y Perspectiva de género.

Para responder esta pregunta, Hernán Scotti de DÍA Argentina explicó que se encuentran en un proceso de transformación desde 2020. En relación a este proceso, definieron un propósito a nivel grupo: “*Cada día más cerca*” y a partir de ahí decantaron cinco valores: cliente, emprendimiento, resultado, confianza y aprendizaje. “*Estos valores tienen que estar reflejados como una suerte de*

comportamiento para los líderes y para todos los colaboradores. Le agregamos adicionalmente tres competencias de liderazgo en función de las necesidades que veíamos en el negocio: visión de negocio, desarrollo de colaboradores y habilidades de comunicación". Scotti agregó además que las competencias necesarias para un plan de crecimiento como en el que se encuentra DÍA en este momento son muy distintas que en otras circunstancias.

Por último, entrevistamos a Darío Memmolo de Consultatio S.A. La base para decidir las competencias de liderazgo en la organización fueron los valores de la compañía, que les indican el norte, hacia dónde quieren ir. A partir de allí definieron las básicas para cada puesto, pero teniendo en cuenta las necesidades de cada gerencia. *"Cada gerente va a tener su paquete de competencias. Algunas las tiene natas, algunas los ayudamos a desarrollarlas".* Memmolo también indica que van actualizando las competencias ya que notan que algunas van quedando en desuso con el tiempo.

En resumen, para decidir las competencias de liderazgo a desarrollar, Baufest pone el foco en el negocio, Telefónica en la transformación digital, AySA en la visión y misión de la organización, DÍA en el crecimiento organizacional y Consultatio en cada gerencia.

2- ¿Qué factores ayudan y cuáles obstaculizan el desarrollo de estas competencias?

En el caso de Baufest, Lucia indica que, al ser una empresa en crecimiento, todo el tiempo se encuentran con la necesidad de tener líderes nuevos, por lo cual es muy fácil desarrollarse como líderes. En cuanto a obstáculos para desarrollar las competencias de liderazgo, observa dos puntos principales. Por un lado, es el perfil muy técnico de los líderes: *"La mayoría son técnicos de sistemas y hay veces que si los sacas de lo hard y los números, les cuesta tener una conversación sobre desarrollo, lo soft, por su formación. No les motiva liderar equipos. No quieren dejar de programar para desarrollar sus habilidades de liderazgo".* Por otro lado, la falta de tiempo es un obstáculo importante, ya que los líderes tienen asignados proyectos y deben cargar las horas para el cliente, siendo esto su prioridad.

En el caso de Telefónica, Fernanda destaca el networking y la red amplia como conceptos positivos. Trabajan con muchas culturas, edades, géneros, miradas,

experiencias y formaciones distintas, lo que alimenta el crecimiento y el desarrollo profesional. La virtualidad y la aceleración tecnológica también la considera como un aspecto positivo al momento de desarrollar competencias de liderazgo porque obligó a avanzar con los skills necesarios para continuar con las labores diarias. Al mismo tiempo, comenta que esta aceleración también puede verse como un obstáculo ya que *“el avance es tan exponencial y uno tiene que acompañar ese ritmo que muchas veces uno no conocía o no vivía en ese ritmo de agilidad de aprendizaje. No te terminás de acomodar a un cambio que viene otro”*. Dentro de este contexto también resalta que las generaciones más jóvenes se quedan muy poco tiempo en la empresa, por lo cual es difícil desarrollar competencias en períodos tan cortos de tiempo.

En cuanto a AySA, Jorge destaca que no hay resistencia al desarrollar programas de desarrollo de competencias de liderazgo, por el contrario, los mismos colaboradores son quienes piden repetir las actividades. Dentro de los factores que ayudan y obstaculizan, señala la planificación como aspecto fundamental: *“Algo que siempre hay que tener en cuenta es en qué momento del año vas a poner esta actividad, qué extensión le vas a dar, definir el tiempo de manera tal que se pueda distribuir de forma más lógica y no estar perjudicando el trabajo de los colaboradores”*.

Por el lado de DÍA, Hernan señala que ayuda que las competencias a desarrollar respondan específicamente a las necesidades del negocio, que lo que vayan a desarrollar impacte para mejorar el nivel de liderazgo. Otro punto importante es el apoyo de la dirección. Como punto negativo agrega que no sea parte de la agenda del negocio, esto llevaría al fracaso del programa o actividad. También señala que pueden encontrarse con algunos líderes que no están comprometidos, dificultando el avance del programa.

En Consultatio, Darío destaca el profesionalismo de los líderes de la organización. Cuentan con muchos perfiles de alto rango (contadores, arquitectos, ingenieros, agrimensores) que entienden el porqué de desarrollar las habilidades de liderazgo y se comprometen con esto. Por otro lado, el obstáculo que encuentran es la vorágine del rubro, donde el tiempo y factores externos pueden cambiar todo repentinamente (las tormentas, huelgas, nuevas normativas pueden detener toda la construcción).

3- ¿Cuáles son los programas de desarrollo de competencias de liderazgo que realizan?

En Baufest cuentan con dos programas. El primero está enfocado en ser resolver casos prácticos y está organizado por una consultora externa. Son reuniones de no más de 15 líderes, donde quien quiera comenta una problemática que nota en sí mismo o en el equipo e intentan resolverlo entre todos con ayuda de un coach externo. A estas reuniones las llaman “*Leadership Challenge Meet Up*”. Por otro lado, también tienen la Escuela de Líderes que es un programa más teórico y con módulos ya definidos, donde ven todos los temas sobre liderazgo con lecturas, videos y tareas.

En el caso de Telefónica, al ser una gran compañía multinacional, cuentan con múltiples programas de desarrollo de competencias. Fernanda Crespo mencionó, por ejemplo, que para fomentar la diversidad tienen un programa para mujeres líderes con alto potencial, el cual busca desarrollar el liderazgo inspiracional, la influencia, el empoderamiento y la empatía. Luego cuentan con escuelas de metodología agile para líderes. Por otro lado, también cuentan con escuelas digitales con el foco en la visión transformadora. Por último, mencionó que en Telefónica trabajan mucho con la autogestión y el autodesarrollo, es por ello que los colaboradores cuentan con una plataforma llamada SuccesFactor para encontrar distintos cursos, donde cada uno puede buscar lo que necesita para desarrollar las competencias necesarias. En este caso, el desarrollo depende más de la persona que de un programa formal. Luego cuenta con un feedback del líder que sirve además para pensar un plan de desarrollo para el colaborador.

Por el lado de AySA, tiene un plan de formación muy organizado dividido según los mandos. Lo gestionan a través de universidades, pero el contenido es diseñado junto con AySA para abarcar todas las necesidades de la organización. *“Lo que buscamos a través de estos programas no es el contenido teórico, sino dos grandes aspectos: por un lado, la formación, tomar contacto con la posición, comprender algunas cuestiones; y, por otro lado, tiene que ver con lo que es la identificación y la reflexión acerca del rol hacia adentro de la persona, con la organización y las expectativas”*.

Hernán Scotti de DÍA Argentina nos comentó que en 2021 instalaron dos programas de desarrollo co-creados con la Universidad Católica Argentina

(UCA). Uno de los programas es para gerencias senior y directores con foco en habilidades soft, unidas directamente al negocio y con una visión más estratégica y no tan operativa. El segundo programa lo llaman “Líderes al Día” para mandos genéricos con la diferencia que el foco está en lo operativo y no en lo estratégico. Este programa lo realizaron con una consultora. En el último tiempo también lanzaron dos programas más, uno para gerentes de ventas organizado por la Universidad del CEMA y otro programa con la UCA para jefes de tienda.

En Consultatio la situación es diferente. Darío Memmolo señala que no cuentan con un programa específico de capacitación para las competencias. Lo que realizan es un monitoreo constante para detectar las necesidades en cada área y persona. Cuentan con una persona específica para el monitoreo y con un coach externo (pero que trabaja hace varios años con la empresa y conoce bien a los colaboradores y el negocio). *“Lo que hacemos es ver quiénes van a tal proyecto y si necesitan determinada competencia. Y nos preguntamos, ¿tenemos forma interna de mejorar esta competencia? Si lo tenemos, se lo otorgamos con el coaching o con el área de capacitación interna. Si no lo tenemos, salimos a buscar algún desarrollo por fuera. Tratamos de anticiparnos a las necesidades. A veces podemos, a veces no”.*

4- ¿A quiénes están dirigidos? O ¿Cómo se seleccionan las personas que participarán en estos programas?

Los Meet Up que realiza Baufest están Dirigidos a todos los líderes por nivel. Hay encuentros del Comité Ejecutivo, de los directores de ventas. La Escuela de Líderes la deben hacer todos los líderes al menos una vez en su vida en Baufest, es obligatorio. La escuela dura cinco encuentros de dos horas cada uno, además de la reflexión luego de la reunión y ejercicios.

En Telefónica el objetivo es llegar a toda la población de liderazgo (desde un director hasta un supervisor) y a los jóvenes menores de 35 años. Para ello, ponen el foco en el feedback continuo para que el desarrollo sea autogestionado. *“Esperamos una responsabilidad de los líderes a que lo hagan, es cultural. Hay muchas comunicaciones y fomento de que suceda de manera no sistematizada sino como algo orgánico e integrarlo como una acción continua que vos tenés que hacer siempre como líder con tu colaborador”.*

Jorge Muuñoz de AySA señala que los programas de desarrollo son para todos, *“les toca a todos, las mujeres y varones que ejercen un rol de conducción. También para mandos medios, sean capataces o sean supervisores, es para todos y son transversales. Son programas transversales”*.

En DÍA Argentina, como mencionamos anteriormente, el primer programa está dirigido a gerencias senior y directores, el segundo es para mandos medios genéricos. Luego, los dos nuevos programas que acaban de estrenar son para gerentes de ventas y jefes de tienda.

Memmo comenta que en Consultatio, *“mayormente viene en cascada. Viene desde el management al mando medio. Se supone que el foco lo hacemos de arriba hacia abajo”*.

5- ¿Qué estrategia (en cuanto a herramientas y/o didácticas de capacitación) eligen en estos programas para desarrollar las competencias? ¿Cuáles les resultaron más efectivas?

En Baufest, los colaboradores valoran mucho el coaching, pero por cuestiones de presupuesto es lo que menos pueden hacer. Lucía Laboudigue comenta que lo ve como la herramienta más efectiva por la instancia y el tipo de negocio. También señala que los Meet Up no tienen mucho éxito ya que a los líderes les cuesta participar de estas reuniones por falta de tiempo y porque se cierran a compartir las problemáticas con los demás.

Fernanda Crespo indica que en Telefónica la herramienta que más utilizan es el plan de formación 70-20-10 y que la más efectiva es toda aquella didáctica que sea vincular como el mentoring, el coaching y las entrevistas cruzadas. *“Todo lo que uno genera a partir de otro, para mí, es donde uno es más esponja”*.

En AySA, los programas tienen una combinación de teoría, lectura de casos que son relacionadas con la organización y vinculación con las personas. Jorge Muñoz destaca que para él la eficiencia se encuentra en la combinación. Señala que, en Capacitación, la eficiencia de un método o de una actividad está directamente asociada con que tenga vínculo estrecho con los contenidos y en cómo se las combina. *“La riqueza está justamente en hacer actividades que tengan un alto nivel participativo, ya sea desde lo individual o desde lo grupal, ya que eso permite insertar el aprendizaje”*.

En DÍA Argentina, sus programas tienen parte teórica y parte práctica. También cuentan con un modelo de formación 70-20-10. Pero Hernán Scotti destaca que la clave está en lo presencial, teniendo en cuenta cómo fueron los programas durante la pandemia. Por otro lado, al igual que Jorge Muñoz, señala como la herramienta más efectiva a la combinación. El coach, el acompañamiento de los pares y la parte académica, para Scotti es la combinación clave.

En cuanto a Consultatio, las herramientas que utilizan son el team building, reuniones de equipo, el coaching y actividades lúdicas diseñadas por una consultora externa (por ejemplo, un juego de ladrillos de Lego para trabajar la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo). Al momento de decidir por la herramienta más efectiva, Darío Memmolo elige el coaching ya que considera el contacto humano como primordial y con esta herramienta pueden hacer un seguimiento de sus colaboradores.

6- ¿Cómo evalúan la efectividad del programa en relación a su aplicación a la tarea de los líderes?

En Baufest realizan una encuesta final luego de las Meet Up y de las Escuelas de Líderes, pero Lucía señala que están “verdes” con este tema para medir la efectividad de los programas.

Por el lado de Telefónica, no lo tienen tabulado, no está metodológicamente medida la efectividad. Fernanda destaca que la efectividad la ven con el tiempo: *“Sabemos por experiencias de líderes que crecieron, que lo hicieron a partir de un mentoreo y de un sponsor, alguien que los fue guiando”*.

En AySA, los participantes evalúan la actividad una vez cerradas cada una de las actividades y con esa información realizan mediciones y les permite hacer los ajustes que consideran necesarios.

En cuanto a DÍA, en primera instancia tienen un análisis de satisfacción para saber si los participantes están conformes o no con el programa. De todas maneras, al igual que Fernanda Crespo, Hernán Scotti señala que la efectividad la van a medir en el tiempo, con evaluaciones de performance, por ejemplo. A pesar de esto, están trabajando con el equipo para ver qué otras herramientas pueden instrumentar para realmente validar la efectividad.

En Consultatio, la evaluación cuenta de varias instancias: en primer lugar, los participantes deben completar una encuesta para dar su feedback, luego el

mismo Darío Memmolo se comunica con el gerente del área involucrada para consultarle qué le pareció la actividad, qué habría que mejorar, etc. Por último, el responsable de Desarrollo deja pasar un cierto tiempo y hace reuniones de desarrollo para hacer un sondeo de cómo están trabajando los equipos y los líderes. *“Hay un nivel de desarrollo de relacionamiento donde uno puede ir más al hueso y no al formalismo. Hay un desarrollo que permite que uno saque la información que quiere”*.

7- ¿Cuáles son los aprendizajes que perciben? ¿Qué comentarios reciben de quiénes realizan el programa? ¿Hay repercusión en los equipos de trabajo?

Lucia Laboudigue destaca que, gracias a los programas de desarrollo de Liderazgo, en Baufest han mejorado las conversaciones de desarrollo entre los líderes y sus equipos. Es lo que más valoran ya que dentro del área de sistemas lo que más se busca es crecer en seniority y estas conversaciones son necesarias para obtener feedback.

Por el lado de Telefónica, Fernanda Crespo comenta que todos son muy agradecidos con los programas, pero que el argentino es muy crítico, a diferencia de otras culturas que no están acostumbradas a que les den una oferta de formación y súper agradecen la propuesta, participando activamente.

En AySA, Jorge Muñoz señala que todos están muy conformes con los programas y que valoran tener un espacio temporal para poder no sólo recibir sino también consultar, experimentar cuestiones y compartir con otro. *“Algo que fortalece mucho el aprendizaje en adultos es la participación y la horizontalidad que se da en un aula”*.

Hernán Scotti de DÍA cuenta que los comentarios son positivos y que las actividades desarrolladas generan una buena experiencia en los colaboradores. Valorán la interacción y que los temas vistos estén en relación directa a las necesidades que tienen y a las problemáticas que están viviendo.

En Consultatio se viven los dos extremos: desde colaboradores que piden repetir la actividad y agradece, hasta otros que no quieren participar o que no les gustó lo realizado.

8- ¿Qué mejoras creen que se pueden realizar? ¿Qué elementos recomendarían que tener en cuenta a la hora de planificar este tipo de programas?

En Baufest, Lucía indica que la mejora clave es que deben hacer una inversión más formal ya que la organización está creciendo significativamente, crece la cantidad de líderes y no llegan a abarcar todo. *“La formación es muy lenta en relación a cómo estamos creciendo. La mejora sería acelerar el proceso de formación, tener un proceso de onboarding de líderes, medir a los líderes (que hoy no los estamos midiendo como líderes, los medimos como empleados)”*. Como recomendación, Laboudigue señala que lo importante es que el programa sea creado entre todos los involucrados, que no sea impuesto, para poder ir viendo las necesidades puntuales. Además de una inversión económica y de tiempo.

Fernanda Crespo de Telefónica indica que la gran mejora que deberían hacer es *“vender”* más todas las actividades y programas que tienen, ya que cuentan con muchísimas propuestas, pero siente que no lo muestran como corresponde y el colaborador percibe que no hay oportunidades de desarrollo, cuando en realidad no es así. En cuanto a recomendaciones, y en relación a lo que mencionó anteriormente, señala la importancia del marketing: difundir, mostrar el para qué, comunicarlo. Por otro lado, tener una escucha activa para detectar las necesidades del colaborador y del negocio.

En AySA, como mejora y recomendación, Jorge Muñoz indica que los programas deben ser revisados constantemente ya que se ven afectados por lo que sucede a nivel social, lo que sucede en los mercados y en la compañía. También destaca la importancia de elegir el momento del año y la cantidad de horas. Por último, señala que hay que poner el foco en crear grupos heterogéneos, tanto en cargos, como en género, que sean grupos mixtos para que se alimenten entre sí. Esto generará mucha más integración entre áreas. Para cerrar, recalca lo primordial del diseño de la actividad, debe ser hecha a medida para la organización.

En DÍA Argentina, Hernán Scotti observa que deben mejorar con respecto al cuidado de las agendas ya que muchas veces los colaboradores que participan de las actividades les solicitan a RRHH que interfieran para que hablen con los jefes y les den el tiempo para participar. En cuando a recomendaciones, claramente resalta la agenda del negocio, tener en cuenta en qué momento se

llevan adelante los programas. También indica no sobresaturar de actividades, es normal que el área de Recursos Humanos tenga muchas ideas en mente, pero hacer de más puede no llevar a buenos resultados. Cierra comentando que es primordial tener el compromiso de la alta dirección: *“Cuando vos tenés el compromiso genuino de la alta dirección, esto fluye, pero los tenés que comprometer y que cascadee. Por eso realmente debe responder a las necesidades del negocio”*.

Para finalizar, Darío Memmolo de Consultatio señala que la mejora es la actualización constante. Y, en cuanto a recomendación, él resalta que no cree conveniente hacer un programa de competencias, sino ir directamente a lo humano, no perder de vista el aspecto humano. Resalta que, siendo una empresa con una nómina no muy grande, puede hacerlo uno a uno. *“Creo que el factor humano, en saludar a la persona, en tomarte un café, básico de hace 300 años, genera que la gente hable, genera que la gente sienta que es gente y me parece que llega mucho más a fondo”*.

