

Formación de líderes: herramienta fundamental para las empresas



El líder es aquella persona que es capaz de inspirar y guiar a los demás. Y, como tal, las organizaciones ponen mucho énfasis en que cuente con las cualidades, las habilidades y los conocimientos necesarios para ello. La formación resulta una herramienta fundamental para ello y está cada vez más solicitada por las empresas, especialmente en épocas de crisis como la actual

Es posible que exista el líder perfecto, que desde su infancia haya sido carismático, con influencia, personalidad y siempre haya sabido qué decisión tomar y qué hacer en cada momento de su vida. Sin embargo, no es lo habitual. Es más frecuente encontrar líderes que comenzaron no siéndolo y han acabado ejerciendo como tales con el paso del tiempo, ya sea en un equipo, una asociación, un grupo de amigos, un partido político o una empresa.

Precisamente, ese último caso es el ámbito que nos ocupa. En ese sentido, **María Villaraviz**, directora técnica de **Adecco Training**, expone qué se entiende por un buen líder: "Es aquel que puede inspirar en su equipo las actitudes necesarias para alcanzar los objetivos corporativos respetando el desarrollo y el bienestar individual". Asimismo, para **Ignacio Álvarez de Mon**, profesor de Comportamiento Organizacional y director del Área Académica de RRHH de **IE Business School**, "el líder ha de ser un ejemplo, un referente, el que tome la iniciativa en un empresa".

Para todo ello, por supuesto, son necesarias una serie de habilidades, algunas de las cuales pueden ser innatas, pero la mayoría se van adquiriendo con el transcurso de los años. Por ejemplo, **Esther Bartolomé**, responsable de Formación de **Randstad**, establece varias con las que se ha de contar. Por un parte, "domina la comunicación, fomenta el trabajo en equi-

po, se atreve y toma riesgos, piensa en futuro y desarrolla en las personas reconocimiento y estimula logros". Por otro lado, continúa, debe tener "unos hábitos de trabajo que se relacionan con un buen manejo del tiempo para organizar y priorizar las tareas laborales que sea necesario realizar". Todo ello conlleva cierta capacidad para exhibir iniciativa, asumir nuevos desafíos, esforzarse, completar las tareas exitosamente y conseguir las metas fijadas.

A esto, además, **Alfredo Zurdo**, director de Consultoría y Formación de la consultora tecnológica **Entelgy**, añade que han de ser personas "alineadas con los valores y la cultura de las organizaciones, innovadoras y capaces de gestionar cambios, para lo cual la valentía, la pasión y el entusiasmo son clave". Por su parte, **Patricia Melfo**, directora de Recursos Humanos de **Edenred**, habla también de la capacidad de infundir energía positiva. "Tener una actitud positiva en situaciones de crisis y ser capaz de asumir los problemas con un poco de humor hace una diferencia extraordinaria en los equipos de trabajo". Asimismo, **Marta Bartolomé**, Iberia HR Solutions manager de **Mondelez España**, explica lo que busca la empresa en sus líderes: "Verdaderos gestores de personas, que valoren las relaciones interpersonales, que crean en el poder de la conversación y gestionen las emociones de sus equipos, garantizando así que éste es el mejor lugar para trabajar". Y no sólo eso. También demandan "líderes que conozcan el negocio, salgan al mercado, visiten a los clientes y vivan intensamente las marcas independientemente de que pertenezcan o no al área comercial".

Todo esto se completa con una serie de cualidades muy humanas, como apunta Álvarez de Mon: "Humildad, honestidad, franqueza, transparencia, coherencia, consistencia, ilusión, motivación, rodearse de buena gente alrededor para que le complemente, pensar que no lo sabe todo...".

Y por encima de ello, coinciden la mayoría de los expertos consultados, ha de tener una gran capacidad de autocontrol emocional, para resistir y superar situaciones adversas; autoconfianza personal, para creer en uno mismo y en su propia capacidad para desempeñar un trabajo exitoso y actuar de forma acorde al rol de líder de manera positiva y optimista; y automotivación, "entendida como el motor interior que impulsa a actuar para lograr los objetivos",

Tipología de líderes

A lo largo de los años se han ido fraguando distintas teorías y enfoques sobre el liderazgo. En 1940 Kurt Lewin diferenciaba el líder democrático, que tiene en cuenta las opiniones de su equipo; del autoerático, que toma sus propias decisiones en función de la situación; del "laissez-faire", con una mayor pasividad y menor control. Sin embargo, más recientemente, Daniel Goleman estableció seis estilos de liderazgo:

- Coercitivo, que exige el cumplimiento inmediato de las tareas.
- Orientativo, que moviliza a las personas hacia una visión, confía en sí mismo y tiene empatía.
- Afiliativo, que crea armonía y construye lazos emocionales.
- Democrático, que construye consenso mediante la participación.
- Ejemplar, que fija altos estándares de desempeño, pero quiere que las cosas se hagan siempre a su manera.
- Formativo, que desarrolla las fortalezas a largo plazo de los miembros de su equipo.

Actualmente, según opina Esther Bartolomé, responsable de Formación de Randstad, "las tendencias apuntan hacia la teoría del carisma o del líder transformador como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles".

Por último, para Francisco Puertas, managing director de Talento y Organización de Accenture, el nuevo contexto laboral actual va a exigir nuevos líderes, los llamados líderes de la "tercera cultura", afirma. "Viene de la fusión del término 'chicos de tercera cultura', concepto que fue acuñado por la socióloga Ruth Hill para definir a aquellas personas quienes se relacionen y trabajen sin problemas entre distintas culturas, sin arraigarse en ninguna de ellas, con el concepto conectividad, en el que se requiere un uso intensivo de la tecnología, que actúa como 'multiplicador de la fuerza laboral' más allá de la clásica división entre músculo y cerebro", afirma.

David Marchal

puntualiza **Coral González**, directora de **Peplematters**. Ahora bien, apunta la directiva, para ello es imprescindible que la empresa confíe en el líder, "para que pueda dirigir a su equipo", y le dé oportunidades, lo que en el contexto actual significa que "se cuente con él para los nuevos retos, que no necesariamente tienen por qué implicar un cambio de puesto de trabajo o rol en la organización, y que ponga los medios para acelerar su aprendizaje", afirma.

IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

Como se puede observar son muchas las cualidades y las habilidades que debe tener un buen líder, por lo que no es habitual encontrar personas en las organizaciones que, de entrada, las reúnan todas. Es imprescindible formarse, y ésa es una de

costes", asegura González, de **Peplematters**, quien añade: "La exigencia de los mercados, cada vez más globales y competitivos, la estrategia de las compañías, que deben internacionalizarse e innovar para identificar y aprovechar oportunidades de mercado, junto con la necesidad de movilizar la organización de forma rápida y eficaz, lleva a que se deban reforzar permanentemente las capacidades de sus líderes".

Para Álvarez de Mon, esa formación aporta al líder la capacidad de "rejuvenecerse, renovar el aire y tener fuentes nuevas de inspiración para hacer las cosas diferentes", además de "revisar que lo que está haciendo es lo que debe y dejar atrás la sensación de que se está estancando". De igual forma piensa **María Jesús Algaba**, gerente de Selección y Formación de **Eulen**

acciones formativas como "*teambuilding*, liderar equipos de alto rendimiento, estilos de liderazgo, gestión del conflicto, *development & coaching*". Las últimas son las herramientas de *management*, que van desde "cómo liderar conversaciones difíciles, hasta la forma de realizar y seguir una correcta evaluación del desempeño, pasando por negociación colaborativa donde lo importante es maximizar las ganancias de todos los involucrados", concluye la directiva.

Motivar a los líderes en tiempos de crisis

LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES CENTRAN LA FORMACIÓN DEL LÍDER EN ASPECTOS COMO LA COMUNICACIÓN O LA GESTIÓN DE EQUIPOS

las grandes preocupaciones de las compañías. De hecho, según el Índice de Capital Humano (ICH) que elabora trimestralmente **Peplematters**, junto con **IE Business School** y **Capital Humano**, y en el que participan el 94% de los directores de Recursos Humanos de las empresas del IBEX-35, el desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo es una de sus prioridades claras que se ha mantenido durante los últimos años. "Un 77% lo considera clave/prioritario o bastante crítico, situándose por encima solamente la gestión del cambio y la implantación de medidas de ahorro de

Formación: "Debe facilitar conocimiento sobre sí mismo, sus áreas de mejora y sus puntos ciegos; así como de los colaboradores que tiene a su alrededor para favorecerles en un entorno más productivo".

Por ello, la mayor parte de las organizaciones centran la formación en varios ejes. El primero, según **Esther Bartolomé**, de **Randstad**, es la comunicación, "con acciones como presentaciones eficaces, técnicas de comunicación en portavoces, escritura 2.0, idiomas, construir la propia marca personal, el *networking...*", establece. La segunda es la gestión de equipos, con

La motivación es lo que mueve a una persona hacia un objetivo, y en muchos casos la formación no puede impulsar eso. Ha de salir, por un lado, del propio líder; y por otro, de la empresa. Por ello, todo líder ha de saber hacia dónde va la estrategia de su compañía y tener clara su meta para así poder dirigirse hacia ella. De ahí que, como bien explica **Marisa Villaraviz**, directora técnica de **Adecco Training**, "motivar a los líderes en época de crisis es confiar en ellos, darles herramientas de crecimiento y gestionar el conocimiento que las organizaciones tienen dentro". En este sentido, cada compañía, según apunta **José Manuel Chamorro**, director Desarrollo de Negocio de **Actual Grupo**, "debe aprovechar los puntos fuertes de su estrategia y de su negocio para identificar a sus líderes, manejar adecuadamente sus expectativas, y generar con acciones, específicas y honestas, su compromiso". Por eso, cada vez se habla más de la importancia de tener "organizaciones con emoción", una de las asignaturas pendientes de las empresas y de sus líderes, más preocupados siempre por la parte más racional. Dar este giro hacia el mundo de las emociones resulta fundamental, porque, según **Villaraviz**, "influye directamente en la motivación de los líderes y de sus equipos".





EJEMPLOS CONCRETOS

Por ejemplo, en el caso de Mondeléz realizan dos tipos de acciones en relación a la formación de líderes: "Europeas, que giran alrededor del Programa Campus y tres acciones formativas de alto impacto (*Managing for impact*, *Coaching for Cultural Transformation* y *Leadership for Performance*) y locales, que gestionamos a través de nuestros programas de altos potenciales", añade la responsable de Recursos Humanos de la empresa. De hecho, el año pasado la organización puso en marcha un programa destinado a la consolidación del liderazgo en el que un grupo de 35 personas recibió una formación ad-hoc diseñada por el Instituto de Empresa de Madrid que les proporcionó importantes habilidades generalistas de *business management*. Este año, en su segunda edición, añade la directiva, "el enfoque será distinto para centrarnos en el desarrollo individual. 25 de nuestros líderes recibirán coaching y tutelaje en la elaboración de su plan de desarrollo individual, además de formación online centrada en las grandes áreas de *learning agility*, así como una formación enfocada a habilidades de coaching para dirigir personas: *leader-coach*", expone.

Por su parte, Entelgy, cuenta con dos programas específicos para reforzar el liderazgo en la organización: "Uno de gestión del cambio, valores y actitud, que denominamos Entelgyou, con talleres, procesos de

coaching y desarrollo individual; y otro, un programa de innovación que llamamos Even Better, con talleres, cursos y focus groups", explica Zurdo. Por su parte, en Edenred disponen de un programa a tres años vista que pone el énfasis en "la autoconciencia y la dinámica humana, el aprendizaje basado en la experiencia, la relación con situaciones de la vida real y con apoyo durante y post-programa", afirma Melfo. Se basa en tres grandes áreas. La primera es la de *performance management*, "que ayuda a los participantes a desarrollar sistemas para el trabajo, la efectiva administración de personal, el establecimiento de metas, la planificación y la ejecución de reuniones y presentaciones efectivas". La segunda se ocupa del desarrollo de las habilidades de transformación personal que facilitan la comunicación clara, dar y recibir retroalimentación efectiva y gestionar su estado emocional. La tercera se centra en las habilidades de colaboración "que ayudan a los participantes a desarrollar un entendimiento común de cómo construir alianzas para apoyar efectivamente el cambio", añade.

METODOLOGÍAS

Ahora bien, antes de llevar a cabo esta serie de programas, hay una fase previa por la que debe pasar cualquier organización que consiste "en conocer en profundidad el perfil del directivo o mando intermedio", para lo cual resulta clave "la

aplicación de técnicas de evaluación y de competencias", apunta José Manuel Chamorro, director Desarrollo de Negocio de Actual Grupo. A partir de esa primera instantánea, opina el directivo, el diseño de cada programa buscará apoyarse en metodologías de corte clásico, "como la formación en aula, los *workshops* con foco en una habilidad concreta o una acción de coaching individual, pasando por técnicas teatrales o cineforos aplicado a grupos, o modelos de aprendizaje hipermedia, basados en la creación y generación de contenidos de alto impacto, en formato de piezas audiovisuales accesibles desde diferentes dispositivos y tecnologías".

Por su parte, Esther Bartolomé, de Randsat, hace hincapié en la importancia del desarrollo de actividades como "la creación de equipos de alto rendimiento, donde a través de experiencias en grupos se afronta un reto grupal que trasciende a la formación residencial y que concluye con la creación de *workshops* heterogéneos con objetivos empresariales claros". Además, resulta habitual utilizar métodos vivenciales donde se aprende disfrutando con juegos de simulación con planteamientos colaborativos; y blended learning, donde se combina el aprendizaje presencial con refuerzos online a través de capacitaciones específicas. "En el caso de idiomas, por ejemplo, es esencial la actitud 'en modo de aprendizaje inglés', animando al alumno no sólo a que aprenda con su profesor habitual, sino también que lea

noticias en inglés en Internet, radio y películas, de tal forma que la involucración sea total", matiza la responsable de Formación de Randstad.

Todo ello conduce hacia una máxima cada vez más escuchada tanto en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas como por parte de las consultoras que se encargan de este tipo de servicios de formación: la personalización de la metodología. Esto, para Villaraviz, de Adecco Training, supone que "aunque el porcentaje más alto está en metodología presencial (*indoor* y *outdoor*), se incorporan entornos de aprendizaje que permiten que cada líder gestione su ritmo y nivel de profundización en función de sus necesidades y fortalezas. Para esto, desempeñan un papel de gran relevancia todas las herramientas virtuales que tenemos a nuestra disposición (wikis, blogs, vídeos, redes sociales...)", afirma.

Y para ello las empresas están utilizando indistintamente tanto la formación interna como la externa. En el primer caso, porque son los que conocen mejor que nadie los procesos, el *know how* y la cultura de la organización, "y son los más adecuados en los procesos de acogida o la formación más técnica", añade Zurdo, de Entelgy. En el segundo, continúa el directivo, "permiten dar un aire fresco y de contraste a las sesiones formativas, ya que durante las horas que dura el curso o taller se intercambian conocimientos, vivencias y experiencias nuevas, distintas y muy enriquecedoras para ambas partes", asegura.

RESULTADOS

Ahora bien, tan importantes resultan las propias acciones formativas como después medir adecuadamente el impacto que tienen en el entorno de los participantes una vez que hayan finalizado. Lo idóneo para Álvarez de Mon es que "las empresas incorporaren de manera creciente sistemas de medida de este tipo de actuaciones con resultados más a largo y medio plazo". Además, según la directora técnica de Adecco Training, esos resultados deben ser medidos "en participantes y en sus equipos directos, ya que como líderes deben convertirse en catalizadores de las nuevas conductas y comportamientos adquiridos". Esto es lo que hace, por ejemplo, Entelgy, cuya medición de los resultados les ha ayudado a "percibir cambios a mejor generalizados" en las actitudes relativas a sus valores corporativos. El único inconveniente que ven es "no poder dedicar más

recursos y tiempo a la formación" de lo que ya hacen, ya que el día a día del negocio no se lo permite.

Para Marta Bartolomé, de Mondelēz España, la formación de los líderes les ha permitido "una menor rotación, una mejora de su performance o un crecimiento organizacional más rápido". Aunque también reconoce que tiene algún inconveniente, como "la gestión en este tipo de perfiles de las propias expectativas de crecimiento del empleado para asegurar que no se convierten en fuente de frustración".

En el caso de Edenred también han encontrado "importantes mejoras en la eficacia general de los líderes para motivar a los equipos. Están trabajando más inteligentemente y tomando las decisiones correctas por las razones correctas. Tienen

en los resultados de la organización".

Al respecto, Álvarez de Mon es bastante claro: "Lo que tiene que demostrar la buena labor de un líder es el equipo. Cuanto mejor ejerce su liderazgo, más líderes crecen a su alrededor; y paradójicamente cada vez necesita ser menos líder cuanto mejor líder es, porque los demás mejoran en autonomía y capacidad de actuación", señala.

Y es que cada líder, con sus capacidades innatas, su formación adquirida y las pautas de la organización donde trabaja, va encaminándose hacia su propio estilo de liderazgo. Es más, cada empresa ha de tener también el suyo y dedicar el tiempo necesario a pensar cuál quiere poner en práctica dentro de su estrategia. "El estilo de liderazgo tiene su propia idiosincrasia, con valores compar-

LAS COMPAÑÍAS ESTÁN UTILIZANDO INDISTINTAMENTE FORMACIÓN INTERNA O EXTERNA PARA LOGRAR LA PERSONALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA

mayor nivel de conciencia de sí mismos, el nuevo enfoque les da confianza de cara a los retos de su vida personal y profesional. En resumen, se han desarrollado las habilidades para motivar a sus equipos y liderar con impacto", establece Melfo. Eso sí, también sostiene que más que la respuesta de los líderes, lo que verdaderamente les preocupa es la de "los equipos que trabajan con ellos y el impacto de la formación

tidos, misión, visión, y va alineado con la cultura de la empresa", manifiesta Villaraviz, de Adecco Training. Esto, continúa, "permite que las personas no estén expuestas a la suerte de quién les dirija. Un día escuché a alguien decir que 'la gente no se va de las empresas, se va de los jefes'. En ese caso, hay que crear un estilo de liderazgo que haga que las personas quieran ser líderes en nuestras empresas", concluye ■

