



Investigación

Prácticas de Liderazgo en Colombia

Juan Eduardo Cortés & Julio Martínez Itté

Colombia, Marzo 2014



La investigación Prácticas de Liderazgo en Colombia 2013 es un estudio académico-práctico diseñado por la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCC) y Xn International, Inc. (Xn), con el propósito de crear y divulgar conocimiento sobre el estado de la práctica del liderazgo y la gestión de su desarrollo en las organizaciones del sector privado de Colombia.

Esta investigación está basada en una encuesta a 378 ejecutivos de línea y de RH de 225 organizaciones del sector privado de Colombia.

La encuesta se realizó entre el 15 de octubre de 2013 y el 28 de enero de 2014. Un 90% de los encuestados respondió un cuestionario online y un 10% de forma presencial.

Un 60% de los encuestados son ejecutivos de unidades de negocios u operativas y 40% ejecutivos o profesionales de RH o Gestión Humana. De ellos, el 32% se desempeña como CEO de la organización y el 10% como VP de RH.

Esta primera edición de la investigación mostró una participación de las organizaciones motivada por el interés de sus altos ejecutivos por conocer más sobre la realidad presente y sobre los desafíos del liderazgo empresarial en Colombia.

Como resultado de este primer estudio exploratorio, los investigadores destacamos los siguientes hallazgos.

“Esta investigación está basada en una encuesta a 378 ejecutivos de línea y de RH de 225 organizaciones del sector privado de Colombia.”

¿Qué desafíos enfrentan las empresas colombianas y sus líderes?

Las empresas estudiadas enfrentan hoy desafíos más complejos o mucho más complejos que hace 5 años, y el desafío más importante es el crecimiento.

Se preguntó a los encuestados cuáles eran los tres principales desafíos estratégicos que identificaban para sus respectivas empresas. Las respuestas se agruparon en seis áreas de desafíos y las barras representan

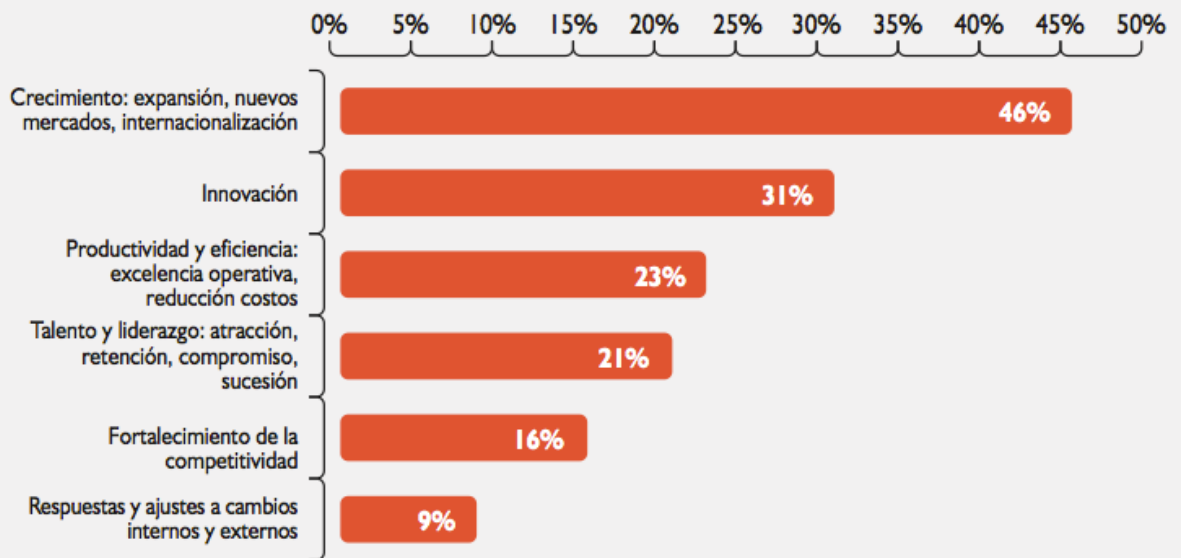
el porcentaje de encuestados que indicó el desafío más mencionado en la categoría (Ver Figura 1). En primer lugar se ubica “Crecimiento”, que fue mencionado por el 46% de los encuestados. En esa categoría también se incluyen estrategias de expansión, el ingreso a nuevos mercados y proyectos de internacionalización.

El 95% de los encuestados declara que los líderes de las empresas colombianas enfrentan hoy niveles de exigencia y complejidad significativamente mayores que cinco años atrás. El 36% dice que los desafíos son “más complejos” y el 59% que son “mucho más complejos”. Esta percepción es transversal a todas las empresas estudiadas, y no se observan diferencias por tamaño o tipo de organización.

El liderazgo organizacional importa en los países desarrollados y ahora sabemos que también importa en Colombia.

El 73% de los encuestados declara que en sus empresas se le otorga una importancia “alta” o “muy alta” al proceso de liderazgo.

Figura 1 Principales desafíos estratégicos de las empresas en Colombia



% de encuestados que indicó el desafío más mencionado en la categoría, n=373

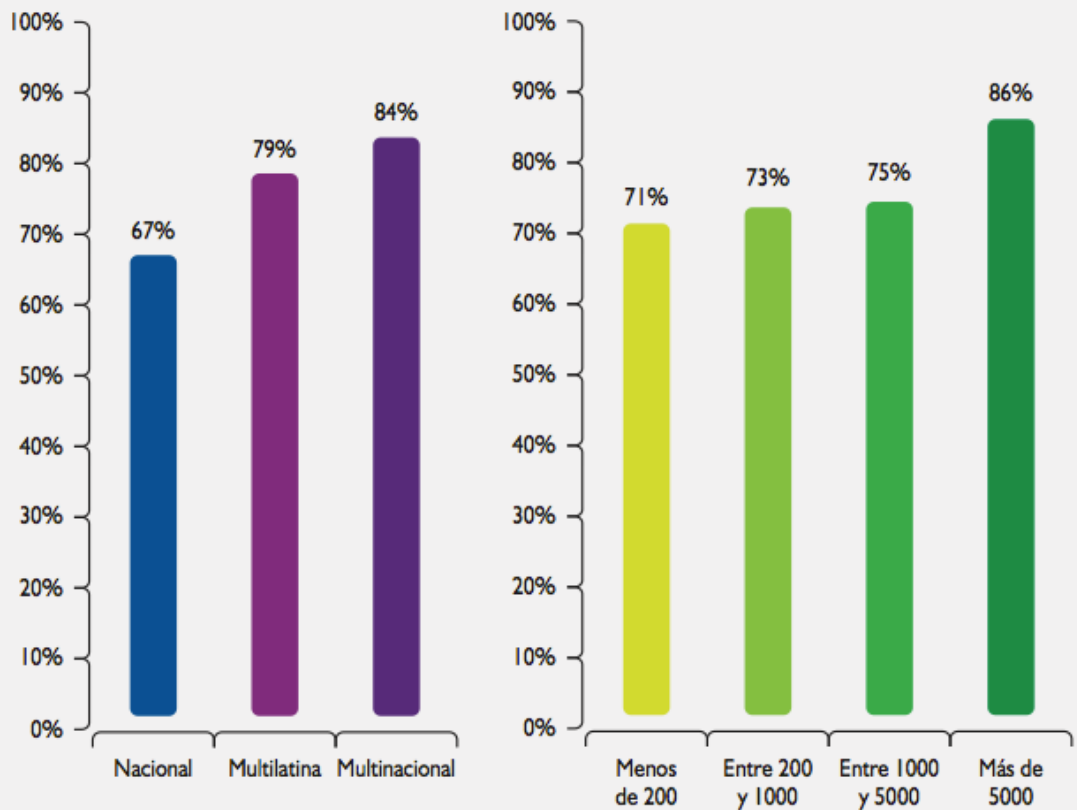
La importancia que se le otorga al liderazgo parece aumentar con el grado de internacionalización de la organización y con la cantidad de empleados. (Figura 4)

Los CEOs son los más comprometidos con la práctica y su mejora.

Además de la alta importancia que los ejecutivos le otorgan al tema, este estudio evidencia un alto grado de compromiso de la alta dirección con la práctica y su mejora.

El 90% de los encuestados dijo que los CEOs o Gerentes Generales están “comprometidos” o “altamente comprometidos” con este proceso.

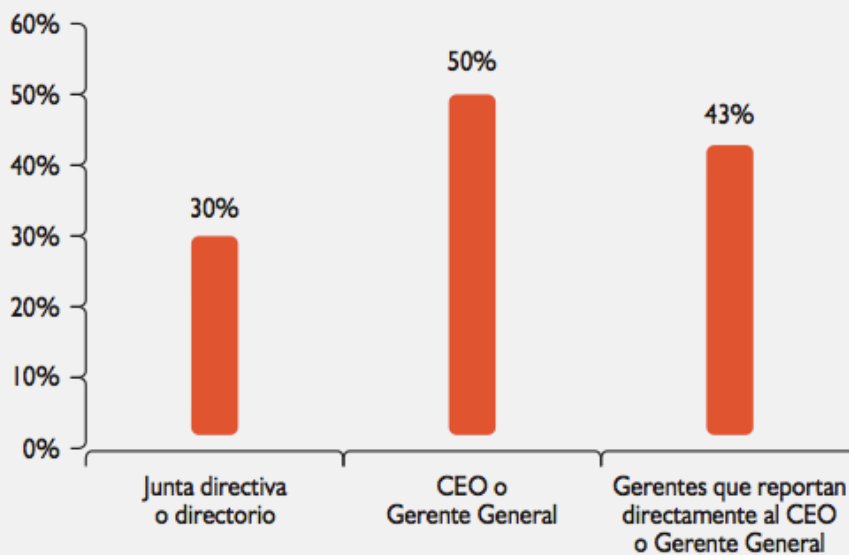
Figura 4 Importancia que se le asigna al liderazgo según tipo de operación y tamaño de la organización



% de encuestados que respondió "Alto" o "Muy alto", n=378

Sin embargo, cuando preguntamos acerca del porcentaje de tiempo que los altos ejecutivos dedican a “actividades dirigidas a desarrollar la próxima generación de líderes (por ejemplo: sesiones de revisión del talento, conversaciones de coaching, facilitación de programas de aprendizaje)”, sólo un 50% de los encuestados reportó que el CEO le dedica un poco menos de 1 día por semana a tales actividades.

Figura 6 Tiempo de la Alta Dirección dedicado a desarrollar a la próxima generación de líderes



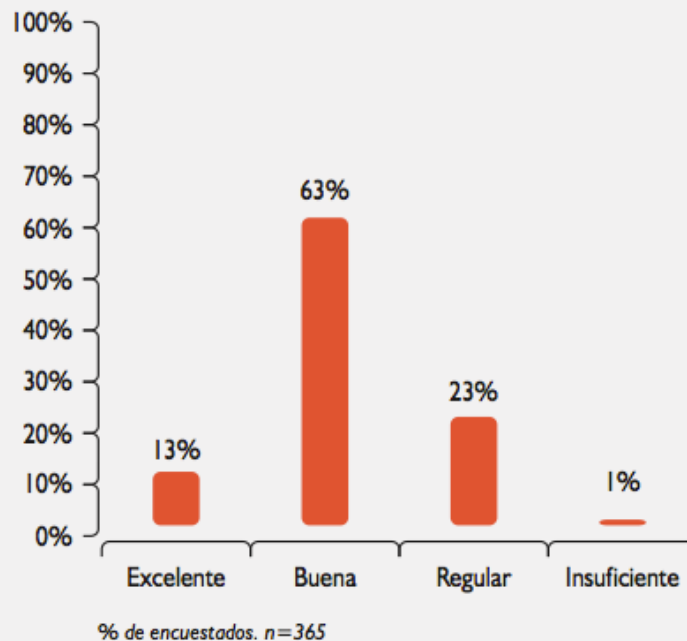
% de encuestados que reporta una dedicación de tiempo superior al 16%

¿Tenemos el liderazgo que demandan los desafíos del crecimiento?

En general, los ejecutivos encuestados opinan que su organización posee el liderazgo que necesita para abordar los retos del crecimiento. Como se ve en la figura 7, un 76% de los encuestados considera que la capacidad de los líderes de su organización es "buena" o "excelente".

Cuanto mayor es el tamaño de la organización, mayor parece ser la capacidad de liderazgo. El porcentaje de encuestados que contesta buena o excelente aumenta con el tamaño de la organización; un 74% en las de menos de 200 empleados y un 86% en las de más de 5000.

Figura 7 Capacidad de los líderes para enfrentar con éxito los desafíos estratégicos



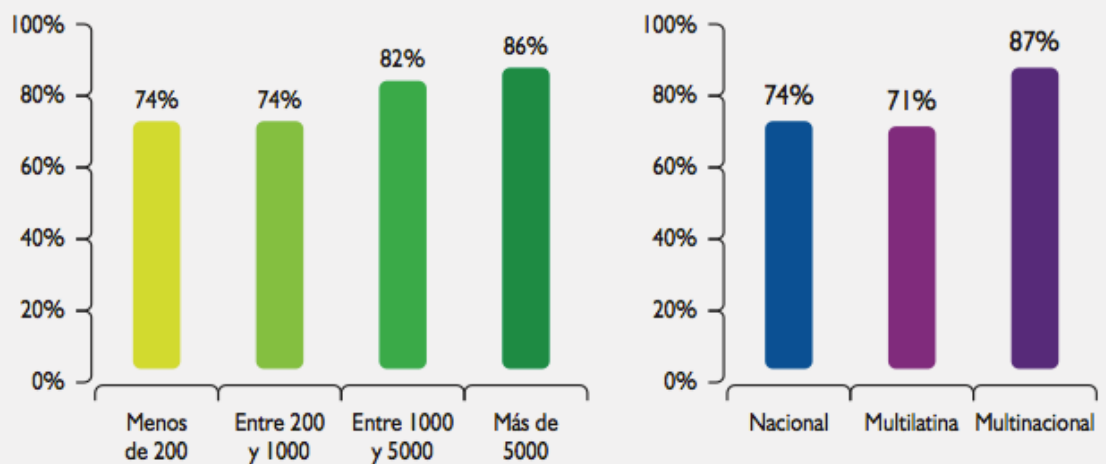
También se observan diferencias entre las empresas nacionales y multilatinas por un lado, y las operaciones locales de multinacionales por otro. En las primeras, las respuesta favorable oscila entre 71 y 74%, y en las segundas, alcanza la cifra de 87%.

El liderazgo de las multinacionales parece estar mejor preparado para enfrentar los retos del crecimiento que el de las nacionales y multilatinas. (Figura 8)

Sin embargo, encontramos que -en promedio- un 24.5% de los gerentes de las organizaciones estudiadas no están a la altura de las circunstancias y fracasan.

Ese porcentaje decrece a medida que aumenta el tamaño de la organización y el grado de internacionalización de sus operaciones.

Figura 8 Capacidad de los líderes según tamaño y tipo de operación



% de encuestados que respondió "Buena" o "Excelente", n=365

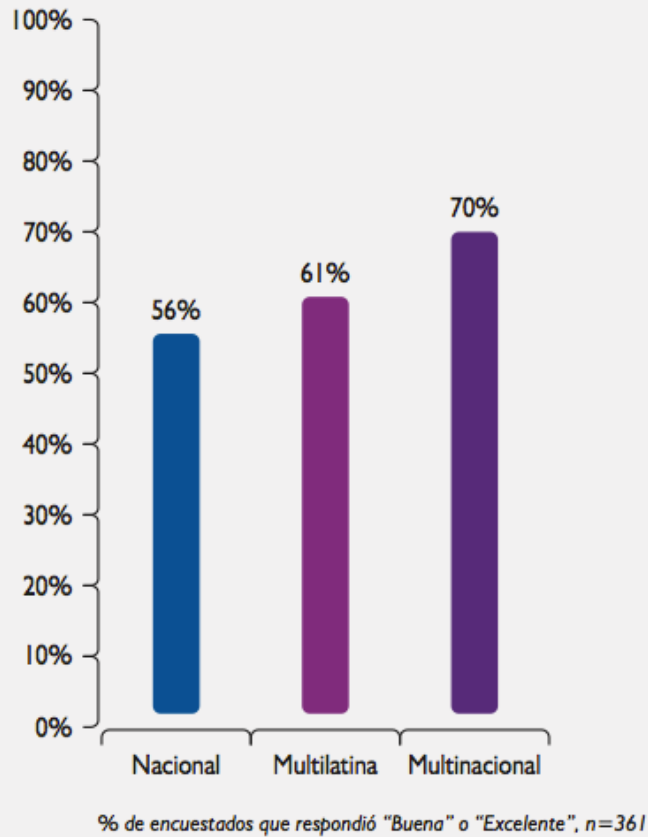
¿Qué tan buenas son nuestras organizaciones para desarrollar el liderazgo requerido?

Comparadas con las multinacionales, las empresas nacionales son las que más necesitan fortalecer su liderazgo y al mismo tiempo son las menos efectivas para desarrollarlo.

Si bien, en general, 6 de cada 10 encuestados manifestó que la efectividad del esfuerzo de desarrollo de liderazgo de su organización es buena o excelente, al observar como varía el punto de vista de los encuestados según el tipo de operación (Figura 13), puede notarse que los ejecutivos de las multinacionales poseen una percepción más favorable sobre la efectividad del esfuerzo de desarrollo de liderazgo de su empresa que los de las multilatinas, y éstos, a su vez, más favorable que los de las organizaciones nacionales.

Vale decir, las operaciones locales de compañías globales serían más efectivas que las empresas multilatinas y nacionales en desarrollar el liderazgo que necesitan.

“Mientras 6 de cada 10 encuestados dice que su empresa es buena en desarrollo de líderes, la misma proporción manifiesta que su empresa no tiene un modelo de liderazgo, o lo tiene pero no se conoce.”

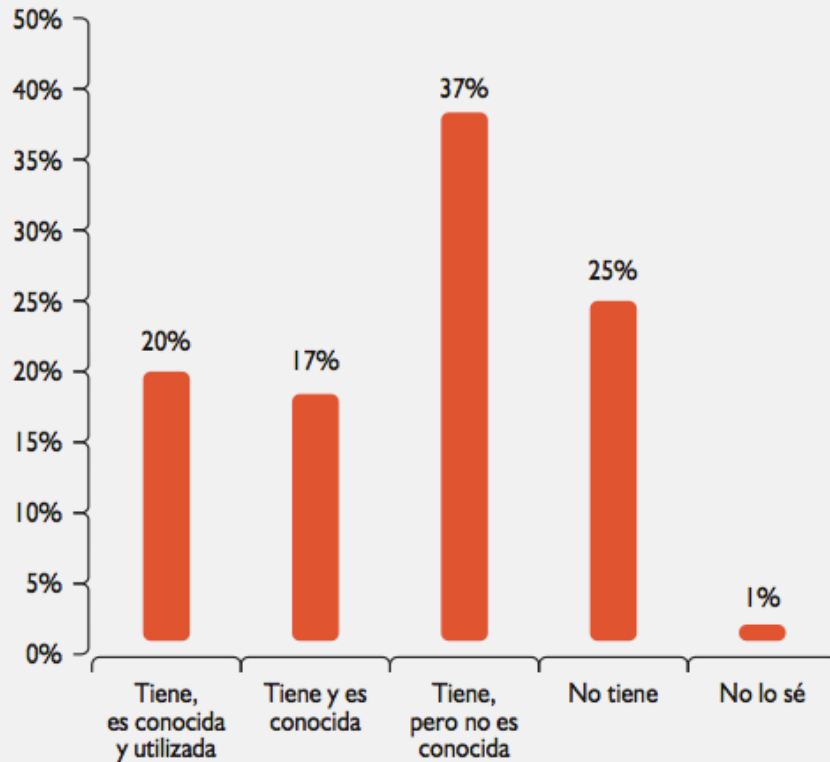
Figura 13 Efectividad del esfuerzo de desarrollo de liderazgo según tipo de operación

Muy pocas organizaciones han implementado un modelo de liderazgo.

Gran parte de la efectividad del esfuerzo de desarrollo de liderazgo depende de la medida en que la organización posee e instrumenta una descripción formal del líder eficaz. Las mejores organizaciones en desarrollo de liderazgo son aquellas que han definido un modelo de competencias de liderazgo, que es conocido por todos sus miembros y que se utiliza de forma sistemática en los procesos medulares de RH.

Como se observa en la Figura 14, este nivel de implementación fue mencionado por sólo 2 de cada 10 ejecutivos de línea y de RH encuestados.

Figura 14 Implementación del modelo de liderazgo



% de encuestados. n=361

Se encontraron diferencias de percepción significativas entre los ejecutivos de línea y los de RH acerca de:

A. la existencia de programas formales de desarrollo de liderazgo y

B. la calidad de dichos programas.

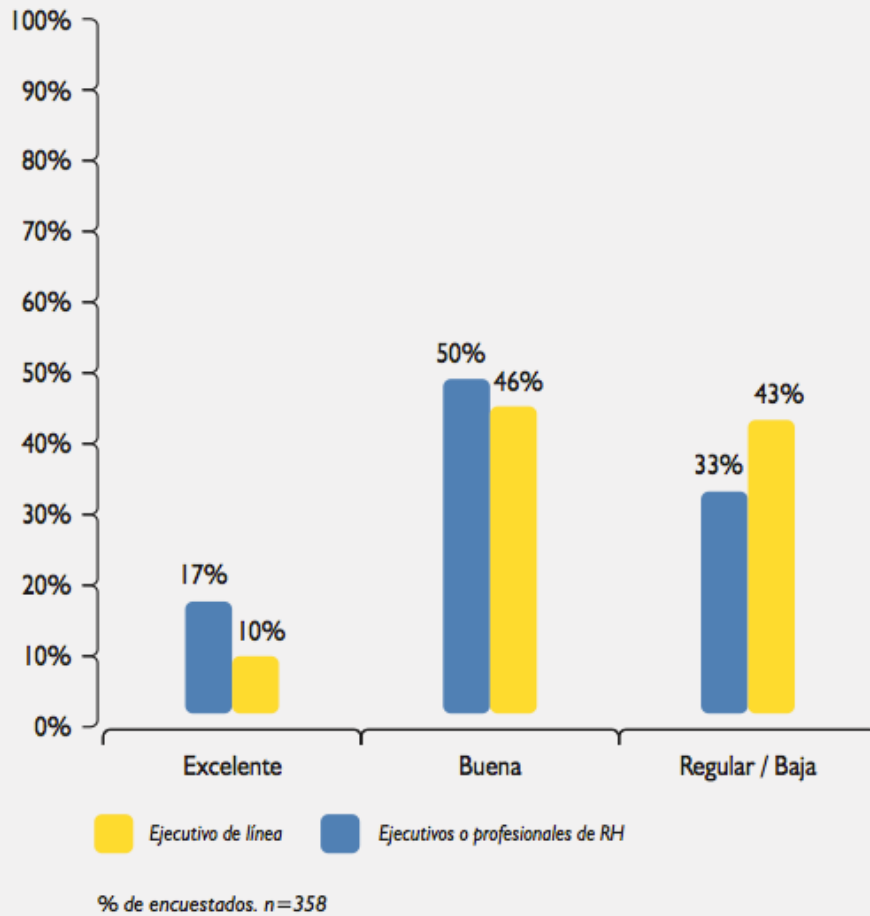
Los **ejecutivos de línea tienden a ver menos oferta** de tales programas que sus colegas en RH y **se muestran más críticos** que éstos al evaluar su calidad.

Cuando se pregunta si en la “organización existe un programa especialmente diseñado para el desarrollo de sus líderes” la percepción de los ejecutivos de línea y de RH difiere visiblemente respecto de la existencia de programas.

Mientras que el 58% de los ejecutivos de RH encuestados afirma que la organización cuenta con un programa de liderazgo, sólo el 35% de los ejecutivos percibe que eso sea una realidad.

La calidad percibida de los programas de liderazgo de la organización difiere también según la perspectiva del encuestado: el juicio de los ejecutivos línea es bastante inferior al de los de RH. Mientras casi un 70% de los de RH dice que la calidad de los programas de desarrollo de liderazgo de su organización es buena o excelente, los de línea son más críticos y sólo un poco más de la mitad percibe lo mismo. (Figura 23)

Figura 23 Opinión de los ejecutivos de línea y de RH sobre la calidad de los programas de liderazgo



Las empresas estudiadas muestran una escasa aplicación de la fórmula “70/20/10”.

La fórmula “70/20/10” es un estándar medular de la práctica de desarrollo de líderes. Introducida en la década de 1980 por investigadores del Center for Creative Leadership, la fórmula describe cómo se desarrolla un líder eficaz: 70% del desarrollo de competencias de liderazgo proviene del aprendizaje adquirido al abordar desafíos en el trabajo (Asignaciones), 20% resulta de aprender de otras personas relevantes (Personas: buenos jefes, malos jefes, coaches, mentores) y 10% se origina en la participación en programas de entrenamiento formal (Cursos)

Al indagar sobre el uso de los métodos de desarrollo de liderazgo, encontramos que la capacitación presencial (que responde por el 10% del desarrollo) se utiliza casi dos veces más que la asignación de trabajos desafiantes (que explica el 70%).

Esto es, el patrón de uso de los métodos de desarrollo no se ajusta a la fórmula “70-20-10”.

Acerca de los autores

Juan Eduardo Cortés Beck

juancortes@uc.cl

Psicólogo, Universidad Católica de Chile. Master of Science, University of Maryland (USA). Profesor de la Escuela de Psicología y Administración de la Universidad Católica de Chile. Director del Magister de Recursos Humanos y Director del Programa de Liderazgo y Coaching UC. Cuenta con una importante trayectoria como Ejecutivo, Consultor y Profesor en las áreas de recursos humanos, desarrollo organizacional y liderazgo. Fue Gerente de Talento Ejecutivo del Banco Mundial y Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en diversas organizaciones nacionales e internacionales.

Tiene amplia experiencia como consultor en proyectos de cambio organizacional, gestión del talento, efectividad organizacional, liderazgo y coaching ejecutivo. Coach certificado por el College of Executive Coaching (USA).

Julio Martínez Itté

julio.martinez@xn-consultores.com

Socio fundador de Xn International, Inc. Fue Gerente de Aprendizaje y Efectividad Organizacional en Bank of America - para Uruguay y LATAM de 2004 a 2006. Como miembro del Accenture- Unilever Delivery Faculty desde 2009, ha entrenado a más de 400 ejecutivos de Unilever en América Latina (México, Centroamérica y América del Sur).

Desde 2002 diseña, conduce y facilita procesos de cambio organizacional y social basados en Indagación Apreciativa (Appreciative Inquiry). Fue entrenado en la práctica de IA, en clase y en el terreno, por David L. Cooperrider y Ronald E. Fry de 2002 a 2005. Editor en español del libro de Frank J. Barrett y Ronald E. Fry “Appreciative Inquiry. A Positive Approach to Building Cooperative Capacity (the New Introduction to AI)”.

Human Resource Executive Program en University of Michigan Business School, 1998. Licenciatura en Gerencia y Administración de Negocios de la Universidad ORT (Uruguay), 1994.

El equipo de la investigación

Este estudio es un emprendimiento académico-práctico realizado en forma conjunta por el Programa de Liderazgo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCC) y Xn International, Inc. (Xn).

El equipo de profesionales que llevó a cabo este estudio está integrado por las siguientes personas:

Directores de la investigación

Juan Eduardo Cortés (P. Universidad Católica de Chile Programa de Liderazgo)

Julio Martínez Itté (Xn International, Inc.)

Grupo de asesores

Armando Izquierdo Rodríguez (Pacific Rubiales - Universidad Corporativa)

Fernando Torres Pradilla

Marta María Jiménez (DO.BIT)

Diana María Osorio (Star Consulting)

Omar González Pardo (Foro de Presidentes)

Patricia Tovar (Cámara de Comercio Colombo-Británica)

Liliana Gómez Díaz

Victor Duque (Foro de Presidentes)

Wilmer Guecaimburú (Xn)

Rodolfo Oppenheimer (Xn)

Investigadores

Paulina González (P. Universidad Católica de Chile-Programa de Liderazgo)

Madelein Herrera (Xn)

Gestión de la relación con las organizaciones participantes

Colombia: Lina Moreno y Eliana Ortega (Xn), Santiago Machado

Uruguay: Jessica Gonzalez (Xn)

Editor y relaciones con los medios

Carlos Pacheco (Xn)

Diseño Audiovisual y Web

Uruguay: Vicente Gómez (X) y El Paso Comunicación+Resultados

Colombia: DO.BIT Consultoría en mercadeo digital

Gestión del proyecto

Gonzalo Noya, Hilda Buritica, Carolina Barrientos (Xn)

Organizaciones convocantes

Foro de Presidentes
Pacific Rubiales Energy Corp.
Cámara de Comercio Colombo Americana (AmCham)

Star Consulting Group
Propaís
Dircom

Altos Ejecutivos - CPI Partners International
Cámara de Comercio Colombo Británica
Asociación de Periodistas Económicos

Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria, Comercio e Integración
Gestión Competitiva SAS
Psicología Organizacional de Avanzada

ProChile
Cámara de Comercio e Integración Colombo Brasileira
Cámara Colombia India de Comercio e Industria

Cámara de Comercio Colombo Dominicana
Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco)
Asociación del Transporte Aéreo en Colombia

Asociación Colombiana del Petróleo (ACP)
Cámara de Comercio de Buenaventura
Cámara de Comercio del Cauca

Cámara de Comercio de Florencia para el Caquetá
Yo Creo en Colombia

ARL | **sura** 

LAN 

 **Cámara
de Comercio
de Bogotá**

EL ESPECTADOR



P. Universidad Católica de Chile - Programa Liderazgo UC www.uc.cl

La Pontificia Universidad Católica de Chile fue fundada en 1988 y está considerada entre las tres mejores universidades de Latinoamérica (<http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2013>).

Es una institución de educación superior e investigación que desarrolla su actividad académica en todas las áreas de las ciencias, las artes y las humanidades. Cuenta con más de 25.000 alumnos de pre y postgrado, 31 escuelas e institutos que forman en 50 carreras profesionales de carácter multidisciplinario. Sus actividades se caracterizan por los más altos estándares académicos y la estricta selección de sus alumnos.

El Programa de Liderazgo UC integra académicos y consultores dedicados al estudio, formación y asesorías para el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y la efectividad organizacional.

Xⁿ International, Inc. www.xn-consultores.com

Con bases en Bogotá y Montevideo, y operaciones en Latinoamérica Norte, ConoSur y España, Xⁿ International Inc. es una firma multilatina dedicada a acelerar la formación y el cultivo del liderazgo, y la capacidad de ejecución y cambio rápido y a gran escala que demanda el progreso de las organizaciones de Iberoamérica.

Fue establecida en 2005 por cuatro ejecutivos experimentados -con carreras destacadas en IBM, McDonalds y FleetBoston- y un experto en desarrollo de liderazgo y efectividad organizacional (antes en FleetBoston y Bank of America).

Queremos ser reconocidos por desempeñar un papel significativo en la construcción y expansión del liderazgo y las capacidades organizacionales que requiere la transformación de los negocios de la región en agentes de progreso económico y beneficio social.