

¿Cómo debe ser EL NUEVO. líder mexicano?

Un estudio conjunto busca definir las
cualidades de un líder que pueda tener
éxito en el difícil mundo en ciernes.



**YVETTE MUCHARRAZ Y
RODRIGO GONZÁLEZ (IPADE)**

**ALEJANDRA ORTIZ, MERCEDES MANTECÓN
Y PATRICIA YÁÑEZ (SPENCER STUART)**

Para las áreas de gestión de talento es fundamental encontrar la fórmula que asegure el desempeño óptimo de los líderes en el primer nivel de las organizaciones. Parte de su mandato es habilitar a las personas para ejecutar la estrategia de negocio. Esta tarea comienza con la dirección general.

El comportamiento que ejerzan los líderes en la cima establece la pauta que seguirá el resto de la organización. Este artículo presenta un esfuerzo conjunto entre IPADE y Spencer Stuart (firma global de servicios de consultoría en liderazgo), para identificar las habilidades que los líderes en México deben ejercer a fin de enfrentar eficientemente el contexto adverso y cambiante de los siguientes años.

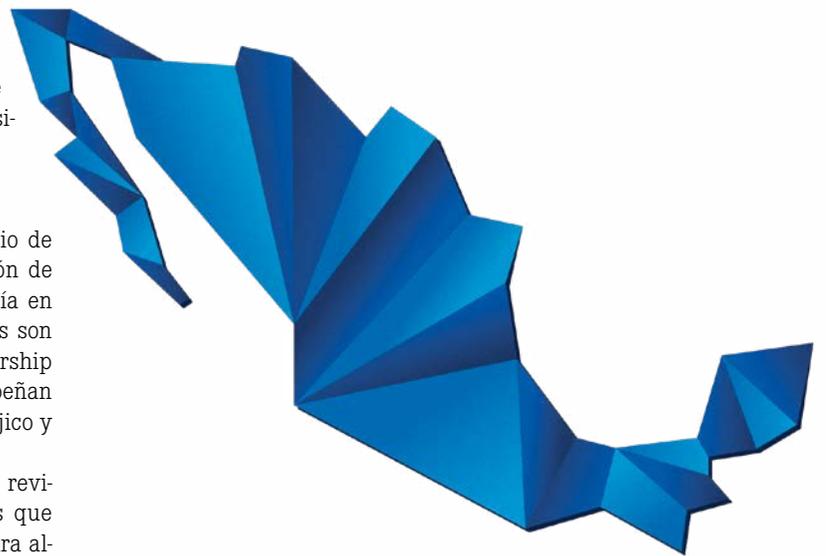
LÍDERES PARA AMBIENTES INCIERTOS

Es irrefutable que enfrentamos un cambio de época en que la disrupción, la aceleración de la innovación, la adopción de la tecnología en cada actividad y los retos sin precedentes son la constante. El Center for Creative Leadership describe que el mundo en que se desempeñan los líderes es rápido, impredecible, paradójico y enredado (RIPE).

Esta realidad implica que es necesario revisar, actualizar y mejorar los paradigmas que identifican las competencias esenciales para alcanzar las metas de negocio y adelantarse a la competencia. Es especialmente importante asegurar la sustentabilidad de los negocios frente a los retos que vienen en contextos particulares como, en este caso, México.

Spencer Stuart describe una competencia de liderazgo de la siguiente manera: es el patrón de comportamiento característico de la persona que diferencia el desempeño sobresaliente en

es importante asegurar la sustentabilidad de los negocios frente a los retos que vienen en contextos particulares como, en este caso, México.



un rol, cultura o contexto específico. Se centra en las capacidades que caracterizan a los líderes de mayor rango (CEO/gerente general a nivel ejecutivo) en una organización.

Asimismo, distingue entre capacidades «centrales» (orientación a resultados, pensamiento estratégico, gestión del cambio, gestión de personas, colaboración e influencia y desarrollo de talento) y capacidades suplementarias (por

ejemplo, multiculturalidad y agilidad digital), alineadas a las necesidades específicas de alguna función o contexto.

En este estudio encuestamos a las cabezas de Recursos Humanos para entender su perspectiva con respecto de las competencias que consideran más relevantes para que los líderes enfrenten con éxito el contexto del mercado mexicano, en constante cambio. Buscamos brindar herramientas para seleccionar y desarrollar a los líderes, anticipando que tendrán un desempeño exitoso.

A MAYOR ADVERSIDAD, MAYOR DINAMISMO

Los entornos de alta complejidad requieren líderes emprendedores que puedan diseñar y construir nuevas capacidades organizacionales, que estimulen la creación de nuevas ideas y modelos de negocios enfocados hacia una nueva ventaja competitiva o el fortalecimiento de la actual.

A estas capacidades se les llama dinámicas, y permiten a las organizaciones reconfigurar sus recursos y orquestarlos de tal manera que puedan innovar y responder de manera ágil al contexto en el que se desenvuelve la organización. Las capacidades dinámicas facilitan la identificación de nuevos productos y servicios y el potencial de crear mercados azules —aquellos a los que aún no han llegado los competidores—.

Las capacidades dinámicas permiten hacer lo correcto en el momento oportuno, abordando aspectos como la cadena de valor, una cultura organizacional que abrace la flexibilidad y el cambio, así como la apertura y los mecanismos que permitan una continua valoración del entorno y los desafíos que presentan los cambios tecnológicos.

Las capacidades dinámicas son el puente entre el presente y el futuro. Sin ellas, la organización se podría estancar y, muy probablemente, se vería profundamente afectada de manera negativa por el cambio.

A fin de comprender mejor el modelo conceptual sobre las capacidades dinámicas, es importante mencionar que existen seis competencias que —se considera— deberían tener los líderes estratégicos para ser exitosos en entornos complejos:



los entornos de alta complejidad requieren líderes emprendedores que puedan diseñar y construir nuevas capacidades organizacionales, que estimulen la creación de nuevas ideas y modelos de negocios.

1. Anticipación, para poder identificar y considerar las oportunidades antes que los competidores lo hagan.

2. Desafío e interpretación: habilidades de liderazgo que sustentan la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

3. Habilidad para decidir con información incompleta, así como la alineación de perspectivas divergentes.

4. Tomar decisiones en un entorno incierto y atraer a otros líderes al esfuerzo de transformación, como una característica fundamental que presentan los líderes estratégicos.

5. Mentalidad de crecimiento y apertura hacia la exploración de nuevas ideas, lo que resulta fundamental para identificar el cambio y llevar a cabo la reorganización de recursos de manera creativa. Así se puede enfrentar el cambio de manera positiva (ver anexo 1).

A la luz del conocimiento que existe en la literatura sobre las capacidades dinámicas, el presente estudio permite considerar su aplicación no solo al nivel de la organización, sino al de los líderes, para lo cual el modelo de capacidades de liderazgo de Spencer Stuart tiene un gran valor, a fin de traducir algunos de estos conceptos de forma práctica. Adicionalmente, el modelo permite complementar las capacidades de liderazgo que se requieren, independientemente del momento y no solo respecto de las habilidades relacionadas con la capacidad estratégica, sino de aquellas indispensables para la ejecución, colaboración y gestión del talento.

TRES HABILIDADES CLAVE QUE MARCAN EL ÉXITO

El análisis de los datos, a la luz del modelo de competencias de Spencer Stuart y la literatura revisada, revela que para abordar de forma efectiva el contexto volátil e impredecible, los líderes necesitan enfocarse en tres grupos de habilidades clave para el éxito, que les permitirán enfrentar de mejor forma los retos:

1) Balancear planes y resultados en el corto y largo plazo. Responder a las necesidades inmediatas de los clientes, el talento y los grupos de interés a nivel más amplio durante la coyuntura es indispensable para asegurar la supervivencia del negocio. En paralelo, considerar aquellos aspectos que favorecerán la permanencia y sustentabilidad del negocio en los próximos meses y años es fundamental. Adicionalmente, se requiere de manera consistente la lectura oportuna del contexto para identificar posibilidades en tiempo real, nuevos competidores y tendencias.

2) Adaptabilidad y resiliencia. La comodidad con la ambigüedad, la innovación y el manejo de la complejidad facilitarán una mayor flexibilidad para lograr que la adaptación y recuperación frente a los cambios sean lo más ágiles posibles, es decir, que sean resilientes. Después de pasar de un estado inicial a la transformación por fuerzas externas o internas a la organización, es posible llegar a un estado de normalidad que puede ser distinto al anterior e incluso mejor. Los esquemas híbridos en los negocios no sólo han permeado la forma de administrar al talento interno, sino la interacción con clientes, proveedores y otros stakeholders. Por ello, desarrollar nuevas formas de interacción que atiendan a las expectativas de cada uno se vuelve clave.

3) Empatía e inclusión. A fin de incrementar la generación de compromiso en las organizaciones, es necesario desarrollar habilidades de comunicación que no solamente sean unidireccionales y que consideren de forma amplia la situación en la que se encuentra cada una de las personas, de forma empática. Dentro de los retos que se evidenciaron en este estudio estuvieron la retención del talento y la gestión híbrida de los equipos que presentaron nuevas condiciones después de la pandemia. El riesgo de la pérdida del talento se ha incrementado en parte por no aceptar las diferencias o necesidades particulares de ciertos grupos, entre ellos el del talento femenino, que ha requerido afrontar las condiciones cambiantes balanceando la vida familiar con la carrera profesional, en un entorno donde las reglas no están escritas y requieren ser redefinidas.

los líderes necesitan enfocarse en tres grupos de habilidades clave para el éxito, que les permitirán enfrentar de mejor forma los retos.

Habilidades clave para el éxito



las capacidades dinámicas permiten hacer lo correcto en el momento oportuno, abordando aspectos como la cadena de valor, una cultura organizacional que abrace la flexibilidad y el cambio.

Estos tres grupos de habilidades clave para el éxito resaltan la necesidad de priorizar la identificación y el desarrollo de forma proactiva y deliberada para asegurar el desempeño exitoso dentro del contexto actual en el país. En su experiencia de años evaluando a miles de ejecutivos en el mundo, Spencer Stuart ha constatado la importancia de entender cuáles de sus competencias clave son las que tendrán mayor impacto. Además, traen a la luz otras competencias complementarias a considerar para asegurar asertividad en la resolución de problemas y toma de decisiones de ejecutivos en roles directivos.



EQUIPAR AL EJECUTIVO PARA TRIUNFAR

Hemos identificado tres grupos de competencias que distinguen a los líderes extraordinarios de sus pares en la actualidad y el futuro de México. Para resolver problemas y tomar decisiones de manera excepcional los líderes tienen que responder en el «hoy», al mismo tiempo que planean anticipando tendencias y problemas «al vuelo». Además, deben generar y administrar su energía y emoción para navegar la ambigüedad con optimismo y persistencia. Paralelamente, tienen que mover a las personas hacia el logro de los objetivos con base en sus necesidades particulares, con una forma de trabajo híbrida.

¿Cómo saber si los ejecutivos tienen o tendrán estas competencias? La respuesta a esta pregunta es una: midiendo para seleccionar y desarrollar al talento. Las evaluaciones ejecutivas son la herramienta que brinda información sobre las personas de forma integral. Indagan rigurosamente, no solamente lo que los ejecutivos han hecho en roles pasados, sino lo que pueden hacer en el futuro con relación al contexto empresarial y a los resultados esperados. Es a través de la medición del potencial para crecer y la motivación para hacerlo que las organizaciones pueden predecir si los líderes se desempeñarán de forma extraordinaria en el futuro.

Los resultados de las evaluaciones que se comparten con los ejecutivos tienen la finalidad de ayudarlos a entender sus fortalezas y áreas de desarrollo, para planear cómo cerrar las brechas en las competencias clave en un menor tiempo. A través de planes de desarrollo, centrados en las prioridades de alto impacto, se puede asegurar que cuentan con lo necesario para desempeñarse, en corto tiempo, de manera destacada. Además, así se sabrá si estarán equipados con lo necesario para afrontar el mediano y largo plazo del contexto cambiante y ambiguo que llegó para quedarse.

ANEXO 1.

Competencias de los líderes estratégicos para enfrentar mundos VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo)

ANTICIPAR

La mayoría de los líderes se enfocan en lo que está un poco más adelante, careciendo de una visión periférica, esto los deja vulnerables a los rivales que detectan y actúan con señales ambiguas. Los líderes que anticipan:

- Buscan información en la periferia que puede cambiar las reglas de juego vigentes en la industria
- Ven más allá de los límites actuales en los que se desempeña la organización
- Construyen amplias redes que les permiten escanear el horizonte

DESAFIAR

La sabiduría convencional es tentadora. Sin embargo, los pensadores críticos cuestionan todo. Los líderes estratégicos tienden a:

- Reformular los problemas para entender las causas fundamentales que los provocan
- Desafiar las creencias y comportamientos actuales
- Descubrir la hipocresía, la manipulación y el sesgo

INTERPRETAR

La ambigüedad inquieta a los directivos, quienes por lo común se apresuran a juzgar. El líder estratégico, en cambio, se mantiene firme y sintetiza la información de muchas fuentes antes de manifestar un punto de vista. Los líderes estratégicos, por lo tanto:

- Buscan comprender patrones y tendencias a partir de múltiples fuentes de datos.
- Involucran a otros para sopesar, filtrar y desarrollar conocimientos.
- Verifican los sesgos en la toma de decisiones y prueban varias hipótesis.

DECIDIR

Muchos ejecutivos son presa de la máxima de «parálisis por análisis». Por su parte, los líderes estratégicos utilizan procesos específicos y son disciplinados para llegar a una posición que sea «suficientemente buena», a través de:

- Enmarcar de manera cuidadosa la decisión y el enfoque
- Equilibrar la velocidad, el rigor, la calidad y la agilidad
- Hacer compromisos aun cuando la información no esté completa

ALINEAR

El consenso perfecto es casi imposible. Un líder estratégico debe estar abierto al diálogo y comprometer a los grupos de interés clave, especialmente cuando sus visiones divergen. Un líder enfocado en la alineación puede:

- Comprender qué impulsa las diversas agendas y qué se mantiene oculto
- Asegurar que los problemas difíciles salgan a la luz para identificar la desalineación y las acciones que deben llevarse a cabo
- Proporcionar una visión estratégica convincente

APRENDER

Los líderes estratégicos aceptan y fomentan la retroalimentación, y consideran al éxito y al fracaso como fuente de información para la mejora, para lo que:

- Fomentan la creación de informes transparentes y rigurosos
- Corrigen rápida y ágilmente el rumbo en caso de desviaciones
- Celebran el éxito y el tipo correcto de fracasos

ANEXO 2. Apartado Metodológico

La encuesta para la realización de este estudio fue administrada a través de correo electrónico personalizado, dirigida a responsables del área de Gestión de Talento o Recursos Humanos, en su mayoría contactos de Spencer Stuart. El envío se hizo desde las cuentas de correo de las ejecutivas de Spencer Stuart y del IPADE, en donde se incluía la liga a Survey Monkey para capturar las respuestas en línea para su posterior análisis.

El mensaje incluyó el compromiso de compartir los resultados, una vez que fueran revisados por el equipo de Spencer Stuart y el IPADE. La aplicación se realizó durante junio de 2022. Hubo un 44% de participación de mujeres y 56% de hombres; 78% se ubicaron en el rango de más de 46 años. En cuanto al tamaño de empresa, el 98% es grande, con un *headcount* mayor a 101 empleados, conforme a la clasificación de INEGI. El 88% de los participantes correspondieron a la Dirección de Recursos Humanos, y el 58% reporta a la Dirección General. Se recibieron 66 respuestas y se eliminaron seis, ya que incluían datos incompletos para el análisis.

Las respuestas provinieron de los sectores que Spencer Stuart utiliza para clasificar a sus clientes, aunque existió una participación mayor en empresas del sector de Ciencias de la vida y Cuidados de la salud (23%) y Tecnología medios y telecomunicaciones, con 12 respuestas, representando el 20% del total. </>

Tabla 1 Variables demográficas

	Variable	Cantidad	Porcentaje
SEXO	Masculino	33	55.0%
	Femenino	27	45.0%
EDAD	25-35	1	1.7%
	36-45	13	21.7%
	46-55	32	53.3%
	Mayor a 55	14	23.3%
FUNCIÓN	Director de Recursos Humanos	53	88.3%
	Director de Área	2	3.3%
	Gerencia media	2	3.3%
	Otro	3	5.0%
FUNCIÓN A LA QUE REPORTA	Director General	35	58.3%
	Recursos Humanos	17	28.3%
	Otro	8	13.3%
AÑOS DE EXPERIENCIA DIRECTIVA	1-5	4	6.7%
	6-10	11	18.3%
	11-15	13	21.7%
	16-20	13	21.7%
	más de 20	19	31.7%

Mucharraz y Cano, Y. (2020). How businesses can brace for catastrophe. *Harvard Business Review*



¿Cómo saber si los ejecutivos tienen o tendrán estas competencias? La respuesta a esta pregunta es una: midiendo para seleccionar y desarrollar al talento.



Yvette Mucharraz es profesora del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección.

Rodrigo González es profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School.

Alejandra Ortiz es Leadership Strategic Advisor en Spencer Stuart.

Mercedes Mantecón es Leadership Consultant en Spencer Stuart.

Patricia Yáñez es Leadership Advisory Services Associate en Spencer Stuart.