



LIDERAZGO A LA MEXICANA:

QUÉ HABILIDADES SOBRESALEN
EN EL CONTEXTO CAMBIANTE

IPADE: YVETTE MUCHARRAZ, PHD, RODRIGO GONZÁLEZ
SPENCER STUART: ALEJANDRA ORTIZ, PHD, MERCEDES MANTECÓN, PATRICIA YAÑEZ

Septiembre, 2022



SpencerStuart

Líderes en ambientes ambiguos

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 es crítico para las áreas de gestión del talento. 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 estudio 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.

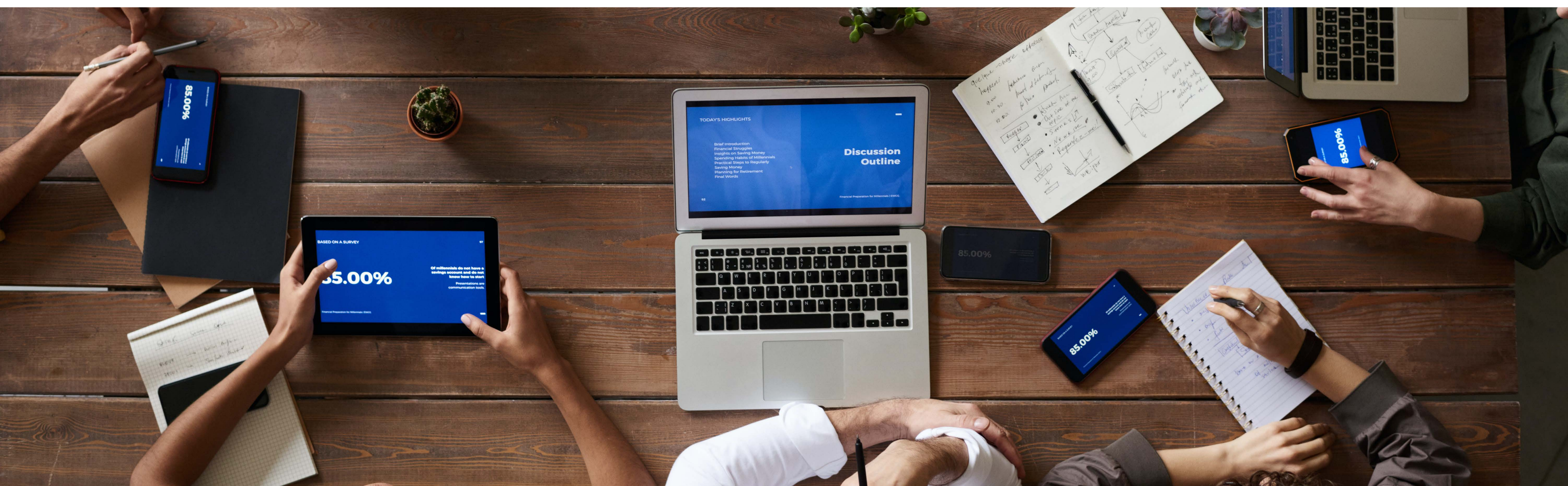
Es irrefutable que enfrentamos un cambio de época en que la disrupción, la aceleración de la innovación, la adopción de la tecnología en cada actividad y los retos sin precedentes son la constante. El Center for Creative Leadership describe que el mundo en el que se desempeñan los líderes es Rápido, Impredecible, Paradójico y Enredado (RIPE).¹

Esta realidad implica que es necesario revisar, actualizar y mejorar los paradigmas que identifican las competencias esenciales para alcanzarlas 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 un rol, cultura o contexto específico^a. 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 (i.e. multiculturalidad, agilidad digital, orientación oriental), 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 a 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 la seleccionar y desarrollar a los líderes, anticipando que tendrán un desempeño exitoso.



Ante mayor adversidad, mayor dinamismo

Los entornos de alta complejidad, como los que se han descrito en la introducción 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. ² A estas capacidades se les ha llamado **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, el potencial de crear mercados azules, aquellos a los que la que los competidores aún no han llegado. ³

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. ⁴ En resumen, las capacidades dinámicas son el puente entre el presente y el futuro. Sin ellas, la organización se podría estancar y, muy probablemente, se verá 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: ⁵

-
- » a) Anticipación para poder identificar y considerar las oportunidades antes que los competidores lo hagan.
 - » b) El desafío e interpretación son habilidades de liderazgo que sustentan la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.
 - » c) Habilidad para decidir con información incompleta, así como la alineación de perspectivas divergentes
 - » d) Tomar decisiones en un entorno incierto y atraer a otros líderes al esfuerzo de transformación como una característica fundamental que presentan los líderes estratégicos.
 - » e) 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 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 de Spencer Stuart permite complementar las capacidades de liderazgo que se requieren independientemente del momento y no solo con respecto a las habilidades relacionadas con la capacidad estratégica, sino aquellas indispensables para la ejecución, colaboración y gestión del talento.

De tener alguna duda o comentario al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

Las 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, del talento y de los grupos de interés a nivel más amplio durante la coyuntura es indispensable para asegurar la supervivencia del negocio. En paralelo, es fundamental considerar aquellos aspectos que favorecerán la permanencia y sustentabilidad del negocio en los próximos meses y años, es fundamental. Adicionalmente, debe ser constante la lectura oportuna del contexto para identificar posibilidades en tiempo real, nuevos competidores y nuevas tendencias, se requiere de manera consistente.

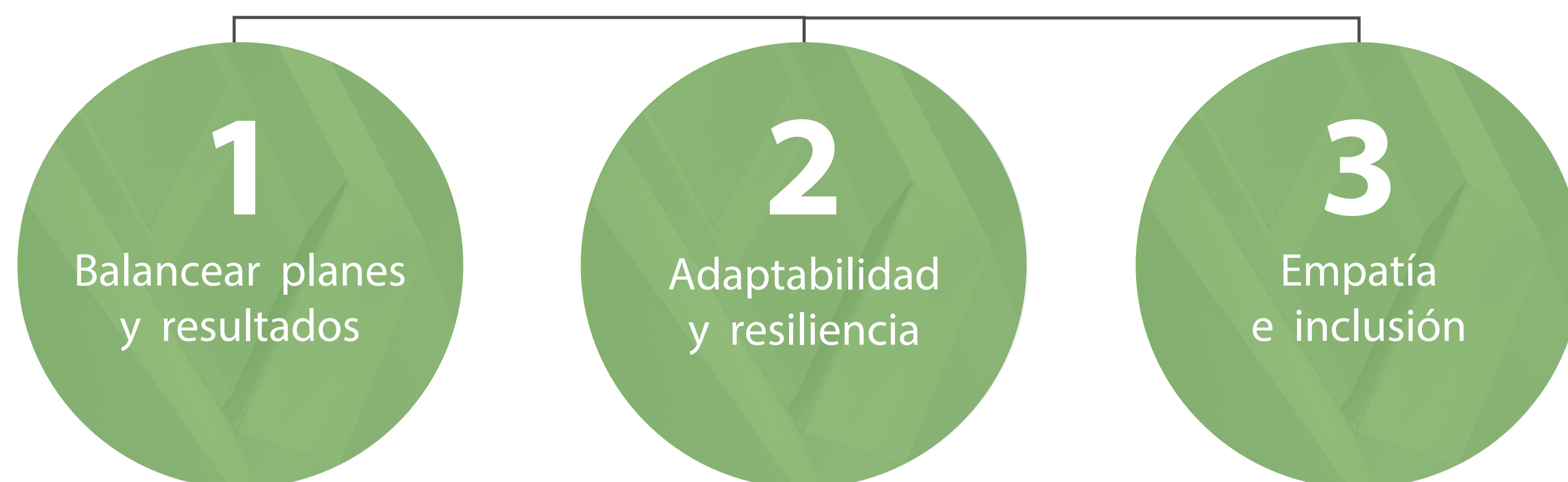
2) **Adaptabilidad y resiliencia.**

En este sentido, la comodidad con la ambigüedad, la innovación y el manejo de la complejidad facilitarán la mayor flexibilidad para lograr que la adaptación y la recuperación frente a los cambios sea lo más ágil posible, es decir, que sean resilientes. ⁴ 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 solo han permeado en la forma de administrar al talento interno, sino en la interacción con clientes, proveedores y con otros stakeholders. Por ello, se vuelve clave desarrollar nuevas formas de interacción que atiendan a las expectativas de cada uno.

3) **Empatía e inclusión.**

Con el 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. Por ejemplo, se debe considerar el balance entre la vida familiar y la carrera profesional, en un entorno donde las reglas no están escritas y requieren ser redefinidas.

Habilidades clave para el éxito



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.

De tener alguna duda o comentario al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

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", mientras 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?

¿Cómo saber si los ejecutivos tienen o tendrán estas competencias? La respuesta a esta pregunta es una: se debe medir al seleccionar y desarrollar al talento. Las evaluaciones ejecutivas son la herramienta que brinda información sobre las personas de forma integral. Indagan rigurosamente, no solo lo que los ejecutivos han hecho en roles pasados, sino lo que pueden hacer en el futuro en relación con el contexto empresarial y los resultados esperados. A través de la medición del potencial para crecer y la motivación para hacerlo, 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 que estarán equipados con lo necesario para afrontar el mediano y largo plazo del contexto cambiante, y ambiguo, que llegó para quedarse.



De tener alguna duda o comentario al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

Competencias de los Líderes Estratégicos para Enfrentar Mundos VUCA

Anticipar

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

- Buscan información en la periferia y 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 lo 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 aún cuando la información no esté completa

Competencias de los Líderes Estratégicos para Enfrentar Mundos VUCA

Alinear

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

- Comprender qué impulsa las diversas agendas y que 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 una 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



Nota: Fuente: Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42

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-e de las ejecutivas de Spencer Stuart y de IPADE Business School, en donde se incluía el enlace a Survey Monkey para capturar las respuestas en línea para su posterior análisis. El mensaje incluyó el compromiso de compartir los resultados que se obtuvieran una vez que fueran revisados por el equipo de IPADE Business School y Spencer Stuart. La aplicación del instrumento se realizó durante junio de 2022. Hubo un 44% de participación de mujeres y 56% de hombres. Con respecto a la edad de las personas encuestadas, el 78% se ubicó en el rango de más de 46 años. En cuanto al tamaño de empresa en la que colaboran, el 98% es grande, con un headcount mayor a 101 empleados, conforme a la clasificación de INEGI. El 88% de los participantes en el estudio corresponde a la dirección de recursos humanos y el 58% reporta a la dirección general de su organización.

Se recibieron 66 respuestas y se eliminaron 6, ya que incluían datos incompletos para el análisis; no proporcionaban información sobre la importancia de las competencias de liderazgo ni sobre los retos y otras competencias que son necesarias para enfrentarlos.

Las respuestas provinieron de los sectores que Spencer Stuart utiliza para clasificar a sus clientes. Existió una participación mayor de las empresas del rubro Ciencias de la vida y cuidados de la salud (23%), y Tecnología, medios y telecomunicaciones con 12 respuestas recibidas; esto representó el 20% del total de las respuestas válidas.

La Tabla 1 describe las variables de los participantes en el estudio. Para ello, se utilizaron frecuencias y porcentajes como medio para describir los datos que se recibieron.

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%
	45 - 55	32	53.3%
	Mayor a 55	14	23.3%
Función que Desempeña	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%

Caso elaborado por la profesora Nombre del profesor, del área de Dirección de Personal, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Derechos Reservados© 2022por Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C. (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE). Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, CDMX. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos–sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

De tener alguna duda o comentario al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx

^a Para identificar las competencias más relevantes, Spencer Stuart, en conjunto con científicos del comportamiento humano, analizó 130 modelos de competencias para posiciones de senior de liderazgo. Además, éstos se cotejaron con las especificaciones del puesto para una variedad de roles ejecutivos senior, para confirmar su alineación con lo que los solicitaban para sus funciones.

¹ Center for Creative Leadership. (2019). Recuperado de <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/>

² O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterityas a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206

³ Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121

⁴ Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352v

⁵ Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard business review*, 91(1), 131-134. Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California management review*, 61(1), 15-42.

⁶ Mucharraz y Cano, Y. (2020). How businesses can brace for catastrophe. *Harvard Business Review*

De tener alguna duda o comentario al presente material académico, por favor, remitirlo a casos@ipade.mx