

Cómo debería ser el desarrollo del liderazgo en la era híbrida

Julian Birkinshaw, Maya Gudka y Steve Marshall

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

A medida que las organizaciones e individuos de todo el mundo se adaptan a una combinación de trabajo presencial y virtual, estamos aprendiendo más sobre las oportunidades y los riesgos que implica la metodología híbrida. Una preocupación clave es el desarrollo del liderazgo. Sabemos que algunas de las formas vitales en que los ejecutivos aprenden en el trabajo, incluyendo las interacciones fortuitas y la retroalimentación informal sufren en contextos virtuales e híbridos. Al mismo tiempo, las mejoras en la tecnología han ampliado las posibilidades de diseño de programas. De hecho, este podría ser el momento adecuado para que el desarrollo del liderazgo se reinvente, moviéndose más allá del modelo de aprendizaje de una semana en el aula, hacia algo más experiencial y aplicado, y parcialmente virtual.

El primer paso es comprender cómo se desarrollan los líderes más allá de la conocida teoría de que el 70% del aprendizaje ocurre haciendo (la experiencia en el trabajo), el 20% a través de la retroalimentación (obtenida a través de interacciones con otros) y el 10% a través de la capacitación formal. Nuestra investigación, realizada durante los últimos tres años, apunta a un marco alternativo para el proceso que enfatiza tres acciones:

- Dar sentido o comprender cómo funciona el mundo empresarial y la organización a su alrededor, y cómo los demás se relacionan con usted.
- Experimentar o probar ideas obtenidas en una sesión de clase, de colegas o de la experiencia personal.
- Autodescubrimiento o averiguar su propia identidad en el lugar de trabajo.

Un caso de prueba

Con este enfoque, renovamos durante la pandemia un programa de desarrollo de liderazgo de HSBC. Fue un período donde tanto los procesos de trabajo como las prioridades estratégicas estaban cambiando. Los participantes fueron 90 altos ejecutivos funcionales y de negocios que participaron en un viaje de aprendizaje de 11 semanas que los llevó a través de estos tres caminos.

Este artículo es útil para:

- *Reinventar el desarrollo del liderazgo.*
- *Experimentar y probar ideas.*
- *Averiguar su identidad en el trabajo.*

El primer paso es comprender cómo se desarrollan los líderes más allá de la conocida teoría de que el 70% del aprendizaje ocurre haciendo (la experiencia en el trabajo), el 20% a través de la retroalimentación (obtenida a través de interacciones con otros) y el 10% a través de la capacitación formal.

Dar sentido. Las semanas 1 a 4 se estructuraron en torno a ideas dirigidas por la facultad, con charlas magistrales sobre temas como “Aportar lo mejor de ti mismo a la transformación” y “Cerrar la brecha entre saber y hacer” transmitidas en vivo para todo el grupo y grabadas para que cualquiera pudiera verlas de manera asincrónica.

Después de cada charla de la facultad, hubo discusiones virtuales para crear sentido en grupos de 20 a 25 personas, dirigidas por facilitadores. Un día después, la facultad se unió a cada grupo por turnos para discusiones en mesas redondas. También observamos que los ejecutivos más introvertidos, que rara vez habían hablado en la oficina durante las reuniones previas a la pandemia, hicieron contribuciones valiosas, a menudo mediante el chat y la funcionalidad virtual de levantar la mano.

Experimentar. A continuación, los participantes recibieron orientación sobre cómo construir experimentos y se les pidió que presentaran ideas para los que querían poner en práctica en las semanas 5 a 8. Algunos optaron por “experimentos empresariales”; probaron cambios tangibles en lo que estaban haciendo sus equipos (por ejemplo, simplificando un proceso interno o probando una nueva forma de interactuar con clientes externos). Otros hicieron “experimentos de liderazgo” en los que alteraron conscientemente su propio comportamiento (por ejemplo, al dirigir reuniones o dar retroalimentación).

En un mundo puramente virtual, esta fase experimental arrojó resultados mixtos. Algunas pruebas se realizaron fácilmente en línea (por ejemplo, realizar un taller de pensamiento de diseño virtualmente o alentar el trabajo enfocado al detener el flujo de correo electrónico una vez a la semana). Aquellas que eran más sociales (por ejemplo, cambiar el flujo de una reunión para hacerla más interactiva) fueron más difíciles de ejecutar. Al igual que con la búsqueda de sentido, la experimentación de alta calidad podría ser más efectiva en persona.

Autodescubrimiento. En la fase final, de las semanas 9 a 11, los participantes se reunieron virtualmente y dos veces por semana, con un entrenador asignado a grupos más pequeños (de tres a cinco personas), para reflexionar y compartir el aprendizaje de los experimentos, incluidas las conclusiones sobre su estilo de trabajo. Los entrenadores también hicieron seguimientos uno a uno. Nuestro último módulo de discusión se centró en cómo los líderes se interponen en su propio camino y las prácticas que podrían ayudarlos a evitar volver a comportamientos menos efectivos.

Dar sentido o comprender cómo funciona el mundo empresarial y la organización a su alrededor, y cómo los demás se relacionan con usted.

Al igual que con la búsqueda de sentido, la experimentación de alta calidad podría ser más efectiva en persona.

Experimentar o probar ideas obtenidas en una sesión de clase, de colegas o de la experiencia personal.

A pesar de algunas reservas, estas sesiones tuvieron un éxito notable. “Me encontré abriéndome a personas que nunca había conocido en persona”, dijo un participante. “Solíamos insistir en hacer esto cara a cara, pero la calidad del entrenamiento en video fue una verdadera revelación para mí”.

Las encuestas posteriores al programa indicaron que, aunque el programa carecía de cualquier componente presencial, la gran mayoría de los participantes obtuvieron valor de él y lo consideraron una inversión valiosa para HSBC.

Nuestras conclusiones

Nuestra experiencia en la ejecución de este programa y nuestra participación en otros nos han llevado a delinear un conjunto de principios de diseño de desarrollo de liderazgo que esperamos sean cada vez más importantes en los próximos años de trabajo híbrido. Creemos que **las organizaciones deben adoptar nuevos enfoques que sean:**

Iterativos. Cuando las conferencias o las sesiones de clase se concentran en un día o varios días y se programan consecutivamente, los participantes a menudo se sienten abrumados y se pierden muchas ideas potencialmente valiosas. Recomendamos un enfoque más de ida y vuelta, en el que se enseñan nuevas ideas y luego los participantes se involucran en la búsqueda de sentido y la experimentación para que el aprendizaje realmente se asiente.

Incrustados. En lugar de pedir a los ejecutivos que pasen de unos días a una semana en un programa y luego en un proyecto de seguimiento, deberíamos incorporar programas en sus trabajos diarios. Si los participantes pueden seguir trabajando y ver fácilmente cómo sus esfuerzos de desarrollo de liderazgo se relacionan con sus equipos y resultados, estarán mucho más involucrados en el proceso.

Experimentales. Para ayudar a superar la inercia y la aversión al riesgo que afligen a muchas organizaciones establecidas y a las personas que las integran, la experimentación es clave. En lugar de tratar de cambiar simultáneamente el sistema o los comportamientos de los líderes, divídalos en pasos manejables y más accesibles.

Para ayudar a superar la inercia y la aversión al riesgo que afligen a muchas organizaciones establecidas y a las personas que las integran, la experimentación es clave.

Autodescubrimiento o averiguar su propia identidad en el lugar de trabajo.

Hay margen para mucha más experimentación. No desperdiciemos esta oportunidad.

Respaldados. Nuestra investigación destaca el papel vital del autodescubrimiento en cualquier tipo de viaje de liderazgo. Aunque es posible hacer esto por cuenta propia, funciona mucho mejor con un entrenador experimentado que pueda hacer las preguntas correctas y proporcionar retroalimentación independiente. Y, gracias al auge del trabajo remoto en la era de la pandemia, ahora sabemos que no necesitamos estar en la misma sala que nuestros compañeros o nuestro entrenador.

Multimodales. Parece obvio decir que el modo de aprendizaje (presencial, híbrido o totalmente virtual) debería adaptarse a la actividad en cuestión, pero desde el inicio de la pandemia, ahora comprendemos mucho mejor los beneficios y las limitaciones de la tecnología de videoconferencia, lo que nos permitirá construir una combinación más sensata de reuniones físicas, sesiones virtuales en grupos más grandes y sesiones de coaching individuales o en grupos más pequeños. Los ahorros de costos serán sustanciales, permitiendo que las actividades de aprendizaje y desarrollo se lleven a cabo durante períodos de tiempo más prolongados y con mayor impacto.

El desarrollo del liderazgo necesita reiniciarse, y el trabajo híbrido puede ser el catalizador. Muchas empresas ya están probando nuevos modelos y hay margen para mucha más experimentación. No desperdiciemos esta oportunidad.

El desarrollo del liderazgo necesita reiniciarse, y el trabajo híbrido puede ser el catalizador. Muchas empresas ya están probando nuevos modelos.

Sobre los autores:

Julian Birkinshaw es profesor en la London Business School.

Maya Gudka, M.Sc., es entrenadora ejecutiva en la London Business School, y fue economista.

Steve Marshall es un director de programa, responsable de los programas de aprendizaje para el liderazgo global en HSBC, un banco global con sede en el Reino Unido.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com