



Facultad de Ciencias Económicas
Sede Centro – Campus 091
Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera Título:

El desafío de formar líderes en el área contable de Accenture SRL

Alumno: Fiorella Mariana Crepaldi fiorellamcrepaldi@gmail.com

Tutor de Contenidos: María Laura Rolla

Docente: María Laura Rolla

Julio 2023

ÍNDICE

Contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Estudio de Caso: El desafío de formar líderes en el área contable de Accenture SRL	6
Justificación.....	6
Planteo del problema.....	6
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Marco Teórico.....	9
Marco Institucional.....	21
Estructura organizacional de Accenture.....	21
Área de auditoría en Argentina.....	22
Abordaje Metodológico.....	23
Formación de líderes en Accenture.....	24
LEAD.....	26
Principios para la formación de las competencias intrapersonales.....	28
Principios para la formación de las competencias interpersonales.....	32
Principios para la formación de las competencias contextuales.....	36
Análisis e interpretación del material relevado.....	39
Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56

Resumen

El trabajo final de carrera titulado "El desafío de formar líderes en el área contable de Accenture SRL" es un estudio de caso detallado sobre la formación de líderes en una empresa líder en el mercado. El objetivo principal del trabajo es analizar cómo Accenture SRL aborda este desafío y cómo pueden aplicarse los principios del modelo de las nueve competencias en la misma.

El trabajo está estructurado en varias secciones. En primer lugar, se presenta un marco teórico sobre los modelos de liderazgo, donde se describen los diferentes enfoques y teorías que existen en la literatura. Se hace especial énfasis en el modelo de las nueve competencias, desarrollado por Fernando Grosso, que se utiliza como referencia para el análisis posterior. En la siguiente sección, se describe la organización de Accenture y el rol del área de auditoría en Argentina. Se detallan los diferentes niveles jerárquicos y las responsabilidades de cada uno, así como las políticas y procedimientos que rigen el trabajo en la empresa.

La sección central del trabajo se enfoca en los principios para la formación de las competencias interpersonales en el programa LEAD de Accenture. Se describen los diferentes módulos que componen el programa, así como las actividades y herramientas que se utilizan para desarrollar las habilidades de liderazgo de los participantes. Finalmente, se presenta un análisis del material relevado a través de una encuesta, donde se discuten las similitudes y diferencias entre el modelo de las nueve competencias y el modelo de formación de Accenture.

Se concluye que el modelo de las nueve competencias podría introducir una mejora en el área contable de Accenture, y se proponen algunas recomendaciones para mejorar el modelo de formación actual.

Palabras Clave

Liderazgo, Accenture, Modelo de formación de líderes, Competencias.

Introducción

Los estudios de liderazgo han sido objeto de investigación durante décadas y han evolucionado a lo largo del tiempo. Las primeras teorías de liderazgo se originaron en la década de 1930, y se centraban en las características y rasgos personales de los líderes. Sin embargo, desde entonces, los enfoques se han diversificado y han surgido nuevas teorías para comprender mejor el liderazgo y sus desafíos en diferentes contextos.

Durante las últimas décadas, la problemática del liderazgo ha cambiado significativamente debido a los rápidos avances tecnológicos, la globalización, la diversidad cultural y generacional, y la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial y social en constante cambio. Estos cambios han requerido nuevas perspectivas y habilidades de liderazgo.

Uno de los estudios más influyentes sobre el liderazgo es el "Modelo de Comportamiento de la Rejilla Gerencial" desarrollado por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en la década de 1960. Este modelo clasifica el liderazgo en función de dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Proporcionó una visión más matizada del liderazgo, reconociendo la importancia de equilibrar la atención a las personas y los resultados.

Otro estudio destacado es el de James Kouzes y Barry Posner, quienes en su libro "The Leadership Challenge" (El Desafío del Liderazgo) exploraron las prácticas de liderazgo efectivas y las características comunes de los líderes exitosos. Su trabajo se centra en cinco prácticas clave: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar y alentar el corazón. Una de las conclusiones más importantes de este estudio es que los líderes efectivos son capaces de articular una visión clara y atractiva que inspire y motive a los demás a trabajar hacia un objetivo común. (Posner y Kouzes, 2017)¹

En las últimas décadas, también ha habido una mayor atención a la necesidad de liderazgo ético y transformacional. La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por James V. Downton en la década de 1970 y posteriormente ampliada por Bernard M. Bass, destaca la importancia de los líderes en inspirar y motivar a sus seguidores para lograr un cambio positivo y alcanzar un mayor rendimiento. Por eso, uno de los conceptos más importantes del estudio es que "el liderazgo transformacional implica elevar las

¹ Kouzes, J. and Posner, B. (2017) *The Leadership Challenge (6th ed.)*. Audible, Inc.

expectativas y el rendimiento de los seguidores, motivándolos a superar sus propios límites y alcanzar metas ambiciosas". (Bass, 1985)²

Otro estudio significativo en el ámbito del liderazgo ético es el de Linda K. Treviño y Michael E. Brown, titulado "Ética Organizacional: Un Lugar para el Liderazgo y la Responsabilidad Ética" (Organizational Ethics: A Place for Leadership and Ethical Responsibility). Este estudio examina la relación entre el liderazgo ético y el comportamiento ético en las organizaciones, destacando la importancia de que los líderes establezcan un tono ético y promuevan una cultura organizacional basada en valores éticos.

Estos son solo algunos ejemplos de los estudios e investigaciones que han contribuido a la comprensión del liderazgo en las últimas décadas. El campo del liderazgo continúa evolucionando a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades en el entorno empresarial y social.

El estudio del liderazgo y el proceso de formación de líderes son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, ya que, al comprender y aplicar las teorías y prácticas de liderazgo, las organizaciones pueden desarrollar líderes efectivos que inspiren, motiven y guíen a sus equipos hacia el éxito. Esto contribuye a un entorno de trabajo productivo, una cultura organizacional sólida y un desempeño sobresaliente en el logro de metas y objetivos.

Este estudio de caso se refiere a una consultora a nivel internacional, en donde se observará y analizará el proceso de formación de líderes que existe en la misma. La consultora Accenture es una compañía global de servicios profesionales líder a nivel mundial, que ofrece una amplia gama de servicios en Estrategia, Consultoría y Operaciones, con capacidades digitales en todos estos servicios. Combina capacidades especializadas en más de 40 industrias, impulsadas por la red de centros de Operaciones Inteligentes y Tecnología Avanzada. Posee 624.000 empleados, que sirven a clientes en más de 120 países, para ayudarles a convertirse en empresas de alto desempeño.

En el área contable de Accenture, más específicamente en el área de auditoría interna, el proceso llevado a cabo para la auditoría de gastos está mecanizado y no se realizan cambios ni innovaciones, por lo que los empleados no encuentran una motivación a la

² Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

hora de realizar su trabajo. Esto provoca una alta rotación y equipos de trabajo inestables, y un bajo desempeño.

Por eso, es esencial la formación de líderes que brinden una nueva perspectiva y puedan guiar a las personas hacia un nuevo modelo de trabajo que sea más eficiente y motivante para los empleados.

Pero ¿realmente entendemos que es ser un líder? ¿Qué hacen en realidad? ¿Para qué se necesitan? Y la pregunta más importante e interesante de todas... ¿Los líderes nacen o se hacen?

Estudio de Caso: El desafío de formar líderes en el área contable de Accenture SRL

Justificación

Es necesario realizar este estudio de caso ya que la formación de líderes es esencial para el área de auditoría de Accenture, y por supuesto para cualquier organización. Sin embargo, para lograr resultados efectivos, es crucial comprender claramente qué implica ser líder, cuáles son las competencias a desarrollar, y cómo llevar a cabo un proceso de formación adecuado para poder formar verdaderos líderes, y que el esfuerzo no sea en vano.

En este trabajo, se abordarán los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad, con un enfoque específico en Accenture, en cuanto a la formación de líderes. Se explorarán los procesos de formación más apropiados y se analizará el modelo de las 9 competencias desarrollado por Fernando Grosso, especialista en Liderazgo y Desarrollo Personal.

Por otro lado, se examinará y analizará el proceso de formación actualmente implementado en Accenture, y se realizará una comparación con el mencionado modelo. Esto permitirá identificar qué aspectos pueden mejorarse para formar verdaderos líderes de manera efectiva.

Planteo del problema

Actualmente, la sociedad posee una visión distorsionada y una concepción errónea sobre lo que significa ser líder y lo que debe hacer: se asocia al líder como un salvador, alguien con capacidades extraordinarias que nadie más posee. Pero este modelo mental³ constituye un obstáculo real para la formación de nuevos líderes, lo cual se transformó en una gran necesidad, mucho más con los cambios y avances tecnológicos que están transformando tanto las organizaciones, como nuestras profesiones.

En cualquier empresa el liderazgo es un pilar muy importante para el éxito o fracaso, e influye para poder establecer un clima y cultura organizacional. Además, su desempeño es muy importante en la actuación de los individuos, así como los resultados que debe lograr para el crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones y de imagen ante la

³ Mecanismo del pensamiento mediante el cual un ser humano intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de símbolo interno o representación de la realidad externa, hipotética, que juega un papel importante en la cognición. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_mental

sociedad. El liderazgo influye mucho en los resultados organizacionales. Su gestión es determinante en todos los aspectos de la empresa, para el capital humano y para el cliente.

Pero uno de los grandes problemas que se presenta en la sociedad contemporánea es la carencia de líderes en empresas, organizaciones sociales, en el Estado, instituciones civiles, entre otras, principalmente por un problema de formación. Por eso, se dice que los líderes no escasean, sino el aprendizaje formal, además de que muchas veces tampoco se sabe identificarlos, y menos aún, motivarlos a desarrollar todo su potencial, generalmente por un proceso de formación que no es el correcto.⁴

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos en la formación de líderes, entre los cuales se destaca el cambio de paradigma de liderazgo, dado que, en las últimas décadas, ha habido un cambio significativo en el paradigma de liderazgo. Anteriormente, el liderazgo se asociaba con habilidades directivas y autoridad jerárquica. Sin embargo, actualmente, el liderazgo se basa más en habilidades de influencia, colaboración y empatía. Las organizaciones deben adaptar sus programas de formación para desarrollar líderes que puedan liderar en entornos más colaborativos y orientados al equipo.⁵ Por otro lado, la diversidad y la inclusión son temas importantes en el entorno empresarial actual. Las organizaciones se esfuerzan por promover entornos de trabajo inclusivos y equitativos. Formar líderes para gestionar equipos diversos y fomentar la inclusión es un desafío clave. Los líderes deben comprender las diferencias individuales y culturales, y ser capaces de liderar equipos diversos de manera efectiva.

Al mismo tiempo, la rápida evolución de la tecnología y la digitalización está transformando la forma en que las organizaciones operan. Los líderes deben estar preparados para liderar en un entorno tecnológico en constante cambio. Esto implica adquirir habilidades digitales, comprender las implicaciones de la inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, y ser capaces de aprovechar las oportunidades que ofrecen. Sin embargo, además de las habilidades técnicas, los líderes necesitan desarrollar habilidades blandas o interpersonales, las cuales incluyen la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la capacidad de motivar e inspirar a otros, y la gestión del cambio. Formar líderes en estas habilidades blandas es un desafío, ya que requiere un enfoque en el desarrollo personal y el crecimiento emocional.

⁴ Grosso, F. (2020). *Liderazgo, desarrollando las 9 competencias*. DUNKEN, Buenos Aires.

⁵ Foro ECOFIN (2023). *Liderazgo y cambio de paradigmas*.

Por último, en un entorno empresarial altamente competitivo, retener y desarrollar el talento es crucial. Las organizaciones deben formar líderes capaces de identificar y desarrollar el potencial de los empleados, y crear oportunidades de crecimiento y desarrollo. Asimismo, deben abordar las expectativas cambiantes de los empleados en cuanto a su desarrollo profesional y personal, y proporcionar programas de formación efectivos que satisfagan esas necesidades.

Por otra parte, la formación adecuada de líderes puede enfrentar varios obstáculos que dificultan su efectividad, entre los que se encuentra la falta de tiempo, ya que muchas veces los líderes ocupan puestos de alta responsabilidad y tienen agendas ocupadas, y esto puede dificultar la participación activa en los programas de formación. Otro obstáculo es el relacionado al enfoque excesivo en habilidades técnicas, puesto que a menudo, la formación de líderes se centra demasiado en habilidades técnicas o conocimientos específicos de la industria, descuidando las habilidades blandas y de liderazgo. El último obstáculo es la falta de alineación con la estrategia organizacional, dado que la formación de líderes resulta menos efectiva si no está alineada con la estrategia y los objetivos de la organización.⁶

Una vez determinadas estas problemáticas, se analizará cómo es el proceso de formación de líderes en el área de auditoría de la empresa Accenture, si este resulta eficiente, y de qué manera se relaciona o se puede mejorar a través del proceso de las nueve competencias, el cual se desarrollará más adelante.

Objetivo General

Analizar el modelo de formación de líderes mediante el desarrollo de las 9 competencias básicas para el liderazgo, y estudiar cuál es la mejor forma de implementarlo en las organizaciones, específicamente en el área contable de la empresa Accenture, mediante un proceso de formación formal, que logre ser eficiente tanto para las organizaciones como para el desarrollo del potencial de los futuros líderes.

Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades y competencias necesarias a desarrollar para alcanzar el liderazgo establecido por el modelo estudiado.
- Analizar el proceso de formación existente en la empresa para poder realizar una comparación con el modelo de las nueve competencias.

⁶ Kouzes, J. and Posner, B. (2017) *The Leadership Challenge (6th ed.)*. Audible, Inc.

Marco Teórico

Antecedentes

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente, ellos son reconocidos como líderes, es decir, personas que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, personas que son capaces de inspirar y guiar y, además, son reconocidos como modelo para todos.

El recorrido por la historia permite relacionar las actividades desarrolladas con las capacidades, habilidades y conocimientos de cada uno de los personajes que influyó en el desarrollo de la humanidad. El análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permitieron y permiten que un líder dirija los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad de su organización, para realizar las acciones necesarias que permitan potencializarlas para facilitar así el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la Edad Media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la Revolución Industrial.

Al evaluar la evolución, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como es el caso de Moisés, con su actitud positiva, carácter, disposición de escucha y carisma, quien en el siglo XII a.C. siguió los consejos de su suegro Jetró para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes, e impartieran justicia, conforme al nivel de competencia delegada. Otro ejemplo es el de Ptah-Hopet, quien en el siglo XX a.C. escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, con la autodisciplina, compromiso y visión de futuro.

Luego de utilizar la técnica de red de unidades lógicas entre capacidades, habilidades y conocimientos, con relación a las actividades que se realizaron en cada momento

de la historia, y teniendo como referente las cualidades propuestas por John Maxwell en su libro “The 21 Indispensable qualities of a Leader”, se identificaron y clasificaron en la pirámide las principales cualidades de los líderes a través de la historia (figura 1).⁷

A partir de la figura anterior, que se encuentra en los anexos, se identifican diversas habilidades clave. Estas habilidades incluyen una actitud positiva para enfocar la mente en alcanzar el éxito, la autodisciplina para lograr metas y abstenerse de ciertas acciones, la capacidad de trabajo que implica poner en marcha la voluntad individual con respeto hacia el trabajo y el progreso, el carácter que se refleja en cualidades distintivas en el comportamiento, el carisma para atraer y fascinar a otros con las acciones realizadas, el compromiso en acordar y cumplir obligaciones tanto con la organización como con los demás.

Además, se destacan habilidades como la comunicación persuasiva y convincente, el discernimiento para diferenciar y señalar diferencias, la enseñabilidad para transmitir conocimientos de manera efectiva, la habilidad de escuchar no solo las palabras sino también los sentimientos del interlocutor, la focalización en dirigir esfuerzos hacia un objetivo, la generosidad de anteponer el corazón a la utilidad y al interés, la iniciativa para dar pasos necesarios y lograr lo propuesto, la pasión en sensibilizar afectivamente las acciones a realizar, las relaciones interpersonales objetivas e imparciales, la responsabilidad de establecer compromisos y dar respuestas positivas o proactivas, la seguridad en conocer y confiar en las propias capacidades para lograr el éxito, la disposición servicial constante y perpetua sin esperar retribución, la habilidad de solucionar problemas evaluando su desarrollo de manera objetiva para mejorar constantemente, la actuación con valor y firmeza, y finalmente, la visión de futuro clara respecto a la dirección de la organización, inspirando a las personas hacia la excelencia.

El transcurrir de la historia permitió identificar cualidades comunes entre personajes influyentes en el desarrollo de la humanidad, las cuales deben ser tenidas en cuenta por líderes políticos, sociales u organizacionales para poder impactar positivamente con su actuar. El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización.

⁷ Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Thomas Nelson.

Por supuesto, estas cualidades son extrapoladas de los principales líderes a lo largo de la historia, que muchos líderes de hoy poseen, pero en este caso, nos basaremos en las competencias a desarrollar establecidas en el modelo de las 9 competencias.

La práctica del liderazgo

Para entender un poco mejor lo que realiza un líder, no es otra cosa que un individuo que, siendo poseedor de una visión contenedora, una base de valores sólida y consecuente con los intereses del grupo es capaz de construir un tejido social cooperativo entre los individuos, de fuerte contenido emocional, que, a partir de principios de lealtad e identificación, movilice a cada uno a dar lo mejor de sí cuando las circunstancias lo exigen. La práctica del liderazgo se materializa en torno a tres funciones primarias:

Los líderes, ante todo, inspiran y motivan a las personas en torno a altas aspiraciones. Además, son capaces de construir vínculos cooperativos y perdurables entre los integrantes de un agregado social. Asimismo, los líderes también son capaces de formar en un sentido amplio y también permanente a las personas en pos de su superación personal.

Se puede establecer entonces que los verdaderos líderes son, en definitiva, arquitectos de las emociones de sus dirigidos, ya que a partir de esto pueden lograr un compromiso y un desempeño superior por parte de las personas a las cuales dirigen.

El líder es capaz de construir una genuina autoridad sobre sus dirigidos, concedida a través de la aceptación por parte de estos de sus habilidades, capacidades y competencias. La autoridad es parte del liderazgo, no se puede construir liderazgo sin autoridad, pero esta debe ser una autoridad real, establecida en términos de lo que los otros reconozcan y acepten de la persona que los lidera. El líder se involucra directamente en los problemas, no esquiva los conflictos y aprovecha cada oportunidad para tomar decisiones que enfrenten los problemas que se presentan.

Su influencia sobre el resto se apoya fuertemente en un diálogo asertivo, caracterizado por una escucha activa permanente, la cual, a mi parecer, es una de las competencias más importantes que debe desarrollar un verdadero líder. Se ve a sí mismo como un “entrenador”, alguien que acompaña a las personas en su desarrollo, y donde lo más importante de su rol es lo que otros logren colectivamente.

La formación de líderes

Los grandes avances de las instituciones se logran cuando los liderazgos se hacen perdurables a partir de una estratificación que asegura el contacto directo y no mediatizado entre el líder y sus seguidores. Para eso, se debe hablar de la formación. Como se ha establecido anteriormente, los líderes no nacen, no existe una especie de “gen” del liderazgo. Y, por otra parte, si bien hay individuos que han atravesado por experiencias que han forjado especialmente su carácter para el rol, está claro que las mismas pueden ser desarrolladas pedagógicamente para que el individuo pueda generar y adquirir las competencias necesarias para el liderazgo, ya que todas las personas tienen las condiciones naturales para la permanente mejora personal y el ejercicio del liderazgo, pero es necesario que ese conjunto de condiciones sean objeto de un trabajo disciplinado y determinados estímulos para ser desarrolladas en forma efectiva cómo competencias.

A partir de lo anterior, podemos hablar del “liderazgo bioantropológico evolutivo”, que se asienta en tres premisas centrales:

En primer lugar, que todos pueden desarrollar sus capacidades para superarse en forma permanente, pues está en su esencia como especie. En segundo lugar, en el contexto social, esas capacidades se expresan en la posibilidad de ejercer influencia social y construir vínculos cooperativos con otros. Por último, este conjunto de capacidades puede ser objeto de una evolución si reciben los estímulos adecuados del contexto y son acompañadas por la voluntad del individuo.

Aquí entramos en el campo de la formación de líderes. Por supuesto que cada organización tiene su proceso de formación, que muchas veces no es tan eficiente como se espera. Esto sucede, en la gran mayoría de los casos, porque las organizaciones, y las personas responsables de cronogramar y llevar a cabo esta formación, no entienden verdaderamente cual es el trabajo de un líder, y, en consecuencia, no se sabe realmente qué tipo de competencias desarrollar para que el individuo alcance su máximo potencial.

Muchos procesos de formación se enfocan en desarrollar las competencias interpersonales, dejando de lado las dimensiones intrapersonales y del contexto, por lo que el proceso de formación termina siendo ineficiente.

Por un lado, se olvida de estimular la ubicuidad contextual y el conjunto de capacidades que permitirán al conductor realizar un análisis del entorno que lo rodea,

desarrollando el pensamiento sistémico Por el otro lado, se dejan de lado las competencias intrapersonales, que representan el mundo interior del líder, aquel conjunto de cualidades del carácter propias de cada individuo que se evidencian en un ser y un saber hacer que favorece su crecimiento personal y el fortalecimiento de sus roles de liderazgo.

El campo de las competencias intrapersonales está vinculado esencialmente con el “ser” del individuo, por lo que decididamente termina siendo más determinante y perdurable en sus efectos. Para que una persona pueda influir en los demás, debe primeramente conocerse a sí mismo y consolidar su plano interior.

Si hay algo que hemos descubierto, por obvia que resulta la afirmación y sus connotaciones principales, es que decididamente el liderazgo es primariamente una búsqueda interior, pues es imposible brindar a otros lo que no se tiene para sí. A partir de esto, se establece que el liderazgo es un “proyecto de vida” que implica un compromiso hacia los otros, pero ante todo compromiso ante uno mismo.

El modelo de las nueve competencias

En este punto, se ha hablado mucho sobre competencias y su desarrollo, pero ¿realmente sabemos que es una competencia? La Dra. Laura Frade (2009) expresa que la competencia es un conjunto de conocimientos que, al ser utilizados mediante habilidades de pensamiento en distintas situaciones, genera diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación.⁸ De la misma forma, la Dra. Anahi Mastache (2007) afirma que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas y situaciones que emergen en un momento histórico determinado, el que le toca vivir al sujeto que interactúa en el ambiente.⁹

Finalmente, Fernando Grosso establece en su libro “Liderazgo, Desarrollando las 9 competencias”, que “una competencia es un "saber hacer" contextualizado y sostenido por un marco de creencias y valores que guía al individuo hacia su permanente superación personal” (Grosso, 2020:96)¹⁰. Es un saber hacer en situaciones concretas, que

⁸ Fraude, L. (2009). *Planeación por competencias*. Talleres de Grafisa, SA de C.V., México.

⁹ Mastache, A. (2007). *Formar personas competentes*. Noveduc Libros, Bueno Aires.

¹⁰ Grosso, F. (2020). *Liderazgo, desarrollando las 9 competencias*. DUNKEN, Buenos Aires.

requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimiento, habilidades y actitudes. Es decir, suma al conocimiento adquirido, la habilidad práctica de poder operar sobre la realidad.

Por otro lado, desarrollar competencias es un proceso prolongado y metódico que parte de reconocer y potenciar cualidades del individuo, contextualizarlas y, recién allí, ensayar bajo un ambiente monitoreado su transferencia eficaz a la acción. Un enfoque de formación de competencias requiere de un modelo claramente definido que involucre las distintas dimensiones de la acción humana, recursos didácticos diferenciados para cada una de ellas y espacios experimentales de práctica que logren promover transformaciones radicales en el individuo.

El modelo de formación de las nueve competencias busca las respuestas a tres grandes preguntas: ¿Cuáles son las competencias que requerimos? ¿De qué manera se generan? ¿Cómo las estimulamos?

Para lograr esto, el modelo está basado en nueve campos de desarrollo distribuidos en tres dimensiones formativas (figura 2). Empezando por la definición de esto último, la formación del líder claramente debe desarrollarse en tres dimensiones:

- a) Una dimensión del YO, de carácter intrapersonal, que involucra los aspectos internos de la persona, es decir, las competencias interiores de la persona que ejerce el rol, cuestiones que hacen a su desarrollo personal. Nadie le puede transmitir a otro aquello que no tiene para sí mismo, por eso, primero se debe trabajar el interior. Generalmente, este es el aspecto más descuidado en los programas tradicionales de formación.
- b) Una dimensión del OTRO, de carácter interpersonal, que involucra el conjunto de habilidades sociales y la forma en la que el individuo construye sus vínculos. Se trata de aquellas competencias relacionadas con el establecimiento de vínculos con las otras personas, y la interacción de aquel que ocupa el rol de conducción en relación con aquellas personas que dirige. Se constituyen en los aspectos más tradicionales.
- c) Una dimensión del CONTEXTO, que involucra el desarrollo de las capacidades para afrontar los condicionantes del entorno y adaptarse en forma eficaz a ello. El conductor está inserto dentro de un contexto que genera influencias sobre él y el grupo que conduce, por lo que hay acciones que desarrolla el conductor que no tienen que ver con la interacción con las personas, sino con respecto al contexto que lo rodea.

El espacio de desarrollo de estas dimensiones queda entonces definido a partir de determinadas competencias, mencionadas a continuación:

- Dimensión del YO o intrapersonal:
 1. Filosofía de vida: representa la mirada que la persona tiene respecto de sí misma en relación del mundo que la rodea, su proyecto de vida, su sentido del propósito. Esta depende de los valores que posea cada individuo, dependiendo de su educación y aprendizaje.
 2. Conciencia emocional: se basa en el reconocimiento de uno mismo y de sus emociones (el autoconocimiento), y representa el punto de partida de la capacidad para regular las propias emociones. El desarrollo de esta competencia lleva a la autoaceptación, el diagnóstico personal y el fortalecimiento de la autoestima. A medida que se es capaz de fortalecer la autoestima, se llega a regular las emociones.
 3. Fortaleza mental: esta competencia muestra qué tan sólida es la persona emocionalmente como para poder asumir de forma eficaz un rol de conducción. Se refiere a la administración del estrés, la presión, la tolerancia a la frustración, y la resiliencia, es decir, aprender de las adversidades y ser perseverante.
 4. Autogestión: implica aquellas capacidades derivadas que le dan a la persona la posibilidad de comportarse en forma autónoma y hacerse cargo de situaciones valiéndose de los recursos con los que cuenta. Involucra la capacidad práctica para establecer objetivos, metas y prioridades, administrar el tiempo, y elaborar una actitud emprendedora. También implica una capacidad de gestión personal, qué cosas hacer y qué habilidades desarrollar para mejorar la productividad personal.
- Dimensión del OTRO o interpersonal:
 5. Inteligencia social: son las capacidades que derivan de las posibilidades que tiene una persona de adaptarse a distintos tipos de agregados sociales. Implica aspectos tales como ubicuidad, modales, cortesía, aceptación de diversidad, tolerancia y apertura mental. Esta competencia está directamente vinculada con la adaptación al medio y la forma en que establecemos vínculos con las personas.
 6. Comunicación interpersonal: se basa en la capacidad de expresión y la forma en que se es capaz de utilizar el lenguaje de forma eficaz para trazar vínculos productivos con los otros. Posee dos componentes: el desarrollo de la empatía y el

desarrollo de conductas asertivas, es decir, la forma en la que utilizamos el diálogo para evitar conflictos con los otros. Se trata de capacidades lingüísticas.

7. Desarrollo de equipos: es la capacidad para formar equipos altamente productivos sostenibles en el tiempo. Requiere de habilidades para involucrar a las personas, motivarlas, construir lazos cooperativos entre ellas, y crear sentido de pertenencia e identificación.

- Dimensión del CONTEXTO o competencias contextuales

8. Toma de decisiones: implica el análisis de problemas, la utilización de determinados tipos de pensamiento para generar soluciones, la evaluación fáctica de soluciones, la disciplina de ejecución en las mismas, y la capacidad de aprendizaje a partir de las decisiones tomadas.

9. Pensamiento estratégico: Representa todas las habilidades relacionadas con la forma de operar en situaciones de conflicto, y la toma de decisiones en el ambiente competitivo. Se trata de cómo se aborda el conflicto y cómo se resuelve la problemática de competencia en determinadas situaciones. Para eso, se debe entender la dinámica del conflicto y tomar decisiones en situaciones de oposición.

Trabajar de forma integradora sobre este modelo no solo requiere de una continuidad y constancia en el tiempo, sino también de una alternancia de diversos estímulos formativos para cada una de las dimensiones mencionadas, no solo los tradicionales.

Este modelo apunta a una transformación emocional integral del individuo, lo cual implica una inversión mayor al proceso de formación tradicional, pero sin dudas los resultados no solo serán mejores, sino también mucho más perdurables en el tiempo.

A continuación, es necesario analizar otros modelos de liderazgo, propuestos por distintos autores, que, aunque no sean modelos de formación de líderes propiamente dichos, se utilizarán para poder determinar cuál es el más parecido con el actual modelo de formación de líderes de Accenture, y poder compararlos con el modelo de las nueve competencias anteriormente descrito.

Modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass

Este modelo se centra en el líder como agente de cambio. El líder transformacional inspira y motiva a los seguidores para que alcancen su máximo potencial. Los

líderes transformacionales tienen una gran capacidad para asumir riesgos, y prevén eficazmente la necesidad del cambio y el impacto al otro lado de la transformación. Aceptan el reto de experimentar con distintos modelos de gestión del cambio para determinar las mejores estrategias de transformación.

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20)¹¹ los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Estos líderes son innovadores, inspiran una gran confianza en sus seguidores, lideran con el buen ejemplo, y generalmente toman roles de mentores.

Este modelo se enfoca en cuatro componentes principales: la visión idealizada, que establece que el líder transformacional tiene una visión clara y atractiva del futuro que desea lograr y comunica esta visión de manera efectiva a los seguidores; la inspiración motivacional, ya que el líder transformacional inspira y motiva a los seguidores a través de su comportamiento y su ejemplo, y crea un ambiente de trabajo positivo y estimulante; la estimulación intelectual, dado que debe fomentar la creatividad y el pensamiento crítico de los seguidores, alentándolos a cuestionar supuestos y proponer nuevas ideas; y por último, el cuidado individualizado, puesto que trata a los seguidores como individuos, reconociendo sus necesidades y preocupándose por su bienestar personal y profesional (figura 3).

Modelo de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard

Este modelo se enfoca en la adaptación del liderazgo a las necesidades de los seguidores y la situación en la que se encuentran. El líder debe ser capaz de cambiar su estilo de liderazgo según la madurez y la capacidad de los seguidores para realizar una tarea.

Los componentes de este modelo son los siguientes: en primer lugar, la madurez del seguidor, dado que el líder debe evaluar la madurez del seguidor en relación con una tarea específica, considerando factores como la capacidad, la experiencia y la motivación; en segundo lugar el estilo de liderazgo, ya que el líder debe adaptar su estilo de liderazgo según el nivel de madurez del seguidor, utilizando un enfoque directivo, de apoyo, de participación o de delegación, en tercer lugar, la tarea puesto que debe considerar la complejidad de la tarea en cuestión y ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia; y por último la relación, porque se

¹¹ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

debe establecer una relación de confianza y respeto con los seguidores, lo que permitirá una mayor flexibilidad en el estilo de liderazgo.

“El liderazgo no es algo que se hace a la gente. Es algo que se hace con la gente.”

Blanchard, Ken

Escritor y experto en management estadounidense

Para entender el modelo, tenemos que partir de la base que existen dos estilos directivos, uno más de apoyo o colaborador y otro más directivo. En el comportamiento directivo el líder define las funciones y tareas, indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado. En cambio, en el comportamiento de apoyo, el líder fomenta la participación y la toma de decisiones, aporta valor y colabora con el equipo.

El líder puede emplear ambos tipos de estilos directivos (dirección o apoyo) en diferentes grados dando como resultado cuatro estilos de liderazgo (figura 4):

- Dar órdenes E1: dar instrucciones específicas y supervisión continua.
- Persuadir E2: explicar tus decisiones como jefe de proyecto, intentando proveer la información necesaria para que el equipo acepte tus ideas.
- Participar E3: compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- Delegar E4: baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo.

Modelo de liderazgo carismático de Max Weber

Este modelo se basa en el líder como alguien que posee cualidades especiales y que inspira a los demás a través de su personalidad y carisma. El líder carismático es capaz de crear un seguimiento y una devoción por su causa.

“Nada que no pueda hacerse con pasión tiene valor para el hombre.”

Weber, Maximilian

Sociólogo, economista y filósofo alemán

El liderazgo carismático reúne características de otros estilos de dirección, como la capacidad para escuchar a los demás y la mano firme para asumir la toma de decisiones. Esto se combina con la convicción de crear un ambiente de confianza y empatía entre todas y todos los colaboradores. Los componentes que forman este modelo son (figura 5):

- Personalidad y carisma: El líder carismático tiene una personalidad atractiva y carismática que le permite inspirar y motivar a los seguidores.
- Visión: El líder carismático tiene una visión clara y atractiva del futuro que desea lograr, y comunica esta visión de manera efectiva a los seguidores.
- Poder: El líder carismático tiene un gran poder y autoridad sobre los seguidores, quienes lo ven como un líder legítimo y carismático.
- Devoción: Los seguidores del líder carismático están fuertemente comprometidos con su causa y sienten una gran devoción hacia él.

Modelo de liderazgo por valores de Edgar Schein

Este modelo se enfoca en la importancia de los valores y las creencias del líder y su capacidad para comunicar y alinear estos valores con los de los seguidores. El líder debe ser capaz de crear una cultura organizacional basada en valores compartidos.

Por eso, el líder debe ser capaz de formarse eficientemente en las siguientes habilidades: los valores y creencias, dado que el líder tiene valores y creencias fuertes que le permiten establecer una cultura organizacional basada en valores compartidos; la comunicación, ya que debe ser capaz de comunicar estos valores y creencias de manera efectiva a los seguidores y alinearlos con los objetivos organizacionales, el alcance, puesto que el liderazgo por valores se enfoca en el bienestar de los seguidores y en la creación de una cultura organizacional positiva, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización; y finalmente la responsabilidad, porque debe ser responsable de sus acciones y decisiones, y actuar de manera coherente con sus valores y creencias (figura 6).

Modelo de liderazgo de servicio de Robert Greenleaf

Este modelo se basa en el líder como servidor de los demás. El líder debe ser capaz de satisfacer las necesidades de los seguidores y ayudarles a alcanzar sus objetivos. El liderazgo de servicio se enfoca en el bienestar de los demás y no en el poder o el estatus del líder. Se basa en la idea de que los líderes deben ser servidores primero y líderes después. Greenleaf escribió que este "simple hecho es la clave de la grandeza de un líder" (citado en

Greenlaf, 1970:2)¹². A continuación, describiré los componentes principales de este modelo (figura 7):

- **Ética y valores:** El líder de servicio tiene un fuerte sentido de ética y valores personales que guían su comportamiento y sus decisiones.
- **Escucha activa:** El líder escucha activamente las necesidades y preocupaciones de los seguidores, y se preocupa por su bienestar personal y profesional. Según Greenleaf, "Sólo un verdadero servidor natural responde automáticamente a cualquier problema escuchando primero" (citado en Greenlaf, 1970:10)¹³.
- **Empatía:** Demuestra empatía hacia los demás, tratando a los seguidores con respeto, compasión y comprensión. Greenleaf escribió: "El servidor siempre acepta y empatiza, nunca rechaza" (citado en Greenlaf, 1970:12)¹⁴.
- **Cuidado:** Se preocupa por el bienestar de los demás y está dispuesto a ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas y objetivos.
- **Desarrollo personal:** Se preocupa por el desarrollo personal y profesional de los seguidores, brindando oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- **Perspectiva a largo plazo:** Adopta una perspectiva a largo plazo y se preocupa por el bienestar de la organización y de la comunidad en general.
- **Liderazgo por ejemplo:** Lidera por ejemplo, demostrando las cualidades de servicio y ética que espera de los demás.

En resumen, el liderazgo de servicio se enfoca en el bienestar y la satisfacción de los seguidores, fomentando una cultura de apoyo y colaboración en la organización. El líder de servicio no solo se preocupa por el éxito de la organización, sino también por el desarrollo personal y profesional de los miembros de su equipo.

¹² Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

¹³ Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

¹⁴ Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Marco Institucional

Accenture Limited es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de externalización (outsourcing). Fue constituida en Hamilton, Bermudas, aunque el día 26 de mayo de 2009 se anunció la aprobación por parte del comité ejecutivo del traslado de su domicilio social a Irlanda. Cuenta con más de 469.000 empleados en 120 países.

Con respecto a la cultura de Accenture: “En Accenture estamos muy comprometidos con la inclusión y la diversidad de nuestra gente. Creemos firmemente que son esenciales para un alto rendimiento en una organización cuya base central es el talento. En pocas palabras, nuestra diversidad nos hace una organización más fuerte, más inteligente y más innovadora; y nos permite entender y colaborar con las necesidades de nuestros clientes, nuestra gente y nuestra comunidad.” - Presidente de Accenture en Argentina.

Estructura Organizacional de Accenture

Accenture posee una estructura organizacional del tipo Matricial. Esto le permite organizar sus servicios tanto por industria como por tipo de actividad. A su vez, este tipo de organización le permite que los proyectos puedan tener cierta independencia de gestión y administrativa, contando con Directores y Asistentes dedicados tiempo completo a fin de cumplir con las necesidades, requerimientos y especialización de cada cliente (figura 8).

Las cuatro líneas de trabajo llamadas por Accenture Workforces en todo el mundo, dan atención a los clientes en las áreas de consultoría, tecnología y subcontratación, así como a la propia empresa. Esto es casi siempre una designación interna, ya que es un lugar común para los empleados de Accenture para trabajar en equipos mezclados por una variedad de razones operativas y de negocio.

La primera área es la de estrategia. Esta presenta un enfoque en el diseño del plan de acción y apoyo a todas las actividades en negocios de Accenture, incluida la seguridad jurídica, de servicios, mercadotecnia y gestión financiera del cliente. Busa realizar un especial énfasis en proyectos de crecimiento, transformación digital, y estrategia corporativa.

La segunda línea de trabajo presentada es la de operaciones. Aquí se centran los esfuerzos en los compromisos de subcontratación en las áreas de operaciones de negocios, informática, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, servicios de soporte técnico y

recursos humanos. En el marco de algunos acuerdos de subcontratación, los equipos de los clientes internos pueden ser "rebautizado" como los empleados de Accenture alineados a esta fuerza de trabajo. A veces, pueden trabajar en proyectos de consultoría o como equipos internos de la empresa.

En tercer lugar, encontramos el área de digital y tecnología. Accenture Technology Solutions es la filial que se centra en las habilidades tecnológicas específicas que se necesitan para ejecutar proyectos o acuerdos de subcontratación. Comprende la mayoría de los empleados de Accenture en las sedes de la compañía situadas en los países en vías de desarrollo como Argentina, Brasil, México, India y Filipinas.

Y en último lugar, se encuentra la línea de trabajo de consultoría, donde se persigue lograr un enfoque en consultoría de gestión, a través del trabajo de diseño del proceso de producción y la aplicación de tecnologías a los negocios. Esto produce una mejora de ventas, entrega y liderazgo.

Área de Auditoría en Argentina

En Argentina, el área de auditoría interna se subdivide según los países que se auditan. En este caso, podemos observar un equipo que se encarga de LATAM (Latinoamérica), Iberia (España, Portugal y Francia) e Italia. Esta área está conformada por aproximadamente 30 empleados, que se subdividen en equipos dependiendo de los países que deben auditar.

Cada equipo se rige por las políticas establecidas por Accenture para la aprobación o rechazo de gastos internos, y a través de un sistema llamado "MyApprovals" se revisa tanto la factura como los datos fiscales de la misma. Luego de realizar el análisis, se decide si se aprueba, o se le solicita al empleado los requisitos necesarios para la aprobación en caso de que el gasto no pueda ser aprobado por no cumplir con las políticas.

En este caso, como se ha establecido anteriormente, los cursos o indicaciones que se brindan para los auditores que realizan en este trabajo, no son óptimos, y muchas veces los empleados se quejan del rechazo de un gasto que no debería haber sido rechazado, porque los auditores no comprenden correctamente lo que deben solicitar. Esto se da puesto que no existe un liderazgo o cadena de mando correctamente establecida, no se sabe exactamente a quien reporta cada empleado, y a la hora de explicar cómo se llevan a cabo las auditorías, se cometen varios errores de parte de los mandos medios.

Abordaje Metodológico

El diseño de la presente investigación se estructurará en base al estudio y análisis del modelo de las nueve competencias y su comparación con el modelo de formación existente en Accenture. En cuanto al tipo de investigación, el estudio se basará en describir y analizar tanto el modelo de las nueve competencias y el proceso de formación en Accenture, y a partir de esto poder compararlos.

El principal objetivo perseguido por el trabajo es que, a partir del reconocimiento de las competencias planteadas en el modelo desarrollado por Fernando Grosso, y del análisis del modelo de Accenture, se buscará encontrar diferencias y similitudes en los mismos, y se procederá a brindar conclusiones acerca de si el modelo de las nueve competencias podría introducir una mejora en el área contable de Accenture.

Para esto, se ha seleccionado como unidad de análisis el área de auditoría interna de Accenture, en la cual se analizará el modelo de formación existente, dado que el liderazgo en esta área no es eficiente, y el proceso de formación no es el más conveniente. Además, se llevará a cabo una encuesta, para poder recabar la mayor información posible, y los comentarios de los empleados sobre este proceso de formación de líderes.

Esta encuesta será realizada a los mandos medios de Accenture que se encuentran en el área de auditoría con el objetivo de determinar cómo ha sido su experiencia, que buscarían mejorar, y que si consideran que es eficiente. Luego de analizar la información obtenida, se realizará una conclusión, y se podrá proceder con la comparación de este proceso con el modelo de las nueve competencias.

Para poder comenzar, es esencialmente necesario entender qué significa la formación por competencias y el liderazgo. La formación por competencias presenta una serie de desafíos y principios de acción que deben respetarse para poder edificar un proceso de aprendizaje que sea realmente significativo para los destinatarios del mismo.

El liderazgo es, ante todo, un proyecto de vida. Es un proceso continuo de superación personal, sobre el cual se pueda construir un genuino liderazgo, que pueda adaptarse a distintas realidades sociales y ejercer un rol transformador sobre ellas. Para que la formación de personas sea eficaz, es necesario un compromiso pleno en el desarrollo de una pedagogía específica e instrumentos didácticos pensados especialmente para abordar cada uno de los planos formativos definidos.

El objetivo primordial es lograr establecer bases que no solamente establezcan los cimientos de las competencias a desarrollar, sino que sirvan como estímulo para una posterior mejora continua y un camino de permanente auto perfeccionamiento. Por eso, el destinatario de la formación debe ser el protagonista de cada estímulo y, a la vez, integrar espacios colaborativos de aprendizaje con sus pares.

Muchas veces, las experiencias áulicas o los cursos propiamente dichos, son los principales instrumentos didácticos utilizados para la formación de líderes en las empresas. Efectivamente, esto no es suficiente. Algunas herramientas de dinámica grupal pueden generar aportes interesantes, pero inevitablemente una formación de calidad deberá integrar experiencias de campo específicas, y generar estímulos para el trabajo autogestionado de cada individuo objeto de la formación.

En estos últimos espacios, existen numerosos recursos a utilizar, pero es importante que sean articulados con una perspectiva sistémica que se relacione con el contexto y las singularidades tanto del individuo, como de la empresa a la cual pertenece.

La formación de líderes en Accenture

Accenture presenta sus puestos de trabajo a través de niveles, entendiendo que el número 13 es el último puesto de trabajo en la compañía, mientras que el nivel 1 está designado a Directores y Líderes de la empresa. Estos niveles y estructura se presentan gráficamente en la figura 9 que se encuentra en Anexos.

La formación de líderes en Accenture está enfocada específicamente en los mandos medios y altos de la empresa, es decir, de los niveles uno al ocho. Por lo que los empleados que ocupan los puestos de trabajo de los niveles nueve al trece no poseen la posibilidad de acceder a los cursos y actividades orientadas a la formación de líderes.

Esto suele traer problemas a nivel laboral, dado que a partir del nivel once, los puestos de trabajo ya poseen personal a cargo, por lo tanto, es necesario que posean una formación en cuanto al liderazgo. De otra manera, no realizarán su trabajo de forma su eficiente, y no podrán crear un buen ambiente de trabajo no solo por no poseer experiencia alguna en cuanto a tener personal a cargo, sino también porque Accenture no le ofrece ningún apoyo en cuanto esto.

Los empleados llegan a un nivel de Manager sin tener la posibilidad de acceder a ningún proceso de formación de líderes, por lo cual durante su experiencia laboral no logran desarrollar las habilidades necesarias para ser un buen líder, y las personas que tienen a cargo muchas veces no logran entender para qué realizan su trabajo, de qué forma deben hacerlo, y qué se espera de ellos, porque sus superiores no se encuentran debidamente formados para ocupar estos puestos, y brindarles el apoyo y la información necesaria para desarrollar su trabajo.

El modelo de formación de líderes de Accenture comienza con los siguientes pasos:

1. **Identificación de los líderes potenciales:** La empresa identifica a los empleados con potencial de liderazgo mediante el nivel de su puesto de trabajo, y realiza evaluaciones de desempeño, entrevistas y observaciones directas. Las actividades realizadas por la empresa en este aspecto son, entre otras, la búsqueda de los empleados que posean el nivel necesario para poder acceder al proceso de formación de líderes, la observación directa de los empleados en el trabajo para identificar habilidades de liderazgo, y entrevistas con el personal y sus supervisores para discutir su potencial de liderazgo.
2. **Evaluación de habilidades y necesidades de desarrollo:** Una vez identificados los líderes potenciales, Accenture realiza evaluaciones para determinar sus habilidades y áreas de mejora. Las actividades llevadas a cabo son la realización de evaluaciones de habilidades de liderazgo, como evaluaciones de estilo de liderazgo, evaluaciones de habilidades de comunicación y evaluaciones de gestión de proyectos, y por otro lado una discusión individual con los empleados para identificar sus fortalezas y áreas de mejora en cuanto a habilidades de liderazgo.
3. **Diseño del programa de formación:** A partir de los resultados de las evaluaciones, diseñan el programa de formación orientado a todos los mandos medios y altos que quieran participar para desarrollar las habilidades de liderazgo de los empleados. Las actividades desarrolladas en este punto son la identificación de objetivos específicos de desarrollo de liderazgo para los empleados, el diseño de programas de formación personalizados que aborden las necesidades de desarrollo de cada empleado, y la asignación de mentores o coaches para los empleados que necesiten apoyo adicional en su desarrollo de liderazgo.
4. **Implementación del programa de formación:** Los programas de formación suelen incluir capacitación en habilidades técnicas y blandas, mentoring, coaching y participación

en proyectos especiales para que los empleados puedan poner en práctica sus habilidades de liderazgo. Las acciones llevadas a cabo en este paso son la capacitación en habilidades técnicas, como gestión de proyectos, análisis financiero o habilidades de presentación, la capacitación en habilidades blandas, como habilidades de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos, y la participación en proyectos especiales o asignaciones de liderazgo para proporcionar oportunidades para poner en práctica las habilidades de liderazgo.

5. **Evaluación del progreso:** La compañía evalúa regularmente el progreso de los empleados en su desarrollo de liderazgo y hace ajustes en el programa de formación según sea necesario. Las acciones realizadas aquí son la evaluación regular del progreso de los empleados en su desarrollo de liderazgo, la discusión individual con los empleados para proporcionar retroalimentación y ajustar los objetivos de desarrollo según sea necesario, y la modificación del programa de formación según los cambios en las necesidades de desarrollo de los empleados.

El modelo de formación que se encuentra en funcionamiento actualmente en Accenture se llama “LEAD”. LEAD es un programa exclusivo para los mandos medios diseñado en cápsulas de dos a cuatro horas con expertos en distintas temáticas enfocadas en potenciar la gestión de los empleados cómo líderes.

LEAD

Este programa se basa esencialmente en charlas, juegos de rol y actividades “outdoor”, tanto virtuales como presenciales, que aborda distintas temáticas relacionadas al liderazgo. Las principales competencias que busca formar LEAD son las siguientes:

Competencias Intrapersonales

Critical thinking: Trata temáticas tales como comunicación y liderazgo empático tomando en cuenta las experiencias del otro, desarrollo de la confianza tanto en el equipo como en los pares, identificación de sesgos y el poder aprender del error. Busca que los líderes sean oyentes activos y lograr practicar la introspección y humildad.

Manejo de estrés para líderes: Esta charla tiene como objetivo conocer y practicar estrategias para el manejo de estrés en el lugar de trabajo o en forma remota. Los contenidos generales son la diferencia entre el estrés personal y el estrés social o de país y cómo se interviene en cada uno a nivel individual, la comprensión del estrés y autodiagnóstico, ejercicios y técnicas de manejo de estrés: técnicas psicológicas, tales como el control personal,

de patrones y desarrollo de habilidades conductuales, técnicas corporales como la respiración, ejercicios y dieta antiestrés, y técnicas ambientales, como por ejemplo, iluminación, ruido, aromaterapia y musicoterapia. Por otro lado, también se trata el manejo de la comunicación y de la escucha en momentos de alto estrés, aspectos a considerar en equipos estresados, cómo prevenir conflictos en el equipo si todos se encuentran en alta ansiedad.

Manejo de las emociones: Las principales temáticas a tratar en este punto son la gestión emocional, técnicas para el control de la ira, tolerancia a la frustración, manejo de ansiedad y conductas depresivas.

Competencias Interpersonales

Gestión colaborativa de equipos remotos: Los cambios permanentes y el uso de la tecnología exigen a las organizaciones repensar el mundo del trabajo virtual. Aquí, la organización se centra en brindar a los participantes herramientas que les permitan gestionar efectivamente los equipos a cargo, para minimizar la distorsión de los mensajes y el impacto que genera en las personas los modelos a distancia.

Autoconfianza en la comunicación: El principal objetivo es identificar y poner en práctica los elementos subjetivos y externos que participan de un discurso efectivo en un contexto determinado, generando ambientes de confianza en la comunicación.

Liderazgo consciente para la alta dirección: Busca proporcionar a la alta dirección herramientas y estrategias prácticas para mejorar su enfoque de liderazgo y lograr un equipo más efectivo, motivado y comprometido.

Desarrollo de equipos colaborativos exitosos: En este punto se intenta generar habilidades interpersonales a través de la cultura colaborativa, el conocimiento de las estructuras de los equipos de trabajo, competencias del coaching, roles dentro del equipo colaborativo, la herramienta de la retroalimentación, la evaluación del clima laboral, y la resolución de conflictos.

Liderazgo y equipos con sinergia: El objetivo de este espacio es que el líder aprenda a generar conversaciones que desarrollen equipos de alto rendimiento y equipos que generen cohesión. El participante aprenderá sobre contextualización de modelo de liderazgo y su evolución, enfoque del liderazgo con el ejercicio gerencial, ejercicio práctico de reflexión y movilización y responsabilidad compartida.

Liderazgo e influencia organizacional: Los líderes de negocios deben aprender a ser influyentes en su organización independientemente de su posición jerárquica. En lugar de depender de su cadena de mando, la capacidad de influir en otros permite a los líderes transmitir su mensaje de manera efectiva, establecer relaciones sinérgicas para aumentar su impacto y agregar más valor. También permite a los líderes convertirse en agentes del cambio, promover un clima laboral positivo y generar engagement en los colaboradores.

En la charla Liderazgo e Influencia Organizacional, se trata la temática sobre cómo influir independientemente de la posición jerárquica, cómo fortalecer la marca personal y las mejores prácticas para gestionar estratégicamente las relaciones.

Comunicación Asertiva: El principal objetivo es conocer la forma más efectiva para comunicarse de manera asertiva, identificando el impacto personal en quien envía el mensaje, la intención y la emoción, así como de quien lo recibe y su interpretación.

Competencias Contextuales

Liderazgo estratégico: Esta competencia se intenta desarrollar a través de temáticas tales como la mentalidad del líder, cómo la manera de pensar y entender afecta el modo de actuar y las relaciones, los modelos mentales, paradigmas limitantes y posibilitantes y el reconocimiento de talento propio. Por otro lado, a partir de este análisis, se busca generar un plan de acción, identificando patrones disfuncionales y gestionando el logro del objetivo.

Persuasión en toma de decisiones: Es vital entender la forma en la que se toman las decisiones y por qué se toman, para saber decidir de forma adecuada, y saber persuadir a las personas en la forma en la que están decidiendo.

Las competencias formadas a través del modelo de formación de Accenture se resumen en el cuadro de la figura 10 de Anexos.

El modelo de las nueve competencias, con el cual se comparará el modelo implementado actualmente en Accenture, propone principios para la formación de las distintas competencias, los cuales es necesario detallar a continuación para poder realizar un análisis final con mayor profundidad.

Principios para la formación de las competencias intrapersonales

El líder debe inspirar a sus seguidores y comprometerse con ellos con el objetivo de ayudarlos a ser mejores personas y poder desarrollar su pleno potencial. Por lo que un ejercicio sostenible del liderazgo es indivisible de la idea de la propia superación.

Muchas organizaciones, incluida Accenture, se basan principalmente en el desarrollo de las competencias interpersonales a la hora de formar a sus líderes, obviando la dimensión de las competencias intrapersonales, lo que no es recomendable. Desarrollar las competencias intrapersonales es fundamental, y deben ser punto de partida para cualquier modelo formativo, dado que difícilmente alguien pueda brindar a otro algo que no posee para sí mismo.

A fin de comprender mejor a qué nos referimos al hablar de las competencias intrapersonales, y poder comprender de forma eficiente el modelo de Accenture, se desarrollará cada una en detalle a continuación:

Filosofía de vida: Implica la comprensión de la propia historia desde una perspectiva integral que involucre una cosmovisión superadora de la realidad inmediata. Como se ha dicho anteriormente, representa la mirada que la persona tiene respecto de sí misma en relación del mundo que la rodea, y depende de los valores que posea cada individuo. Esta competencia está integrada por un conjunto de componentes a tener en cuenta a la hora de desarrollarla a través de un proceso formativo:

- **Conciencia de especie y orden natural:** como la persona ve su lugar en el mundo, cual es el rol que se asigna a sí misma, y cuál es su cosmovisión particular.
- **Actitud contemplativa:** Implica que la persona pueda trabajar sobre su capacidad para poder reflexionar sobre sí misma y lo que la rodea, lo que ayuda a desarrollar una actitud contemplativa, es decir, tomar distancia de la realidad y entender la realidad como un todo, y lograr ver más allá de su propia acción.
- **Orientación ética y moral:** Ética y moral son dos conceptos complementarios que se refieren a lo mismo, es decir, las creencias en torno a lo bueno y lo malo, pero mientras el segundo de ellos, es una construcción social que surge a partir de un consenso multigeneracional, el plano de la ética está profundamente arraigado a las convicciones propias de cada individuo y generalmente surgen a partir de un estado intelectual y espiritual propio de su madurez emocional y evolución.
- **Sentido de trascendencia:** Se vincula con lograr que la persona comprenda cuál es su destino en la vida, a qué apunta, qué quiere de sí misma, y cómo imagina su trascendencia material.

Conciencia emocional: Entendida como la capacidad para reconocer las propias emociones, entender su emergencia y poder regular la expresión de las mismas. Conocer y regular las emociones es primordial para conseguir un bienestar personal. El modo

en que se manifiesta y procesa el ser emocional influye profundamente en la vinculación con las demás personas. Los componentes que agrupa esta competencia son los siguientes:

- **Inteligencia emocional:** Se refiere a conocer las propias emociones y las de los otros. Si los líderes no escuchan efectivamente y conocen a los demás, no sabrán cómo lograr que puedan mejorar y desarrollar su potencial. Una parte de este componente se trabaja en este punto, y otra en las competencias interpersonales, en la inteligencia social.
- **Emoción:** Es la sensación primaria, vinculada al subconsciente profundo, y surge de manera inconsciente y fuera de control. El sentimiento es la elaboración consciente de las emociones, es algo propio del ser humano ya que tiene que ver con su conciencia. Encontrar e identificar el sentimiento permite regular la emoción. Para ejemplificar esto, se puede decir que la ira es una emoción, pero la violencia es un sentimiento.
- **Reconocimiento interior:** Implica comprender lo que le pasa a la persona, cuando y por qué, y a partir de esto poder hacer un auto diagnóstico en términos de cuáles son las emociones dominantes en ella, que se relaciona con el temperamento y el carácter.
- **Autoconocimiento:** Involucra entender por qué la persona actúa y reacciona de determinada manera frente a determinados estímulos. Es la habilidad de ser introspectivo, de conocerse a sí mismo y, por lo tanto, ver las similitudes y diferencias que existen respecto al resto de los individuos. El autoconocimiento también es la capacidad de identificar el estado emocional: cada emoción tiene una función diferente, por lo que distinguir unas emociones de otras ayudará a tomar decisiones acertadas como respuesta al entorno.

Como se establece en el libro *Legacy*, “a partir del autoconocimiento, podemos desarrollar carácter e integridad. Y, a partir del carácter y la integridad, se llega al liderazgo” (citado en Kerr, 2017:20)¹⁵.

- **Autoaceptación:** Implica que la persona pueda aceptarse tal cual es, ya que, si no lo hace, difícilmente pueda llegar a la regulación del ser emocional.
- **Autoestima:** Se refiere a desarrollar una fuerte confianza en uno mismo para trabajar sobre el autocontrol y dominio personal.
- **Autorregulación:** es la capacidad de controlar las propias emociones. Una vez que se detectan los sentimientos, se debe gestionarlos adecuadamente. La reflexión acerca de un estado emocional no siempre es sencillo, pero el hecho de pensar acerca del estado

¹⁵ Kerr, J. (2017). *Legacy*. CORNER, España.

emocional en el que la persona se encuentra puede ayudar a generar distintas alternativas para controlar la reacción.

- **Automotivación:** es la capacidad de motivarse a sí mismo. Cuando se es constante y se utilizan todos los esfuerzos para conseguir algo, sin ninguna obligación o retribución, se está haciendo uso de la automotivación. Para desarrollar esta capacidad, se deben fijar objetivos a corto, medio y largo plazo. Un objetivo no es un deseo: en el objetivo se trabaja para conseguir algo que es posible y que depende solamente de la actividad y esfuerzo. Si no se es consciente de por qué la persona hace lo que hace, difícilmente sea consistente en la tarea, pudiendo perder la motivación al no encontrarle sentido a aquello que se realiza. De allí la importancia de marcarse no solo objetivos a largo plazo.

Fortaleza mental: Requiere la habilidad para desarrollar una fuerte tolerancia a la frustración, sostener la eficacia en un contexto de alta presión y cultivar una férrea disciplina personal. Dentro de esta competencia, se destacan los siguientes componentes:

- **Tolerancia al estrés y presión:** Soportar y transcurrir de la mejor manera las situaciones difíciles, asimilar la carga emocional negativa, aguantar la permanente presión.
- **Aceptar las frustraciones,** ya que estas son más comunes que los éxitos.
- **Ser perseverantes, disciplinados y cultivar una actitud resiliente.**
- **Resiliencia:** Se refiere a cómo afrontar la adversidad y cómo salir de ella. Se vincula con soportar la adversidad y salir fortalecido, y poder aprender de ella. La resiliencia es más que resistir, es fortalecerse a partir de la adversidad.

Autogestión: La definimos como la capacidad para poder vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales, desarrollando un proceder autónomo en torno a un propósito. Aquí se deben tener en cuenta componentes tales como estar orientado a metas y objetivos, saber administrar los tiempos, ser capaz de desarrollar la actividad emprendedora, proceder de forma autónoma y responsable, y hacerse cargo de las cosas bajo el espacio de acción, la orientación a la mejora continua, enfocado a uno mismo, a partir del establecimiento de prioridades, tener un sentido del propósito, y asumir riesgos, dado que ninguna persona puede ser autónoma si no está dispuesta a asumir riesgos.

El desarrollo de las competencias intrapersonales exige un esfuerzo introspectivo del involucrado que, ante todo, debe lograr cuestionarse sus propios modelos mentales, revisando con una mirada crítica su inventario de creencias. Un proceso de transformación personal implica una verdadera “experiencia de quiebre” que pueden recrearse

a partir de una profunda reflexión personal. El camino de la transformación personal exige un trabajo duro y disciplinado, salir de la zona de comodidad, y abrir la percepción a una serie de estímulos: testimonios, vínculos, historias, enseñanzas recibidas, valores personales, la propia visión. Si bien es un proceso interior, la presencia de un buen “mentor” que los oriente, se transforma en una importante ayuda.

Son muchas las actividades que pueden plantearse como pauta de trabajo para generar este tipo de estímulos. Estas actividades pueden relacionarse con la realización de tareas que apuntan a la revisión de los modelos mentales, en donde se recomiendan ejercitaciones tales como la identificación de las propias fortalezas y debilidades, la práctica del establecimiento de metas y objetivos personales, la producción y análisis de la propia biografía personal, los análisis “360°”, la identificación detallada del empleo de tiempos, y la confección de listados de aspiraciones y objetivos de largo plazo. Por otro lado, hay actividades que exigen el compromiso del individuo en la adopción de nuevas rutinas y prácticas sistemáticas, donde se puede realizar la incorporación a las rutinas habituales de la persona de actividades que incentiven la disciplina y la concentración, que la expongan en un ambiente controlado a pequeñas frustraciones como parte del proceso de aprendizaje.

En este tipo de procesos, las frustraciones son muy comunes, pero aún los cambios más pequeños tendrán un importante impacto en el largo plazo. En definitiva, se busca que el individuo redescubra sus propias capacidades, sea capaz de operativizar las mismas para alcanzar sus logros cotidianos, y que todo eso contribuya a crear un propósito existencial que le permita definir un verdadero proyecto de vida.

Por último, como pequeña reflexión sobre las competencias intrapersonales, podemos citar a Lombardi, el legendario entrenador de los All Blacks, que decía que “Solamente si te conoces a ti mismo puedes convertirte en un líder efectivo” (citado en Kerr, 2017:19)¹⁶.

Principios para la formación de las competencias interpersonales

En el proceso formativo de las competencias requeridas para el ejercicio del liderazgo, ocupa un lugar destacado el trabajo a realizar sobre las competencias interpersonales, es decir, aquellas directamente vinculadas con el conjunto de capacidades para insertarse en

¹⁶ Kerr, J. (2017). *Legacy*. CORNER, España.

forma eficaz en un grupo o agregado social, poder establecer vínculos productivos con otras personas y desarrollar equipos de trabajo sustentables en el tiempo.

En el modelo de las nueve competencias, estas se clasifican en tres grandes aspectos, que se expondrán a continuación.

Inteligencia social: Implica el desarrollo de las capacidades que permiten a la persona insertarse en distintos grupos y agregados sociales, estableciendo vínculos productivos con sus integrantes. La inteligencia social requiere de ubicuidad y capacidad adaptativa, así como del desarrollo de un espíritu cooperativo acorde. Los componentes que conforman que la inteligencia social son los siguientes:

- Ubicuidad: Lograr adaptarse al entorno social en el cual la persona se maneja.
- Cortesía y predisposición a la socialización: Es la capacidad de las personas para naturalmente buscar establecer vínculos con los otros.
- Espíritu cooperativo: Es la capacidad para trabajar en equipo y realizar una tarea conjunta.
- Conciencia vincular: Se refiere a lograr comprender la naturaleza propia que tiene cada uno de los vínculos personales, saber diferenciar lo que significa cada relación que se establece y de qué manera se categorizan. También implica conseguir entender qué se brinda y qué se exige del otro. Esta competencia se relaciona directamente con la inteligencia emocional, puesto que, al reconocer las propias emociones y las del otro, se puede establecer la mejor forma de relacionarse y comunicarse con las personas, y generar la conciencia vincular.
- Idea de tolerancia, apertura mental y aceptación de la diversidad.

Como recurso para poder mejorar esta competencia y los componentes que forman parte de ella, Daniel Goleman, psicólogo, periodista y escritor estadounidense, autor del libro Emotional Intelligence, sugiere que la mejor manera es preguntar directamente a las personas con las que uno trabaja o se relaciona, y que estas se sientan libres de ser honestas sobre cuáles son las fortalezas y debilidades propias respecto de esta competencia, y en qué aspectos se deben mejorar.

Comunicación interpersonal: Requiere tanto el estímulo de la empatía personal como el estímulo de conductas asertivas que permitan el pleno uso del lenguaje para generar transacciones positivas con los otros, abordar con eficacia las conversaciones difíciles y poder construir acuerdos. En palabras de nuestro vicerrector Fernando Grosso:

“No puede existir una comunicación eficaz sin un genuino compromiso emocional hacia el otro”.

Grosso, Fernando

Vicerrector de Extensión en Universidad Abierta Interamericana
Especialista en Liderazgo y Desarrollo Personal

Por eso, los componentes que conforman esta competencia son:

- **Desarrollo de conductas asertivas:** Las conductas asertivas son entendidas como la forma en que se utiliza el diálogo para evitar conflictos con los otros. La asertividad se relaciona con la capacidad lingüística, es decir, la forma en la que se dicen las cosas, y cómo mantener una posición y derechos sin generar un conflicto en el diálogo con la otra persona. Determina la capacidad de utilizar el poder del diálogo para evitar conflictos mayores de los planteados, afrontar las conversaciones difíciles sin ceder los propios derechos ni herir al otro.
- **Capacidades lingüísticas.**
- **Conciencia empática:** La empatía es una composición neurobiológica que todo mamífero posee, y se logra a través de las neuronas espejo, por lo que se debe encontrar la forma de estimular las mismas.
- **Escucha activa:** Se refiere a prestar realmente atención a lo que el otro dice.
- **Inteligencia lingüística:** Implica comprender la forma en la que el otro se comunica, a través del entendimiento del lenguaje paraverbal, aprender a leer entre líneas, entender lo que la persona dice más allá de sus palabras.
- **Dominio de códigos:** Entender particularidades lingüísticas de un grupo, como las jergas, y poder adaptarse a esto.

Desarrollo de equipos: Entendido como el conjunto de habilidades que permiten influir sobre el conjunto de un grupo humano para establecer una red colaborativa entre sus integrantes, complementando sus destrezas y construyendo un nivel de desempeño superior sostenible a lo largo del tiempo. Los componentes sobre los cuales se sustenta el desarrollo de equipos son:

- **Vocación de conducción:** Se refiere a querer y estar convencido del rol como conductor que se debe ocupar, formalmente establecido o no, y estar dispuesto a hacerse cargo de los otros.
- **Comprensión del entorno social:** Implica comprender la dinámica puntual del grupo que se está conduciendo.
- **Poder crear incentivos para las personas y ser motivador.**

- Poder operar en conflictos, procesos de mediación y negociaciones entre personas.
- Fortalecer los vínculos que se producen entre las personas, crear un sentido de pertenencia, desarrollar afinidades y construir simbolismos que los transformen en verdadero equipo.

Para poner énfasis en la importancia de desarrollar de forma eficiente esta competencia, podemos tomar esta frase del libro *The School of Greatness*: “Necesitas al equipo remando en la misma dirección y la única forma efectiva de lograrlo es cultivando las relaciones fuertes donde ir en la misma dirección sea concebido como la única opción” (Howes, 2015:145)¹⁷.

Si bien por sí solas las competencias interpersonales no presentan una condición suficiente para la formación del líder, si constituyen una condición necesaria para el ejercicio práctico de la conducción. De hecho, la mayor parte de las actividades formativas de líderes de distintos tipos de organizaciones se centran en estas competencias, muchas veces dejando de lado las competencias intrapersonales y contextuales.

A la hora de desarrollar estas competencias, la dinámica “áulica”, presentada como un grupo de personas dentro de un recinto interactuando en forma participativa con un instructor, puede ser un buen punto de partida, pero nunca puede considerarse una experiencia suficiente. De la misma forma, tampoco servirá por sí sola la dinámica “outdoors”, ya que es el mismo concepto que la dinámica áulica, pero al aire libre.

Por eso, deben utilizarse recursos adicionales que ayuden a crear un espacio genuino de aprendizaje de alto impacto, y apoyarse en los siguientes conceptos esenciales:

- Espacio lúdico: el juego es una ocasión para que las personas adquieran un compromiso emocional con el ambiente que los rodea y establezcan naturalmente vínculos colaborativos con sus semejantes.
- Incomodidad: es probable que los participantes deban abandonar preconceptos y desarraigar prejuicios adquiridos, es decir, salir de su zona de confort. Actividades que demandan esfuerzo físico, extrema concentración, situaciones de alta presión, alta exposición a la frustración, y estrés sostenido deben considerarse como buenos recursos en este sentido.

¹⁷ Howes, L. (2015). *The School of Greatness: A Real-World Guide to Living Bigger, Loving Deeper, and Leaving a Legacy*. Potter/Ten Speed/Harmony/Rodale, New York.

- Momentos de quiebre: se puede llevar las experiencias de incomodidad a momentos de quiebre emocional, siempre en un ambiente de riesgo controlado, pero que logre llevar al extremo a los individuos y convertirse en una verdadera prueba de carácter.
- Espacio de solidaridad: el estímulo de aspectos tales como la empatía, la ubicuidad y la propia conciencia emocional se ven contenidos en las experiencias solidarias que pueda desarrollar el grupo tanto en su propia dimensión, como hacia públicos internos de su organización o hacia públicos externos.

La combinación de algunos o varios de estos principios en las actividades formativas hará que las mismas se conviertan en un conjunto de herramientas eficaces que complementen las bases conceptuales y teóricas adquiridas, con el desarrollo de destrezas prácticas concretas y un marco actitudinal acorde.

Principios para la formación de las competencias contextuales

El análisis para la formación de líderes estará incompleto si no se agrega a los campos intrapersonales e interpersonales anteriormente mencionados, una tercera dimensión de análisis vinculada a lo que se identifica como competencias contextuales.

Ningún fenómeno relacional puede interpretarse si no es en un contexto mucho más amplio de interacciones, dado que los seres humanos son especialmente sensibles a una multiplicidad de estímulos provenientes del entorno. Por otra parte, todo agregado social demanda de sus conductores y referentes una orientación clara y una mirada superadora de coyunturas que marque el rumbo hacia un futuro anhelado.

Las competencias esenciales a formar en esta dimensión son dos: la toma de decisiones y el pensamiento estratégico. A continuación, se detallará cada una, junto con los componentes que las integran.

Toma de decisiones: entendida como el conjunto de habilidades mediante el cual realizamos elecciones o formas para resolver situaciones de vida en diferentes contextos, como personal, profesional, laboral o vincular. La decisión naturalmente es un acto humano que se manifiesta en todas y cada una de las expresiones del comportamiento.

La capacidad de toma de decisiones implica el análisis de problemas, la utilización de determinados tipos de pensamiento para generar soluciones, la evaluación fáctica de soluciones, la disciplina en cuanto a la ejecución de las mismas, y la capacidad de aprendizaje a partir de las decisiones tomadas. Esta competencia está compuesta por el

establecimiento de metas y objetivos para el grupo u organización, la identificación y análisis de problemas, la fluidez para la generación de alternativas, la evaluación de las mismas, la disciplina en la ejecución, y la capacidad de aprendizaje.

La toma de decisiones se constituye en una capacidad de vital importancia que nutre cualquier actividad humana. Implica ser capaz de seleccionar en forma eficaz entre las múltiples alternativas que se presentan en los momentos de acción, optando por aquellas que permiten superar de la mejor manera posible los conflictos que enfrentados, y poder alcanzar el tipo de logros que propuesto.

Una eficaz toma de decisiones es un proceso mental que contiene tanto aspectos analíticos como generativos que deben estar sujetos a un proceso de mejora continua mediante un entrenamiento disciplinado.

Poder mejorar la capacidad decisoria implica cuestiones tales como mejorar las habilidades para analizar problemas y establecer con claridad metas y objetivos, utilizar al máximo los procesos creativos para conformar la suficiente fluidez mental para generar diversos cursos de acción, poder evaluar en forma sistémica los más favorables, ejecutarlos con disciplina operativa y, por sobre todo, ser capaz de aprender sobre los resultados generados.

Un caso particular de la toma de decisiones tiene que ver con la otra competencia destacada: el pensamiento estratégico.

Pensamiento estratégico: definido como la capacidad para una eficaz toma de decisiones en situaciones competitivas o ante estados de naturaleza que se constituyen en obstáculos explícitos para el cumplimiento de los objetivos. Es decir, implica poder comprender la dinámica del conflicto y poder tomar decisiones en situaciones de oposición.

Los componentes de esta competencia son la identificación del campo de fuerzas, una perspectiva histórica, el sentido político, respecto de qué se va a seleccionar como herramientas más adecuadas para afrontar el conflicto que se presenta, una visión prospectiva, y la capacidad sinérgica.

La estrategia es un modelo de pensamiento que lleva a tomar decisiones bajo un esquema especial de análisis que se reproduce en determinado tipo de decisiones. Una estrategia no es otra cosa que un conjunto de decisiones procedentes de un hecho competitivo, caracterizado por dos elementos definatorios: un entorno complejo que determina la interacción

con estados de naturaleza cambiante y la presencia de un campo de fuerzas que actúa en contra del cumplimiento de los objetivos.

La mejora de las capacidades estratégicas es indivisible y vinculable a la mejora de la capacidad general para la toma de decisiones, con algunos complementos que requieren de especial atención:

- Una comprensión amplia de las interacciones entre distintas variables del entorno, lo que se denomina como la “amplitud sistémica”, y la comprensión de la evolución de dichas variables y su impacto en escenarios de largo plazo, así como la ocurrencia de sucesos inesperados, lo que se identifica como el “alcance prospectivo”.
- Una evaluación dinámica del campo de fuerzas en el que se desenvuelve la persona u organización, considerando en forma permanente tanto las fuerzas competitivas que actúan en el escenario, como el potencial cooperativo de otros actores.
- Una mirada expansiva hacia los propios recursos y su alineamiento, contemplando la involucración de las personas, compromiso y motivación en las fases de la ejecución.

Estos caracteres distintivos de la decisión estratégica deben ser objeto de un estudio y entrenamiento diferenciado por su carácter único, y la configuración de un modelo mental acorde implica la adquisición de un conjunto de valores y creencias diferenciadas: para lograr ser un buen estratega, se necesita primeramente ser un gran decisor, pero no necesariamente un gran decisor podrá actuar como un buen estratega. Para ejemplificar esto, podemos citar la siguiente frase:

“Pensar estratégicamente no es ser diestro en la aplicación de un conjunto de herramientas, es desarrollar la sensibilidad para percibir tempranamente las situaciones de conflicto y prepararse para afrontarlas”

Grosso, Fernando

Vicerrector de Extensión en Universidad Abierta Interamericana
Especialista en Liderazgo y Desarrollo Personal

Análisis e interpretación del material relevado

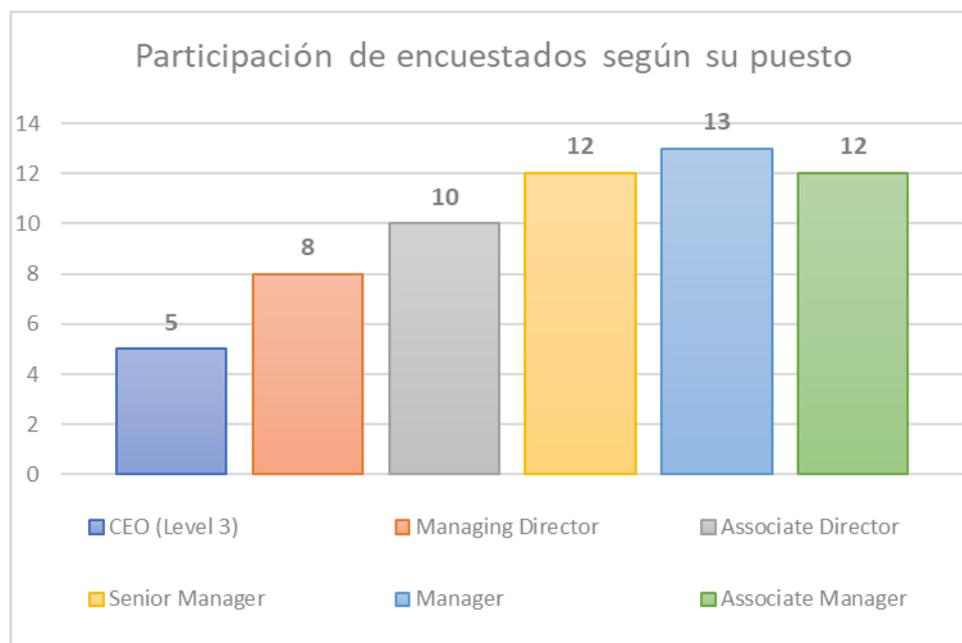
A partir de todo lo analizado anteriormente, lo realmente importante aquí es, ¿cómo forman a sus líderes Accenture? Pues para saber esto, he realizado un relevamiento de campo a través de una encuesta.

Se han encuestado a aproximadamente 60 personas, entre los cuales se encuentran mandos medios y altos, para saber cómo es el proceso de formación de líderes en la organización, y que creen que puede mejorarse. Luego podremos comparar el modelo de Accenture con el modelo de las nueve competencias.

Los datos relevados de la encuesta se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

Figura 11: Participación de encuestados según su puesto.



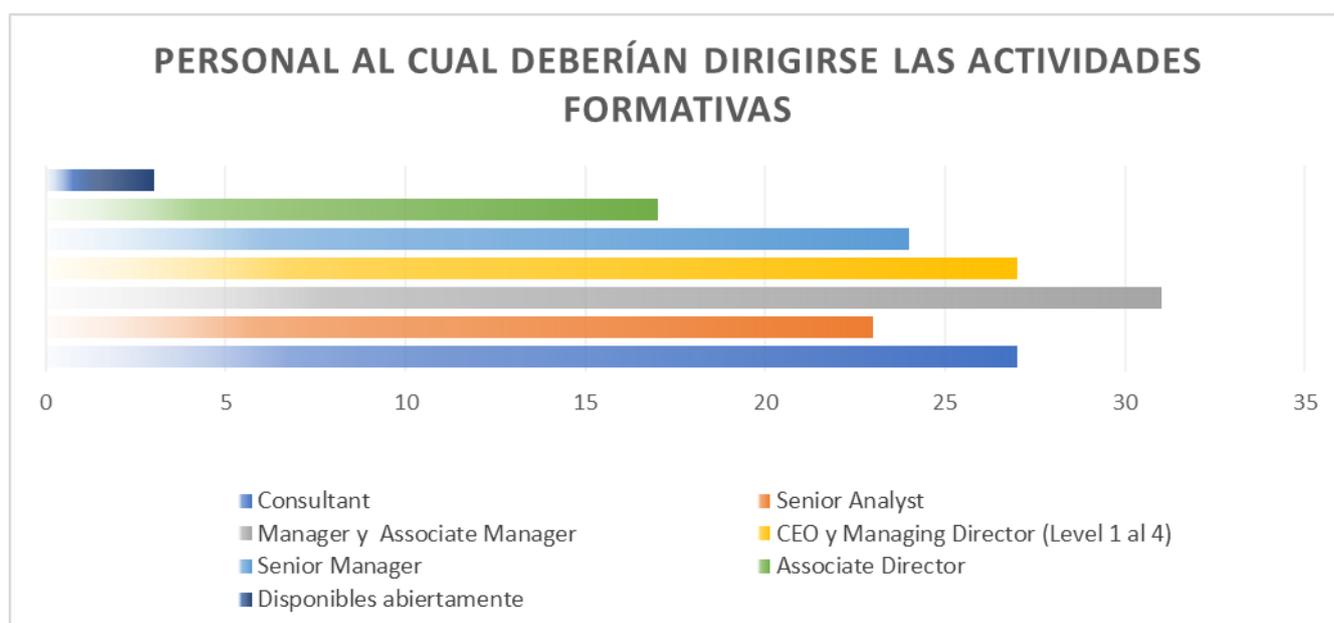
Fuente: Elaboración propia

Entre las principales respuestas, en este caso encontramos cinco CEO's, correspondientes únicamente a nivel tres, ocho Managing Director, diez Associate Director, doce Senior Manager, trece Manager, y doce Associate Manager. Esto quiere decir que la encuesta se ha realizado a un público diverso, con el objetivo de obtener una visión lo más cercana posible a la realidad de la empresa.

Analizando mejor el gráfico, se puede observar que 47 personas de las encuestadas son mandos medios, por lo que un 78,33% de la encuesta se dirigió a mandos medios, mientras que el 21,67% restante fue dirigido a mandos altos o directores.

2. ¿A quiénes cree que deberían estar dirigidas las actividades formativas de liderazgo? Seleccione todas las que apliquen.

Figura 12: Personal al cual los encuestados creen que deberían dirigirse las actividades formativas.



Fuente: Elaboración propia

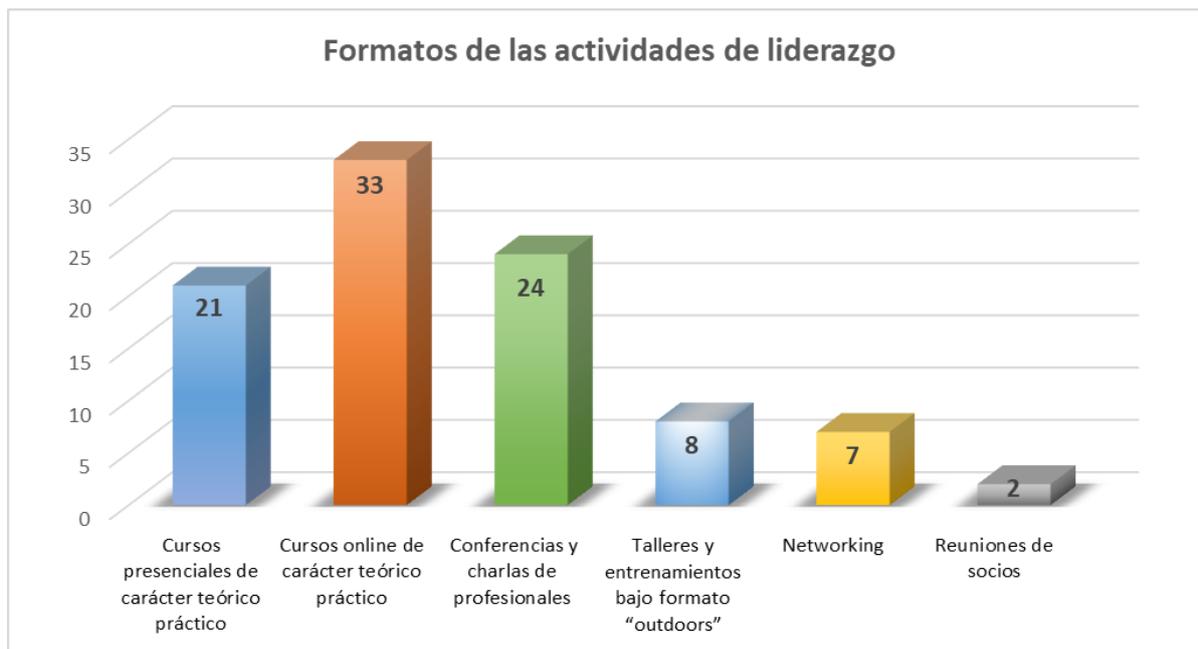
En cuanto al personal al cual los encuestados creen que deberían dirigirse las actividades formativas de liderazgo, según los encuestados, en primer lugar, se encuentran los Manager y Associate Manager, seguidos por los CEO's, Managing Director y Consultant un poco más atrás Senior Manager. Esto quiere decir que en el área de auditoría de Accenture, la formación de líderes se centra principalmente en estos puestos. Resulta sumamente importante que esta formación este dirigida a los Senior Manager y Manager en todos los casos, dado que su trabajo radica en lograr que las personas den lo mejor de sí, y por supuesto, su sueldo no reside únicamente en lo que hacen, sino que se relaciona con lo que logran que otras personas hagan. Y en este sentido, podemos decir que es absolutamente indivisible la práctica de la gerencia del ejercicio del liderazgo.

Otras opciones menos elegidas por los encuestados, en relación al gráfico, son los Senior Analyst, los Associate Director, y muy por detrás, las actividades formativas

que están disponibles abiertamente. Por lo cual se puede concluir que la formación de líderes en el área de auditoría interna de Accenture está orientada principalmente a los mandos medios y altos, pero son escasos los equipos que brindan estas actividades a todo el personal.

3. ¿En qué formatos se brindan las actividades formativas de liderazgo? Seleccione todas las que apliquen.

Figura 13: Formatos de las actividades de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar a partir del gráfico, el formato más utilizado por Accenture para llevar a cabo las actividades formativas de liderazgo es a través de cursos online de carácter teórico práctico. Esto probablemente se debe al contexto actual, donde a partir de la pandemia del Covid-19, la mayor parte de los trabajadores se encuentran realizando sus actividades en la modalidad Home Office, por lo que estos cursos se realizan principalmente de forma online.

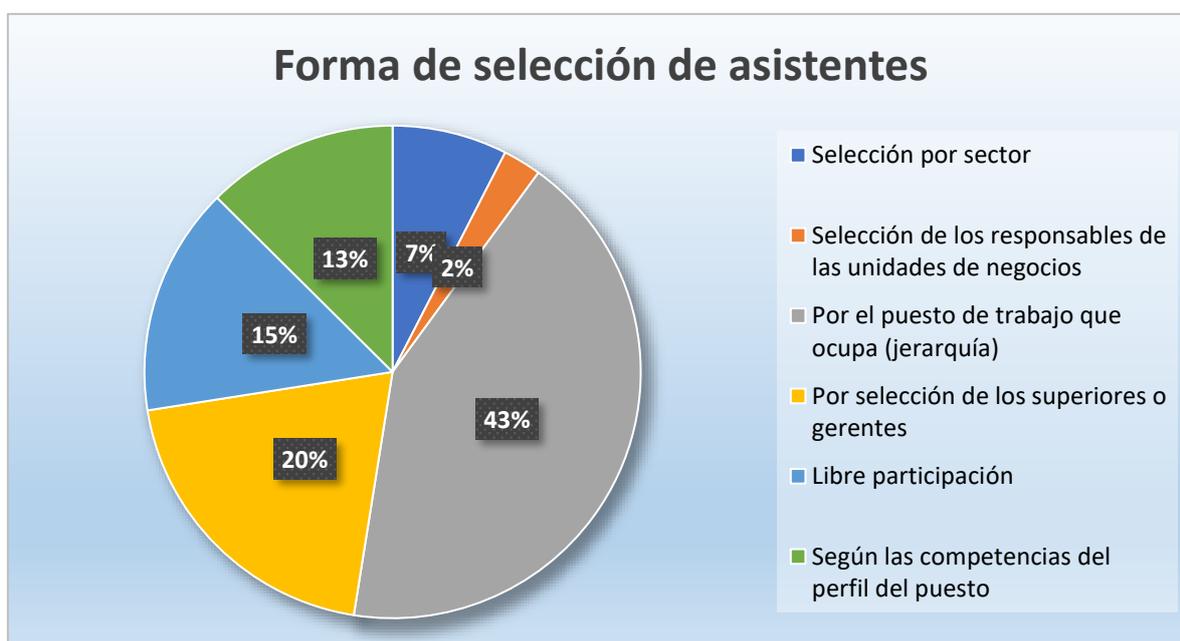
Por otra parte, el segundo formato más elegido es conferencias y charlas de profesionales, seguido por cursos presenciales de carácter teórico práctico. Por supuesto que estos 3 formatos más seleccionados son importantes, pero no alcanzan para poder desarrollar verdaderas competencias de liderazgo.

Por otro lado, también se ha votado, aunque en una menor cantidad, talleres y entrenamientos bajo formato "outdoors", networking, y reuniones de socios. Estos formatos,

a partir de la encuesta realizada, se presentan como los menos utilizados a la hora de formar líderes, probablemente por no ser los más convencionales. En el caso de los entrenamientos bajo formato “outdoors”, podemos comentar que posiblemente no se hayan realizado de forma continuada dada la pandemia actual, puesto que es un formato que se debe realizar de forma presencial.

4. ¿Cómo se seleccionan a los empleados que asisten a las actividades formativas de liderazgo?

Figura 14: Forma de selección de asistentes.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la forma en la cual se seleccionan a los empleados que asistirán a las actividades formativas de liderazgo, podemos observar que la forma más utilizada es por el puesto de trabajo que ocupa el empleado, según su jerarquía. Principalmente, son seleccionados aquellos que ocupan los mandos medios.

Por otra parte, el 20% de los encuestados ha respondido que los empleados son seleccionados para asistir por sus superiores o gerentes, y en un 15% las actividades formativas de liderazgo son de libre participación, es decir que cualquier empleado puede inscribirse, sin importar su puesto.

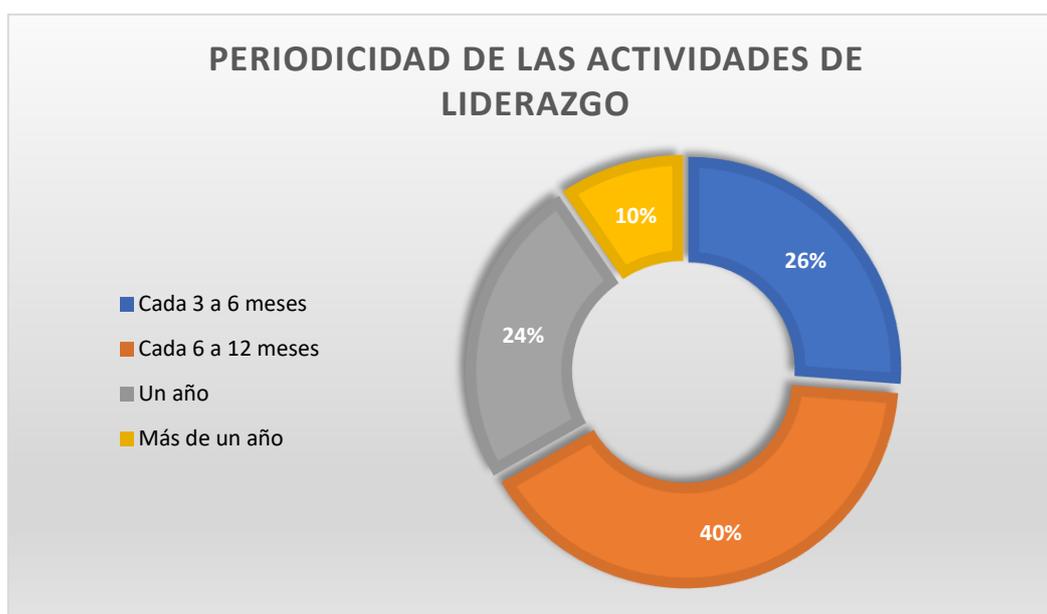
Dentro de los menos votados, podemos mencionar que se seleccionan según las competencias requeridas descritas en su job description, o en el perfil de su puesto. Este

es seguido por la selección realizada por sector, y en un menor porcentaje la selección de los responsables de las unidades de negocios, que ocupan un mando medio.

A partir de esto, se puede concluir que, en la mayor parte de los equipos en Accenture, asisten a las actividades de liderazgo aquellos que ocupan los mandos medios, entre los que se encuentran los Senior Manager, Manager, Consultant, Managing Director, entre otros mencionados. En un menor porcentaje, el personal es seleccionado por sus superiores, no solo por su puesto, sino también por su desempeño y potencial. Y luego, en un 15% de los casos, la participación en estas actividades es libre, y está dirigida a todo el personal de la organización.

5. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las mismas?

Figura 15: Periodicidad de las actividades de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

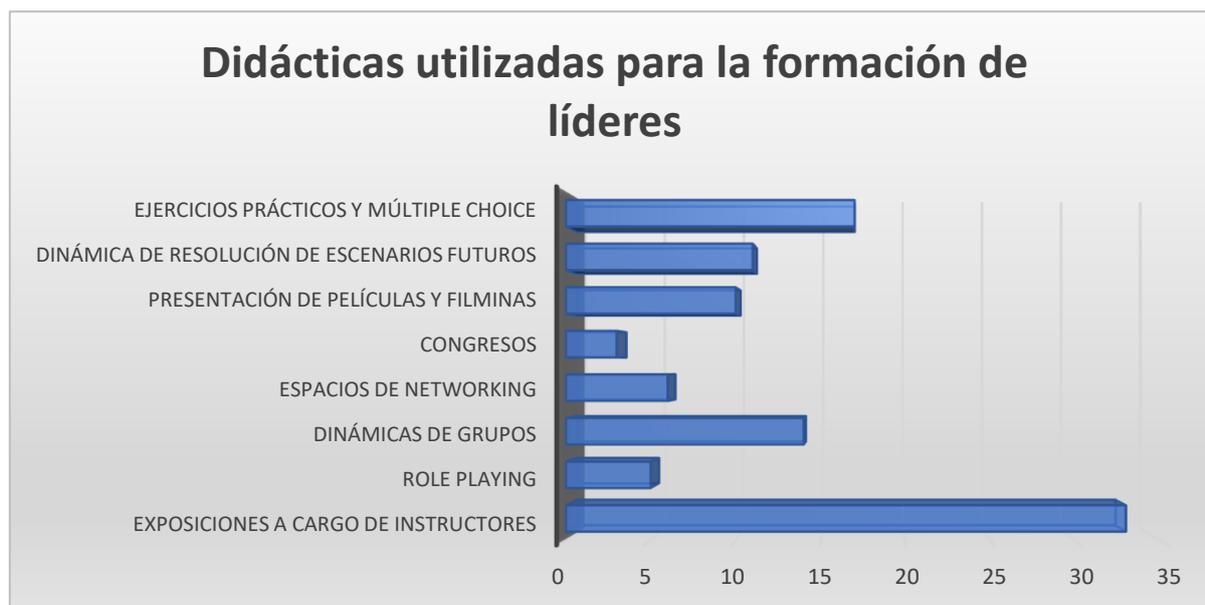
En cuanto a la periodicidad en la realización de las actividades de liderazgo, se puede mencionar que, en la mayor parte de los equipos dentro del área de auditoría, las actividades se realizan cada 6 a 12 meses. Un 26% de los encuestados han respondido que las actividades se realizan cada 3 a 6 meses, y en un porcentaje similar, se realizan cada un año. Finalmente, en un 10% de los casos, se realizan con una periodicidad mayor al año.

De acuerdo con lo establecido en el modelo de las nueve competencias, las actividades deberían desarrollarse de la forma más periódica posible, para poder desarrollar

eficientemente las competencias esenciales del liderazgo. Un tiempo ideal sería de 3 a 6 meses, o en su defecto, de 6 a 12 meses, ya que el aprendizaje debe ser continuo. Que las actividades se realicen una vez al año no es del todo eficiente.

6. ¿Cuáles son las didácticas que utiliza la empresa para la formación de líderes? Seleccione todas las que apliquen.

Figura 16: Didácticas utilizadas para la formación de líderes.



Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico, se puede observar que la didáctica más utilizada por Accenture a la hora de llevar a cabo las actividades de formación de líderes son las exposiciones a cargo de instructores y oradores. Podemos decir que esta didáctica es de las más convencionales, y como hemos visto de la más utilizada. Por supuesto que es un formato eficiente, pero este recurso debe ser utilizado en conjunto con otros, dado que de otra forma el desarrollo de los futuros líderes se realiza de forma incompleta.

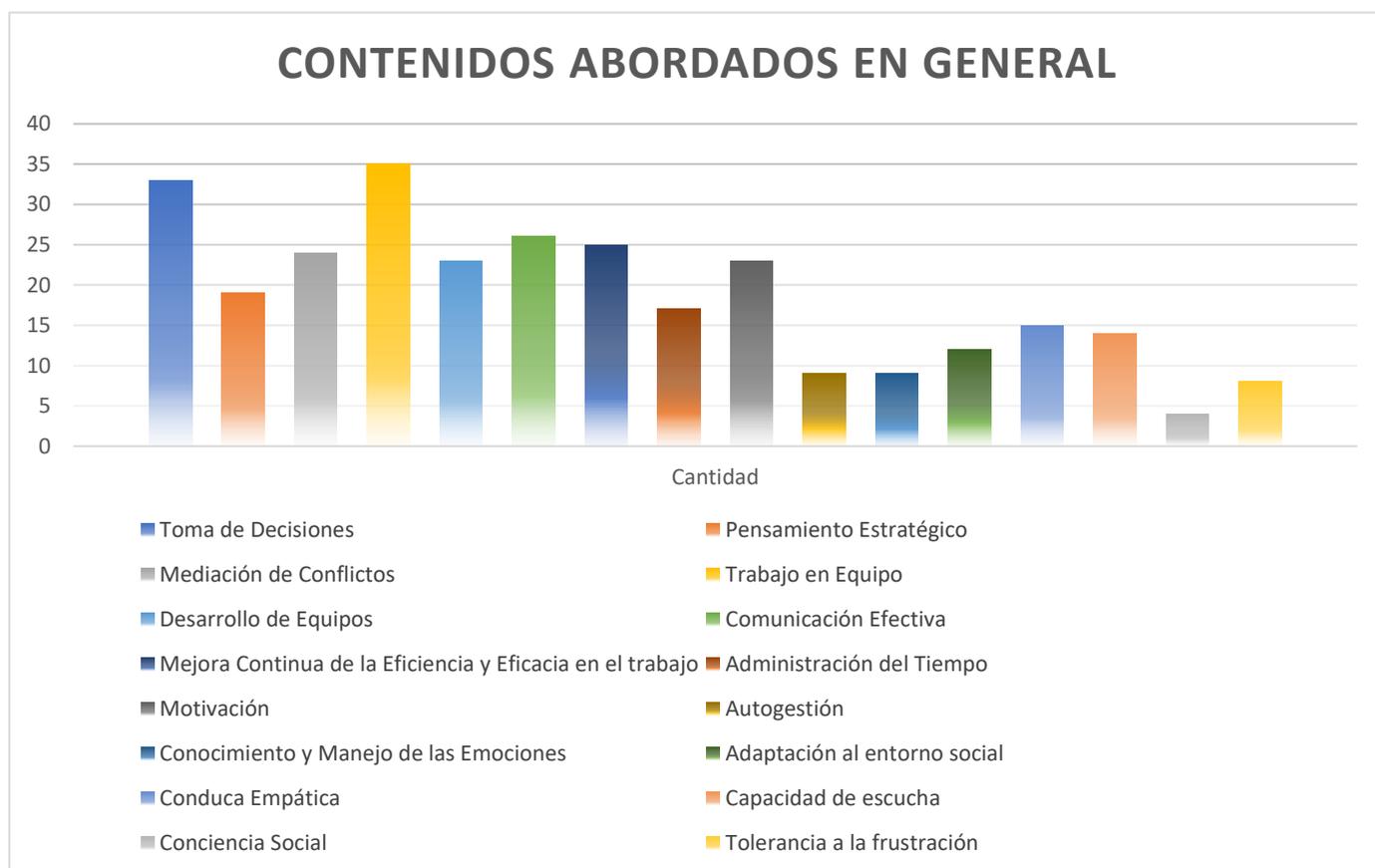
Por otro lado, la segunda didáctica más utilizada son los ejercicios prácticos y multiple choice, que generalmente se realizan una vez finalizado el curso o exposición, como un recurso de seguimiento para saber si se han comprendido correctamente los conceptos. Esta dinámica es seguida por la dinámica de grupos, donde usualmente se intentan desarrollar las competencias interpersonales mediante diferentes intercambios entre el personal.

Luego, con cantidad de votos similares, encontramos la dinámica de resolución de escenarios futuros, y la presentación de películas y filminas. Finalmente, en los últimos puestos, encontramos espacios de networking, role playing y congresos.

La dinámica de resolución de escenarios futuros debería ser más utilizada, de acuerdo con el modelo de las nueve competencias, puesto que suelen abordar las competencias contextuales, como el pensamiento estratégico, que muchas veces son dejadas de lado a la hora de formar líderes. Indudablemente este formato por sí solo no es suficiente, por lo que podría combinarse con las exposiciones a cargo de instructores, que ha sido una de las didácticas más seleccionadas, y con diferentes dinámicas de grupo y ejercicios prácticos para ser más eficientes. Pero a la hora de desarrollar las competencias de liderazgo, ninguna didáctica está demás, por lo que lo ideal es utilizar todas las que sean posibles.

7. ¿Qué contenidos generales aborda la formación de líderes? Seleccione todas las que apliquen.

Figura 17: Contenidos abordados en general.



Fuente: Elaboración propia

Al observar el gráfico, se puede ver que la temática más abordada en las actividades de formación de líderes es el trabajo en equipo, seguido por la toma de decisiones. Por supuesto que son contenidos esenciales a la hora de poder desarrollar las competencias necesarias para el liderazgo, pero como se ha establecido en otros casos, no son suficientes por sí solas.

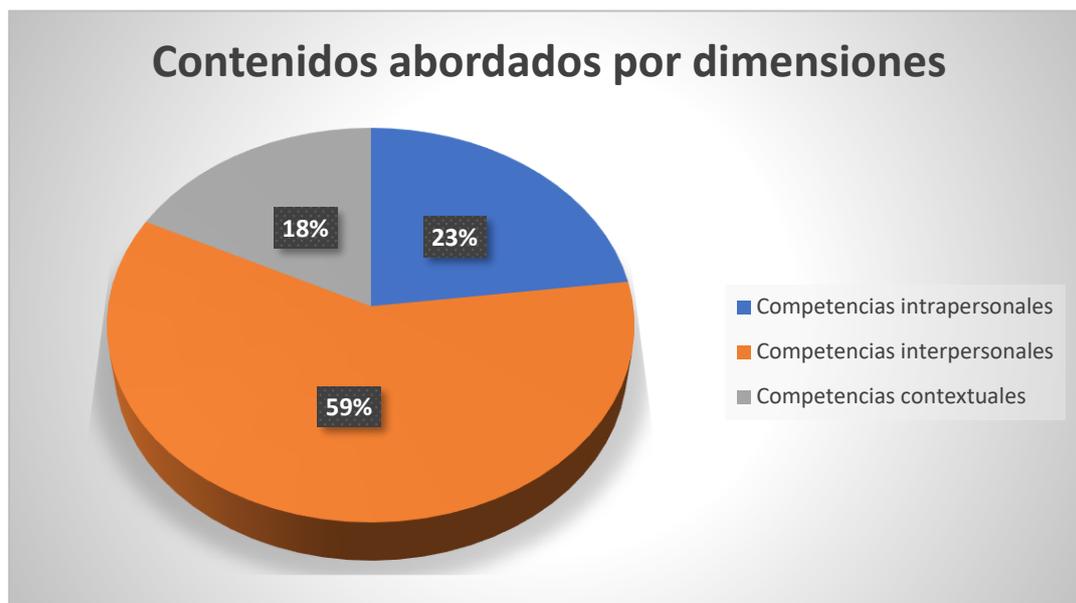
Los siguientes contenidos más votados por los encuestados fueron la comunicación efectiva, la mejora continua de la eficiencia y eficacia en el trabajo, mediación de conflictos, la motivación y desarrollo de equipos. Como vemos hasta ahora, los contenidos abordados más votados se refieren al desarrollo de las competencias interpersonales, a excepción de la toma de decisiones (dimensión contextual), y la mejora continua (dimensión intrapersonal). Por lo cual, aun sin analizar todos los datos, se puede predecir que la afirmación de que Accenture se centra más en desarrollar las dimensiones interpersonales, muchas veces dejando de lado las demás dimensiones, puede ser correcta.

Si continuamos analizando el gráfico, se puede ver que los siguientes más votados son el pensamiento estratégico, la administración del tiempo, la conducta empática, capacidad de escucha y la adaptación al entorno social. Aquí podemos ver como aparecen algunos conceptos de las dimensiones intrapersonales y contextuales, pero siguen prevaleciendo los de las dimensiones interpersonales.

Por último, los menos votados por los encuestados fueron la autogestión, el conocimiento y manejo de las emociones, la tolerancia a la frustración y la conciencia social. Efectivamente, entre los menos votados, encontramos la mayoría de los componentes que hacen a las competencias de las dimensiones intrapersonales. Esto quiere decir que el modelo de formación de líderes implementado en Accenture en la actualidad suele dejar de lado y no tener demasiado en cuenta el desarrollo de las competencias intrapersonales, y dándole mucha más importancia a desarrollar las competencias interpersonales.

Debajo, podemos ver otro gráfico, en donde se han agrupado los diferentes componentes de las distintas dimensiones, para poder hacer una comparación más efectiva.

Figura 18: Contenidos abordados por dimensiones.



Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis del gráfico, se puede observar claramente que el 59% de los contenidos abordados en las actividades de formación de líderes corresponden a las competencias interpersonales, un 23% corresponden al desarrollo de las competencias intrapersonales, mientras que solo un 18% pertenecen a las competencias contextuales. La diferencia que existe entre los contenidos abordados es muy significativa, no es para nada equitativo, y se dejan de lado dimensiones que poseen el mismo nivel de importancia que la interpersonal.

Observando esto, se puede concluir que la afirmación efectivamente es cierta, se le brinda mucha más importancia a desarrollar las competencias interpersonales, sin tener demasiado en cuenta las competencias intrapersonales y contextuales. Es necesario realizar una corrección sobre este modelo, ya que el desarrollo de las competencias de las 3 dimensiones debe ser equitativa, porque todas las competencias son necesarias para poder desarrollar verdaderos líderes.

8. ¿Existe un monitoreo o seguimiento posterior de las actividades formativas realizadas?

Figura 19: Existencia de un monitoreo posterior.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, en un 66% de los casos, la empresa no realiza ningún tipo de monitoreo o seguimiento posterior de las actividades formativas realizadas. Solamente en el 34% de los equipos de los encuestados se realiza un monitoreo de las actividades.

Esto se suele utilizar como un mecanismo de control, para comprobar que los conceptos fueron comprendidos, si se debe hacer énfasis en algún punto determinado, qué cosas se deben corregir para las próximas actividades, y para saber si realmente fue eficiente el proceso, y si tuvo un impacto en el individuo.

Según toda la bibliografía analizada en este trabajo, realizar un seguimiento luego de ejecutada la actividad es importante, para poder comprender mejor si es necesario realizar algún ajuste, si este ha cumplido con las expectativas de la persona, y por supuesto si ha impactado realmente en ella para que efectivamente puede desarrollar una competencia.

9. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿podría detallar brevemente cómo se realiza?

Encontramos varios métodos diferentes de monitoreo:

- Realización de una evaluación de desempeño con semáforos donde se indica la evolución de la persona.
- Indicadores.

- Mediante los inspectores de calidad.
- Mayormente a través de las evaluaciones de performance de cada empleado que haya participado de las dinámicas.
- Mediante encuestas de satisfacción y evaluación de actividades.
- A los 60/90 días se realiza una evaluación de campo a través del jefe directo.

Como se puede observar, cada tipo de actividad de formación posee diferentes formas para monitorear y realizar un seguimiento luego de las actividades formativas realizadas. Por supuesto que para cada equipo y actividad es necesario medir diferentes indicadores y factores, por lo que cualquier tipo de monitoreo, siempre que esté alineado con las necesidades de la organización, puede resultar efectivo, y poder ayudar a mejorar el proceso de formación de líderes.

10. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de formación de líderes implementado por Accenture?

Figura 20: Satisfacción con el Proceso.



Fuente: Elaboración Propia

Observando el gráfico, se puede determinar que un 73% de los encuestados se encuentra satisfecho con el proceso de formación, mientras que el 27% restante no se encuentra de acuerdo con el mismo. Esto quiere decir que la implementación del modelo de formación de líderes de Accenture se realiza de acuerdo con las expectativas de la mayoría de los empleados que asisten al mismo, pero que podrían realizarse cambios para poder mejorarlo, y que una mayor cantidad de personas se encuentren satisfechas con el proceso.

11. ¿Realizaría algún cambio?

Figura 21: Cambios sugeridos por los encuestados.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los cambios sugeridos por los empleados, el cambio más votado ha sido agregar nuevas didácticas al proceso de formación actual, dado que las didácticas utilizadas suelen ser siempre las mismas, lo cual vuelve monótono el proceso. Otro cambio sugerido por varios encuestados fue la realización de un monitoreo más eficaz de los resultados, ya que como se ha establecido en una pregunta anterior, en muchos casos no existía un monitoreo de los resultados de las actividades, por lo cual resulta ser un punto acertado.

Por otra parte, otros cambios nombrados son realizar el proceso con una mayor periodicidad, lo cual resultaría en una mejoría para el modelo actual, agregar nuevas actividades relacionadas a la tolerancia al estrés, a la presión y al teletrabajo e incluir empleados con niveles más bajos.

Por último, en un gran porcentaje, los encuestados han respondido que no cambiarían nada del modelo actual, lo cual es coherente con la pregunta anterior donde se establece que el 73% de los encuestados está satisfecho con el proceso.

Conclusiones

Conclusiones de la investigación

En este estudio de caso sobre el modelo de formación de líderes de la empresa Accenture, y su comparación con el modelo de las nueve competencias, a partir de la encuesta realizada, se buscó tomar una muestra estadística de la población como modelo para realizar una investigación de mercado lo más cercana a la realidad de Accenture posible, y poder analizar cómo la organización forma a sus líderes, tomando en cuenta el área de auditoría interna de la misma.

Como hemos visto, a lo largo de las diferentes preguntas, puedo concluir que las actividades de liderazgo están principalmente orientadas a los mandos medios, y a aquellos que poseen personal a cargo, y en muy pocos casos estas actividades son de libre participación. A mi parecer, es esencial que estas actividades se dirijan a los mandos medios, pero, en mi opinión, sería una gran oportunidad que se les permita participar a todo el personal que lo desee, para poder ayudarlos a mejorar profesionalmente e incentivar su potencial.

En cuanto a la periodicidad de las actividades formativas, a mi criterio, el desarrollo de las competencias para el liderazgo no se genera con el solo hecho de asistir a un curso o capacitación, sino que es un proceso de aprendizaje continuo, donde se deben incentivar constantemente a las personas para que puedan desarrollar estas competencias. Debido a esto, considero que la periodicidad en las que se realicen las actividades de desarrollo de personas deben ser más continuas dentro de las posibilidades, para que los individuos puedan desarrollar estas competencias de forma más efectiva. En este caso, entiendo que el periodo ideal sería cada 3 a 6 meses, aunque no todas las áreas de la organización poseen el presupuesto necesario para llevarlas a cabo, por lo que, en su defecto, podrían realizarse cada 6 a 12 meses. Pero creo que las actividades se lleven a cabo una vez al año o cada más de un año no es suficiente.

Por otra parte, a la hora de hablar de los contenidos abordados a la hora de formar líderes, como ya hemos establecido anteriormente, la mayor parte del modelo de formación de Accenture se centra en desarrollar las competencias interpersonales, dándole poca o no la necesaria importancia a las competencias intrapersonales y contextuales.

En mi opinión, creo que esto es un error muy grave por parte de la compañía, dado que es muy importante desarrollar las competencias intrapersonales, en primer lugar, porque uno no puede brindar a otro lo que no tiene para sí mismo. Uno debe primeramente ser

un líder individual, es decir, poder liderar su propia vida, sus emociones, conocer su propósito, el para qué hace lo que hace, para luego poder liderar un grupo de personas. Tal como dice en Legacy, “Quien tiene un porqué, puede soportar cualquier cómo” (citado en Kerr, 2017:53)¹⁸. Si uno no posee solidez en este primer escalón del liderazgo, probablemente no pueda seguir progresando, esto quiere decir que, si uno no sabe liderarse y conocerse a sí mismo primero, difícilmente pueda liderar efectivamente a alguien más.

Con respecto a las competencias contextuales, estas también son igual de importantes, puesto que no solo considera la mejora en la toma de decisiones, sino también el desarrollo de un pensamiento estratégico y la planificación a largo plazo, lo cual permite que el individuo sea proactivo y previsor. La previsión es un pilar fundamental en cualquier persona que ocupa un mando medio, dado que necesita poder predecir cualquier escenario futuro, y tomar las decisiones correctas a partir de este.

Por otro lado, a la hora de intentar encasillar el modelo formativo de Accenture en algunos de los modelos analizados en el marco teórico, puedo concluir, luego de la investigación realizada, que el modelo de formación de Accenture logra desarrollar líderes similares a los descritos en el liderazgo transformacional establecido por Bernard Bass, dado que no solo actúa como un agente de cambio, intentando adaptarse a los cambios que se producen en el contexto, sino que también motiva a las personas, genera un buen clima de trabajo y en los grupos colaborativos, y logra producir cambios en los equipos de trabajo y la organización. Así, se logra generar un beneficio para la colectividad.

Aunque el modelo de formación actualmente utilizado en la empresa es muy similar al modelo de las nueve competencias, aunque sería necesario desarrollar aún más las competencias intrapersonales y las contextuales para que sea igual, genera como resultado un líder como el que desarrolla Bernard Bass en su modelo de liderazgo transformacional, y no el líder que debería resultar del modelo de las nueve competencias.

Esto es una idea interesante, que creo que podría profundizarse en un próximo trabajo, pero probablemente esto ocurra dado que no se desarrollan de manera exitosa las competencias intrapersonales y contextuales.

Como conclusión final, a mi criterio, puedo decir que los contenidos abordados en las actividades formativas de Accenture deberían ser más equitativos, es decir,

¹⁸ Kerr, J. (2017). *Legacy*. CORNER, España.

que se aborden y desarrollen de igual manera los componentes relativos a las dimensiones intrapersonales, interpersonales y contextuales, dado que las tres son realmente importantes y necesarias para un buen y verdadero líder.

Algunas recomendaciones que realizaría a la empresa para mejorar su modelo de formación actual podrían ser las siguientes:

- 1) Asegurarse de que el proceso de selección de líderes potenciales sea justo e inclusivo, para que todos los empleados tengan la oportunidad de ser considerados para la formación de liderazgo.
- 2) Proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo, no solo durante un período específico de tiempo, sino a lo largo de toda la carrera de un empleado. Esto ayudaría a que los líderes en potencia puedan seguir desarrollándose y creciendo en sus habilidades de liderazgo.
- 3) Proporcionar retroalimentación constante y personalizada a los empleados en cuanto a su desarrollo de liderazgo, para que puedan saber en qué áreas necesitan mejorar y cómo pueden hacerlo.
- 4) Proporcionar oportunidades prácticas para que los empleados pongan en práctica sus habilidades de liderazgo en proyectos reales, en lugar de solo aprender habilidades teóricas.
- 5) Involucrar a los líderes actuales en la formación de líderes, para que puedan compartir sus experiencias y conocimientos con los líderes en potencia y proporcionar retroalimentación y orientación.
- 6) Colocar mayor énfasis en el desarrollo de las actividades intrapersonales, a través de las siguientes actividades:
 - a. Ejercicios de reflexión personal y profesional.
 - b. Ejercicios de meditación y mindfulness.
 - c. Identificación y regulación de las emociones a través de ejercicios de relajación.
 - d. Identificación y manejo de situaciones estresantes y desafiantes mediante el desarrollo de técnicas de afrontamiento.
 - e. Desarrollo de técnicas de planificación y organización del tiempo, tales como la matriz de Eisenhower o la técnica Pomodoro.

Al implementar estas sugerencias, se podría mejorar el proceso de formación de líderes y ayudar a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo de manera más efectiva y eficiente.

Bibliografía

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Boylan, B. (1999). *Todos remando en la misma dirección*. Plaza & Janés Editores, España.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Estrada Mejía, Sandra. (2007). Liderazgo a través de la Historia. **En: Scientia et Technica Año XIII**. 13(34):343-348.
- Foro ECOFIN (2023). *Liderazgo y cambio de paradigmas*.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara, Buenos Aires.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia Social*. Planeta, México.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.
- Grosso, F. (2020). *Liderazgo, desarrollando las 9 competencias*. DUNKEN, Buenos Aires.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.)*. Prentice-Hall.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge (pp. 189-207)*. Southern Illinois University Press.
- Howes, L. (2015). *The School of Greatness: A Real-World Guide to Living Bigger, Loving Deeper, and Leaving a Legacy*. Potter/Ten Speed/Harmony/Rodale, New York.
- Kerr, J. (2017). *Legacy*. CORNER, España.
- Kouzes, J. and Posner, B. (2017). *The Leadership Challenge (6th ed.)*. Audible, Inc.
- Maxwell, J. C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Thomas Nelson.
- Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley & Sons.
- <https://www.accenture.com/ar-es/about/company-index>
- <https://www.significados.com/filosofia-de-vida/>
- <https://mayneza.com/que-es-superacion-personal-definicion-caracteristicas-beneficios/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=4xIgdbutJac>
- <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/10/02/la-disciplina-personal-es-clave-para-alcanzar-nuestros-objetivos/>
- <https://www.elpradopsicologos.es/blog/resiliencia-resilientes/>
- <https://www.significados.com/proactividad/>

<https://rockcontent.com/es/blog/ser-proactivo/>

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-social>

<https://www.significados.com/empatia/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Empat%C3%ADa#Neuronas_Espejo

https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/

<https://www.elmundo.es/economia/2017/11/07/5a01a15be2704e79268b45bf.html>

<https://www.escueladenegociosfedacom.com/blog/50-la-huella-de-nuestros-docentes/398-algunas-reflexiones-sobre-el-liderazgo>

<https://crowjack.com/blog/strategy/leadership-theories/transformational-theory-of-leadership>

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/esp_alt_ger/liderazgo/unidad_2/medios/interactividades/pat8_6/pat8_6.html

<https://lavozdelprm.org/en-nueva-politica-global-liderazgo-basado-en-el-trabajo-duro-y-servicio-desinteresado-a-los-demas-es-fundamental-10-caracteristicas/>

<https://networkinterview.com/technical-hierarchy-accenture-job-roles/>

<https://collections.accenture.com/collection.aspx?b=9bc2b616-1e40-ed11-b13f-0a0b3d281f9d&view=>

<https://collections.accenture.com/collection.aspx?b=6f544a04-ad2f-ed11-b13e-0a0b3d281f9d&view=>

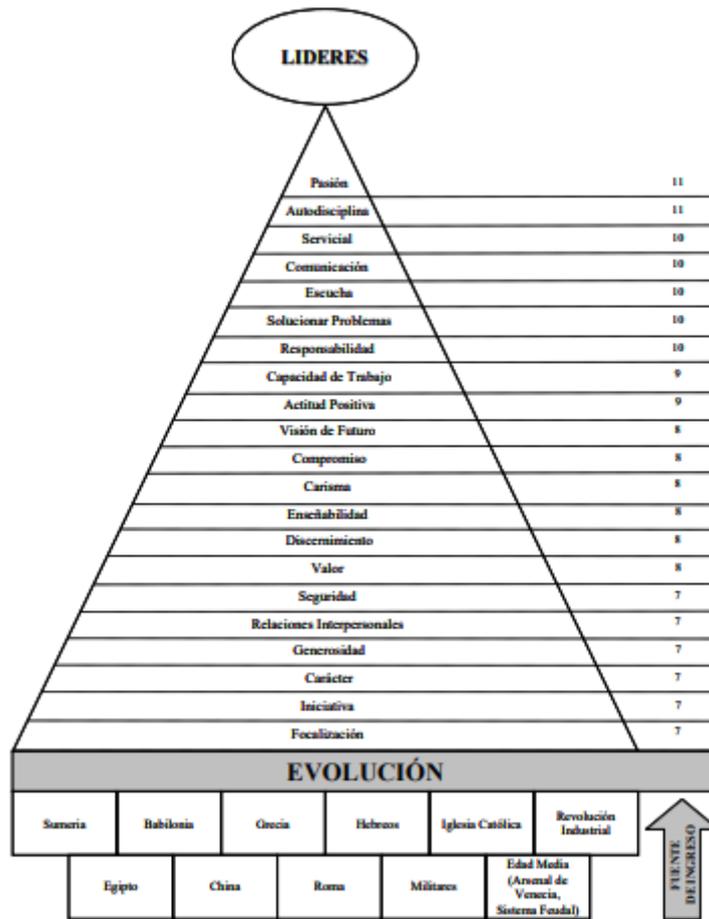
<https://blog.accenture.com/leadhsamexico/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_mental

<https://ecofin.es/liderazgo-y-cambio-de-paradigmas/#:~:text=Un%20cambio%20de%20paradigma%20significa%20un%20cambio%20profundo&text=Este%20nuevo%20ciclo%20en%20los,convierte%20en%20un%20tr%C3%A1nsito%20traum%C3%A1tico.>

Anexos

Figura 1: Pirámide de las cualidades de los líderes a través de la historia.



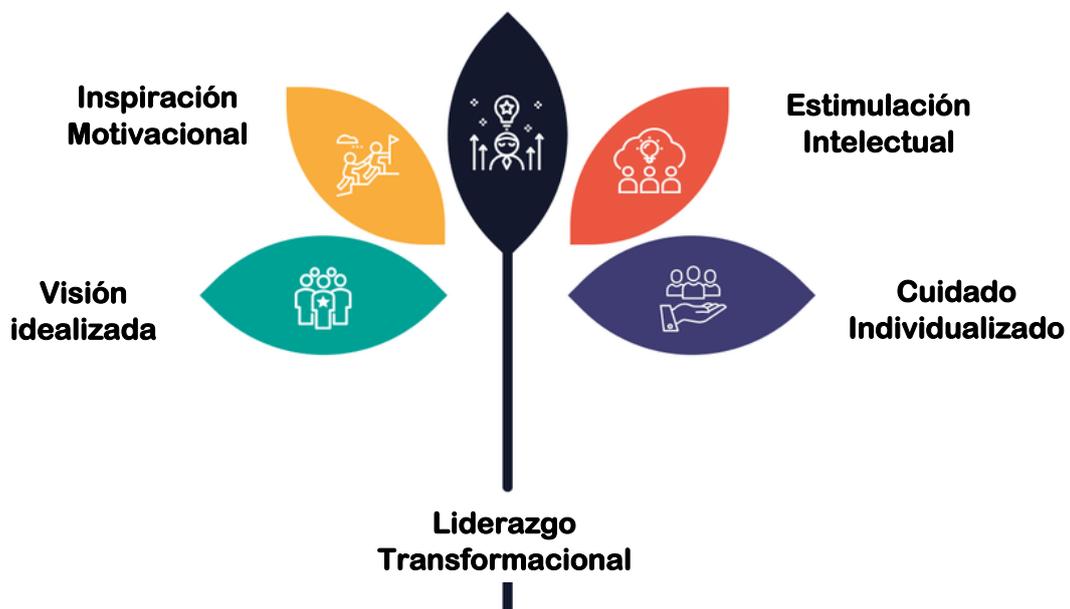
Fuente: Scientia et Technica Año XIII – Liderazgo a través de la Historia

Figura 2: Modelo de las nueve competencias.



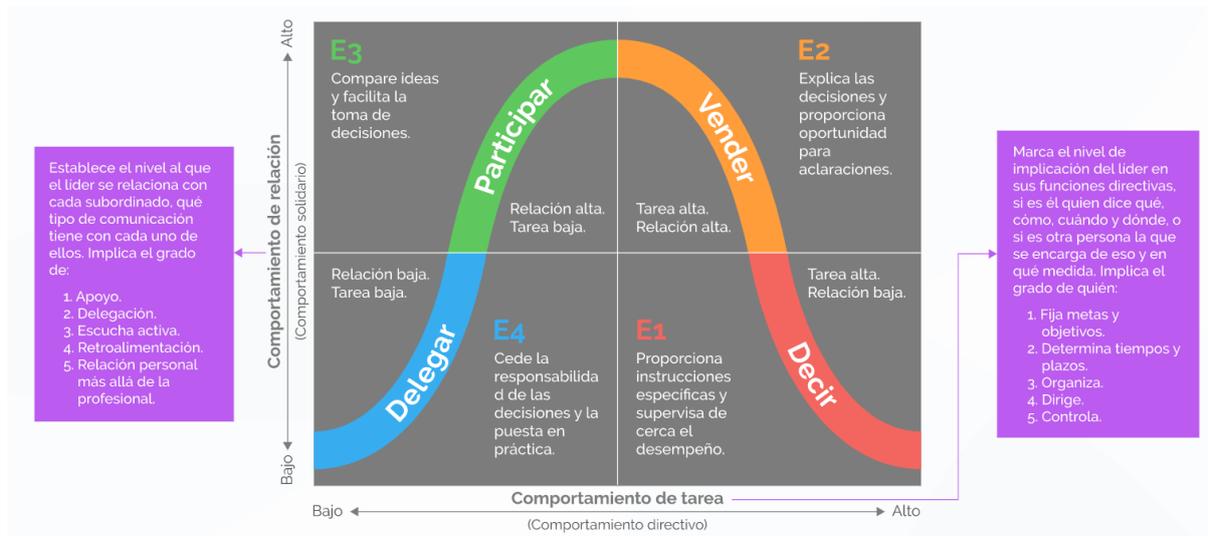
Fuente: Liderazgo – Desarrollando las 9 competencias.

Figura 3: Modelo de liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 4: Modelo de liderazgo situacional.



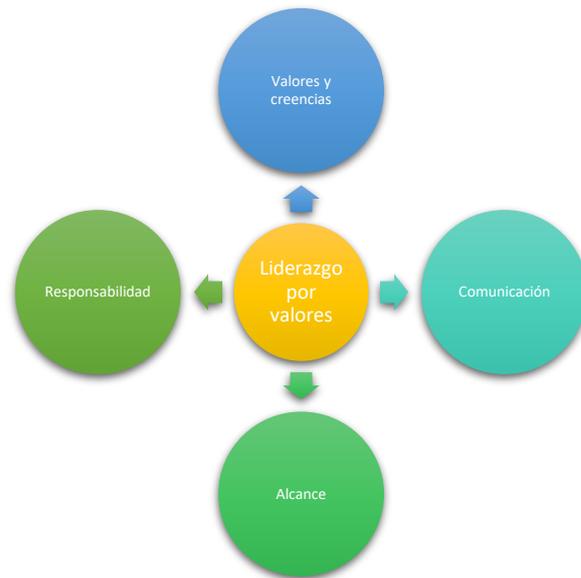
Fuente: CEOLEVEL, 2014.

Figura 5: Modelo de liderazgo carismático.



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6: Modelo de liderazgo por valores.



Fuente: *Elaboración Propia.*

Figura 7: Modelo de liderazgo de servicio.



Fuente: <https://lavozdelprm.org/>

Figura 8: Estructura organizacional de Accenture



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Jerarquía Técnica de Accenture



Fuente: networkinterview.com

Figura 10: Competencias del modelo de formación de líderes de Accenture

Competencias Intrapersonales	Competencias Interpersonales	Competencias Contextuales
Critical thinking	Gestión colaborativa de equipos remotos	Liderazgo estratégico
Manejo de estrés para líderes	Autoconfianza en la comunicación	Persuasión en toma de decisiones
Manejo de las emociones	Liderazgo consciente para la alta dirección	
	Desarrollo de equipos colaborativos exitosos	
	Liderazgo y equipos con sinergia	
	Liderazgo e influencia organizacional	
	Comunicación Asertiva	

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se anexa la encuesta realizada a los empleados del área de auditoría interna de Accenture, con el objetivo de realizar una investigación de campo para conocer cómo se llevan a la práctica las actividades para la formación de líderes.

Actividades para la formación de líderes

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?

.....

2. ¿A quiénes cree que deberían estar dirigidas las actividades formativas de liderazgo?

Seleccione todas las que apliquen:

- Consultant
- Senior Manager
- Manager
- Managing Director
- CEO
- Associate Director
- Otra:

3. ¿En qué formatos se brindan las actividades formativas de liderazgo? Seleccione todas las que apliquen

- Cursos presenciales de carácter teórico práctico
- Cursos online de carácter teórico práctico
- Conferencias y charlas de profesionales
- Talleres y entrenamientos bajo formato “outdoors”

- Networking
 - Reuniones de socios
 - Otra:
4. ¿Cómo se seleccionan a los empleados que asisten a las actividades formativas de liderazgo?
-
5. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las mismas?
- Cada 3 a 6 meses
 - Cada 6 a 12 meses
 - Un año
 - Más de un año
6. ¿Cuáles son las didácticas que utiliza la empresa para la formación de líderes? Seleccione todas las que apliquen
- Exposiciones a cargo de instructores y oradores
 - Role Playing
 - Dinámicas de grupos
 - Espacios de networking donde se intercambian experiencias con líderes de otras organizaciones
 - Congresos
 - Presentación de películas y filminas
 - Dinámica de resolución de escenarios futuros
 - Ejercicios Prácticos y Múltiple Choice
 - Otra:
7. ¿Qué contenidos generales aborda la formación de líderes? Seleccione todas las que apliquen
- Toma de Decisiones
 - Pensamiento Estratégico
 - Mediación de Conflictos
 - Trabajo en Equipo
 - Desarrollo de Equipos
 - Comunicación Efectiva
 - Mejora Continua de la Eficiencia y Eficacia en el trabajo
 - Administración del Tiempo

- Motivación
 - Autogestión
 - Conocimiento y Manejo de las Emociones
 - Adaptación al entorno social
 - Conducta Empática
 - Capacidad de escucha
 - Conciencia Social
 - Tolerancia a la frustración
 - Otra:
8. ¿Existe un monitoreo o seguimiento posterior de las actividades formativas realizadas?
- Sí
 - No
9. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿podría detallar brevemente cómo se realiza?
-
10. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de formación de líderes implementado por Accenture?
- Sí
 - No
11. ¿Realizaría algún cambio?
-