



¿Dónde están los grandes líderes?

Resolver la crisis de liderazgo en un mundo disruptivo

FranklinCovey



En cada desafío se esconde la oportunidad de liderar

Construir un manual de liderazgo para el futuro

Todo el mundo coincide en que el liderazgo importa. Pero en la vorágine de prioridades en competencia — en el torbellino de datos, plazos y entregables— es fácil perder de vista hasta qué punto importa realmente. Aun así, la misma pregunta sigue apareciendo en reuniones de consejo y sesiones de estrategia, en off-sites y conferencias: ¿dónde están todos los grandes líderes?

Detrás de esa pregunta hay una creciente inquietud. En una era de cambios rápidos e implacables, el liderazgo se ha convertido en una capacidad organizativa definitoria —e incluso determinante para el éxito o el fracaso—.

Casi el 95 % de los 10.000 altos ejecutivos y líderes de RR. HH. [encuestados por Deloitte](#) afirmaron que un liderazgo de alta calidad es esencial para navegar en un mundo desafiante, pero solo el 23 % de esos mismos encuestados cree que sus líderes están a la altura del reto. Al mismo tiempo, el 84 % de los directivos afirma sentirse poco preparado para afrontar las tendencias actuales y las incertidumbres, según un [informe](#) de 2025 de McKinsey–World Economic Forum. Y en la [encuesta anual más reciente de PwC a CEOs](#),



casi la mitad de estos máximos ejecutivos globales afirma que le preocupa que, sin un liderazgo más sólido, sus empresas no sean viables dentro de una década.

Es importante preguntarnos qué entendemos por liderazgo, ya que dista mucho de ser un problema exclusivo del CEO. Con demasiada frecuencia, cuando oímos el término, nuestra mente se dirige de inmediato a la persona que ocupa la cúspide de la cadena de mando de la organización. Pero, en realidad, el liderazgo es una disciplina y una competencia omnipresente que va mucho más allá de la efectividad del actual director general, fundador o presidente del consejo.

- Abarca cómo una organización permite a sus líderes ser grandes líderes, y hasta qué punto estos, a su vez, proporcionan inspiración, dirección y sentido de la responsabilidad.
- Incluye el compromiso de la organización con el desarrollo y la identificación de futuras generaciones de líderes.
- Y sustenta una cultura que permite a los miembros del equipo, en todos los niveles, liderar con agilidad y confianza, porque están comprometidos con la misión de la organización y empoderados para impulsar su estrategia.

Aunque es fácil reducir la ausencia de liderazgo efectivo a una cuestión de RR. HH., el riesgo es inherentemente estratégico. Del mismo modo que afectará

al compromiso y la retención de los empleados, un liderazgo débil socavará la ejecución y la innovación, ralentizará los esfuerzos de transformación —como la adopción tecnológica y las **fusiones y adquisiciones**— y dejará a la organización vulnerable frente a la competencia.

Sin embargo, para muchas empresas, el desarrollo del liderazgo sigue siendo una preocupación secundaria. Cuando la tendencia de resultados es positiva, las organizaciones están demasiado ocupadas haciendo crecer los ingresos y la cuota de mercado como para reforzar sus cimientos. Cuando el crecimiento se estanca, los altos directivos suelen tomar el timón para enderezar el rumbo. El resultado final es más presión sobre menos líderes y una población creciente de empleados que se siente desconectada de la toma de decisiones y del propósito —y ansiosa por lo que está por venir—.

La buena noticia es que algunas organizaciones están empezando a tratar este riesgo con la seriedad que merece, y las siguientes páginas destacan a varias que han dado pasos claros para construir culturas de liderazgo más sólidas. Pero incluso empresas exitosas, con marcas fuertes y beneficios en aumento, pueden verse desorientadas por las brechas de liderazgo y los límites que estas parecen imponer a su futuro.

**La grandeza vive en todas las personas;
solo necesita ser desbloqueada.
Esta guía es una invitación a resetearnos.**

La crisis de liderazgo

Una capacidad estratégico en riesgo



Los datos sugieren que tanto los empleados como los líderes emergentes están experimentando la crisis del liderazgo de forma cercana y personal. El compromiso de la fuerza laboral a nivel mundial ha caído hasta el 21 %, lastrado —según Gallup— por el descenso específico del compromiso de los managers, que ha pasado del 30 % al 27 % desde 2024. Su encuesta reveló un descenso especialmente acusado entre los managers menores de 35 años, cuyo nivel de compromiso cayó cinco puntos porcentuales, y entre las mujeres, cuyo compromiso descendió siete puntos porcentuales. Gallup citó las disrupciones continuas, como la IA, la reducción de presupuestos y las reestructuraciones rápidas, como el principal telón de fondo de la desconexión de los managers.

Las exigencias del liderazgo están evolucionando más rápido de lo que la mayoría de las organizaciones y las personas pueden seguir. En todos los sectores, la toma de decisiones se acelera, las expectativas de los grupos de interés se multiplican y el equilibrio entre innovación y ejecución resulta cada vez más difícil de mantener.

Un CEO corporativo que analiza el horizonte se encontrará con un potente conjunto de obstáculos y vientos en contra:

- **Cortoplacismo frente a estrategia sostenible:** la mentalidad a corto plazo que antes dominaba las presentaciones trimestrales de resultados está ahora integrada en las normas operativas. En el proceso, las organizaciones sacrifican la claridad estratégica y la confianza institucional que se derivan de desarrollar, articular y cumplir una visión a largo plazo.
- **El colapso de la confianza:** el liderazgo depende de la confianza, pero esta se está erosionando. Escándalos, errores públicos y un énfasis en gestos performativos han fomentado el cinismo entre todos los grupos de interés —desde empleados hasta clientes y comunidades—. El **Edelman Trust Barometer 2024** reveló que, cuando los empleados sienten que la alta dirección no confía en ellos, responden de la misma manera: solo el 25 % confía en sus CEOs, mientras que apenas el 31 % confía en los responsables de RR. HH. y el 43 % en sus managers.
- **La visibilidad sustituyendo a la visión:** en un mundo inundado de contenido y comentarios, la presencia puede confundirse con el propósito. Cultivar de forma consciente la visibilidad ante la plantilla es una práctica importante. Pero la visibilidad no es visión. En el mercado actual, el carisma y la elocuencia pueden confundirse con demasiada facilidad con la claridad de dirección o la calidad del pensamiento.
- **Tecnología primero, personas al final:** las nuevas tecnologías ofrecen eficiencias prometedoras, pero muchos líderes están tratando la transformación digital como un sustituto del liderazgo humano y de las relaciones. Se corre el riesgo de generar una cultura que optimiza el rendimiento en volumen en lugar de los resultados, y el cumplimiento por encima del compromiso.
- **Una cantera rota:** a medida que crece la complejidad, el banquillo se adelgaza. El desarrollo del liderazgo suele reservarse para unos pocos en la cima. Mientras que los equipos directivos pueden recibir coaching y evaluación, los líderes emergentes quedan sin apoyo o incluso sin identificar. Y, para las organizaciones que sí reconocen a sus empleados de alto potencial, los esfuerzos de desarrollo pueden ser aislados.



Por qué la brecha de liderazgo está creciendo

Los factores que alimentan la actual brecha de liderazgo son complejos, pero la disminución de la inversión en desarrollo del liderazgo es uno de los más críticos. El gasto en desarrollo del liderazgo ha descendido, según la [revista Training](#). Lo que antes se consideraba un imperativo estratégico ahora se trata a menudo como un gasto discrecional, vulnerable en cada ciclo presupuestario. Solo el 44 % de los managers ha recibido alguna vez formación formal en liderazgo, según el [State of the Workforce Report 2025](#) de Gallup, lo que sienta las bases para el fracaso directivo cuando antiguos empleados estrella asumen nuevos roles de liderazgo.

La desalineación de los programas de desarrollo también es un problema. Incluso cuando existe formación, a menudo no prepara a los líderes para los retos actuales. Las capacidades más demandadas —comunicación adaptativa, fluidez digital, influencia transversal y liderazgo para la agilidad— rara vez se enfatizan. Y los programas de alto potencial (HiPo), que antes se consideraban aceleradores de carrera para empleados con aptitudes de liderazgo, ahora están bajo presión. Estas iniciativas suelen recompensar el carisma por encima de la inteligencia emocional o la capacidad discreta. Al mismo tiempo, algunos HiPo optan por salir de estos programas, recelosos de asumir roles de gestión. Otros se desconectan cuando son descartados, cuestionando la equidad y la relevancia del proceso de selección.

Estas tendencias forman parte de un ciclo negativo que se refuerza a sí mismo, en el que la caída del compromiso de la fuerza laboral conduce a un menor interés por el desarrollo del liderazgo, lo que a su vez alimenta una mayor desconexión.



Qué hace a un gran líder

Casi es una obviedad decir que los grandes líderes no se definen por los títulos ni por los despachos en la esquina. Se definen por su carácter, por las capacidades que cultivan y por la confianza que inspiran. Como dijo Stephen R. Covey, el liderazgo no es una posición: es una elección. Aun así, hoy puede resultar especialmente difícil responder a esta pregunta, en un mundo en el que la comunidad empresarial idolatra rutinariamente a sus líderes, solo para retraerse cuando las fachadas se resquebrajan o la realidad se impone.

Y, sin embargo, los grandes líderes existen, y sus cualidades fundamentales —actualizadas para las condiciones actuales del mercado— son claras.

Confianza e integridad

Con el colapso de la confianza pública en las instituciones, la confianza y la integridad son los activos más importantes de un líder.

La correlación entre la confianza y los resultados positivos está **ampliamente respaldada** por la investigación académica: los empleados que confían en sus líderes tienen un 61 % más de probabilidades de permanecer en la organización. Además, los compañeros que trabajan en un grupo de alta confianza experimentan un 90 % más de satisfacción, y las organizaciones con los niveles más altos de confianza experimentan un crecimiento de ingresos 3,6 veces mayor que aquellas con

los niveles más bajos. La integridad es la base sobre la que se construyen todas las demás cualidades del liderazgo. Es lo opuesto a los gestos performativos que conducen al cinismo; es el compromiso de hacer lo correcto, incluso cuando no es fácil ni popular.

Transparencia

La tecnología a menudo expulsa la conexión humana; la transparencia la restaura.

Los grandes líderes reconocen que la tecnología puede proporcionar una falsa sensación de seguridad: la idea de que ya tenemos todas las respuestas, de que la comunicación está completa una vez pulsamos «enviar», y de que la pila tecnológica ofrece una solución para cada problema. La IA intensifica esta percepción. De este modo, la tecnología puede socavar la transparencia, permitiendo que los líderes, en todos los niveles, mantengan la distancia. Es una de las principales razones por las que los empleados afirman sentirse una ocurrencia tardía y no un activo. Al salir de la burbuja tecnológica, compartir información abiertamente y explicar las decisiones, los líderes construyen un sentido de propósito y demuestran que las personas son una prioridad.

Adaptabilidad

Los grandes líderes se adaptan en mercados que cambian con rapidez y actúan con decisión para aprovechar el momento.

Para afrontar los retos actuales, los líderes deben cultivar habilidades como la **comunicación** adaptativa, la fluidez digital y la influencia transversal. Reconocen que las organizaciones y las personas requieren capacidades distintas a las de hace una década, asegurándose de que sus equipos estén preparados para navegar la complejidad con agilidad y confianza. En medio de la turbulencia, modelan la apertura mental, el pensamiento crítico y el buen juicio.

Vision estratégica y ejecución

Pese a las exigencias del rendimiento a corto plazo, un líder mantiene la mirada puesta en el largo plazo.

Los grandes líderes resisten la presión del «cortoplacismo», que prioriza métricas provisionales en detrimento de relaciones y objetivos sostenidos. En su lugar, demuestran el coraje de articular y perseguir una visión sostenible, manteniendo al mismo tiempo un alto grado de disciplina en la ejecución. Entienden que una visión clara proporciona a los empleados un sentido de propósito y dirección, mientras que una ejecución disciplinada garantiza que la estrategia a largo plazo pueda alcanzarse mediante una acción constante e intencional.

Autoconciencia y compasión

La sociedad puede recompensar a corto plazo a los líderes visibles y elocuentes, pero los grandes líderes mantienen la perspectiva.

Aunque el carisma es valioso, puede confundirse con demasiada facilidad con la claridad de dirección o la calidad del pensamiento. Un gran líder posee otro tipo de fortaleza: la autoconciencia y la compasión. Estos líderes priorizan la conexión, reconociendo que deben guiar a los equipos a través de cambios complejos, desafíos éticos y transiciones generacionales. En la práctica, esto significa sustituir un modelo de Command & Control por un enfoque de Trust & Inspire. También implica que los líderes sean incansablemente curiosos: escuchando activamente a todos los grupos de interés y asegurándose de que se sientan valorados.

Valentía

Una vez determinado el camino correcto, la valentía permite al líder mantenerse firme, incluso en medio de un amplio desacuerdo y una gran resistencia.

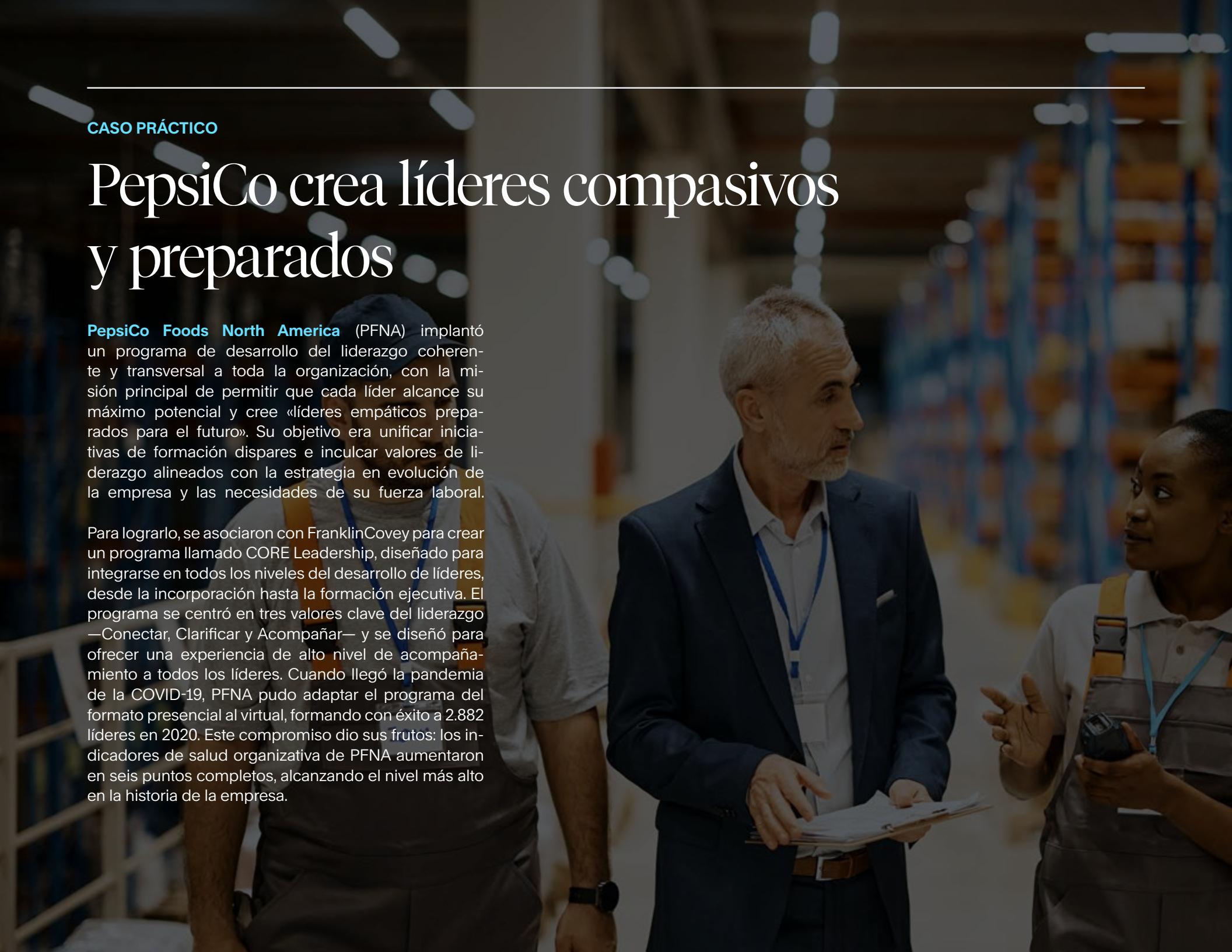
Los líderes sólidos están dispuestos a tomar decisiones difíciles, asumir riesgos informados y defender sus principios, especialmente cuando los resultados no están garantizados. La valentía es lo que les permite navegar la ambigüedad, abordar los temas incómodos de frente y liderar en la resistencia o el cambio. Envía a los equipos el mensaje de que el liderazgo no consiste en evitar la presión, sino en afrontarla con claridad, responsabilidad y convicción.

CASO PRÁCTICO

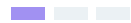
PepsiCo crea líderes compasivos y preparados

PepsiCo Foods North America (PFNA) implantó un programa de desarrollo del liderazgo coherente y transversal a toda la organización, con la misión principal de permitir que cada líder alcance su máximo potencial y cree «líderes empáticos preparados para el futuro». Su objetivo era unificar iniciativas de formación dispares e inculcar valores de liderazgo alineados con la estrategia en evolución de la empresa y las necesidades de su fuerza laboral.

Para lograrlo, se asociaron con FranklinCovey para crear un programa llamado CORE Leadership, diseñado para integrarse en todos los niveles del desarrollo de líderes, desde la incorporación hasta la formación ejecutiva. El programa se centró en tres valores clave del liderazgo —Conectar, Clarificar y Acompañar— y se diseñó para ofrecer una experiencia de alto nivel de acompañamiento a todos los líderes. Cuando llegó la pandemia de la COVID-19, PFNA pudo adaptar el programa del formato presencial al virtual, formando con éxito a 2.882 líderes en 2020. Este compromiso dio sus frutos: los indicadores de salud organizativa de PFNA aumentaron en seis puntos completos, alcanzando el nivel más alto en la historia de la empresa.



Cambios de mentalidad para elevar su capacidad de liderazgo



Valorar la presencia por encima de la apariencia

En un mundo en el que «la visibilidad ha sustituido a la visión», los grandes líderes entienden que su trabajo no consiste en construir una marca personal, sino en construir conexiones. Pasan de centrarse en la imagen personal a poner el énfasis en la presencia genuina. Esto significa algo más que aparecer en reuniones generales; implica implicarse con los equipos, comprender los desafíos de primera mano y proporcionar apoyo cuando las cosas se ponen difíciles. Su liderazgo se mide por la calidad de sus relaciones y la confianza que inspiran, no por su currículum ni por su presencia en redes sociales.



Los "líderes cotidianos" importan

Los grandes líderes reconocen que el liderazgo no es una función jerárquica, sino una competencia transversal a toda la organización. El potencial de liderazgo existe en todos los departamentos y en todos los niveles, no solo entre unos pocos seleccionados. Las organizaciones más exitosas empoderan a los empleados para liderar, ya sea asumiendo la responsabilidad de un proyecto o aportando una nueva idea. Quienes están en primera línea, viendo a los clientes a diario e interactuando con los sistemas, pueden ser su sistema de alerta temprana. Su liderazgo empoderado es uno de sus mayores activos.



Los grandes líderes crean otros grandes líderes

Los mejores líderes invierten constantemente en construir la próxima generación de líderes. Ven el desarrollo del talento como una estrategia empresarial central, no como un proyecto secundario. El informe de FranklinCovey [The Leadership Imperative](#) destaca que las organizaciones que integran el desarrollo del liderazgo como una capacidad central mejoran significativamente su resiliencia y adaptabilidad. Al convertir el desarrollo del liderazgo en una prioridad, estas organizaciones aseguran una sólida cantera de talento preparado para el futuro y una cultura de crecimiento continuo.

Cuando todo es incierto, el liderazgo lo es todo

Las organizaciones que desean cerrar su brecha de liderazgo deben abordar un obstáculo práctico que a menudo pasa desapercibido: la mayoría de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo no están alineados con la forma en que los líderes emplean realmente su tiempo. Por ejemplo, en un [estudio](#) recogido por Harvard Business Review, el 96 % de los líderes encuestados afirmó carecer de tiempo para el pensamiento estratégico. Antes de desarrollar nuevas habilidades, las empresas deben eliminar las barreras estructurales que impiden a los líderes aplicar las capacidades que ya poseen.

Un camino a seguir consiste en volver a anclar el desarrollo del liderazgo en los momentos que importan. En lugar de aislar la formación en talleres y off-sites, las organizaciones de alto impacto están integrando el aprendizaje en puntos de inflexión clave, donde el comportamiento del liderazgo es más visible y más determinante. Estos momentos generan palanca: permiten reforzar las expectativas culturales, recompensar los instintos adecuados y generar pruebas tangibles de lo que significa un liderazgo efectivo.

Cada vez más, las organizaciones también se preguntan si sus modelos de liderazgo están diseñados para escalar. En entornos de rápido movimiento, los sistemas de talento que dependen de heroicidades individuales o de la toma de decisiones centralizada se derrumbarán bajo presión. Lo que se necesita, en su lugar, son prácticas de liderazgo que puedan distribuirse entre equipos, ubicaciones y niveles sin perder coherencia. Las mejores organizaciones están construyendo un lenguaje y unos marcos comunes que capacitan a más personas para liderar de forma consistente y extensible.

Este cambio requiere valentía desde la cúspide, no solo para invertir en el trabajo, sino también para nombrar lo que no funciona: confrontar prácticas heredadas, sacar a la superficie incentivos desalineados y redefinir qué significa el éxito. Las organizaciones que dan este paso no solo responderán a la pregunta «¿dónde están todos los grandes líderes?», sino que se convertirán en los lugares donde los grandes líderes eligen quedarse.

FranklinCovey es la empresa de liderazgo más confiable del mundo, con operaciones en más de 160 países. Transformamos organizaciones construyendo líderes, equipos y culturas excepcionales para lograr resultados extraordinarios, incluso en medio de la disrupción y la incertidumbre. Nuestras soluciones de aprendizaje de primer nivel están diseñadas para enriquecer las habilidades de liderazgo en todos los niveles y preparar su organización para el futuro.

Para obtener información adicional sobre cómo podemos ayudar a su organización, visite franklincovey.es



