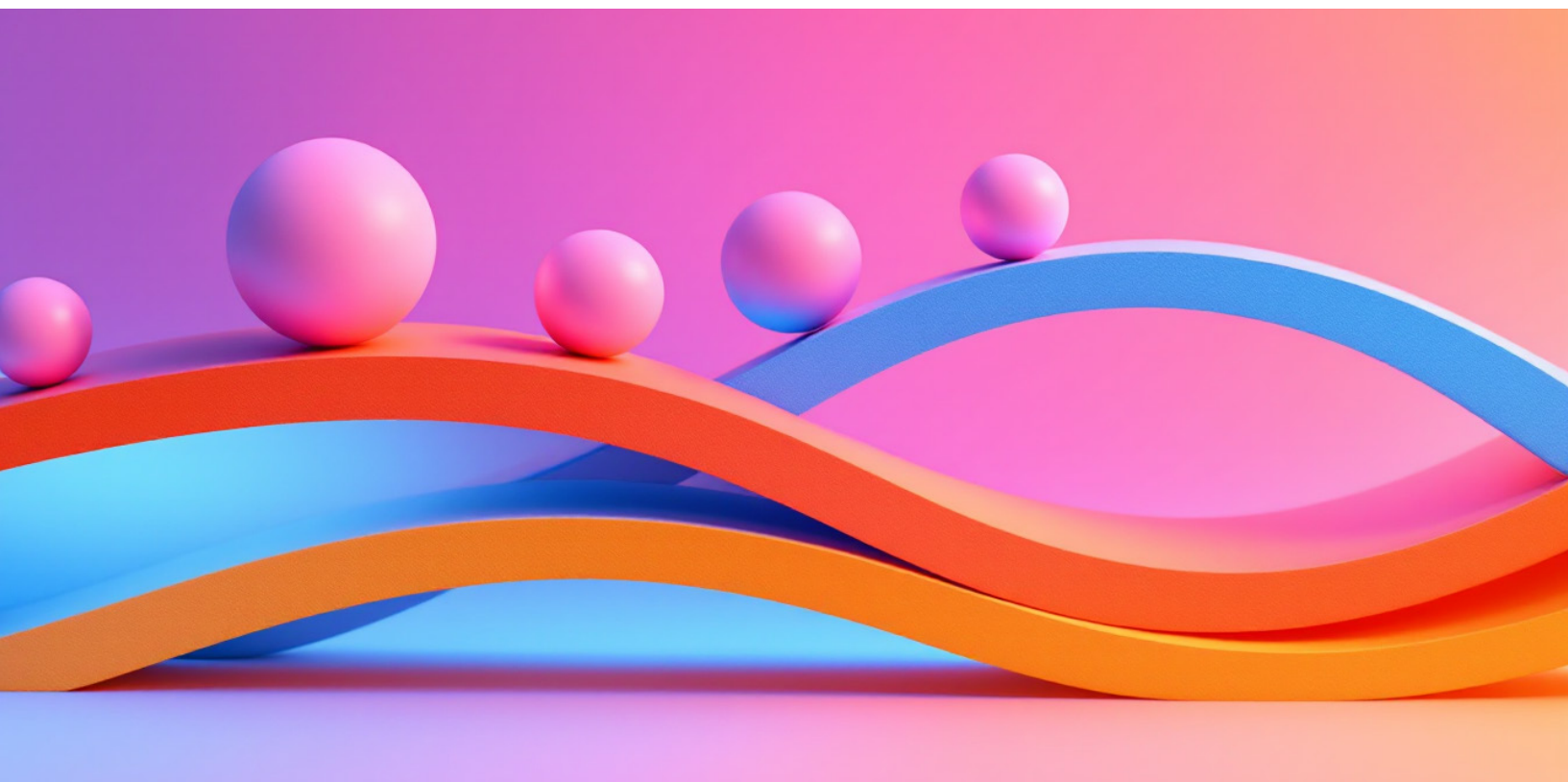


Informe de tendencias: liderazgo, formación y desarrollo del talento



Índice

1. Introducción	3
2. Resumen ejecutivo	4
3. Retos y prioridades estratégicas	7
4. La percepción de los líderes	10
4.1. Liderazgo y desarrollo del talento	11
4.2. Estrategia y evolución de la formación	13
4.3. Valor e impacto de la formación en liderazgo	15
4.4. Cultura de aprendizaje y experiencia de desarrollo	16
4.5. Recomendaciones para las escuelas de negocios	18
5. Conclusiones	20

Introducción

En un contexto de transformación constante marcado por la globalización, la disrupción tecnológica, la diversidad generacional y los cambios en las expectativas de los empleados, el Área de Personas desempeña un papel cada vez más estratégico en compañías de cualquier sector. Este estudio recoge la visión de varias compañías que operan en España y a nivel internacional, con el objetivo de identificar patrones comunes, retos emergentes y enfoques diferenciales alrededor del liderazgo, el desarrollo del talento y la evolución de la formación corporativa.

Las empresas participantes en el estudio —todas ellas con operaciones internacionales y estructuras organizativas complejas— emplean de 1.000 a más de 100.000 personas, con presencia en

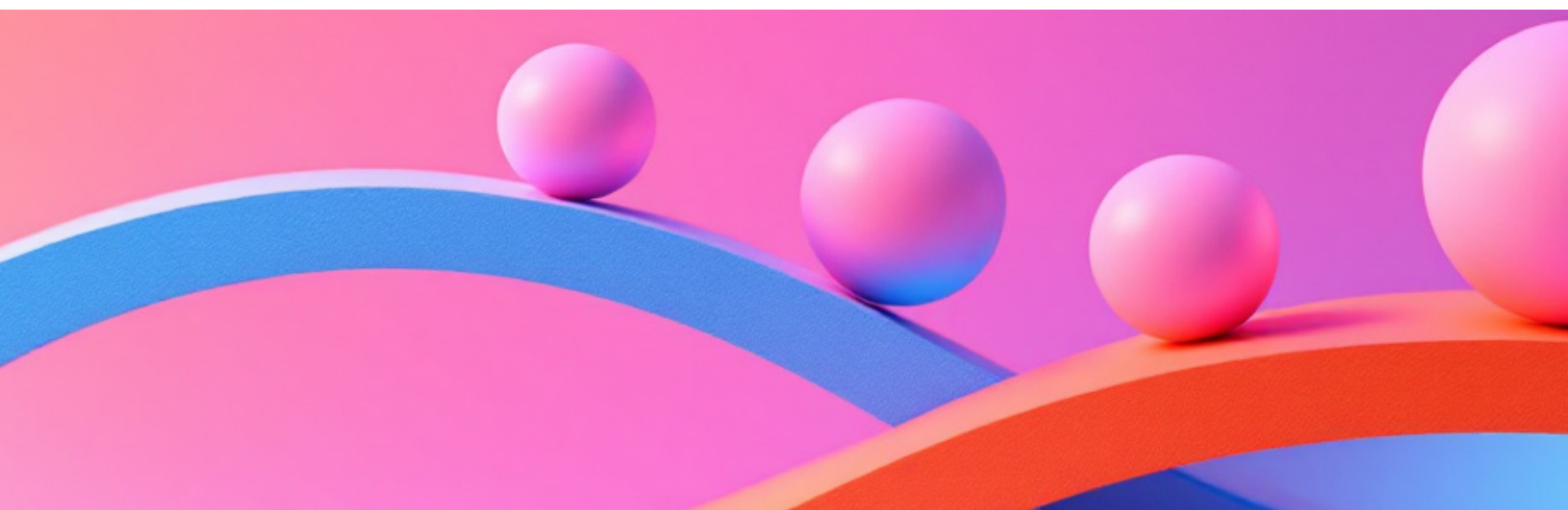
Europa, América y Asia. Se incluyen compañías con modelos muy diversos, desde grupos familiares centenarios hasta multinacionales cotizadas en el IBEX 35; todas ellas, con un denominador común: una fuerte orientación a la innovación, el desarrollo del talento interno y la transformación cultural. Entre los sectores representados figuran infraestructuras, servicios financieros, turismo, alimentación, *retail*, restauración, farmacéutico, seguridad, tecnología, telecomunicaciones, medios de comunicación y legal.

A partir de las conversaciones mantenidas con directivos del Área de Personas y responsables de Talento y Formación, este informe recoge las principales tendencias, preocupaciones y líneas de acción que están marcando la agenda del desarrollo del talento y la evolución del liderazgo dentro de las organizaciones.

El informe recoge las principales tendencias, preocupaciones y líneas de acción que están marcando la agenda del desarrollo del talento y la evolución del liderazgo dentro de las organizaciones.

2. Resumen ejecutivo

El mercado corporativo español se encuentra en un momento de transición crítica, con una clara necesidad de alinear la estrategia de negocio con la evolución cultural y el desarrollo del liderazgo. Las organizaciones analizadas comparten retos comunes: acelerar la digitalización, fidelizar talento clave, redefinir el papel del liderazgo y construir culturas más adaptativas. A la vez, surgen tendencias y enfoques que resultan singulares del contexto español.



Aspectos diferenciales del mercado español

- **Fuerte énfasis en un liderazgo introspectivo, con componentes emocionales y de desarrollo personal.** Es habitual encontrar programas centrados en el autoconocimiento, la identificación de barreras internas y la definición del propósito personal y profesional. Esta aproximación responde a una cultura laboral en la que la dimensión relacional y humana sigue siendo central.
- **Uso extensivo de consultores independientes y soluciones internas, en lugar de escuelas de negocios de prestigio.** La búsqueda de flexibilidad, cercanía y adaptación supera, en numerosas ocasiones, el criterio de marca institucional.
- **Creciente resistencia a modelos de formación excesivamente académicos o estandarizados,** en favor de propuestas que prioricen la aplicabilidad, la experiencia compartida y la integración con la realidad operativa.
- **Fuerte cultura de promoción interna y desarrollo de recursos a la medida de las personas que crecen dentro de la organización,** con itinerarios de talento largos y basados en la confianza, más que en sistemas formales de sucesión.

Las compañías españolas muestran mayor reticencia a colaborar con instituciones académicas consolidadas que sus homólogas europeas, priorizando perfiles más flexibles o soluciones internas.

Tendencias emergentes y diferenciadoras

- **Liderazgo introspectivo con enfoque emocional profundo.** No es habitual encontrar en otros mercados europeos tantos programas de liderazgo centrados en el propósito personal, la gestión emocional o la transformación interior. Esta preferencia marca una diferencia cultural relevante.
- **Cierto escepticismo hacia escuelas de negocios tradicionales.** Muchas organizaciones expresan reticencia a colaborar con instituciones académicas consolidadas, priorizando perfiles más flexibles o soluciones internas. Esta dinámica no es tan pronunciada en otros países europeos.
- **Desarrollo basado en vínculos y confianza.** En lugar de modelos de sucesión formales, el crecimiento profesional suele apoyarse en trayectorias internas construidas sobre la experiencia y la cultura compartida.
- **Enfoque “artesanal” en el diseño de la formación.** Se crean itinerarios únicos para cada colectivo, con una fuerte personalización y conexión con los desafíos del día a día, incluso con recursos limitados.
- **Demanda de formación emocionalmente relevante.** Las organizaciones no solo esperan un impacto operativo, sino también experiencias que conecten a las personas con el propósito corporativo, generen una reflexión profunda y fortalezcan los vínculos humanos.

Tendencias compartidas a nivel europeo y global

- **La inteligencia artificial empieza a transformar los procesos de talento, desde el reclutamiento hasta la personalización del aprendizaje.** Según McKinsey (2024), el 60% de las empresas europeas ya utiliza IA en procesos de RR. HH.
- **Aumento de la demanda de programas de liderazgo con enfoque emocional, inclusivo y transformacional.** HBR (2023) destaca que el liderazgo con inteligencia emocional es uno de los cinco factores críticos para fidelizar talento postpandemia.
- **Consolidación de modelos de aprendizaje más flexibles, híbridos y modulares, con alto grado de personalización.** El enfoque “pull” (basado en la motivación individual) gana terreno frente al “push” (formación obligatoria).
- **Enfoque creciente en el ROI (Retorno de la Inversión) de la formación.** Las organizaciones buscan evidencias concretas del impacto en el negocio, productividad o compromiso.

¿QUÉ SE PIDE Y QUÉ SE PEDIRÁ A UNA ESCUELA DE NEGOCIOS?

Del estudio se desprende una demanda clara hacia las escuelas de negocios: combinar profundidad conceptual con capacidad de adaptación y entender las complejidades del contexto español sin perder perspectiva internacional. Se valora especialmente:

- **Capacidad de diseñar programas altamente personalizados y conectados con el negocio.**
- **Estilo formativo experiencial, transformador y emocionalmente relevante.**
- **Proximidad cultural y empatía con las dinámicas humanas y organizativas del entorno español.**

3. Retos y prioridades estratégicas

Las organizaciones participantes en el estudio se enfrentan a un entorno volátil y desafiante, en el que factores externos como la globalización, la digitalización, la sostenibilidad, el cambio generacional y la presión regulatoria se combinan con necesidades internas de transformación organizativa, evolución cultural y desarrollo del talento. Recogemos a continuación los principales retos y prioridades estratégicas identificados.



1. Alineación entre estrategia de negocio y transformación cultural

Uno de los retos más mencionados es la necesidad de alinear el desarrollo de las personas con la evolución estratégica del negocio; especialmente, en contextos de cambio estructural, transformación digital o crecimiento internacional. Para lograrlo, **muchas organizaciones están impulsando procesos de transformación cultural que requieren revisar el modelo de liderazgo, redefinir valores compartidos y movilizar nuevos comportamientos.** Este tipo de transformación no solo afecta al diseño de programas, sino que exige una mayor influencia del Área de Personas en la estrategia global, con un enfoque más transversal y menos funcional.

2. Atracción y fidelización del talento crítico

Otro desafío recurrente es la dificultad para atraer y fidelizar talento estratégico; en particular, perfiles tecnológicos, comerciales, digitales o con alto potencial. Las empresas señalan que **las expectativas han cambiado; especialmente en las nuevas generaciones, que valoran la flexibilidad, la proyección profesional rápida y un entorno cultural alineado con sus valores.** Además, algunas compañías evidencian un problema de fuga de talento interno con un

coste elevado, que las impulsa a rediseñar sus propuestas de valor, sus programas de fidelización y sus trayectorias profesionales para adaptarse a esta nueva realidad. Otras reconocen una creciente dificultad para atraer perfiles jóvenes hacia modelos tradicionales de carrera, que ya no resultan tan atractivos frente a entornos más flexibles o con mayor propósito. Ante ello, surgen propuestas como campañas específicas para talento sénior o la revisión completa de los planes de carrera y formación como método de fidelización.

3. Gestión de la diversidad generacional y el relevo

La diversidad generacional y la convivencia de estilos de liderazgo también se identifican como retos transversales. **Las nuevas generaciones demandan mayor sentido, bienestar y autonomía, lo que cuestiona modelos directivos más jerárquicos o de presencia física.** Algunas compañías están revisando su estructura organizativa para adaptarse a estas nuevas expectativas, estudiando incluso las motivaciones y barreras del colectivo más joven de forma específica para adaptarse a sus necesidades. En paralelo, se suma la necesidad de preparar el relevo generacional en posiciones directivas o estratégicas, especialmente en sectores con talento consolidado y estructuras históricas.

Algunas compañías evidencian un problema de fuga de talento interno con un coste elevado, que las impulsa a rediseñar sus propuestas de valor, sus programas de fidelización y sus trayectorias profesionales.

4. Integración de la inteligencia artificial (IA)

La digitalización del Área de Personas y la incorporación de herramientas de inteligencia artificial están ganando relevancia como palanca de transformación. Varias organizaciones están incorporando la IA para la personalización de la formación y el desarrollo, la mejora de la experiencia del empleado y la automatización de los procesos de selección, análisis del desempeño y formación. Estas iniciativas, aunque en distintas fases de madurez, evidencian un **cambio profundo en la forma en que se concibe la función del departamento: más orientada a datos, más próxima al negocio y con un papel clave en la sostenibilidad del talento.** La integración de la IA supone un desafío que va más allá del ámbito técnico, planteando también dilemas éticos, culturales y de liderazgo que deben abordarse de forma estratégica.

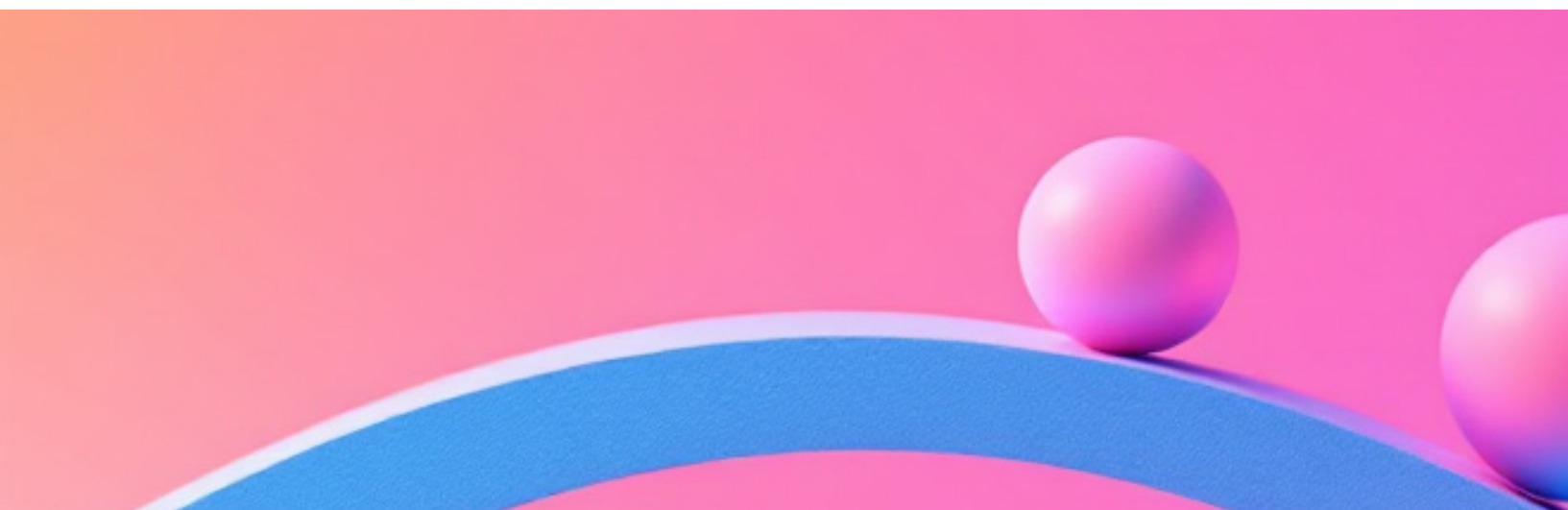
5. Equilibrio entre internacionalización y cohesión cultural

En empresas con fuerte presencia global, la expansión internacional exige mantener la cohesión cultural sin perder la autonomía local. Este reto consiste en **construir una identidad compartida en entornos multiculturales y diversos, a la vez que se permite cierta flexibilidad operativa.** Esto implica desarrollar un liderazgo global sensible a los contextos, adaptar los modelos de carrera a cada región y trabajar con un enfoque “glocal” en la formación y el desarrollo.

La integración de la IA se orienta principalmente a la personalización de la formación y el desarrollo, la mejora de la experiencia del empleado y la automatización de los procesos de selección, análisis del desempeño y formación.

4. La percepción de los líderes

Las conversaciones con los líderes han permitido reunir valiosas reflexiones sobre los principales retos que afrontan en la gestión del talento en sus organizaciones. A continuación, presentamos una síntesis de sus percepciones, agrupadas en cinco ejes: liderazgo y desarrollo del talento; estrategia y evolución de la formación; valor e impacto de la formación en liderazgo; cultura de aprendizaje y experiencia de desarrollo; y recomendaciones para las escuelas de negocios.



1. Liderazgo y desarrollo del talento

IN BRIEF

- 1 Ruptura con estilos directivos clásicos centrados en el control o la autoridad
- 2 Demanda de programas más experienciales, vivenciales y personalizados
- 3 Modelos de liderazgo introspectivos y humanistas, vinculados al autoconocimiento

El liderazgo es una de las palancas más importantes para sostener la transformación cultural y estratégica que viven las organizaciones. Todas las compañías coinciden en que desarrollar un liderazgo humano, capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes y conectado con el negocio es prioritario para afrontar los retos actuales y futuros.

Una de las metodologías más consolidadas es la segmentación de los programas por niveles de liderazgo. La mayoría de las organizaciones apuestan por **estructurar los programas en itinerarios diferenciados según el momento profesional**: desde personas sin equipo hasta líderes de función o dirección general. Esta lógica permite trabajar competencias específicas para cada etapa, garantizar una experiencia coherente de desarrollo y reforzar la movilidad interna.

Se impone un modelo de liderazgo más transformador, empático y con visión de propósito, que rompe con estilos directivos clásicos centrados en el control o la autoridad técnica.

Además, se está imponiendo un modelo de liderazgo más transformador, empático y con visión de propósito, que rompe con estilos directivos clásicos centrados en el control o la autoridad técnica. La capacidad para gestionar personas, liderar el cambio, influir, comunicar y dar sentido es cada vez más valorada. En este contexto, numerosas organizaciones están reformulando su modelo de liderazgo para alinear estos comportamientos con su cultura y estrategia.

En paralelo, se consolida la tendencia hacia programas más experienciales, vivenciales y personalizados. La mayoría de las compañías cuentan con **herramientas como coaching individual, mentoring, evaluación 360°, job rotations o dinámicas fuera del entorno laboral** para activar el aprendizaje profundo y fomentar la conexión interpersonal. Se valoran especialmente los programas que permiten al líder reflexionar sobre su estilo de liderazgo, conectar con sus valores y experimentar otras formas de liderar.

El **desarrollo del liderazgo femenino** ocupa un lugar destacado en muchas agendas. Se están impulsando programas específicos que combinan reflexión individual, visibilización del talento interno y abordaje de barreras estructurales o culturales. Las organizaciones más avanzadas trabajan este tema desde la base de la carrera profesional, involucrando tanto a mujeres como a hombres y conectando el liderazgo inclusivo con el modelo organizativo.

Otra constante es el **énfasis en el desarrollo del talento interno y la visión transversal del negocio**. Se fomenta la movilidad interna, los planes de

sucesión, las rotaciones funcionales o geográficas y las oportunidades de liderazgo desde etapas tempranas. Este enfoque no solo alimenta el *pipeline* de liderazgo, sino que también contribuye a romper silos, generar visión global y reforzar la fidelización.

Por otro lado, algunas compañías reconocen que sus programas actuales de liderazgo están perdiendo impacto. Modelos demasiado académicos, extensos o desvinculados de la realidad del negocio generan falta de conexión con los participantes. Esto ha motivado revisiones profundas de los formatos y los contenidos, e incluso la reconsideración del tipo de *partner* de formación.

Por último, en algunas compañías se están impulsando **modelos de liderazgo más introspectivos y humanistas**, donde el desarrollo del líder se vincula con el autoconocimiento, la coherencia personal y la capacidad de generar entornos psicológicamente seguros. Un liderazgo humanista, enfocado en la flexibilidad, la adaptación y la forma en que se alcanzan los resultados, siempre en línea con los valores de la organización. Este enfoque, aunque aún minoritario, empieza a ganar espacio en sectores con un fuerte componente humano.

Los programas de liderazgo demasiado académicos, extensos o desvinculados de la realidad del negocio generan falta de conexión con los participantes y motivan revisiones profundas, así como la posible reconsideración del *partner* de formación.

4.2. Estrategia y evolución de la formación

IN BRIEF

- 1 Necesidad de alinear la formación con los retos estratégicos y los momentos clave del desarrollo
- 2 Modelos de formación ágiles, flexibles y centrados en el usuario, con foco en el componente emocional
- 3 Formación práctica y experiencial que combina formadores externos e internos

En todas las organizaciones analizadas, la formación ha dejado de concebirse como un elemento accesorio para convertirse en una palanca clave del cambio organizativo. Su diseño se articula cada vez más a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado, con el objetivo de acompañar el desarrollo profesional, acelerar el desempeño y reforzar la cultura.

Uno de los ejes más consistentes es la necesidad de alinear la formación con los retos estratégicos y los momentos clave del desarrollo. Muchas compañías están reformulando su oferta formativa para asegurar que los contenidos tengan impacto directo en el puesto de trabajo, respondan a las prioridades reales del negocio y estén vinculados a planes de carrera y desempeño.

La formación práctica y experiencial gana terreno frente a propuestas teóricas o genéricas. Se valora el aprendizaje en entornos reales, con proyectos, resolución de retos propios, y acompañamiento a través de *mentoring* y *coaching*.

La tendencia general es hacia un modelo de formación más ágil, flexible y centrado en el usuario, en el que la persona es protagonista activa de su desarrollo. Cada vez más, **se impulsa que sea el propio empleado quien configure su itinerario de aprendizaje, eligiendo formatos, temáticas y momentos en función de su rol y objetivos.** Este enfoque proactivo, que deja atrás los modelos formales y uniformes, está resultando clave para mantener la motivación y adaptarse a un talento cada vez más diverso.

En ese mismo sentido, se consideran nuevas iniciativas que permitan a los líderes tener una visión 360° del negocio, entendiendo cómo sus decisiones impactan en otras áreas y cómo se genera valor económico. Esta mirada transversal se considera crítica para formar líderes alineados con la estrategia y con capacidad para actuar desde una perspectiva más global.

La combinación de formadores externos y formadores internos se consolida como una fórmula eficaz, permitiendo un equilibrio entre visión corporativa y aportación externa. **Los ponentes externos aportan visión, tendencias e innovación, mientras que los internos conectan con la realidad de la organización, refuerzan el orgullo de pertenencia y generan conversación cultural.** Esta combinación enriquece el aprendizaje a la vez que incorpora tendencias, *benchmarking* y casos reales.

Por su parte, la formación práctica y experiencial sigue ganando terreno frente a propuestas

teóricas o genéricas. Se valora el aprendizaje que se produce en entornos reales, con proyectos, resolución de retos propios, y acompañamiento a través de *mentoring* y *coaching*.

En varias organizaciones, **la formación en gestión emocional y *wellbeing* gana protagonismo como parte del desarrollo integral del liderazgo.**

Se reconoce que un entorno laboral exigente requiere de líderes capaces de autogestionarse y gestionar emocionalmente a sus equipos, especialmente en situaciones de alta presión o cambio. Algunas compañías han incorporado programas específicos enfocados a capacitar a sus managers en bienestar psicológico, escucha activa y detección temprana de señales de estrés. Este tipo de iniciativas refuerza la idea de que el cuidado emocional es también una competencia de liderazgo, clave para crear entornos seguros, sostenibles y con mayor compromiso.

En organizaciones con una larga trayectoria formativa, emerge **un nuevo desafío: mantener el interés de profesionales que ya han participado en múltiples programas.** En estos casos, resulta todavía más relevante innovar en los formatos, personalizar los contenidos y generar experiencias con sentido que eviten la saturación y activen el deseo de seguir aprendiendo. En sectores con alta rotación o presión operativa, la formación se adapta al negocio: contenidos más digitales, breves, gamificados y aplicables en el día a día. En

cambio, en perfiles corporativos o de liderazgo, se buscan propuestas más inmersivas y estratégicas, que combinen perspectiva de negocio, cultura y desarrollo personal.

El componente emocional también es relevante y se demanda que los programas conecten con los valores del profesional, refuercen el propósito y generen momentos memorables. Algunas compañías han desarrollado incluso incluyendo actividades con una fuerte carga vivencial, que refuerzan el orgullo de pertenencia y fomentan vínculos duraderos entre los participantes.

Finalmente, diversas organizaciones están empezando a aplicar **tecnología e inteligencia artificial para personalizar y anticipar necesidades formativas, recomendando contenidos, identificando brechas y diseñando itinerarios individualizados.** Aunque incipiente, esta evolución anticipa un modelo de formación más proactivo, contextual y orientado al impacto, en el que el aprendizaje no se ofrece a demanda, sino que se prevé con inteligencia y criterio estratégico.

Por último, se consolida el principio de que “no todo debe ser formación”: las organizaciones más avanzadas están repensando su papel, entendiendo que muchas necesidades se resuelven mejor a través de comunidades de práctica, exposición al negocio, proyectos *cross* y aprendizaje entre iguales.

Algunas compañías han incorporado programas enfocados a capacitar a sus managers en bienestar psicológico, escucha activa y detección temprana de señales de estrés, reforzando la idea de que el cuidado emocional es también una competencia de liderazgo.

4.3. Valor e impacto de la formación en liderazgo

IN BRIEF

- 1 Los indicadores académicos pierden peso frente al impacto real en el negocio
- 2 El aprendizaje en red refuerza la transversalidad, el alineamiento y la cultura compartida
- 3 Riesgo creciente de “fatiga formativa” ante la proliferación de programas sin impacto claro

Uno de los desafíos más persistentes en el ámbito de la formación es medir su impacto real más allá de la satisfacción inmediata. Aunque todas las organizaciones reconocen el valor estratégico de desarrollar líderes, son pocas las que disponen de métodos estructurados para evaluar su contribución efectiva al negocio.

La métrica más habitual sigue siendo la valoración del participante al finalizar el programa, a través de indicadores como el NPS, la satisfacción general o la utilidad percibida. Sin embargo, cada vez más compañías intentan ir más allá del “me ha gustado”, buscando indicadores de aplicación, evolución de competencias o progresión profesional tras la formación.

Algunas organizaciones vinculan sus programas de liderazgo con planes de sucesión o movilidad interna, y utilizan esos datos como prueba indirecta de efectividad. También se recurre a la observación del manager, al seguimiento de KPIs asociados al desempeño o a los resultados de herramientas como la evaluación 360°. En los casos más avanzados, el impacto se mide en función de la

participación del líder en proyectos estratégicos o en la mejora del clima en sus equipos.

El valor más reconocido de la formación en liderazgo es su capacidad para generar reflexión, cambio de perspectiva y conexión con la cultura organizativa. Cuando un programa logra romper con la rutina diaria, conectar con el propósito del líder y provocar una experiencia significativa, su impacto va más allá del aprendizaje técnico. Por eso, muchas organizaciones insisten en que **el verdadero retorno de un programa no siempre es medible en cifras, sino en el cambio de conversaciones, comportamientos o decisiones que se observan después.**

Otro beneficio muy valorado es el efecto del aprendizaje en red. Los programas de liderazgo se convierten en espacios para generar comunidad, compartir experiencias y fortalecer vínculos entre áreas. Este impacto, aunque intangible, refuerza la transversalidad, el alineamiento y la cultura compartida.

Finalmente, algunas compañías reconocen un riesgo creciente de “fatiga formativa” entre líderes que han participado en múltiples programas y cuestionan el valor diferencial de nuevas iniciativas. En estos casos, el impacto no depende tanto del contenido como de la innovación en el formato, la relevancia del contexto y la calidad de la experiencia.

En resumen, **el retorno de la formación en liderazgo se mide cada vez más por su conexión con el negocio, su efecto sobre las personas y su capacidad para activar cambios culturales**, más que por indicadores puramente académicos o de asistencia.

El valor más reconocido de la formación en liderazgo es su capacidad para generar reflexión, cambio de perspectiva y conexión con la cultura organizativa.

4.4. Cultura de aprendizaje y experiencia de desarrollo

IN BRIEF

- 1 El aprendizaje como parte integral de la experiencia del empleado
- 2 Integración de las habilidades adquiridas a través de experiencias prácticas y programas ligados al desempeño
- 3 Enfoque multicanal y personalizado, que amplía las oportunidades de aprendizaje

En muchas organizaciones, la promoción interna se valora como una vía prioritaria de desarrollo del talento y como un elemento esencial de la cultura de aprendizaje. Se considera una forma de reconocer el compromiso, favorecer la fidelización y asegurar que quienes asumen nuevas responsabilidades ya conocen el negocio desde dentro.

Este enfoque impulsa la construcción de trayectorias profesionales sostenibles, respaldadas por procesos de identificación de potencial, movilidad funcional y formación asociada a nuevas funciones. En paralelo, algunas compañías están apostando por **iniciativas de reeskillig, orientadas a formar a empleados de posiciones que tienden a desaparecer en**

competencias vinculadas a áreas emergentes, como la ciberseguridad, la sostenibilidad o la gestión de datos, garantizando así su continuidad y adaptación al futuro del negocio.

Además, en la mayoría de las compañías analizadas existe una cultura de aprendizaje consolidada y cada vez más estratégica. El desarrollo de las personas se considera una responsabilidad compartida, integrada en la dinámica diaria, y no solo una actividad puntual o separada del negocio. El aprendizaje se concibe como parte integral de la experiencia del empleado, con un enfoque transversal que abarca desde su incorporación hasta los momentos clave de su trayectoria profesional. Las compañías trabajan para que aprender forme parte del flujo natural del trabajo, y no se perciba como una obligación externa o desvinculada del propósito organizativo.

Cada vez más, el aprendizaje se alinea directamente con la estrategia y el negocio, promoviendo la integración de las habilidades adquiridas mediante *job rotation*, entrenamientos funcionales, proyectos transversales o programas de desarrollo vinculados al desempeño. Esta alineación permite que la formación tenga un impacto real en el puesto y refuerce la capacidad de contribuir al valor global de la organización.

El Área de Personas actúa como facilitador del desarrollo, creando ecosistemas que permiten a las personas crecer a través de múltiples vías: contenidos digitales, *mentoring*, aprendizaje entre

El desarrollo de las personas se considera una responsabilidad compartida, integrada en la dinámica diaria, y no solo una actividad puntual o separada del negocio.

iguales, exposición a negocio o acompañamiento personalizado. Este enfoque multicanal amplía las oportunidades de aprendizaje y permite adaptarse mejor a las necesidades. También se observa un esfuerzo por diferenciar la experiencia de desarrollo, diseñando itinerarios específicos según el perfil, la etapa profesional o el tipo de función. En entornos operativos o con alta rotación, la clave es ofrecer recursos accesibles, breves y aplicables; mientras que, en perfiles estratégicos, se apuesta por experiencias más profundas y conectadas con el liderazgo.

Por último, se reconoce que el liderazgo tiene un papel esencial como motor cultural del aprendizaje. **Allí donde los líderes actúan como referentes y promueven conversaciones de desarrollo en sus equipos, la cultura se refuerza y el aprendizaje se normaliza como parte del trabajo cotidiano.** En ese sentido, muchas organizaciones están integrando el desarrollo como dimensión explícita dentro del modelo de desempeño y liderazgo.

Cada vez más, el aprendizaje se alinea directamente con la estrategia y el negocio, promoviendo la integración de las habilidades adquiridas mediante *job rotation*, entrenamientos funcionales, proyectos transversales o programas vinculados al desempeño.

4.5. Recomendaciones para las escuelas de negocios

IN BRIEF

- 1 Tendencia por la personalización real y por *partners* que vivan la cultura de la empresa
- 2 El *partner* ideal combina prestigio institucional con una *faculty* de alto nivel
- 3 Demanda de formatos vivenciales, prácticos y transformadores, alejados de la formación convencional

La mayoría de las organizaciones coinciden en que el *partner* formativo ideal debe aportar mucho más que contenidos académicos: se opta por una colaboración estratégica, con capacidad de adaptación, sensibilidad cultural y verdadero conocimiento del negocio.

Uno de los aspectos más repetidos es la personalización, con programas realmente hechos a su medida. **Las organizaciones valoran especialmente a aquellos *partners* que se implican, escuchan, cocrean y demuestran entender la cultura desde dentro.** No se trata solo de adaptar el contenido, sino de vivir la realidad de la empresa y hablar su lenguaje.

Se valora especialmente que los formadores cuenten con una combinación equilibrada de experiencia académica, conocimiento empresarial y especialización sectorial.

El *partner* ideal debe combinar prestigio institucional con una *faculty* de calidad, capaz de equilibrar rigor académico, *research* aplicado y enfoque pedagógico. Estos valores son particularmente relevantes en compañías con profesionales muy formados, que ya han pasado por las mejores escuelas. En estos entornos, el nivel de exigencia es muy alto: **los empleados esperan experiencias formativas que les sorprendan, que les reten y que generen un impacto real.**

No es tanto la entidad la que marca la diferencia, sino las personas que la representan. Por ello, se valora especialmente que los formadores tengan una combinación equilibrada de experiencia académica, conocimiento empresarial y especialización sectorial. No basta con saber enseñar: es clave que conecten con la realidad del participante y con los desafíos concretos del sector en el que opera la organización.

También se valora la **capacidad del *partner* de anticiparse a las necesidades y aportar propuestas innovadoras que vayan más allá del liderazgo clásico y conecten con nuevas capacidades estratégicas.** En este mismo sentido, se espera que introduzca nuevas conversaciones, active el pensamiento crítico y genere reflexión estratégica.

En cuanto al diseño de las experiencias, se priorizan los formatos vivenciales, prácticos y transformadores, alejados de la formación convencional. Las empresas buscan programas

que conecten emocionalmente con los participantes, generen interacción, provoquen cuestionamiento y ayuden a integrar nuevas formas de pensar y actuar.

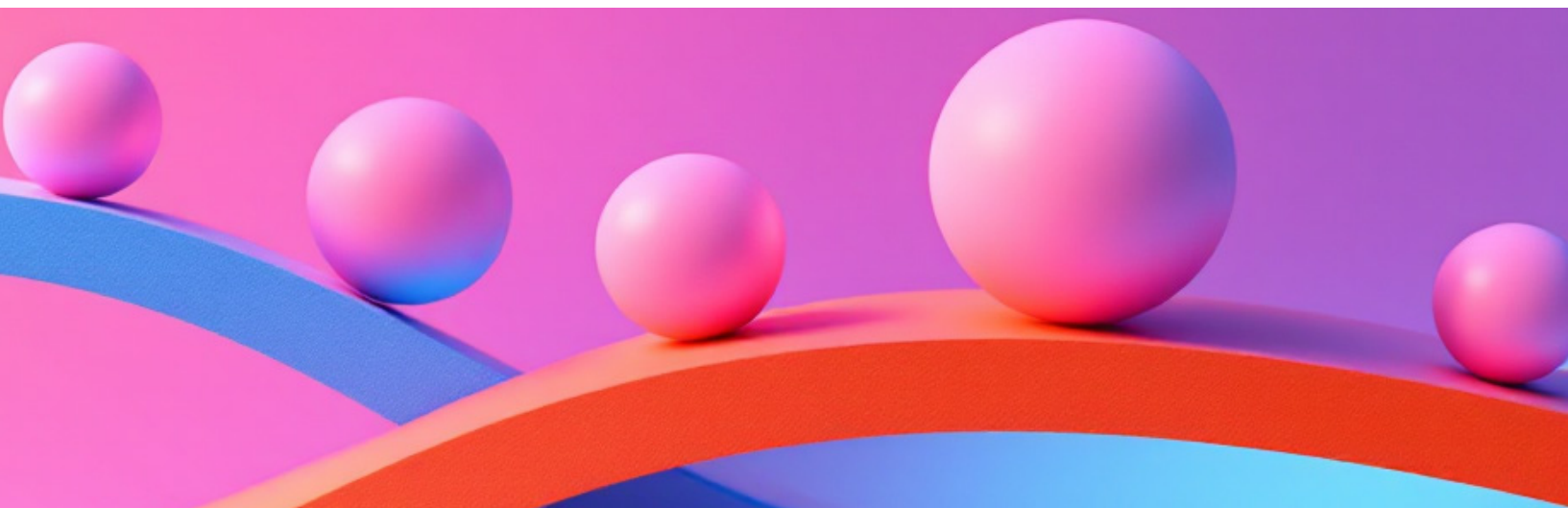
Por último, se valora que la escuela tenga capacidad operativa global y sensibilidad local,

con formadores capaces de adaptarse a diferentes culturas, idiomas y estilos de aprendizaje. Las empresas con presencia internacional necesitan un *partner* que pueda garantizar consistencia en la experiencia, pero también flexibilidad para adaptarse a cada contexto.

Las empresas buscan programas que conecten emocionalmente con los participantes, generen interacción, provoquen cuestionamiento y ayuden a integrar nuevas formas de pensar y actuar.

5. Conclusiones generales

El análisis realizado a través de las conversaciones con responsables del Área de Personas, Gestión del Talento y Formación revela un punto de inflexión en la manera en que las organizaciones abordan el desarrollo del talento. En un entorno donde la transformación es constante, las personas se han convertido en el activo más crítico para sostener la competitividad. No son las estructuras ni los procesos, ni siquiera la tecnología lo que marca la diferencia, sino el liderazgo, la capacidad de aprendizaje y el compromiso real con el desarrollo de quienes forman parte de la organización.



Lejos de los enfoques tradicionales, la formación ya no se entiende como una función auxiliar, sino como un instrumento estratégico estrechamente vinculado a la cultura, al negocio y al desempeño. El aprendizaje se concibe como una experiencia continua y personalizada, integrada en el día a día, con un diseño proactivo, flexible y contextual. Muchas organizaciones han empezado a permitir que sea el propio empleado quien construya su itinerario, dentro de un marco común alineado con las prioridades del negocio.

Este enfoque no solo responde a la necesidad de adaptación generacional o tecnológica, sino también a una realidad organizativa más compleja y exigente. En ese escenario, se espera que los líderes no solo ejecuten, sino que inspiren, transformen y acompañen. La evolución del liderazgo es clara: se buscan perfiles capaces de movilizar personas, leer el contexto, liderar desde el ejemplo y sostener emocionalmente a sus equipos. Por ello, toma fuerza la formación en *wellbeing*, gestión emocional y liderazgo inclusivo.

Junto con estos cambios, emergen también nuevas exigencias hacia los *partners* formativos. Se espera de ellos que comprendan el negocio en profundidad, que sepan traducir necesidades

estratégicas en experiencias transformadoras y que puedan anticiparse con propuestas innovadoras y contenidos relevantes. El prestigio institucional es importante, pero no suficiente: las organizaciones valoran sobre todo la calidad del equipo, la capacidad de adaptación y la autenticidad de la relación. La diferencia no la marca el nombre del *partner*, sino las personas que lo representan.

En definitiva, este estudio pone de manifiesto que las compañías están redefiniendo su forma de crecer y de liderar a través de una visión más humana, más conectada con el propósito y más comprometida con la sostenibilidad del talento. Se consolida una apuesta por un liderazgo humanista, que sitúa a las personas en el centro; no desde el idealismo, sino como condición imprescindible para movilizar capacidades, gestionar la complejidad y generar valor real en un entorno exigente. Aprender, liderar y evolucionar ya no son opciones, sino imperativos organizativos. Aquellas organizaciones que logren integrar estos tres elementos de forma coherente, transversal y con impacto, estarán mejor preparadas para afrontar lo que viene.

**Lejos de los enfoques tradicionales,
la formación ya no se entiende como
una función auxiliar, sino como un
instrumento estratégico estrechamente
vinculado a la cultura, al negocio y al
desempeño.**



www.ulled.com