

LHH | ICEO

La visión desde ejecutivos C-Level
**Adoptar la Transformación
del Liderazgo**

Resultados de la investigación ejecutiva 2025

Resumen ejecutivo

Los últimos años han seguido desafiando al mundo de los negocios, con pocos indicios de que el futuro cercano sea diferente.

Las fuerzas desestabilizadoras, como la inflación y la inestabilidad política, están chocando de frente con nuevas tecnologías. Mientras tanto, los cambios demográficos continúan transformando rápidamente tanto a las fuerzas laborales como a los líderes. El resultado es un entorno de liderazgo más difícil y estresante que nunca, con niveles sin precedentes de Burnout en los líderes.

Para comprender mejor los desafíos que enfrentan los líderes, LHH realizó su encuesta anual a ejecutivos de nivel C (n = 2675). Estos líderes, provenientes de diversas industrias y geografías, compartieron las preguntas que los mantienen despiertos por la noche: ¿Cómo puede su empresa preservar el

conocimiento mientras empodera a una fuerza laboral más flexible? ¿Cómo pueden garantizar el éxito de los líderes que se enfrentan a un escrutinio más intenso que nunca? ¿Cómo pueden ayudar a cerrar las brechas críticas de talento que socavan la eficacia de sus equipos de liderazgo?

Las respuestas revelan una prioridad clara para las empresas que buscan superar este estado de “volatilidad perpetua”: la necesidad de adoptar un nuevo paradigma de apoyo al liderazgo. Las organizaciones deben replantearse su enfoque hacia el talento en favor de uno que maximice recursos más flexibles y receptivos, facilite transiciones profesionales exitosas y promueva el bienestar de los líderes ante el cambio y la incertidumbre.

Este informe explora estos temas, proporcionando información adicional sobre el estado del liderazgo ejecutivo a medida que entramos en 2025.



Juan Luis Goujon
SVP & Global Head
ICEO

Estadísticas clave de la encuesta:

43%

de los líderes han experimentado la rotación de más de la mitad de su equipo de liderazgo en el último año.

56%

de los líderes reportan sentirse agotados (burnout), y el 75% desea un mayor acceso a más tipos de apoyo al liderazgo.

33%

de los líderes no se sienten seguros con su capacidad para desempeñarse al asumir un nuevo rol.

23%

de los CEOs consideran que la colaboración y el trabajo en equipo son una de las mayores brechas de capacidad que afectan la efectividad del liderazgo.

Tabla de Contenidos

La necesidad de un liderazgo resiliente

Navegando un cambio generacional

Empoderando a los líderes para prosperar

Elevando el desempeño del liderazgo

Conclusión

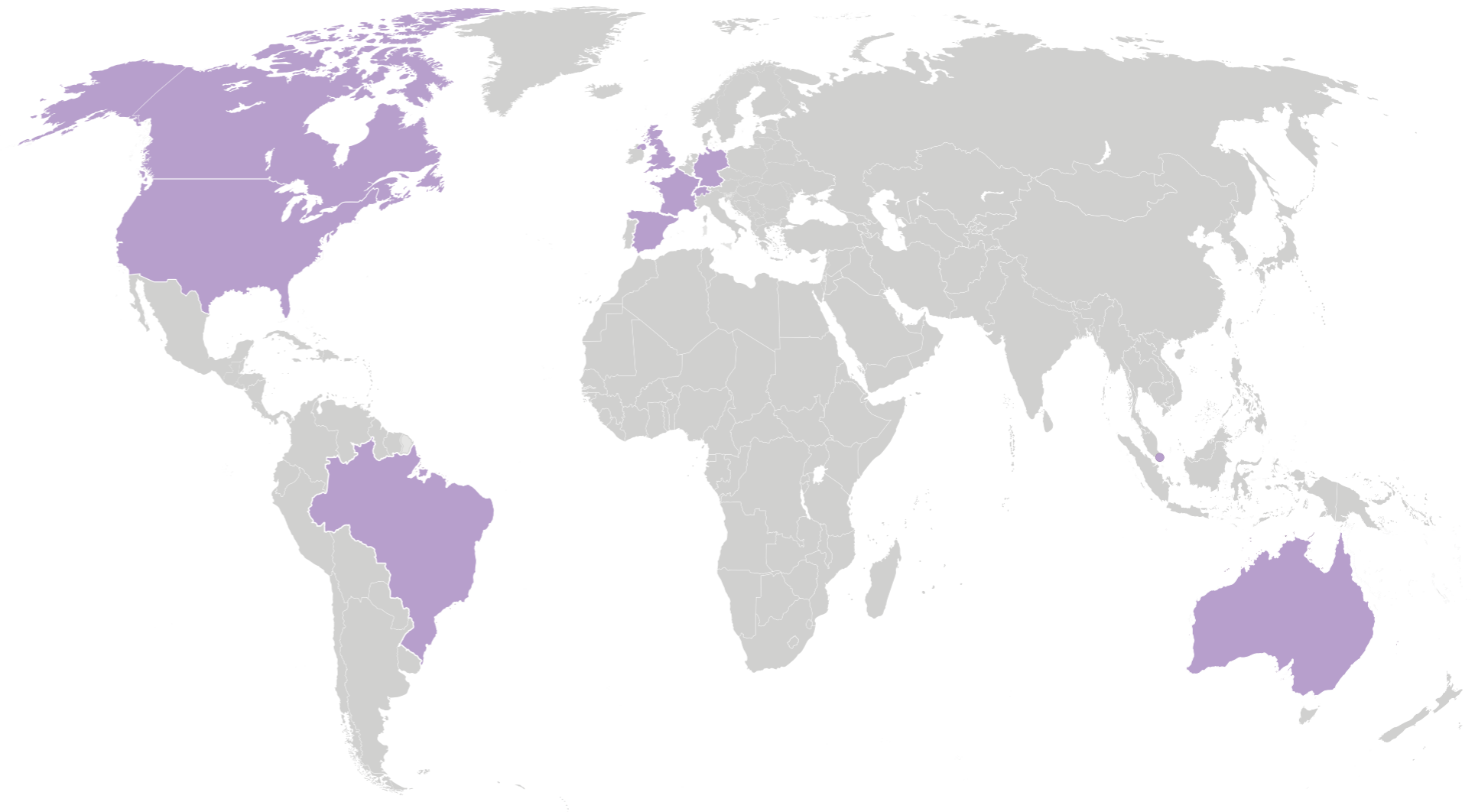


La necesidad de un liderazgo resiliente

Es un momento difícil para liderar una organización.

Un entorno económico desafiante significa que los recursos son más escasos y la competencia por ellos es más feroz. Mientras tanto, los ejecutivos enfrentan expectativas extremadamente altas para obtener resultados rápidos.

Si bien cada organización debe desarrollar una estrategia personalizada para enfrentar estos desafíos, nuestra investigación muestra que los líderes de diversas industrias están enfrentando temas similares. La convergencia de estos factores resalta la importancia de que los ejecutivos desarrollen entornos resilientes, capaces de responder a las tendencias externas mientras mantienen la estabilidad operativa dentro de sus negocios.



Select the country
for additional detail

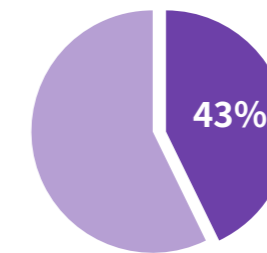


El liderazgo en una encrucijada

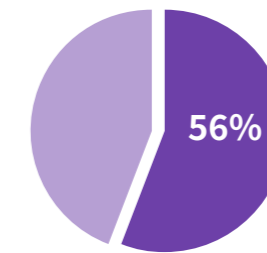
Estas condiciones desafiantes han llevado a niveles sin precedentes de burnout y rotación en el nivel ejecutivo.

Como resultado de factores como la inflación, la interrupción en la cadena de suministro y otros eventos geopolíticos, muchas organizaciones han experimentado caídas drásticas en sus ingresos o desempeño en los últimos años. Ahora, con la disminución de varios de estos factores disruptivos, las expectativas de los accionistas son más altas que nunca. Estas altas expectativas vienen acompañadas de una fuerte presión, con ejecutivos sometidos a plazos imposibles o expectativas de recuperación poco realistas.

El estrés resultante por cumplir con estos objetivos está impulsando una rotación sin precedentes en los equipos de liderazgo, con un 43,3% de los líderes informando que más de la mitad de su equipo de liderazgo ha cambiado en el último año. Estas cifras son aún más altas en ciertas regiones, como 54% de líderes en la región de APAC que han experimentado una alta rotación, y en industrias como Ventas, Medios o Marketing, donde hasta 73% de los equipos han visto cambiar a más de la mitad de sus miembros.



de los líderes han experimentado la rotación de más de la mitad de su equipo de liderazgo en el último año.



de los líderes reportan sentirse agotados, con la mayor proporción proveniente de la Generación X y los Millennials (*aumento desde el 52% en 2023*).

¿Qué sigue para el liderazgo?

Para navegar en un entorno económico desafiante, las empresas deben adoptar un nuevo paradigma sobre la efectividad del liderazgo y la forma en que impulsan el éxito del liderazgo en todos los niveles.

La capacidad de enfrentar estos desafíos externos e internos recae en los hombros de ejecutivos talentosos. El problema es que el talento es escaso, la rotación de liderazgo es alta y muchas organizaciones carecen de los recursos para desarrollar líderes en todos los niveles.

Nuestra encuesta identificó tres temas clave sobre la efectividad del liderazgo que las organizaciones deben abordar para superar los desafíos actuales que enfrentan los negocios.

En este informe, exploramos estos temas en profundidad:

Navegando un cambio generacional

Empoderando a los líderes para prosperar

Elevando el desempeño del liderazgo



Desafío 2

Navegando un cambio generacional en el liderazgo

Se ha reconocido desde hace tiempo que la fuerza laboral global está envejeciendo.

Las bajas tasas de natalidad han llevado a países como Alemania y Japón a enfrentar escasez de talento, ya que las poblaciones mayores se jubilan con menos jóvenes para reemplazarlas. En Estados Unidos, se estima que 10.000 trabajadores se retirarán cada día hasta 2027¹.

Este "tsunami plateado" representa uno de los mayores cambios demográficos de la historia, dejando a las organizaciones con un desafío inmenso: ¿Cómo pueden gestionar su dependencia de una población de ejecutivos que envejece mientras desarrollan una nueva generación de líderes? Más aún, ¿cómo pueden replantear su estrategia de talento para generar mayor fluidez y maximizar el valor de las personas que ya tienen?

¹Alliance for Lifetime Income (2024)





Aprovechando el "Tsunami Plateado"

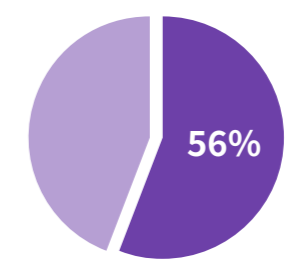
Nuestra relación con la jubilación ha cambiado para siempre, con más líderes buscando permanecer en la fuerza laboral por más tiempo.

Si bien un gran número de líderes se están acercando a la edad de jubilación, hay razones para pensar que este podría no ser el precipicio de talento que temían los futuristas. Impulsados por las necesidades financieras y una mejor salud en la vejez, muchos profesionales están trabajando hasta finales de los 60 y 70 años.

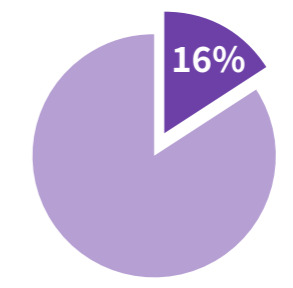
Aunque algunos profesionales eligen dejar sus roles de tiempo completo, muchos optan por compromisos laborales más flexibles que les permiten mantenerse activos, generar ingresos adicionales y encontrar satisfacción personal. Nuestra investigación respalda esta tendencia:

- ▶ 56% de la generación Baby Boomer está considerando un cambio de rol en los próximos 3 años, pero solo 16% planea retirarse.
- ▶ De las personas que permanecen en la fuerza laboral, el 39% planea iniciar su propio negocio o asumir un nuevo rol fuera de su empresa actual.

Esto significa que estos colaboradores aún pueden contribuir a la estrategia organizacional, aunque probablemente vean el empleo de una manera muy diferente a la de generaciones anteriores.



de los líderes Baby Boomer están considerando un cambio de rol en los próximos 3 años.



Sin embargo, solo el 16% planea retirarse en los próximos 3 años.

Redefiniendo el retiro

En busca de roles que coincidan con su estilo de vida, los líderes al final de su carrera están reescribiendo los capítulos finales de sus viajes profesionales.

A medida que los Baby Boomers se acercan al final de sus carreras tradicionales, sus motivaciones han cambiado en comparación con las generaciones más jóvenes. Con el fin de mantener su estilo de vida hasta la jubilación, este grupo está más motivado por la seguridad financiera y el deseo de dejar un legado duradero de su trayectoria profesional.

Finalmente, estas motivaciones se equilibran con otra más personal: la autonomía. Al buscar sus últimos roles, los líderes de esta generación buscan oportunidades con horarios flexibles y la capacidad de mantener cierto control sobre su trabajo.

Estos factores explican el creciente interés de los Baby Boomers en carreras que les permiten participar en diversos proyectos alineados con sus intereses mientras reducen o flexibilizan sus horas de trabajo. Estos esquemas reflejan su deseo de seguir contribuyendo de manera significativa, al mismo tiempo que adaptan su trabajo a sus necesidades en las etapas finales de su vida laboral.

En comparación con otras generaciones, los Baby Boomers están:

26%

más motivados por obtener recompensas financieras y compensación.

22%

más motivados por construir un legado o dejar un impacto duradero.

11%

más motivados por obtener reconocimiento y respeto de sus pares.

11%

más motivados por superar desafíos y resolver problemas complejos.

10%

más motivados por ejercer autonomía y control sobre sus decisiones.



La experiencia importa: Aprovechando el talento de líderes experimentados

La gestión del talento no es una estrategia pasiva.

La gestión del talento requiere un enfoque proactivo, especialmente en lo que respecta a la sucesión de liderazgo y la retención de conocimientos clave. Las organizaciones deben dar prioridad a las conversaciones sobre estrategias de carrera para garantizar transiciones fluidas hacia roles de liderazgo, al mismo tiempo que preservan el conocimiento institucional y la propiedad intelectual.

Estas conversaciones ayudan a los líderes a comprender sus opciones, prepararse para futuras oportunidades y navegar su trayectoria profesional con claridad y propósito. Al facilitar un diálogo abierto sobre aspiraciones y necesidades de desarrollo, las organizaciones pueden “desbloquear” el flujo de talento, permitiendo tanto la movilidad como el crecimiento, al mismo tiempo que reducen riesgos y fomentan la retención a largo plazo.

Recomendación 1

Apoyar en estrategias de carrera para ejecutivos para navegar el cambio sin dificultades.

Las compañías pueden fomentar un diálogo continuo para ayudar al talento senior a explorar opciones más allá de una progresión de carrera tradicional. Esto genera una conversación activa sobre la sucesión de liderazgo, facilitando una transición mutuamente beneficiosa.

Recomendación 2

Implementar estructuras de trabajo flexibles y basadas en proyectos para capitalizar las preferencias.

Las empresas pueden aprovechar la experiencia ofreciendo trabajos por proyecto, roles de consultoría o mentoría. Estos programas fomentan el aprendizaje intergeneracional, creando una fuerza laboral dinámica que combina la experiencia consolidada con nuevas perspectivas.



Algunas organizaciones experimentarán una "fuga de conocimiento" a medida que las generaciones mayores abandonan su organización en favor de otras carreras, pero las empresas más astutas descubrirán cómo aprovechar este nuevo grupo de talento experimentado.

Juan Luis Goujon

SVP & Global Head

ICEO



Desafío 3

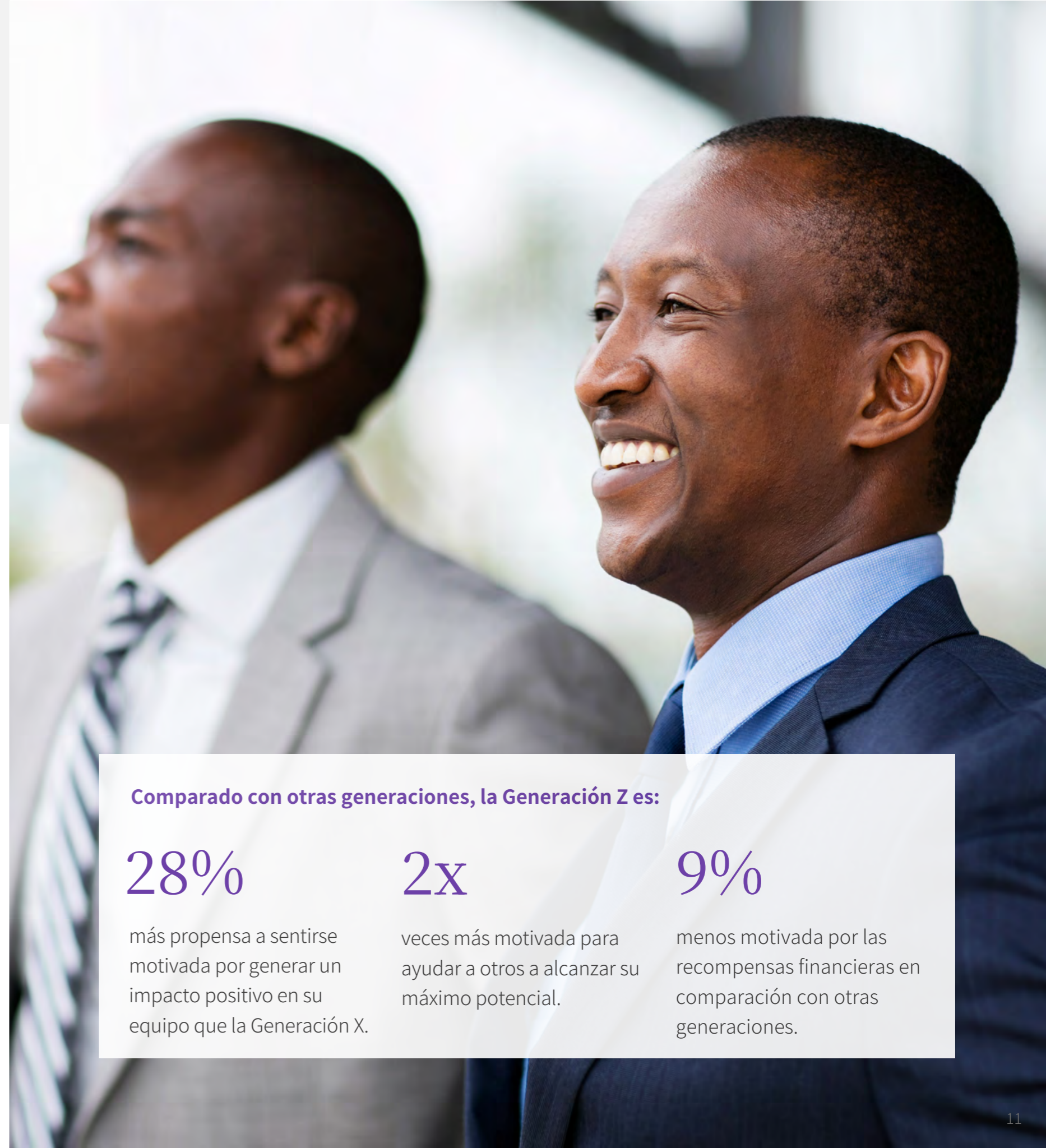
Empoderando a los líderes para prosperar en nuevos desafíos

Es difícil ejecutar una estrategia cuando los jugadores siguen cambiando.

En este reporte, ya hemos explorado los efectos del cambio generacional y el impacto significativo que esto podría tener en el conocimiento institucional. Combinado con niveles extremos de rotación en puestos senior, las organizaciones están reformando rápidamente la composición de sus equipos de liderazgo. Y estos equipos se están volviendo más jóvenes..

Si bien la Generación X ya está bien representada en los equipos de liderazgo, los Millennials y la Generación Z apenas están comenzando a ocupar los puestos más altos en las organizaciones. Estas generaciones son nuevas en los roles de liderazgo y poseen estilos y motivaciones diferentes a las de los líderes anteriores.

En un momento en el que las expectativas sobre el desempeño organizacional están en su punto más alto, las organizaciones están navegando la complejidad de gestionar equipos de liderazgo multigeneracionales. Estas diferencias generacionales continúan transformando la forma en que se estructuran las organizaciones y el tipo de apoyo que necesitan para asegurar el éxito de sus altos directivos.



Comparado con otras generaciones, la Generación Z es:

28%

más propensa a sentirse motivada por generar un impacto positivo en su equipo que la Generación X.

2x

veces más motivada para ayudar a otros a alcanzar su máximo potencial.

9%

menos motivada por las recompensas financieras en comparación con otras generaciones.



Despejando el camino hacia la confianza

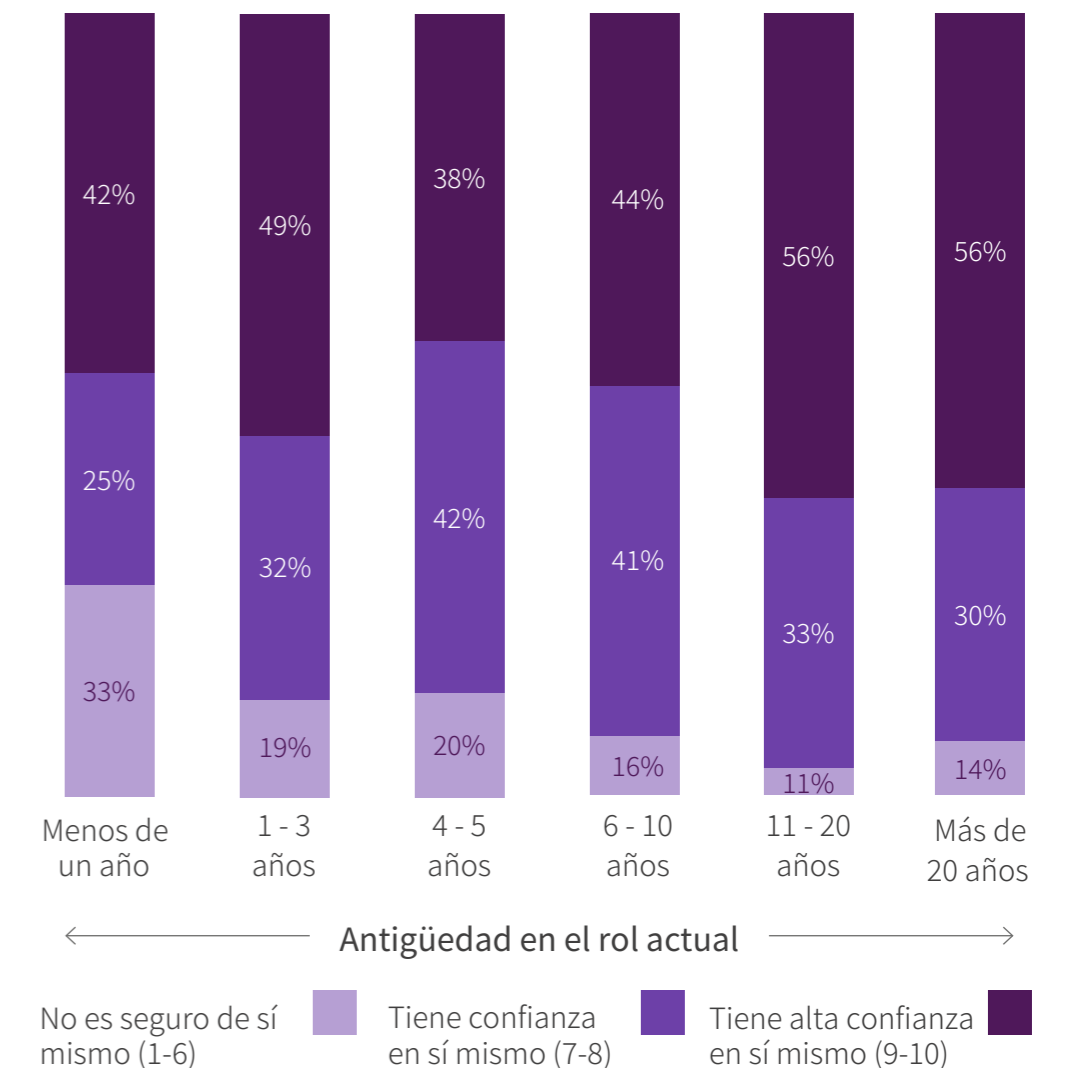
A medida que un gran número de personas asume roles de liderazgo por primera vez, desarrollar la autoconfianza nunca ha sido tan crucial como ahora.

Hay mucho en juego en los equipos de liderazgo, pero no todos piensan que tienen lo necesario para tener éxito. Nuestra encuesta muestra que en los primeros 12 meses en un nuevo rol, el 31% de los ejecutivos no se sienten seguros de la capacidad de su equipo de liderazgo para desempeñarse. Sorprendentemente, muchos líderes comparten un sentimiento similar sobre sí mismos, ya que el 33,3% de los nuevos líderes afirman que no se sienten seguros de su capacidad personal para desempeñarse.

Estos sentimientos reflejan otra tendencia en nuestros datos: las generaciones más jóvenes y aquellos que están en los primeros tres años de un rol de liderazgo reportan niveles significativamente más altos de burnout y rotación. Sin embargo, hay razones para creer que muchos de estos líderes podrían haber tenido éxito en otras circunstancias.

Entonces, ¿qué significa esto en la práctica? Las organizaciones deben apreciar el rol de la confianza como un obstáculo crítico para el éxito del liderazgo. Al encontrar las formas correctas de apoyar a los nuevos líderes, las organizaciones desarrollan la preparación y facilitan una integración más sólida en el equipo de liderazgo en general.

Confianza en la capacidad personal para enfrentar los desafíos empresariales según la antigüedad



Más allá de la incorporación: Solucionando un sistema roto

Si bien las organizaciones ya invierten en apoyar la incorporación de ejecutivos, nuestro reporte sugiere que estos sistemas no están equipados para enfrentar el momento actual.

La combinación de la adversidad en el mercado y las expectativas de los stakeholders suelen abrumar a los nuevos líderes, lo que provoca altas tasas de fracaso en los roles ejecutivos.

Recomendación 1

Enfócate en los pasos críticos de las carreras para ayudar a todos los líderes a desarrollar habilidades y confianza, no solo a los nuevos en la organización.

Las empresas deben centrarse en los momentos críticos que se producen a lo largo de la carrera de un ejecutivo, apoyando a los líderes cuando asumen un nuevo rol o se comprometen con un cambio en su trayectoria profesional.

Cada nuevo rol viene con desafíos únicos, y estos pueden fácilmente descarrilar a un líder emergente cuando se embarca en un nuevo desafío profesional.

Ya sea que el líder sea nuevo en la organización o un líder interno que asume un nuevo rol, las organizaciones deben replantearse cómo habilitan el éxito de un líder mediante un apoyo personalizado que esté alineado con el líder, el rol y la organización. Este enfoque no solo aumenta la confianza, sino que también facilita una integración más rápida y efectiva en el equipo de liderazgo en general.

Recomendación 2

Facilite el éxito de los líderes a través de un enfoque de incorporación personalizado.

El onboarding ejecutivo no es de "talla única". Cada líder tiene un conjunto de desafíos y dinámicas en los que se está enfrentando. Proporcionar apoyo personalizado para navegar este momento crítico acelerará el éxito y el impacto de los líderes.



Se trata de aprovechar al máximo una inversión. Dedicamos todo este tiempo y energía tratando de encontrar el talento adecuado... Es por eso que deberíamos seguir apoyándolos mientras se adaptan a su nuevo rol.

Juan Luis Goujon

SVP & Global Head
ICEO





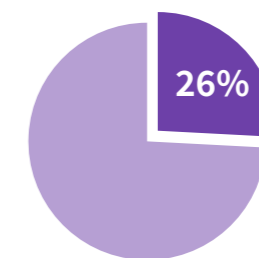
Desafío 4

Elevando el desempeño del liderazgo

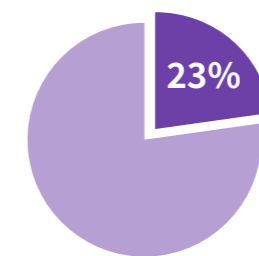
A medida que los equipos de liderazgo buscan impulsar el desempeño, muchos ejecutivos sienten que sus organizaciones son tomadas por sorpresa por cambios impredecibles o extremos en entornos políticos o regulatorios, lo que los lleva a sentir que siempre están tratando de "ponerse al día". Es fácil culpar a la volatilidad de los factores externos, pero hay evidencia que sugiere que algunos de estos fracasos son autoinfligidos.

Si se examinaran los principales equipos de liderazgo de muchas organizaciones, se encontrarían personalidades fuertes, objetivos desalineados y habilidades que no se complementan. Si bien es probable que los individuos sean líderes de alto rendimiento, a menudo trabajan en contra de los demás en busca de su propia visión para la organización. Considerando esto, no es sorprendente que muchos equipos de liderazgo terminen siendo menos que la suma de sus partes.

Esto plantea la pregunta: ¿cómo pueden las organizaciones superar algunos de estos obstáculos arraigados para formar un grupo de líderes efectivos y de alto rendimiento?



de los CHROs consideran que la colaboración y el trabajo en equipo son algunas de las mayores brechas de capacidad que afectan a los líderes.



de los CEOs consideran que el pensamiento estratégico es una brecha, lo que refleja una incapacidad para tomar decisiones que tengan en cuenta el contexto organizacional completo.

Los desafíos para un liderazgo colaborativo

Muchos equipos de liderazgo luchan por lograr la efectividad del equipo, limitados por problemas estructurales y otros procesos ineficaces.

Nuestra investigación sugiere que los desafíos para construir equipos de alto desempeño provienen tanto de brechas en habilidades críticas como de otros factores estructurales. Los equipos de liderazgo a menudo carecen de objetivos estratégicos claros, lo que lleva a la ineficacia general del proceso de toma de decisiones. Además, se investigó que 1 de cada 4 ejecutivos identificó un desajuste entre los roles críticos en su organización y las personas que los ocupan.

Estos desafíos se ven agravados por la naturaleza multigeneracional de estos equipos y el impulso hacia el trabajo híbrido o disperso en los últimos años. Muchos equipos de liderazgo carecen de un lenguaje compartido para colaborar y rara vez tienen el tiempo cara a cara necesario para construir conexiones más fuertes. Unos vínculos de liderazgo más sólidos serían clave para establecer un enfoque más proactivo, que permita a los equipos ejecutivos crear estrategias que predigan hacia dónde se dirige el mercado, no solo hacia dónde ha estado.

Los 5 principales factores que obstaculizan la eficacia del equipo de liderazgo

27% falta de claridad en torno a los objetivos estratégicos

27% procesos de toma de decisiones ineficaces

26% fracaso en la ejecución de planes estratégicos

26% colocación inapropiada de líderes en roles clave

26% falta de cohesión dentro del equipo de liderazgo senior



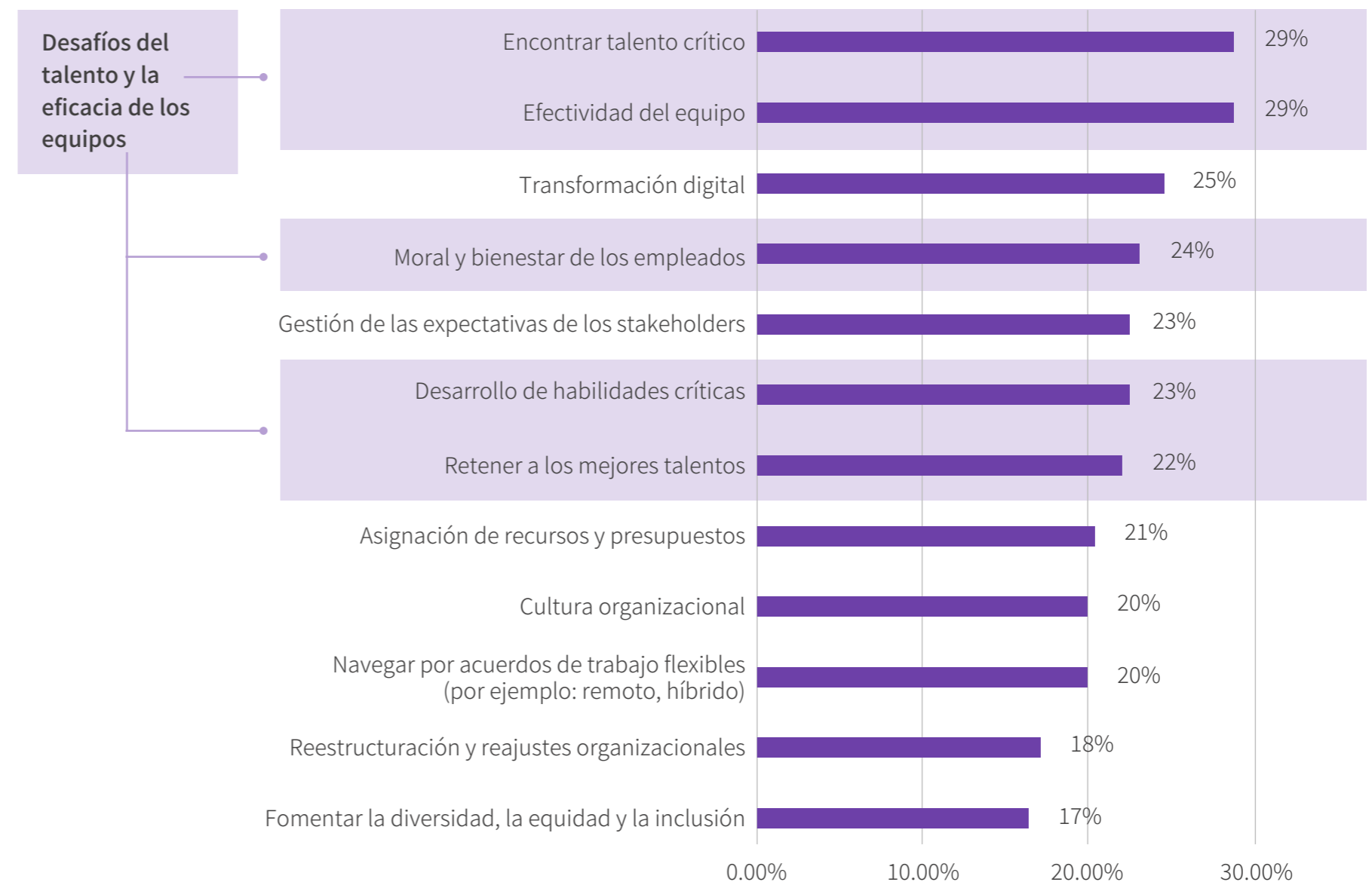
Necesidad de desarrollar iniciativas centradas en el talento

Para lograr sus objetivos estratégicos, las organizaciones están reconociendo la necesidad de invertir y retener habilidades críticas de liderazgo.

Las organizaciones esperan lograr mucho en los próximos años. Sin embargo, si se les pregunta a los ejecutivos, no están seguros de contar con el talento adecuado en sus roles para alcanzar estos resultados. Esto quedó reflejado en nuestro informe: de los 7 principales desafíos internos reportados por los CEOs, 5 están directamente relacionados con el desarrollo del talento o la efectividad del equipo de liderazgo.

Estos desafíos de talento se traducen en necesidades de desarrollo para los líderes, con muchos equipos ejecutivos reconociendo que carecen de las habilidades técnicas y de liderazgo necesarias para apoyar la modernización de su empresa. Esto representa un verdadero riesgo para las organizaciones en un momento en el que esperan modernizarse, adoptar nuevas tecnologías y responder a cambios sin precedentes en el entorno.

Principales desafíos internos según lo informado por los CEOs (n = 284)



Equipos de liderazgo que ven más allá

El negocio ha evolucionado, y los líderes deben estar en su mejor momento para tener éxito en este entorno.

A medida que seguimos experimentando mercados impredecibles, los equipos de liderazgo deben unirse y establecer un enfoque efectivo para la colaboración, la toma de decisiones y la efectividad del equipo. Este es un paso crítico para las organizaciones que esperan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Recomendación 1

Acelerar la toma de decisiones a través de orientación y mentoría experimentada.

Las empresas pueden crear canales de comunicación que permitan a los líderes potenciales acceder a la experiencia vivida de aquellos que han estado allí antes: individuos con un historial de liderazgo en organizaciones complejas, que pueden proporcionar conocimientos a nivel ejecutivo y demostrar cómo se aplican al contexto de un líder.

Recomendación 2

Recursos impactantes para apoyar la efectividad y colaboración general del equipo de liderazgo.

Las empresas deben implementar un conjunto de herramientas de efectividad del equipo para ayudar a los equipos ejecutivos a desarrollar fuertes vínculos y unirse en torno a una estrategia común. Estas herramientas proporcionan un formato para que los equipos ejecutivos establezcan cómo se comunican y toman decisiones.



La forma de trabajar ha cambiado... Y los líderes necesitan ayuda si quieren desempeñarse en este nuevo entorno. Nuestro mayor desafío es garantizar que nuestros líderes y equipos de liderazgo tengan las herramientas que necesitan para operar al más alto nivel.

Juan Luis Goujon

SVP & Global Head
ICEO



Conclusión

La capacidad de contrarrestar los desafíos externos e internos depende en gran medida de las capacidades y la preparación de los ejecutivos.

Sin embargo, muchas organizaciones no están preparadas para gestionar eficazmente los cambios de liderazgo en varias etapas de la carrera de un individuo. Esta brecha puede obstaculizar su capacidad para adaptarse y prosperar en un panorama empresarial en constante evolución.

Nuestra encuesta global ha revelado tres temas centrales críticos para la efectividad del liderazgo que las organizaciones deben abordar:

Aprovechar el cambio generacional en el liderazgo

Las organizaciones deben repensar cómo se logra el trabajo, permitiendo que los líderes experimentados se mantengan comprometidos mientras crean espacio para que la siguiente generación lidere. Esto asegura flexibilidad en cada etapa del flujo de talento.

Empoderar a los líderes para prosperar en nuevos desafíos

Apoyar tanto a los líderes actuales como a los nuevos mientras emprenden nuevos desafíos, brindándoles orientación personalizada para ayudarles a adaptarse rápidamente, integrarse sin problemas y acelerar su desempeño.

Elevar el desempeño del liderazgo

Muchos equipos de liderazgo luchan por trabajar juntos de manera efectiva.

Las organizaciones deben esforzarse por desarrollar la efectividad del equipo y empoderar la toma de decisiones ejecutivas.

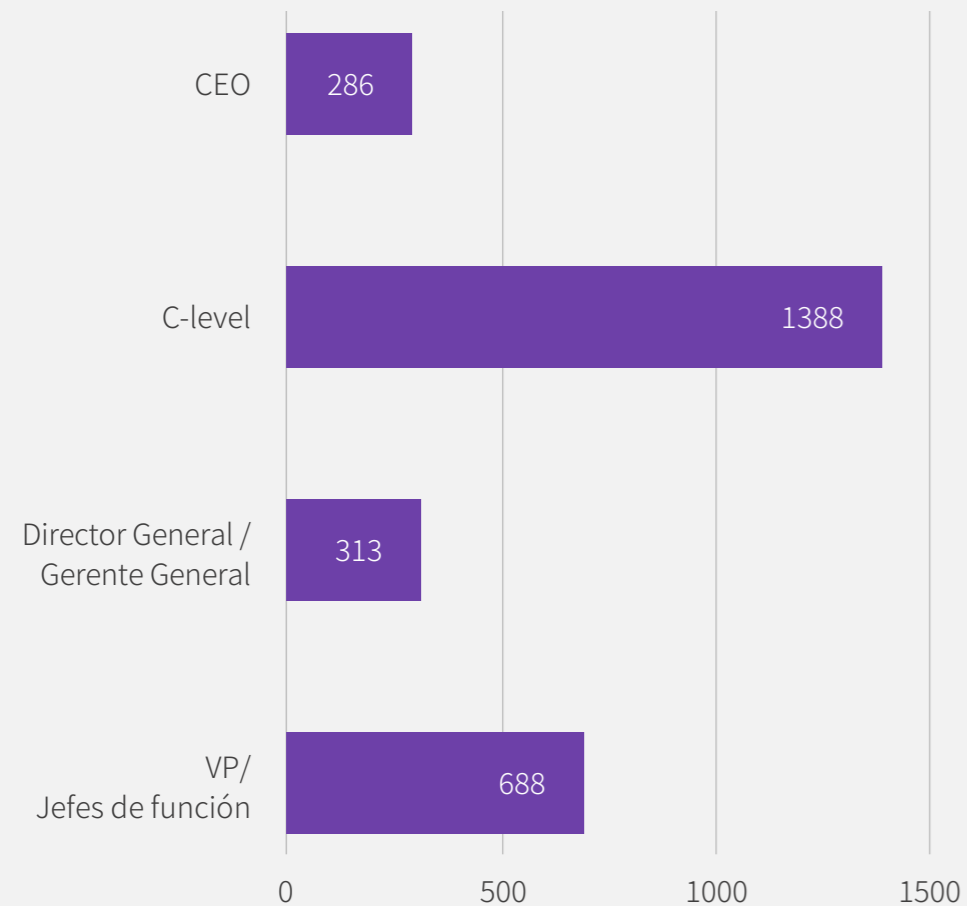
El trabajo realizado en LHH continúa abordando estos desafíos con nuestros clientes, ofreciendo ideas y estrategias para que las organizaciones fortalezcan sus líneas de liderazgo y faciliten el éxito sostenido en un mundo que cambia rápidamente.



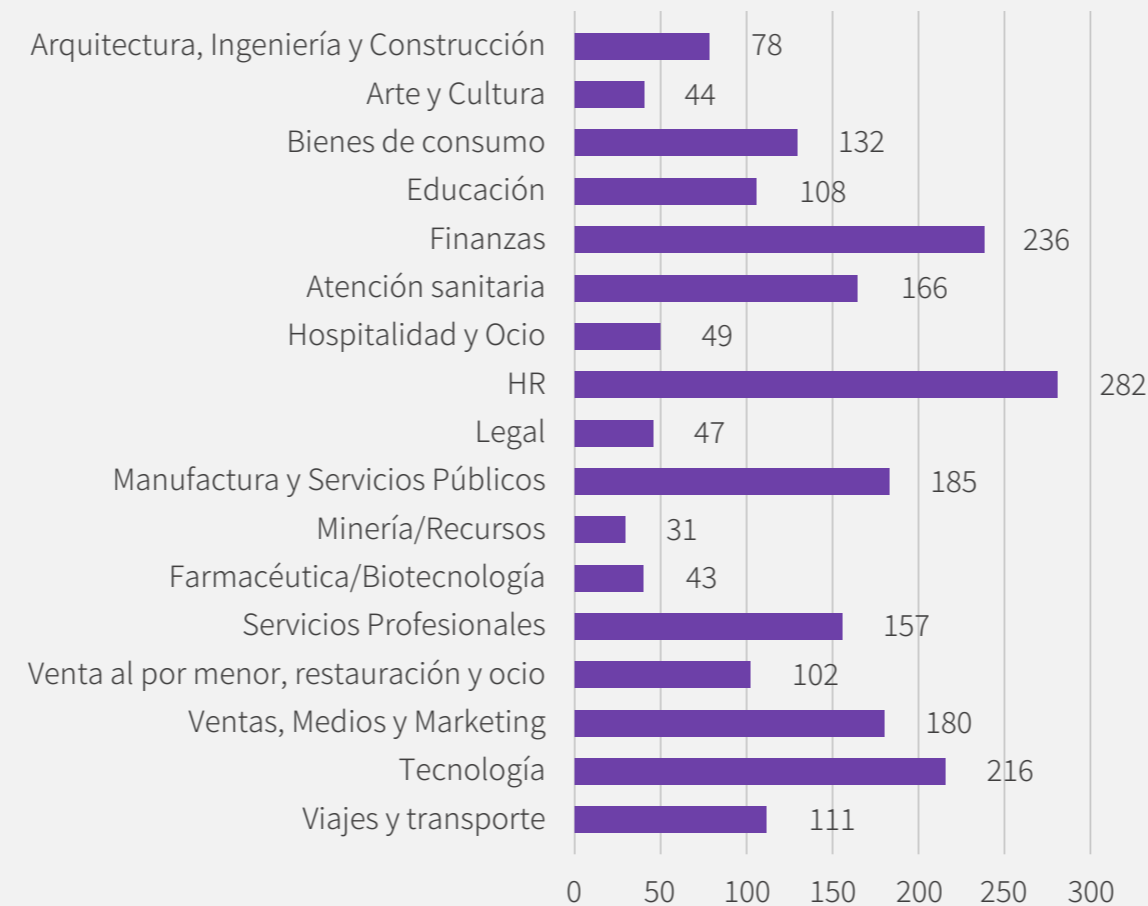
Sobre la investigación

Con el objetivo de preparar mejor a las empresas para los desafíos que se avecinan, LHH realizó una encuesta a 2,675 ejecutivos de nivel C, abarcando diversas industrias y geografías. Este informe es una herramienta valiosa para conocer su mentalidad y obtener perspectivas sobre el estado del liderazgo ejecutivo al comenzar el 2025.

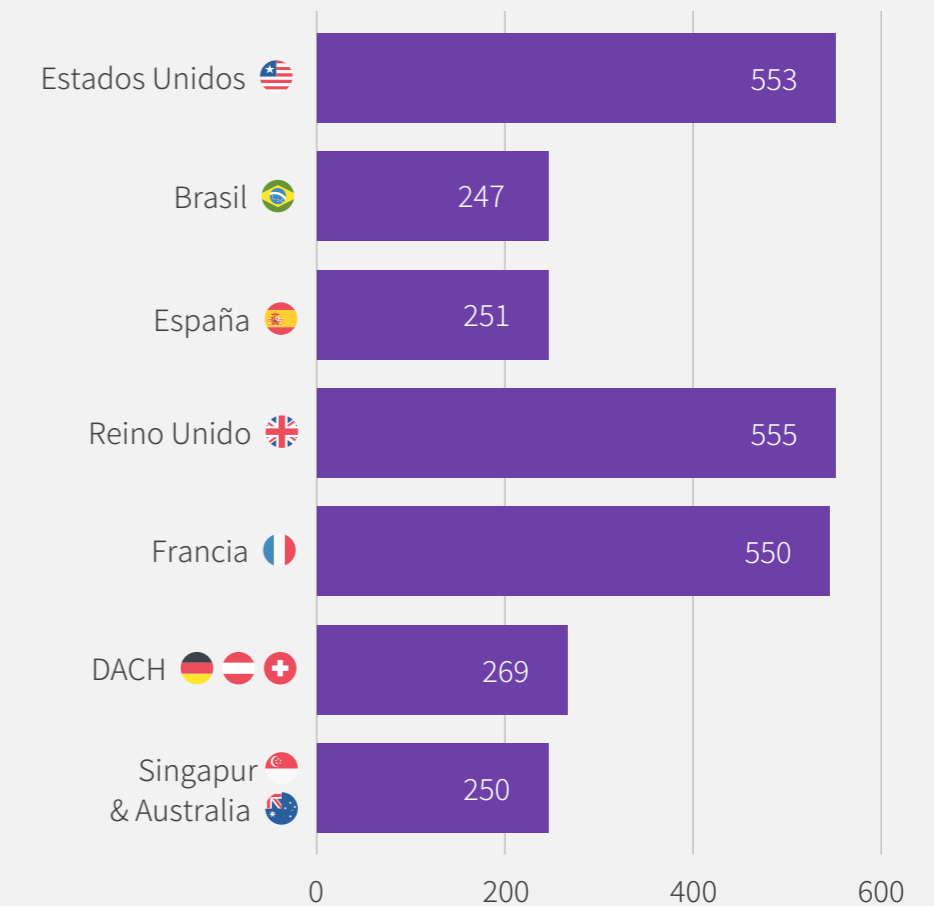
Desglose de los cargos de los encuestados



Desglose de los encuestados por industria



Desglose geográfico de los encuestados



LHH | ICEO

El liderazgo no es un título, es un legado.

ICEO es la práctica global de boutique ejecutiva de LHH, que existe para proporcionar mentoría estratégica y asesoramiento considerado a organizaciones e individuos que experimentan puntos de inflexión críticos, desde la gestión de fusiones empresariales y cambios económicos hasta la navegación de transiciones planificadas y no planificadas.

Para más información, visita www.lhh.com/iceo.

