

Liderazgo humano: las personas son primero

Liderazgo con éxito en un mundo cada vez más digital

El liderazgo va más allá de los resultados



Introducción

Identificar y preparar a las personas para dirigir con éxito una organización en el futuro es cada vez más complejo.

Ya no sólo se trata de lo que consigues como líder, sino de cómo actúas, los equipos que creas a tu alrededor y el ambiente que cultivas en un lugar de trabajo que impulsa el éxito de tu mandato.

Sin embargo, el aumento de la presión y el estrés que los [líderes](#) tienen que soportar en su vida diaria ha hecho que el **75% se plantee seriamente abandonar sus puestos.**

Teniendo esto en cuenta, queríamos saber cómo era el panorama del liderazgo y preguntamos:

- ¿Disponen las empresas de las reservas de talento necesarias para el éxito futuro?
- ¿En qué ámbitos observan las empresas mayores carencias de competencias en sus líderes actuales?
- ¿Se utilizan correctamente los sistemas de liderazgo para fundamentar las decisiones relativas a la formación de directivos?

Hemos encuestado a más de 1.000 profesionales de Recursos Humanos para obtener una visión global de lo que significa liderar en el mundo laboral actual y, a continuación, examinar cómo pueden las empresas equipar mejor a sus líderes para apoyar a su gente y lograr los resultados necesarios para la rentabilidad financiera en medio del cambio continuo.

Está claro que **ser líder nunca ha sido más difícil, más exigente y más complicado, y en un mundo cada vez más digital**, la necesidad de un liderazgo centrado en el ser humano es más importante que nunca.

Sigue leyendo para profundizar en los datos y descubrir los rasgos de un líder realmente influyente.

Jacques Quinio

Director de Soluciones de Gestión del Talento, Right Management



Qué quieren los empleados de sus líderes

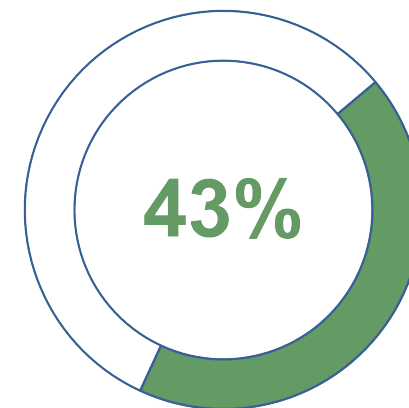


Las expectativas puestas en los líderes han cambiado

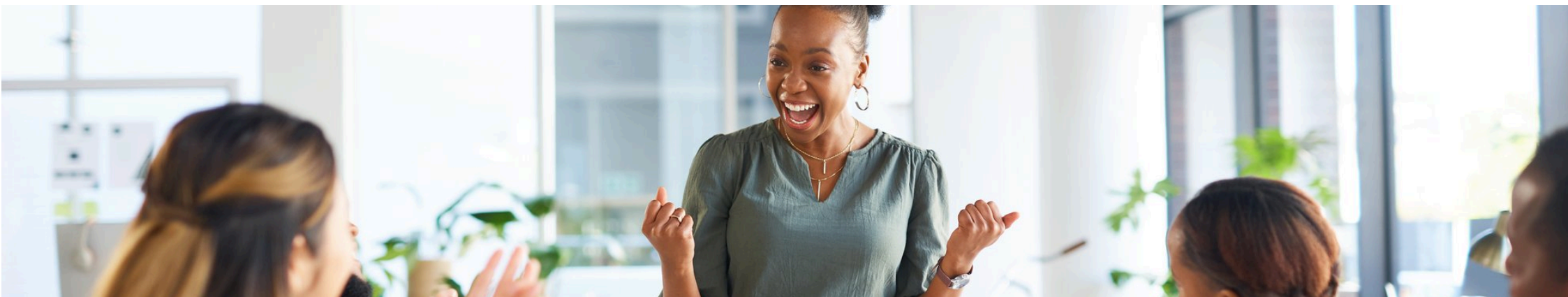
Nunca ha sido tan importante adoptar un enfoque del liderazgo centrado en el ser humano. La inteligencia emocional, el auto-conocimiento y la compasión se consideran ahora ingredientes clave de un buen líder. Y es que liderar en el mundo laboral actual no consiste solo en generar resultados, sino en dar prioridad a las personas y establecer una cultura que apoye el éxito y el bienestar de cada individuo dentro de la empresa.

Nuestra última encuesta, sin embargo, reveló que **casi la mitad (43%) de los profesionales de Recursos Humanos creen que sus líderes no son un modelo a seguir de los comportamientos que se alinean con la cultura que quieren crear**, por lo que no son un claro ejemplo a seguir para su gente. En pocas palabras, ¡no predicán con el ejemplo!

Esta diferencia entre la realidad y las expectativas suele surgir cuando a los líderes sólo se les recompensa por sus resultados financieros, mientras que el valor de los rasgos y comportamientos de liderazgo no se reconoce. Los criterios exactos sobre cómo deben dirigir los líderes serán siempre totalmente exclusivos de cada organización, y deben ajustarse a su propósito y cultura; pero lo que sigue siendo cierto en todos los casos es que los empleados quieren un liderazgo con humanidad en su núcleo.



Casi la mitad de los directivos no son un modelo de comportamiento acorde con la cultura de la empresa

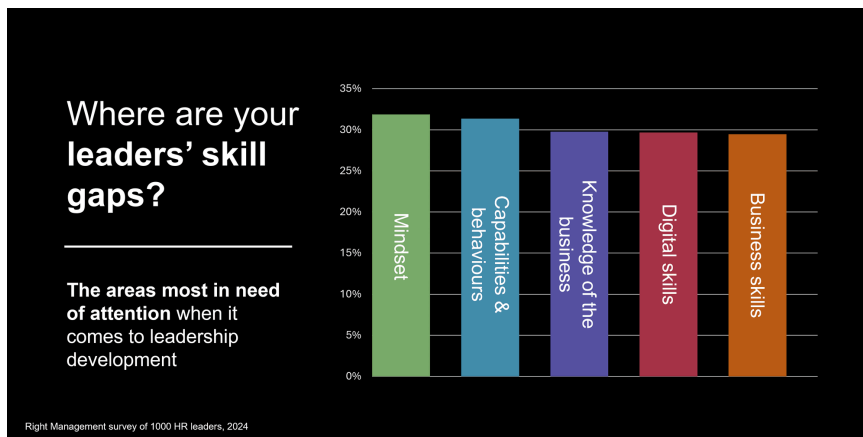


Los líderes deben conectar con su gente

Ahora que las empresas siguen afrontando cambios a un ritmo sin precedentes, es comprensible que se centren en los aspectos financieros. Pero la realidad es que una organización no puede alcanzar sus objetivos sin la aportación y el esfuerzo continuos de sus trabajadores, y la forma más eficaz de crear una cultura en la que los empleados se sientan comprometidos y motivados a realizar este esfuerzo es atraer, desarrollar y retener a líderes capaces de conectar con ellos a nivel humano.

Desafortunadamente, nuestros datos muestran que alrededor de **1 de cada 3** profesionales de RH creen que las mayores carencias de habilidades de sus líderes se encuentran en sus capacidades y comportamientos interpersonales, como la comunicación y la inteligencia emocional; y como resultado, **el 32% no confía** en la capacidad de sus líderes para dirigir eficazmente su organización en los próximos 2-3 años.

Está claro que los líderes tienen mucho terreno que recuperar.





¿Cómo ser un líder humano?

Lo que significa dirigir personas, como ser humano

Creemos firmemente que la forma en que los líderes dirigen es tan importante como el resultado final, y es sin duda la fuerza que impulsa el éxito en primer lugar.

Pero, ¿cómo es realmente el liderazgo humano?

Promover la comunicación

Cree un entorno que fomente la retroalimentación y el aprendizaje continuo para permitir el crecimiento profesional de todos. Los empleados deben tener la oportunidad de aprender y mejorar sus habilidades en un entorno en el que no se les juzgue por no hacerlo bien a la primera. **Los errores deben verse como oportunidades para mejorar, y los líderes deben demostrar su voluntad de buscar y recibir retroalimentación ellos mismos, reconociendo que ni siquiera ellos pueden hacerlo todo bien, todo el tiempo.**

Sin embargo, nuestra última encuesta reveló que un impresionante **75% de los profesionales de RH cree que sus líderes no aceptan los comentarios y no los tienen en cuenta**, lo que sugiere una preocupante falta de autoconocimiento. Si no se establece una cultura de *feedback*, el aprendizaje y el progreso son lentos, lo que obstaculiza el crecimiento tanto de los líderes como de sus organizaciones.



75%

de los líderes no reconocen la importancia del *feedback*.

Desarrollo de equipos de alto rendimiento

Fomente la colaboración y una a los empleados en torno a objetivos compartidos para crear sinergias y ayudarles a lograr una sensación de conexión en su vida laboral. Nuestro [estudio](#) reveló que **el 70% de las personas creen que trabajan mejor en equipo cuando colaboran en persona**, mientras que nuestro [reporte Gen Z](#) reveló que 40% de los empleados afirman que sus compañeros les ayudan a dar lo mejor de sí mismos.

En este mundo cada vez más híbrido, **los empleados quieren sentirse conectados**, y los líderes que reconocen y facilitan este sentido de conexión -eliminando las prácticas de trabajo en silos y fomentando la colaboración entre funciones- verán niveles mucho más altos de compromiso de los empleados, así como un [aumento potencial de la rentabilidad](#) de hasta el 21%.

Mentoría para desarrollar el talento y las carreras profesionales

Cree una cultura de mentoría utilizando habilidades de este tipo en las conversaciones con los subordinados directos. Los líderes que escuchan activamente y demuestran empatía al hablar con los miembros de su equipo podrán establecer una **conexión más humana con sus empleados** y conocer en profundidad quiénes son como personas, qué valoran y hacia dónde quieren encaminar su carrera profesional.

Esto no solo permitirá a los líderes ayudar más eficazmente a estas personas a alcanzar su pleno potencial, el 67% de los [empleados que se han beneficiado del coaching de habilidades](#) afirman que ha mejorado su rendimiento laboral en general, sino que las relaciones entre los líderes y sus colaboradores directos también se verán reforzadas gracias a la mejora de la comunicación y a un mayor sentimiento de confianza.

“

La mentalidad que aportamos como líderes es contagiosa. Si aceptamos la prueba y el error como estrategia de crecimiento y tratamos los problemas como formas de aprender, esta se convierte en la cultura de todos. Las organizaciones que crean una dinámica positiva en torno a la experimentación, la retroalimentación y la confianza tienen un 30% más de probabilidades de liderar el mercado (Bersin y asociados), lo cual no deberá sorprendernos, ya que la investigación de Google sobre Aristotle demostró que la característica más importante para el rendimiento es un entorno de seguridad psicológica: sentirse seguro en un equipo para asumir riesgos, cometer errores y ser honesto sin ser culpado. Si me preguntaran cuál es el hilo conductor de las empresas con más éxito en las que he trabajado, será una cultura de feedback de alta calidad: ¡realmente es un superpoder!.”

Lorraine Mills, Consultora Principal - Right Management



Comunicar con impacto

Los empleados quieren transparencia cuando se trata de temas clave como los resultados de la empresa, tanto financieros como en relación con cuestiones sociales más amplias, así como las decisiones de desarrollo profesional.

[El estudio de ManpowerGroup](#) reveló que los empleados son cada vez más críticos con las organizaciones que no cumplen los objetivos ESG; mientras que [nuestra propia encuesta](#) reveló que los empleados son escépticos en cuanto a cómo se toman las decisiones de desarrollo, dudando del argumento de que se basan únicamente en datos científicos sobre las habilidades y capacidades de las personas, y creyendo en cambio que están influenciadas por otros factores como: a quién conoces (21%) y el tiempo de permanencia en el puesto (15%).

Pero cuando los líderes son abiertos y claros a la hora de comunicar información actualizada sobre estos importantes temas, las percepciones erróneas se acaban rápidamente y se observan mayores niveles de [satisfacción, motivación y productividad en toda la fuerza de trabajo](#).

Los grandes líderes crean y mantienen culturas sólidas. Pero, ¿cómo asegurarse de que todos los líderes, tanto los actuales como los futuros, adoptan el mismo enfoque en su forma de dirigir?



1 de cada 5

empleados cree que las decisiones de desarrollo se basan en "a quién conoces"

Aportar claridad en un
entorno cada vez más
complejo



Porqué son fundamentales los principios de liderazgo

Cuando se pide a los líderes que equilibren prioridades potencialmente complejas y contrapuestas, es comprensible que muchos se sientan confusos sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, **es vital que las organizaciones apoyen a sus líderes en este proceso caótico**, articulando claramente lo que quieren de ellos en términos de cómo lideran, la cultura que les gustaría que cultivaran, así como cuáles son las prioridades del negocio, proporcionando así algo de claridad en medio de la ambigüedad del entorno de trabajo actual.

La forma más sencilla de aportar esta claridad es formalizar el proceso mediante **un modelo de liderazgo específico para la empresa**. De este modo, se proporciona un punto de referencia para todos los líderes y se evita que caigan en la trampa de liderar según sus propios sistemas de creencias, **al tiempo que se garantiza que los trabajadores se benefician de un enfoque coherente del liderazgo**. De este modo, las organizaciones pueden:

Descubrir brechas críticas en las capacidades



La medición de los líderes que ya están en activo, en función de los criterios de liderazgo que se han determinado como fundamentales para el éxito futuro, proporciona a su organización datos objetivos sobre las capacidades de liderazgo, los puntos fuertes y las carencias de competencias, lo que ayuda a fundamentar las decisiones y la estrategia en materia de talento.

Desarrollar una red de líderes



Según nuestros últimos datos, **1 de cada 2 profesionales de RH prevé un déficit de líderes en los próximos cinco años**. Por eso es esencial desarrollar internamente la próxima generación de talento, utilizando métodos de evaluación eficaces que se ajusten a los requisitos de liderazgo de la organización.

Seleccionar e incorporar el talento adecuado



Dado que el 40% de los líderes fracasan en los primeros 18 meses de su nuevo cargo, es fundamental seleccionar y contratar a líderes capacitados que estén alineados con la cultura y los valores de su organización. El uso de herramientas que predicen el rendimiento, eliminan los prejuicios y determinan de qué son capaces los líderes garantizará su éxito.

Acelerar el desarrollo de líderes



Proporcionar oportunidades de desarrollo de líderes centradas y apoyadas por el mentor, guiadas por resultados de evaluación definitivos, ayudará a sus líderes a aumentar sustancialmente su productividad, lo que se traducirá en un retorno de la inversión casi siete veces superior a la inversión inicial.

Garantizar la continuidad con planes de sucesión



Maximice el retorno de la inversión de los programas de desarrollo de líderes cultivando futuros líderes que estén alineados con los requisitos de su organización y preparándolos para transiciones fluidas. Según un [estudio](#), solo una de cada diez empresas británicas cuenta con un plan de sucesión formalizado.



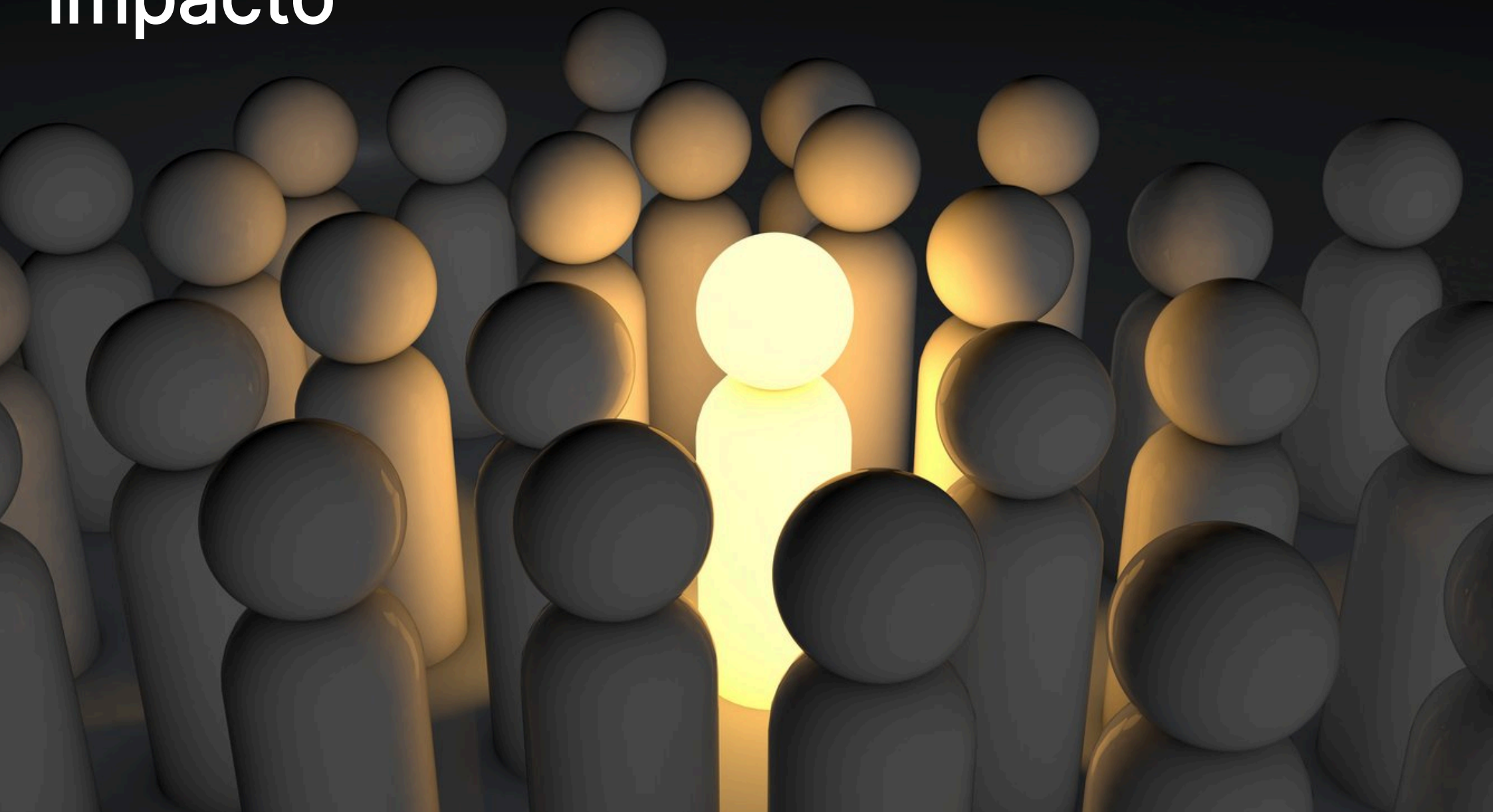
El aprovechamiento de los datos de evaluación, basados en los requisitos específicos de liderazgo de una organización, ayudará a las organizaciones a predecir el éxito, invertir en el talento adecuado y orientar sus presupuestos de desarrollo. Las evaluaciones proporcionan la información necesaria para cultivar líderes eficaces e impulsar el éxito de la organización.

Pippa Cronk, Consultora Senior - Right Management

Con el sistema de liderazgo adecuado, las organizaciones prosperan. Sin embargo, la creación y aplicación de un marco no es un proceso de una sola vez, por lo que resulta muy preocupante que nuestros últimos datos revelen que **más de la mitad (58%) de las empresas no disponen de un modelo de liderazgo o creen que ya no es pertinente.**

Para aprovechar todo el potencial de cualquier modelo, las empresas deben utilizar estudios actualizados y mediciones fiables que permitan revisiones y ajustes periódicos que se ajusten a la evolución del contexto laboral y a cualquier cambio en los objetivos generales de la organización. **Si no se llevan a cabo estas actualizaciones, el resultado será un marco anticuado e irrelevante, así como el rechazo de los líderes empresariales.**

El programa "Liderar con impacto"



Ayudar a los líderes a alcanzar los objetivos clave

Liderar con impacto **significa lograr resultados que van mucho más allá de los objetivos del negocio.**

Hoy en día, los líderes de talla mundial no solo tienen que cumplir objetivos comerciales, sino también apoyar a su personal y estar **preparados para ofrecer resultados en cinco áreas clave de impacto:**

1. Propósito, visión y dirección
2. Una cultura de seguridad, inclusiva y de apoyo
3. Crecimiento profesional del colaborador
4. Mayor compromiso
5. Resultados empresariales sostenibles

Para alcanzar y superar las exigencias de rendimiento de las empresas contemporáneas, se necesita un nuevo modelo, que permita a las organizaciones **identificar, evaluar y desarrollar mejor el talento de liderazgo que tendrá un impacto en estas áreas.**

Un elemento central del programa "Leading with Impact" son los componentes de un liderazgo eficaz, que se dividen en dos categorías::

SER – las fortalezas personales inherentes que crean las mejores condiciones para la efectividad del líder.

HACER – las capacidades y comportamientos que ponen en práctica los líderes efectivos, que son más fáciles de desarrollar.



"SER" un líder efectivo



Características innatas de un líder efectivo

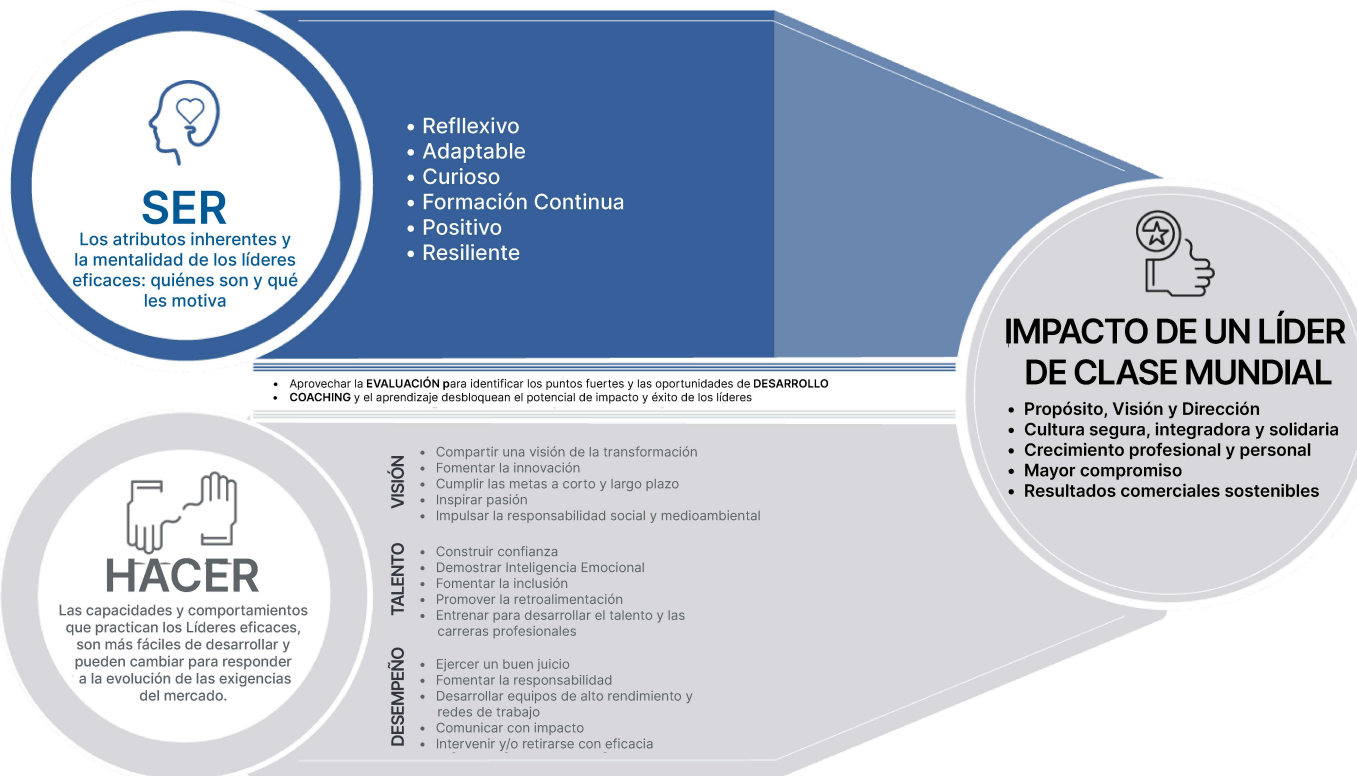
Las características del "ser" se refieren a la mentalidad natural de un líder: quiénes son y qué les motiva. Se trata de atributos que los líderes eficaces suelen mostrar de forma innata y que son más difíciles de aprender o desarrollar.



“

No se trata de un modelo de liderazgo en el que todas las dimensiones tengan el mismo nivel de importancia, sino de un modelo para que las organizaciones definan lo que es fundamental para su estrategia empresarial y sus valores y, a continuación, seleccionen, dentro de los ingredientes de "Leading with Impact" (Liderar con impacto), un número limitado de dimensiones para aclarar el liderazgo que necesitan para el éxito futuro.

Jacques Quinio, Director de Soluciones de Gestión del Talento- Right Management



Las tendencias naturales detrás de un gran liderazgo

Los líderes de clase mundial son:

REFLEXIVO

Introspectivo; actúa teniendo en cuenta su impacto en situaciones y relaciones

ADAPTABLE

Capaz de adaptarse con facilidad a la inestabilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (o al cambio continuo)

CURIOSO

Tiene una amplia variedad de intereses, una mentalidad abierta y alimenta los procesos de toma de decisiones con perspectivas y puntos de vista externos

APRENDIZAJE CONTINUO

Comprometido con el desarrollo personal y profesional continuo a través de la educación, la exposición y la experiencia

POSITIVO

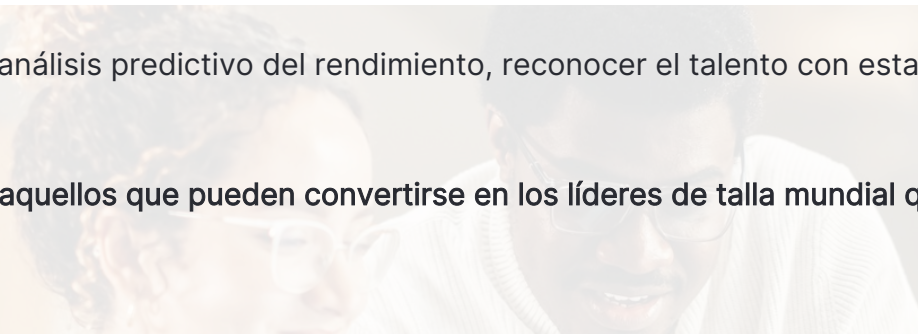
Centra su energía en las posibilidades y en lo que se puede hacer, así como en el impacto que puede tener

RESILIENTE

Tenaz, persistente y proactivo en la gestión de retos y contratiempos

Mediante la evaluación psicométrica y el análisis predictivo del rendimiento, reconocer el talento con estas características del "Ser" se convierte en una realidad.

Esto permite a las empresas identificar a aquellos que pueden convertirse en los líderes de talla mundial que impulsarán el éxito empresarial en el futuro.

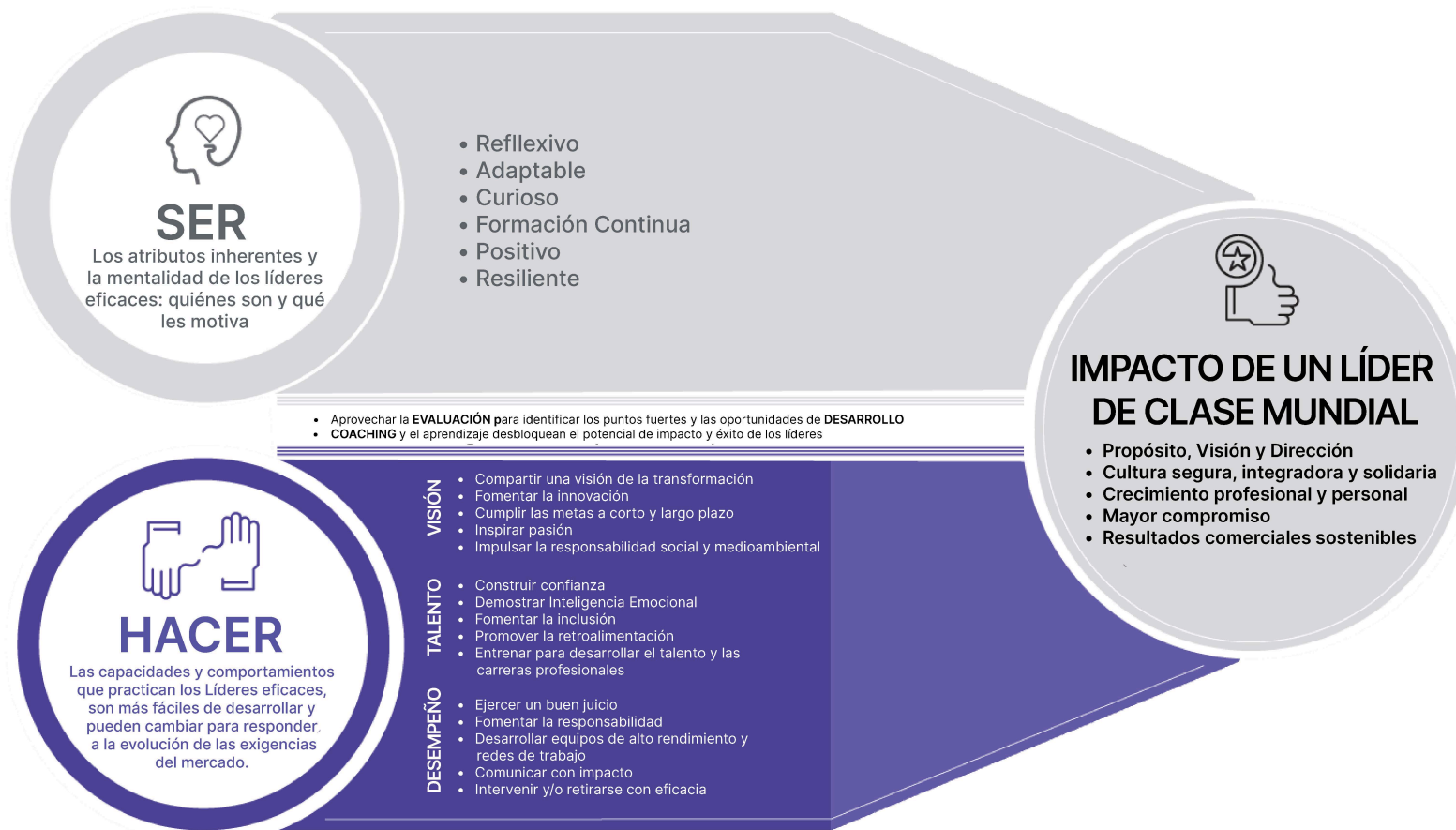


"Hacer" lo correcto



¿Qué hace un líder de talla mundial?

Las características del "hacer" son las capacidades y comportamientos que practican los líderes eficaces. Son más fáciles de desarrollar y pueden cambiar para adaptarse a la evolución de los requisitos del mercado. Estas capacidades se segmentan en tres grandes grupos: **VISIÓN, TALENTO Y DESEMPEÑO.**



Los comportamientos que sustentan un liderazgo ejemplar

Los líderes eficaces adoptan y despliegan las siguientes capacidades:

VISIÓN

Compartir una visión de transformación – Crear, comunicar e inspirar a la organización transmitiendo una visión de futuro.

Fomentar la innovación – Crear un entorno que favorezca la retroalimentación y el aprendizaje para permitir el ensayo y la aplicación de nuevas ideas.

Cumplir las metas a corto y largo plazo – Movilizar los recursos de la organización para obtener resultados rápidos y sostenibles.

Inspira pasión – Conectar con los demás para implicar a los corazones y las mentes en torno a una visión, un objetivo o un resultado compartido.

Impulsar la responsabilidad social y medioambiental – Crear las condiciones para que ellos mismos y los demás participen activamente en actividades de sostenibilidad que beneficien a la sociedad en general.





TALENTO

Construir confianza - Defender y reflejar los valores de la empresa y demostrar integridad en las relaciones con los demás.

Demostrar inteligencia emocional - Reconocer cómo los propios sentimientos y creencias influyen en los demás y aprovechar esa perspectiva para informar las acciones y los comportamientos.

Fomentar la inclusión - Aceptar la diferencia, buscar activamente, fomentar y valorar la participación y la inversión de todas las voces y opiniones.

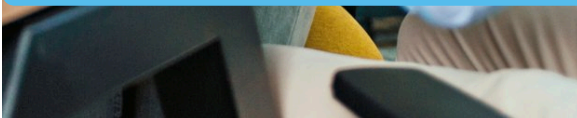
Promover la retroalimentación - Permitir a los compañeros crear un entorno seguro para pedir, dar y recibir retroalimentación con el fin de crear una organización que aprenda.

Entrenar para desarrollar el talento y las carreras profesionales - Crear una cultura de entrenamiento para equipar a las personas para que alcancen su pleno potencial en sus carreras profesionales.

“

Siempre me ha gustado la cita de Maya Angelou que dice: *"He aprendido que la gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará cómo les hiciste sentir"*, ya que explica por qué es tan importante que los líderes fomenten intencionadamente una cultura de formación, utilizándola como herramienta para ayudar a los equipos y a las personas a crecer, a rendir y a desafiarse mutuamente de una forma psicológicamente segura.

Lisa Stone, Jefe de Entrenamiento - Right Management





DESEMPEÑO

Ejercer un buen juicio - Flexibilizar el enfoque de toma de decisiones para considerar toda la información disponible antes de llegar al mejor resultado.

Fomentar la responsabilidad - Proporcionar a los empleados la autoridad y el espacio necesarios para ejercer su autonomía, al tiempo que se les supervisa y se les hace responsables de los resultados.

Desarrollar equipos de alto rendimiento y redes de trabajo - Conectar a personas y redes con un objetivo común para crear sinergias e impulsar resultados extraordinarios.

Comunicar con impacto - Transmitir mensajes claros para facilitar la comprensión común del objetivo por todas las partes y obtener la respuesta deseada.

Intervenir y/o retirarse con efectividad - Nivel moderado de compromiso personal en función de las necesidades de la situación.

Sentar las bases de un éxito sostenido



Aplicación de "Leading with Impact" en su empresa

Leading with Impact es un programa basado en estudios de mercado y décadas de experiencia. Proporciona una estructura sugerida que permite a las organizaciones identificar y desarrollar un liderazgo de categoría mundial hoy y en el futuro. Líderes que no sólo serán capaces de alcanzar los objetivos financieros y de rendimiento de la empresa, sino también de crear una cultura sólida y conectar con las personas de forma que unan y comprometan a la plantilla en la consecución de estos objetivos.

Es importante recordar que **cada organización tiene su propio contexto** y, por tanto, cualquier programa de liderazgo debe ser específico de la empresa para la que se crea.

Hay cuatro pasos esenciales para las organizaciones comprometidas a apoyar a los líderes que crean impacto:

Paso 1: Asegurarse de que los objetivos de la empresa son relevantes

Las organizaciones deben ser explícitas sobre lo que esperan de los líderes, especialmente en lo que respecta a la forma en que quieren que lideren. De este modo, pueden moldear más eficazmente su esquema de liderazgo en torno a sus objetivos empresariales, que deben ser:

Cumplir las prioridades: Todas las organizaciones tienen diferentes presiones, retos y oportunidades a los que se enfrentan los líderes. Las empresas deben alinear su sistema con sus prioridades y formar a los líderes en consecuencia.

Utilizar el lenguaje de la empresa: Cada organización tiene su propio lenguaje, que debe ser la base de cualquier estructura de liderazgo, para que pueda ser aceptada y adoptada fácilmente.

Reflejar la cultura y los valores de la empresa: Lo que es importante para una organización y su gente determina las cualidades necesarias en su liderazgo. Un proyecto de liderazgo debe adoptar estos aspectos culturales.

Paso 2: Crear un modelo a medida y evaluar a los líderes actuales

El programa de liderazgo ayuda a las organizaciones a evaluar los conocimientos y capacidades de los líderes actuales y potenciales, individualmente y en grupo, basándose en un modelo creado específicamente para cada empresa.

El proceso de evaluación crea un punto de referencia para los líderes e identifica oportunidades de desarrollo. Mediante pruebas psicométricas y evaluaciones, las organizaciones pueden calibrar las capacidades disponibles y diagnosticar las áreas en las que es necesario un mayor desarrollo.



Paso 3: Comprometerse a desarrollar

Se crean programas y objetivos a medida para ayudar a los líderes a abordar las carencias en sus capacidades. Al proporcionar asesoramiento especializado, las organizaciones fomentan las capacidades de liderazgo que necesitan para impulsar el rendimiento y el crecimiento, y pueden centrar su atención en acelerar el cambio en toda la empresa.

1 de cada 5

directivos de empresa afirma que no sería el líder que es hoy si no se hubiera beneficiado de los programas de desarrollo, mientras que otro **33%** está dispuesto a realizar más programas de este tipo.

[The Leadership Conundrum, Right Management](#)

Etapa 4: Evaluación y perfeccionamiento

La medición es esencial para evaluar el rendimiento del liderazgo y valorar los avances respecto a unos objetivos claramente definidos. **Las organizaciones deben adoptar un enfoque basado en el conocimiento aprovechando las herramientas psicométricas** para crear una base de referencia que ayude a impulsar el desarrollo y la formación.

Con un ciclo continuo de medición, perfeccionamiento y desarrollo con herramientas de evaluación claras, **las organizaciones pueden centrar los recursos en la responsabilidad que tiene más probabilidades de proporcionar el mayor rendimiento en los resultados empresariales.**

Siguiendo estos pasos de buenas prácticas para la aplicación integral y la mejora continua de un modelo de liderazgo, **las organizaciones pueden explicar a sus directivos cómo debe ser el liderazgo y prepararse para un éxito sostenible a largo plazo.**



Gracias por leernos
- Nos encantaría
continuar la
conversación.

Introduce tus datos para saber más...