

! ¿Y si la incertidumbre
fuese tu mejor
oportunidad de
liderazgo?

Liderazgo en la nueva realidad



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

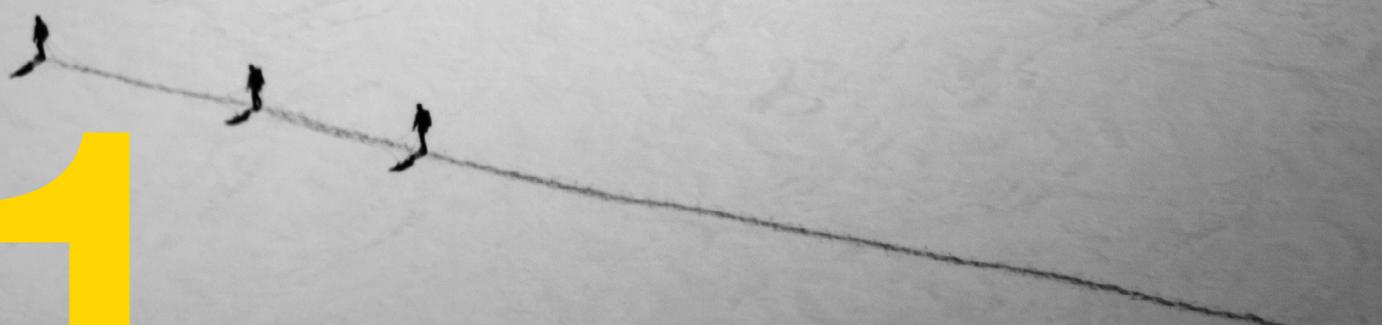


Índice

- | | |
|----------|--|
| 1 | Introducción |
| 2 | Retos a los que se enfrentan los líderes |
| 3 | Perfil del líder en la nueva realidad |
| 4 | Autovaloración de los líderes |
| 5 | Mejores prácticas en liderazgo |

1

Introducción



El pulso de los líderes

El entorno actual ha puesto de manifiesto la necesidad de un nuevo modelo de liderazgo en el que los retos a los que se enfrentan los líderes se apoyan en nuevas cualidades y valores imprescindibles para afrontar el futuro empresarial. En EY creemos que el primer paso es entender las preocupaciones de los líderes del presente para acompañarlos en su crecimiento ante la nueva realidad.

Nuestro informe "Liderazgo en la nueva realidad" está basado en una encuesta que tiene como objetivo tomar el pulso, en un momento de gran relevancia en la transformación de las organizaciones, a un grupo heterogéneo de líderes, pertenecientes a diferentes géneros, generaciones y organizaciones. El resultado final refleja el nivel de adopción de nuevas formas de actuar en un mundo del trabajo convulso marcado por el COVID-19.

En un mundo donde el líder debe resolver problemas complejos los perfiles encuestados manifiestan que se sienten preparados para afrontar la nueva realidad y mantienen una posición optimista sobre el nivel de autoeficacia percibido en sus comportamientos.

Los **nuevos modelos de negocio** y la necesidad de entornos flexibles de trabajo dan paso a un perfil de liderazgo experto, digital y con conocimientos de la industria y/o de una disciplina que requiere un conocimiento específico. Esta nueva figura deberá destacar por sus cualidades humanas, capacidad de comunicación y la construcción efectiva de equipos.

Desde una **perspectiva de género**, las líderes encuestadas transmiten que son conscientes de su papel protagonista y transformador en esta nueva realidad. Como norma general, reflejan una alta autopercepción en estas cualidades, por encima de la autovaloración de los hombres. Como ejemplo de esta evolución, los resultados obtenidos sitúan a las mujeres dentro de un perfil de liderazgo que dedica más tiempo a escuchar a los miembros del equipo, fomentar la seguridad psicológica en su entorno de trabajo y dotar de pautas efectivas de colaboración.

El análisis del pulso de los líderes desde una **perspectiva generacional** ofrece también interesantes conclusiones en cuanto a las diferencias relativas a la forma de comportarse de cada grupo de líderes en función de sus años de experiencia. Un claro ejemplo es el talento senior, que resalta por su resiliencia ante la incertidumbre y por su orientación a la resolución de problemas. Por su parte, los líderes más nóveles, se consideran más innovadores y focalizados en la colaboración.

La diversidad generacional ofrece variedad de capacidades, que se convierten en complementarias e imprescindibles, para las nuevas formas de trabajo desarrolladas en entornos más complejos.

En el estudio se ha querido reflejar también la **visión de las empresas**, que durante los últimos años han buscado impulsar mejores prácticas para el desarrollo de las nuevas formas de liderar. La adopción de nuevas formas de trabajo, la transformación de los procesos operativos y la creación de nuevos productos y servicios digitales supone dedicar altas dosis de esfuerzo en la mejora del desempeño y en el desarrollo de las personas como única fórmula para garantizar la continuidad del negocio y la retención del talento.

El diseño de nuevos modelos de carrera debe convertirse en una oportunidad de crecimiento, ya que se reducen las barreras del presencialismo, se incentiva el conocimiento experto y se aportan oportunidades de crecimiento profesional basadas en experiencias como la participación en proyecto o la creación de un nuevo producto.

Por último, la figura del **Líder inclusivo** es una condición necesaria e inherente al desempeño efectivo de las personas en el contexto de trabajo actual. La inclusividad como calidad del líder está presente en la definición del perfil ideal de comportamientos y valores de las empresas encuestadas, como eje clave para reconocer y apreciar la singularidad de cada persona y poner en valor las capacidades que cada individuo puede aportar.

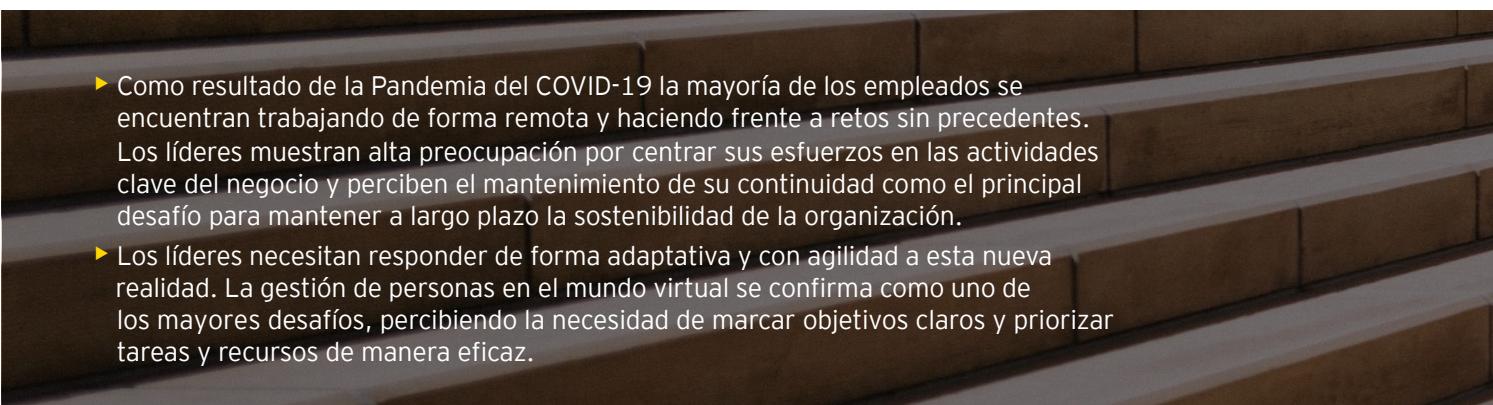
2

Retos a
los que se
enfrentan los
líderes

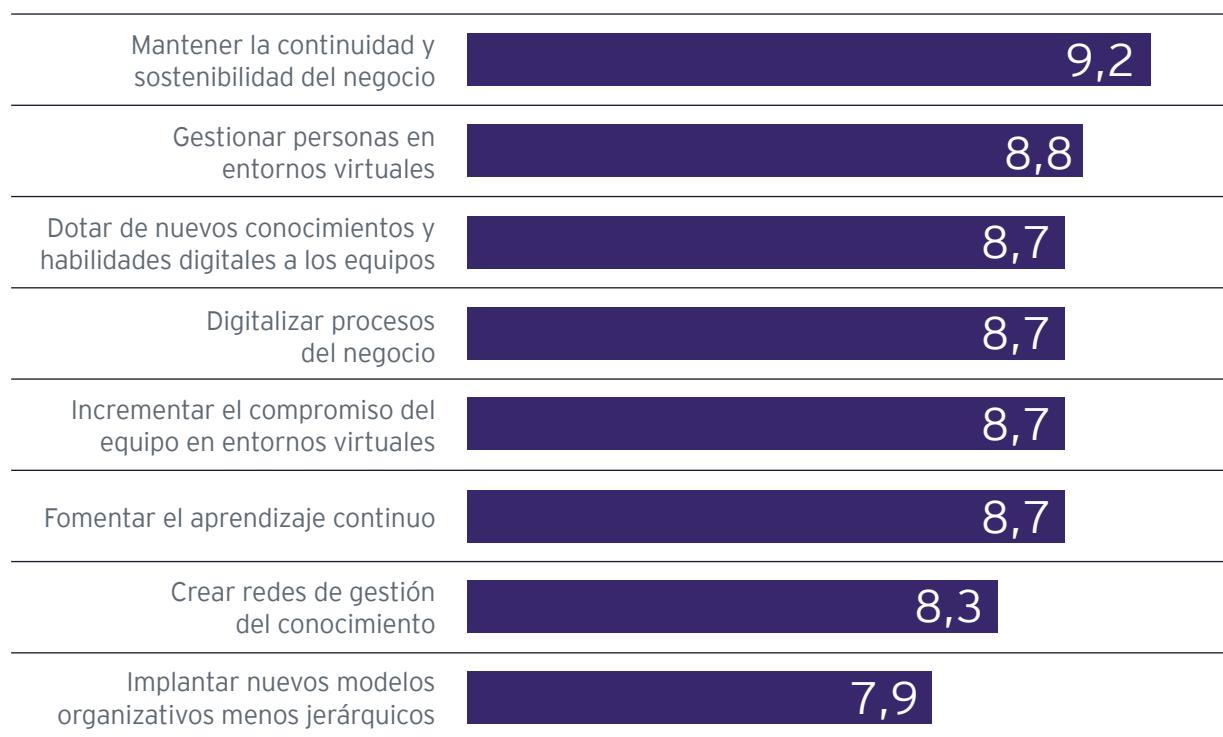


Los grandes ocho retos

Los comportamientos efectivos de los líderes en la nueva realidad vienen determinados por el tipo y magnitud de retos a los cuales se enfrentan. Los líderes encuestados identifican ocho retos de especial relevancia:

- 
- ▶ Como resultado de la Pandemia del COVID-19 la mayoría de los empleados se encuentran trabajando de forma remota y haciendo frente a retos sin precedentes. Los líderes muestran alta preocupación por centrar sus esfuerzos en las actividades clave del negocio y perciben el mantenimiento de su continuidad como el principal desafío para mantener a largo plazo la sostenibilidad de la organización.
 - ▶ Los líderes necesitan responder de forma adaptativa y con agilidad a esta nueva realidad. La gestión de personas en el mundo virtual se confirma como uno de los mayores desafíos, percibiendo la necesidad de marcar objetivos claros y priorizar tareas y recursos de manera eficaz.

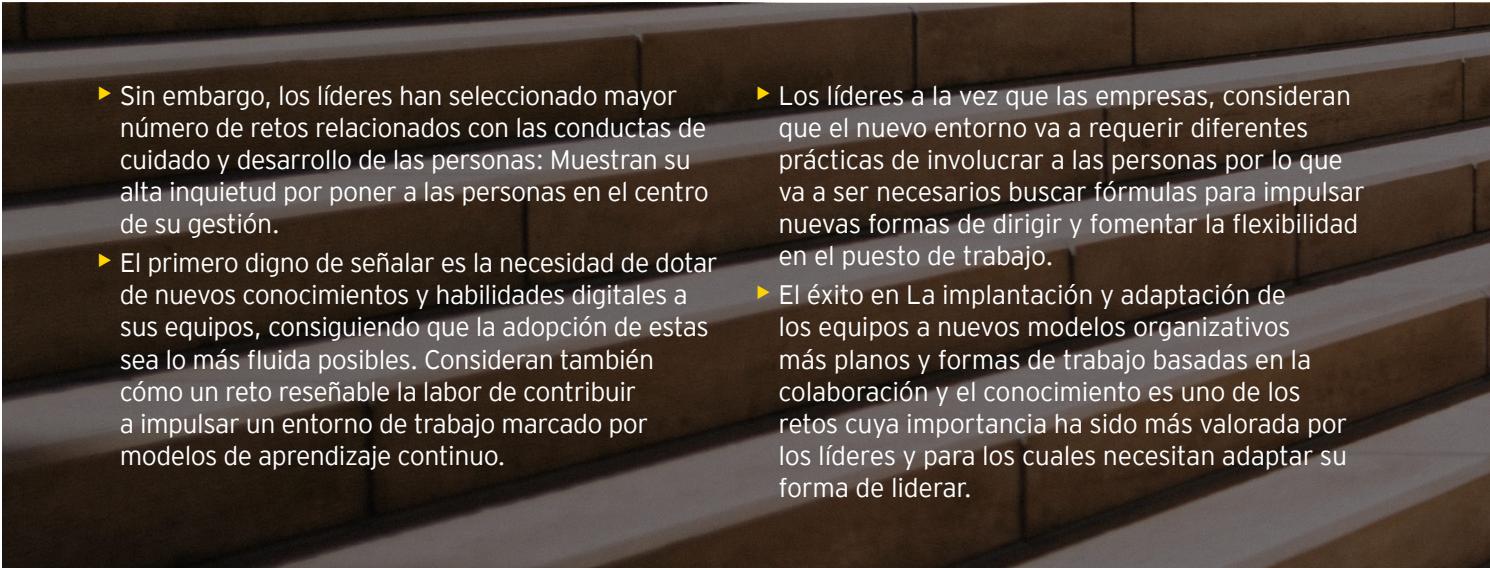
Retos Actuales



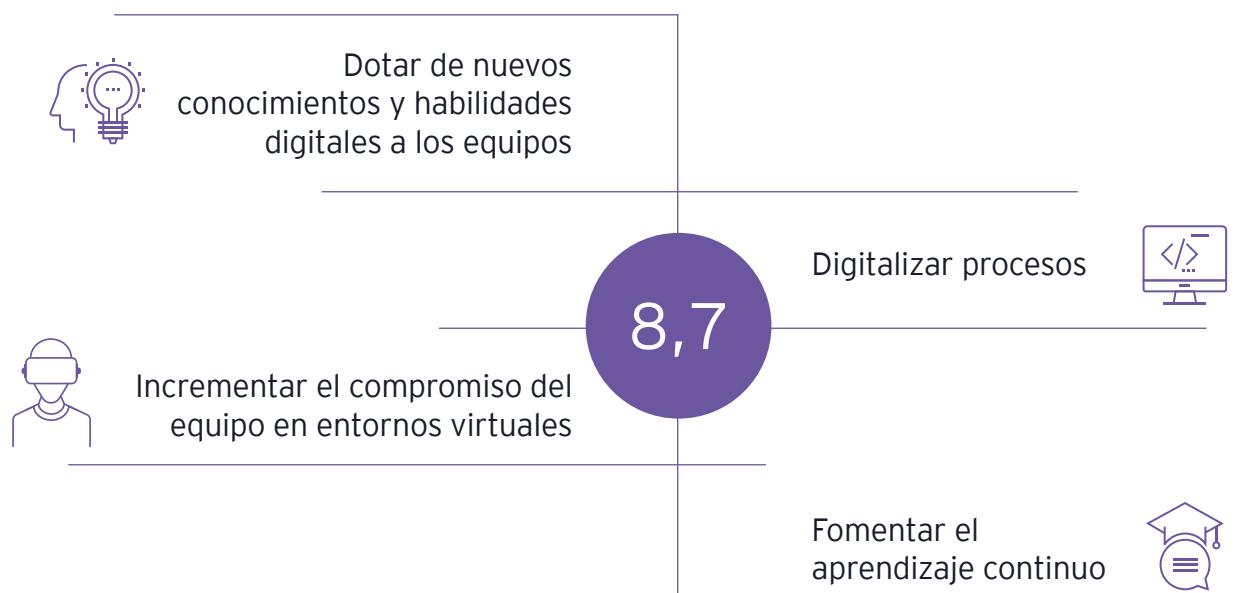
- ▶ Los líderes consideran de especial relevancia de cara a valorar su actividad, la mejora de los procesos a través de la automatización y digitalización, mostrando iniciativa por la búsqueda de la eficiencia y la reducción del riesgo operativo.



Los grandes ocho retos

- 
- ▶ Sin embargo, los líderes han seleccionado mayor número de retos relacionados con las conductas de cuidado y desarrollo de las personas: Muestran su alta inquietud por poner a las personas en el centro de su gestión.
 - ▶ El primero digno de señalar es la necesidad de dotar de nuevos conocimientos y habilidades digitales a sus equipos, consiguiendo que la adopción de estas sea lo más fluida posible. Consideran también cómo un reto reseñable la labor de contribuir a impulsar un entorno de trabajo marcado por modelos de aprendizaje continuo.
 - ▶ Los líderes a la vez que las empresas, consideran que el nuevo entorno va a requerir diferentes prácticas de involucrar a las personas por lo que va a ser necesarios buscar fórmulas para impulsar nuevas formas de dirigir y fomentar la flexibilidad en el puesto de trabajo.
 - ▶ El éxito en la implantación y adaptación de los equipos a nuevos modelos organizativos más planos y formas de trabajo basadas en la colaboración y el conocimiento es uno de los retos cuya importancia ha sido más valorada por los líderes y para los cuales necesitan adaptar su forma de liderar.

Retos con la misma valoración de importancia





3

Perfil del líder
en la nueva
realidad

Perfil de Liderazgo

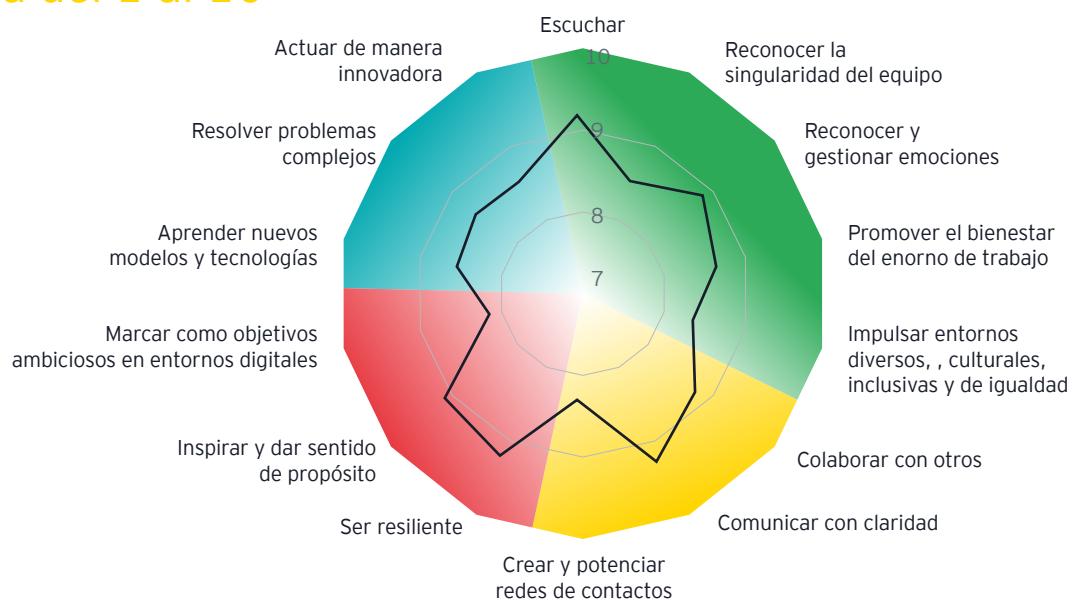
Durante los últimos meses hemos estado aprendiendo de los líderes que están siendo capaces de afrontar con éxito las situaciones consecuencia de la pandemia. Hemos visto que pese a que todas las organizaciones han puesto en el centro de su gestión a las personas, salvaguardando su bienestar y salud por encima de sus cuentas de resultados. El **cómo** lo han gestionado ha marcado la diferencia para reforzar el compromiso de sus empleados, su marca empleadora y la confianza de sus inversores, entre otros elementos.

Desde EY nos hemos preguntado cuáles han sido y son esas características distintivas que serán claves en los líderes. Para ello, hemos obtenido respuesta de más de 400 líderes; hemos analizado una amplia gama de investigación académica en campos tan diversos como desarrollo organizacional, neurociencia, psicología positiva y liderazgo; y entrevistado a clientes para conocer sus mejores prácticas.

A través de esta investigación, y atendiendo a cuatro dimensiones de liderazgo con las que trabajamos en EY (Pensar, Navegar, Conectar y Cuidar) destilamos un conjunto de características (habilidades, valores y experiencias previas) que, en combinación, prevemos permitirán alcanzar altos niveles de desempeño en el actual escenario.

Habilidades del líder atendiendo a las cuatro dimensiones y en una escala del 1 al 10

- Conectar
 - Navegar
 - Cuidar
 - Pensar
- Valoración



Pensar

Hace referencia al pensamiento, claridad mental, tener una visión holística de los problemas y una actitud positiva hacia el aprendizaje. Siendo los comportamientos clave en este estudio: actuar de manera innovadora, resolver problemas complejos y aprender nuevos modelos y tecnología.

Conectar

Construir redes de relación en entornos globales y contextos virtuales y comunicar utilizando todos los canales disponibles. Los comportamientos en este estudio han sido: colaborar con otros, comunicar con claridad y crear y potenciar redes de contacto.

Navegar

Actitud abierta hacia la disruptión y los contratiempos que conlleva poner en marcha nuevas ideas. Trabajar con un propósito y adherir a otros al mismo. Los comportamientos en este estudio son: marcar objetivos ambiciosos en entornos digitales, inspirar y dar sentido de propósito y ser resiliente.

Cuidar

Empatizar con los otros como herramienta clave para favorecer entornos inclusivos y gestionar las emociones propias y las del equipo. Los comportamientos clave han sido: escuchar, reconocer la singularidad de los miembros del equipo, reconocer y gestionar emociones e impulsar entornos diversos, culturas inclusivas y la igualdad.

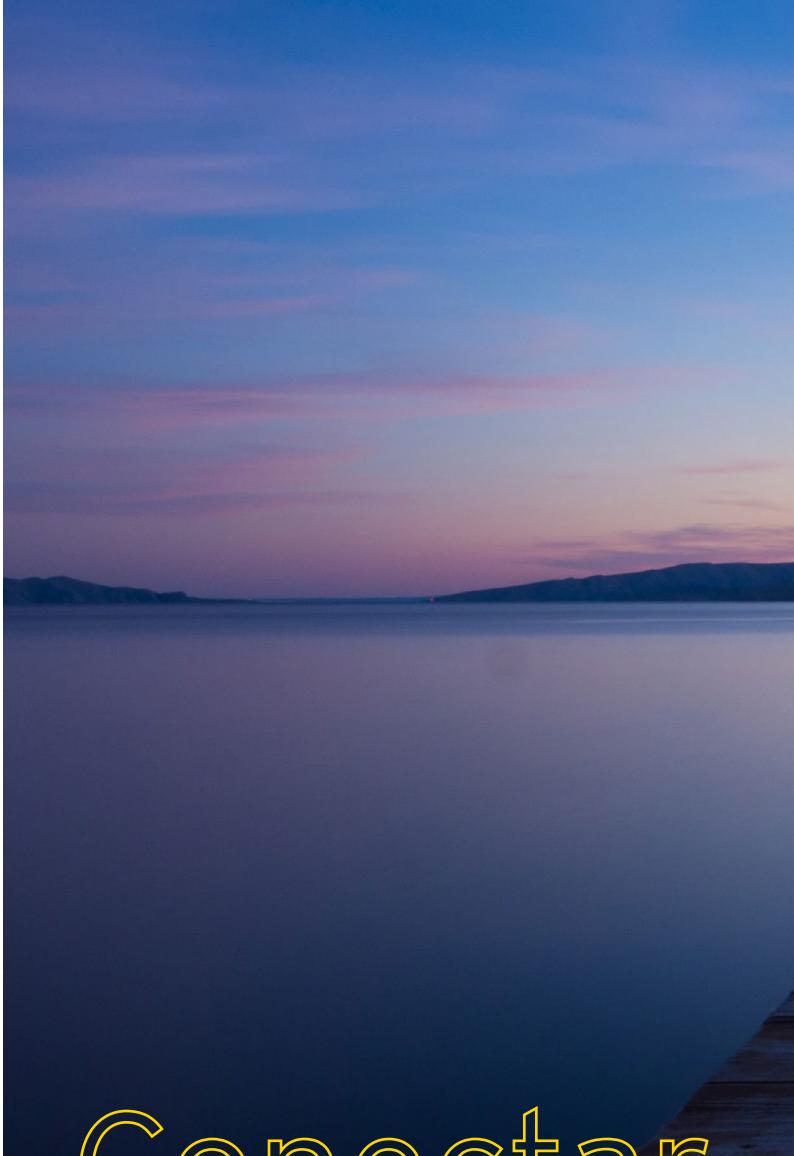
Características

Cuidar

Los líderes encuestados reconocen la importancia de este área frente al resto. La escucha (93%) y reconocer y gestionar las emociones (89%), siempre han sido comportamientos clave en el liderazgo, pero en la actualidad son factores imprescindibles para crear y mantener el sentimiento de equipo en remoto e incrementar el compromiso con la organización. Con esta pandemia hemos experimentado un sinfín de emociones comunes que hemos necesitado expresar y compartir y sólo los líderes que han sabido conectar y gestionar estas emociones en la distancia son los que han salido fortalecidos en su rol.

Impulsar entornos diversos, culturas inclusivas y la igualdad (84%) , así como apreciar la singularidad de los miembros del equipo (85%), son habilidades fundamentales si queremos construir organizaciones plurales, atraer y fidelizar el talento y crear espacios de innovación donde cualquier idea o comportamiento diferente al de la mayoría sea respetado e integrado. La variedad de tipologías de clientes que tienen las empresas ha de verse representado en la plantilla de profesionales para crear servicios y productos ajustados a sus necesidades.

Promover el bienestar en el trabajo (87%) es otra de las habilidades del líder que será necesaria para afrontar los retos durante y tras la pandemia.



Conectar

Todos los líderes encuestados y todas las empresas entrevistadas han coincidido en que el comportamiento comunicar con claridad (93%) ha sido y será clave en los líderes. Comunicar con claridad, con frecuencia, con cercanía, con honestidad, en entornos virtuales, etc. es el camino esencial para dar a conocer la visión, los objetivos y el propósito. Asimismo es la vía para fortalecer vínculos, disminuir la ambigüedad y establecer relaciones de confianza.

Colaborar con otros (89%) y crear y potenciar redes de contacto (83%) aumentan su relevancia en el smartworking, en los entornos virtuales y globales. Los líderes operan en complejos ecosistemas de equipos, proveedores y clientes con el objetivo de establecer relaciones de colaboración que aporten un beneficio a todas las partes involucradas. Por ello, es fundamental comprender estos ecosistemas, establecer relaciones y actuar con agilidad para generar vínculos entre personas y aprovechar las oportunidades que de ellos surgen.



Navegar Pensar

La disruptión es una constante con la que los líderes deben lidiar en la actualidad, algunas veces siendo pioneros en los cambios y otras observándolos para transformar su organización. La capacidad de comprender los cambios y adaptarse a ellos son la seña de identidad de los líderes que prosperan.

Esto no es tarea sencilla y cometer errores es inevitable. Por ello, la resiliencia (92%) es necesaria para sobreponerse a las situaciones adversas y a los errores que la velocidad de respuesta y de decisión conllevan en un entorno de experimentación.

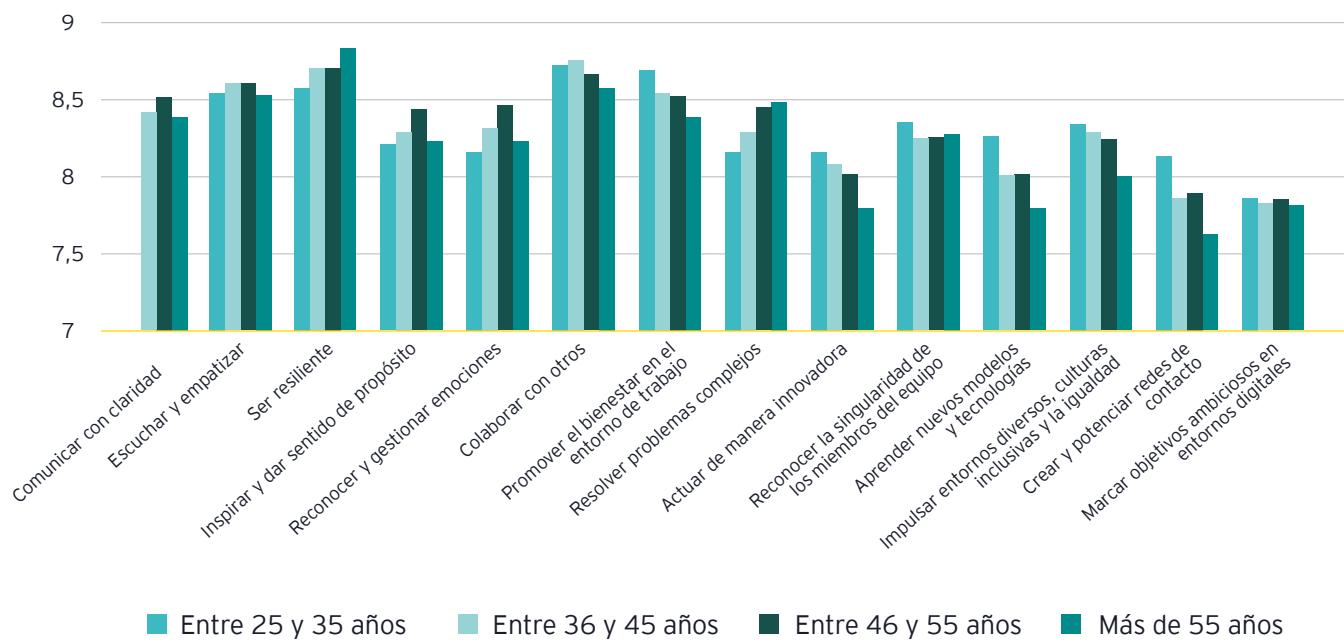
No existe mejor aliciente para una persona que sentir que está contribuyendo a un bien mayor. La incertidumbre no sólo la sufren los líderes, sino también sus empleados. Los equipos necesitan a un referente capaz de proyectar un propósito inspirador y lograr su compromiso en la misma dirección. Para ello, la habilidad inspirar y dar sentido de propósito (90%) tendrá un mayor protagonismo.

De las cuatro dimensiones, esta es la que sensiblemente tiene menor peso en el perfil del líder según los encuestados. Sin embargo, la capacidad para aprender nuevos modelos y tecnologías (85%) y la habilidad para resolver problemas complejos (86%), son pilares básicos a la hora de adquirir los conocimientos necesarios y estar preparados intelectualmente para resolver situaciones de manera creativa.

Animar a los equipos a pensar de manera diferente, así como mostrarse receptivo a nuevos estilos de pensamiento o maneras de hacer, sólo podrá ocurrir si el líder posee la capacidad de actuar de manera innovadora (85%). Esto permite que el líder se convierta en un referente y en una guía para su equipo, depositando en él toda su energía y atención, gestionando sus emociones, animando a centrarse en el aquí y ahora y dirigiendo con una mentalidad abierta.

3. Perfil del líder en la nueva realidad

Comportamientos del líder segmentados por rango de edad



Si analizamos los resultados de la encuesta por franja de edad observamos que:

Los líderes más seniors se autoevalúan mejor en skills relacionadas con la resiliencia y la resolución de problemas complejos, lo que nos permite deducir que la experiencia profesional ha favorecido el fortalecimiento de ambas competencias en esta generación. Son profesionales que han vivido diferentes crisis económicas y han tenido que activar recursos que les permiten abordar la situación actual con más perspectiva.

Si observamos la generación anterior, los líderes de 45 a 55 años (Generación X) destacan por su ambición positiva y un claro sentido del propósito. Estas características refuerzan los resultados de una encuesta realizada por Longitudinal Study of American Youth donde se les definía como "equilibrados, activos y felices". La búsqueda de equilibrio entre la vida personal y profesional ha estado presente en esta generación, aunque en algunos casos siga siendo una asignatura pendiente, y han apostado por transmitir un

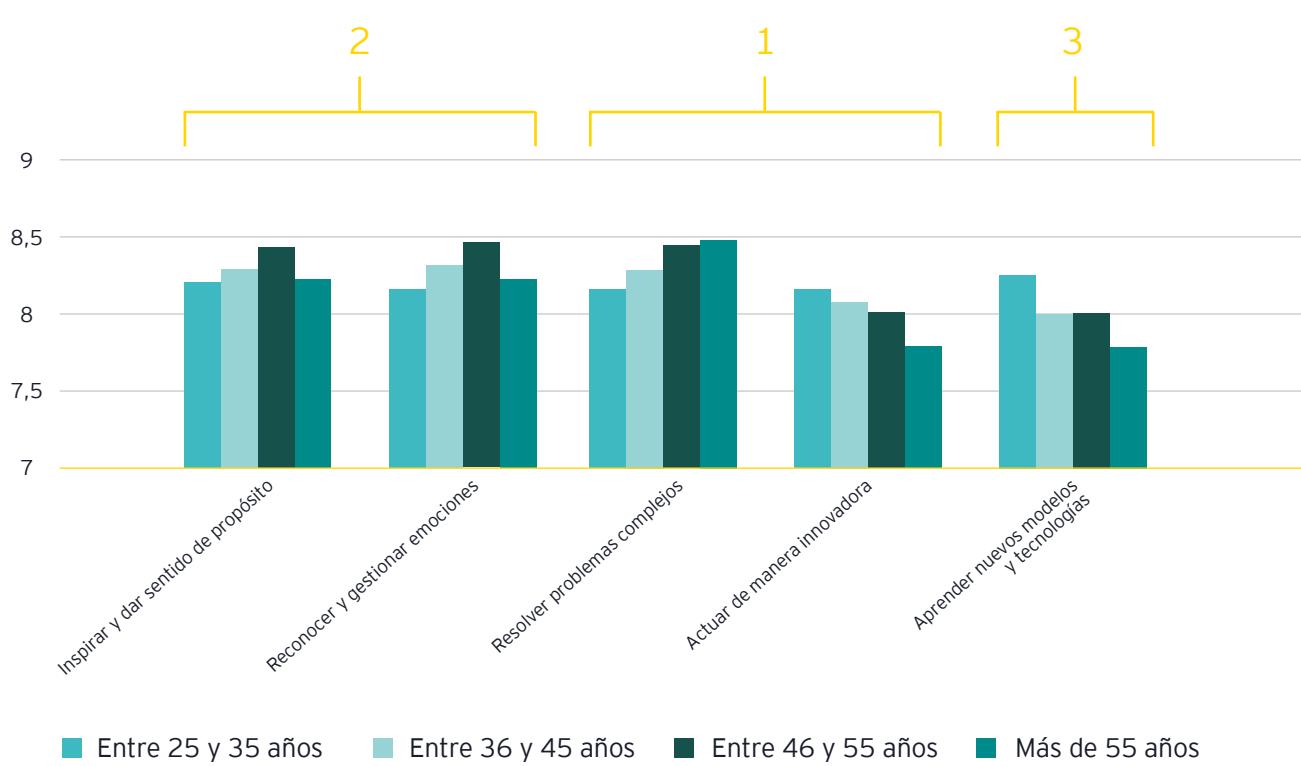
sentimiento de propósito y transcendencia a sus equipos favoreciendo el compromiso y fidelización del talento.

Los líderes más jóvenes (entre 36 y 45 años) muestran mas orientación al aprendizaje, innovación y a promover el bienestar en el trabajo entre otros. Según un estudio realizado por la consultora Nielsen sobre estilos de vida generacionales, los millennials, son dos veces mas propensos a dejar sus trabajos tras dos años que la Generación X. Buscan un entorno seguro donde la comunicación fluya y la colaboración sea una realidad. Son factores indispensables que han de estar en su entorno de trabajo y en el estilo de gestión de sus superiores.

El estudio arroja datos interesantes y que en cierta medida refleja prácticas habituales en las empresas. Observamos en el gráfico 1, que los más jóvenes (25 y 35 años) demuestran más confianza en la habilidad para actuar de manera innovadora que el resto de las generaciones, siendo este uno de los motivos por los que suelen participar con

mayor frecuencia en proyectos más disruptivos o que requieran mayor creatividad. Sin embargo, cuando estas ideas han de materializarse en la operativa e incorporarlas en los procesos del negocio, es donde las generaciones mayores de 46 años aportan su principal valor. Son los responsables de pasar "de las musas al teatro" y hacer realidad las ideas solventando las contingencias que suelen acompañar a todo proceso creativo. Este hecho permite entender el porqué de algunos fracasos cuando se ha intentado lanzar un nuevo producto o proyecto y todos

sus componentes eran de un mismo perfil y generación. El gráfico 2 nos habla de como los líderes mayores de 45 años, generan compromiso en sus equipos menores de 35 años, a través de inspirar y dar sentido del propósito y reconocer y gestionar las emociones del equipo, siendo ambas, capacidades clave para fidelizar el talento en las generaciones de menor edad.



Finalmente el gráfico 3, evidencia la importancia y el éxito de prácticas tan novedosas como el Reverse Mentoring. En esta práctica los más jóvenes guían y orientan a los más veteranos en determinadas disciplinas como las relacionadas con la tecnología o las redes sociales y permite acercar generaciones y compartir experiencias.

En definitiva, estos datos evidencian una vez más que las compañías necesitan de todos los talentos y capacidades disponibles en las organizaciones, si queremos dar respuestas ágiles e integradoras a los desafíos actuales, así como de culturas y líderes inclusivos que reconozcan las singularidad de cada miembro de su equipo y lo dirija hacia el bien común de la empresa y la sociedad en la que opera.

Como resumen, el perfil de las habilidades del líder más valoradas para afrontar con éxito los retos es:

- Comunicar con claridad
- Escuchar
- Ser resiliente
- Inspirar y dar sentido del propósito
- Reconocer y gestionar emociones
- Colaborar con otros
- Promover el bienestar en el trabajo
- Resolver problemas complejos
- Actuar de manera innovadora
- Reconocer la singularidad de los miembros del equipo



Este perfil pone el acento principalmente en habilidades donde la persona está en el centro de la gestión del líder. 8 de los 10 comportamientos más valorados gravitan entorno a la importancia de crear vínculos, comunicar y conectar con las emociones del otro, favoreciendo relaciones auténticas y genuinas, donde los factores humanos requieren más tiempo en la gestión del líder.

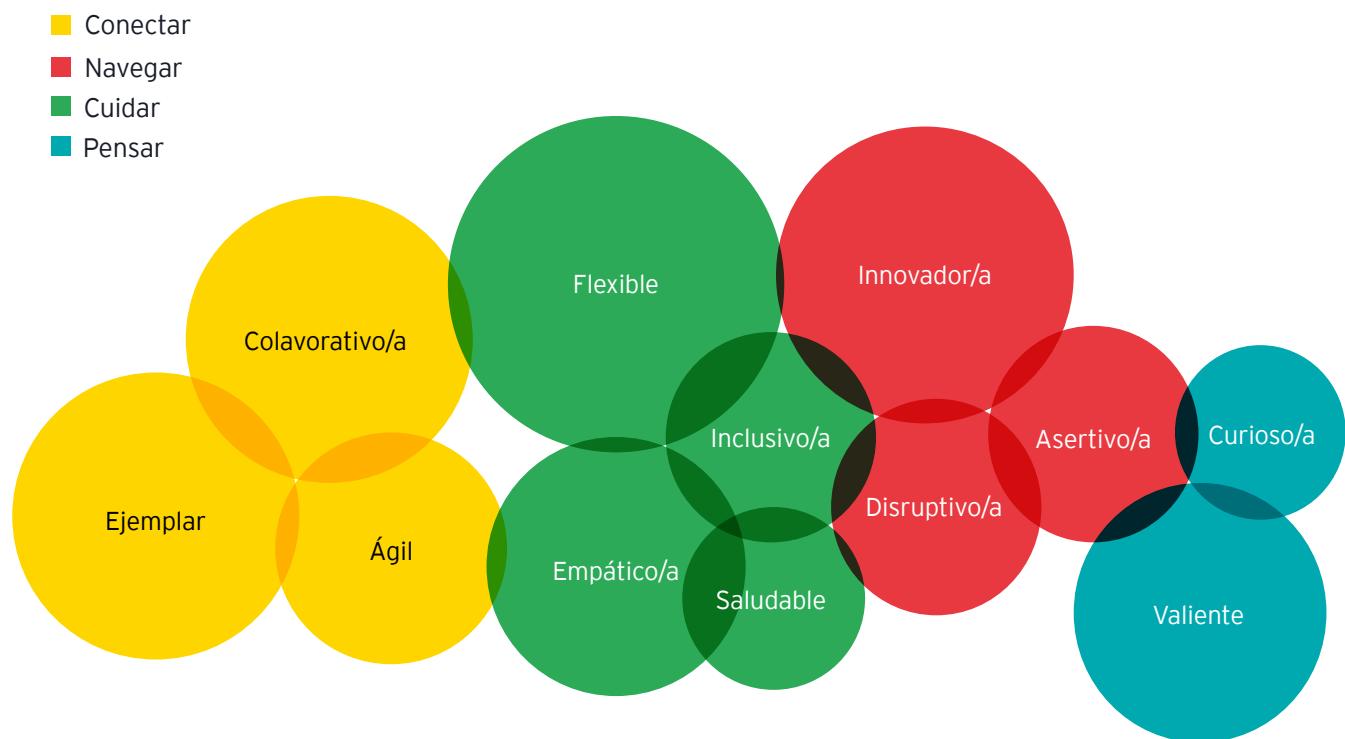
Estas habilidades coinciden con el líder humanista, que se fundamenta en la persona (Spearman, 2000). El líder humanista tiene siempre presente que, siendo la empresa una comunidad de personas, su referente principal han de ser las personas, sean éstas clientes, colaboradores o proveedores.



Que la sociedad demande líderes mas humanista, tiene todo el sentido tras la situación de emergencia sanitaria que se ha vivido, la irrupción de la tecnología y entornos virtuales de trabajo, el estado de estrés permanente motivada por la incertidumbre y otros tantos factores nos han recordado que somos vulnerables. Conseguir que este estilo sea sostenido y que la persona esté en el centro real de todas la estrategias, dependerá en gran parte de cómo los líderes sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma.

Dos ejemplos recientes son: Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A.: 2002, *Primal Leadership* (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts) y Badaracco, J.L.: *Leading Quietly. An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, (Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts). 2 Álvarez de Mon, S.: 2001, "2002 El líder en la empresa y en la sociedad: cultura, valores y cambio" en Varios, *Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas*, (McGraw-Hill, Madrid).

Valores



Además de las habilidades mencionadas, el líder debe poseer una serie de valores que guíen sus comportamientos y decisiones. Según la encuesta, los valores clave del liderazgo son **flexible, colaborativo, empático, ejemplar e innovador**.

Tras preguntar a los encuestados por la primera palabra en la que piensan cuando se habla de liderazgo en la nueva realidad, la respuesta más repetida ha sido **Flexibilidad y Adaptación**. El porqué de este resultado es claro: el mundo cambia a una velocidad exponencial y la disruptión en cualquier ámbito se produce de manera continua. Por lo que la flexibilidad para adaptarse a estos cambios y aprovechar las oportunidades es imperativo.

En segundo valor más votado ha sido el de **Colaborativo**. En un mundo hiperconectado las relaciones entre los diferentes agentes del ecosistema se han convertido en el factor determinante del éxito de muchas compañías. Por ello, el valor de la colaboración debe formar parte del ADN de cualquier líder que quiera que su organización prospere.

El tercer valor más votado es **Empático**. Los líderes que dirigen a sus empresas con empatía en estos momentos están construyendo una relación más estrecha con las personas y, en muchos casos, inspiran a sus empleados a unirse entorno a una causa, un propósito. Mostrar vulnerabilidad y conectar con las emociones de los otros ha dejado de estar denostado para convertirse en un valor en alza que permite lograr autenticidad, adhesión y compromiso.

El valor **Ejemplar** nos habla de la consistencia entre lo que el líder dice y hace. Un líder debe ser en todo momento la persona que con su ejemplo inspira y motiva a sus colaboradores a realizar su trabajo alineado a los valores organizacionales en donde se encuentra.

Por último, la **Innovación** en el entorno actual y futuro surge como un valor clave para diferenciarse en los servicios, productos y nuevas maneras de hacer. Se trata de adoptar una actitud receptiva a los cambios e impulsarlos, superando las resistencias que genere.

Experiencias previas

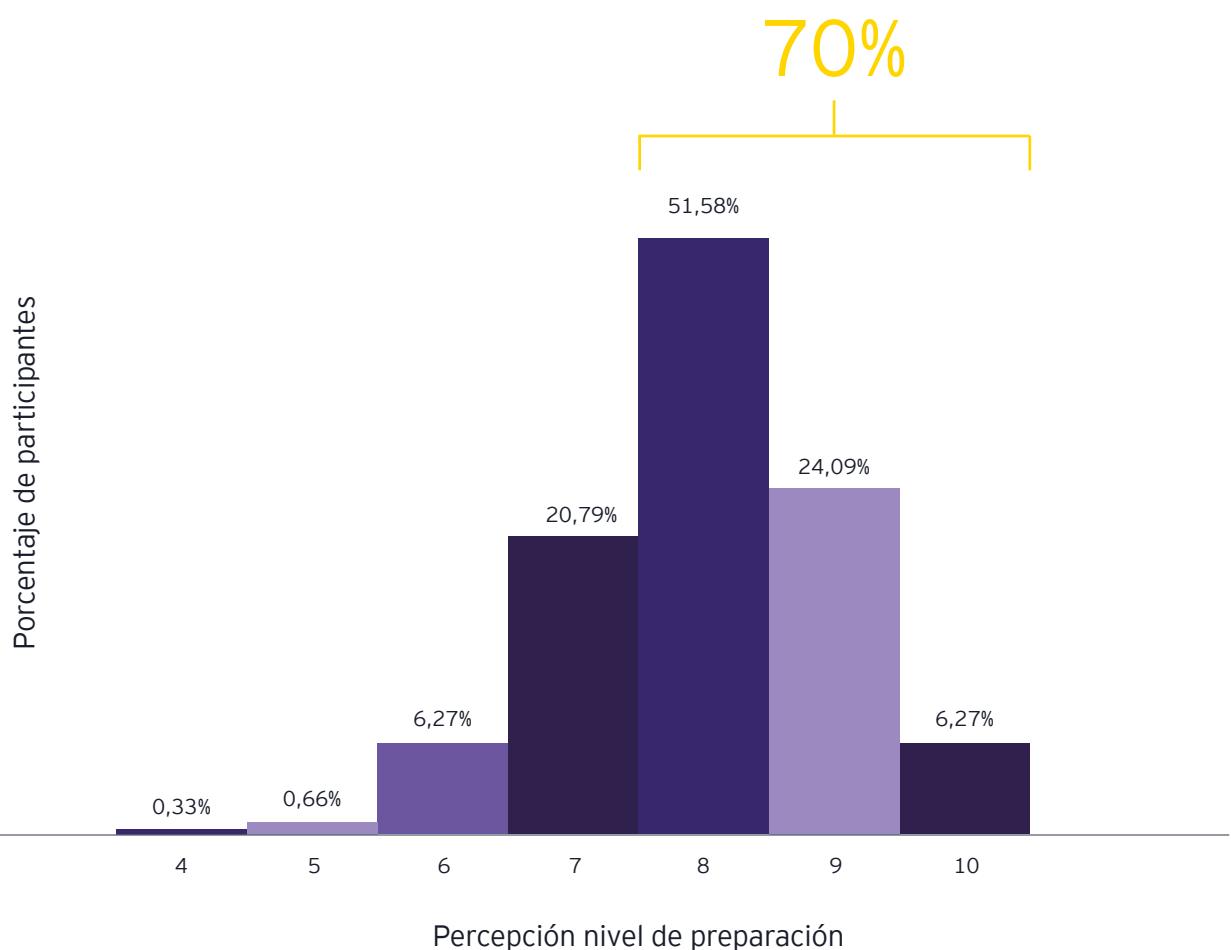
En relación a qué **experiencias profesionales facilitan la superación de los retos actuales**, el 75% de los encuestados considera que **gestionar crisis inesperadas** está entre las más relevantes. La segunda experiencia profesional a la que más importancia se otorga es la de **colaboración con equipos globales, diversos y multidisciplinares**. Haber gestionado y vivido ambas experiencias, llevan implícito ciertas habilidades clave en el escenario actual como la comunicación, la empatía, la resiliencia, la agilidad en la toma de decisiones o el trabajo en equipos remotos.

4

Autovaloración
de los líderes

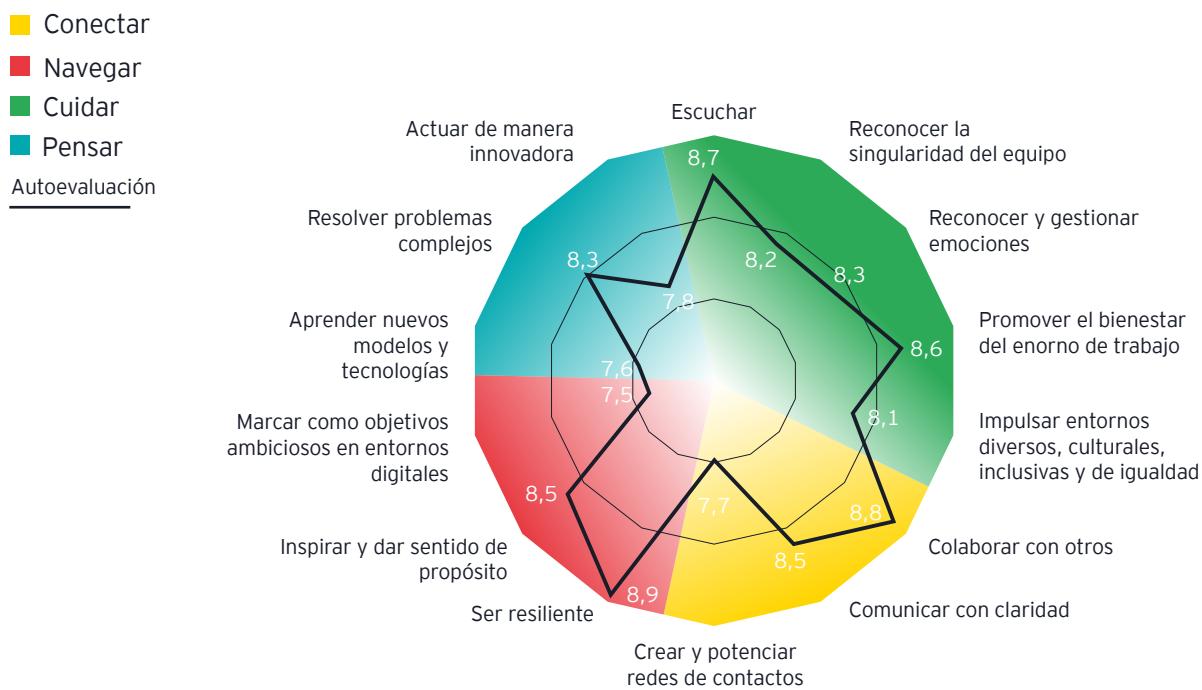


Siete de cada diez líderes se siente preparado para afrontar los retos post Covid



4. Autovaloración de los líderes

¿Qué comportamientos valoras más en los líderes para afrontar los desafíos de la nueva realidad?



Esta visión positiva que tienen los líderes de sí mismos y de sus capacidades es esencial para afrontar entornos de incertidumbre y ambiguos como los actuales. Numerosos estudios demuestran que la autoconfianza favorece el logro de objetivos ambiciosos y un buen desempeño.

Observamos que los líderes poseen una visión de sí mismos que refuerza las capacidades sociales y el liderazgo más humano (colaborar con otros (88%), ser resilientes (89%), escuchar (87%), promover el bienestar en el entorno de trabajo (86%) y comunicar con claridad (85%), siendo estas competencias las que consideran tener más desarrolladas.

El orden de prioridad de estos comportamientos, consideramos que ha venido marcada por la situación de pandemia y las decisiones tomadas en el ámbito empresarial para dar continuidad al negocio y seguridad a los equipos. La toma de decisiones ha sido rápida, colegiada, comunicada e implementada en tiempo récord. Este estilo ha demostrado ser muy adecuado para resolver situaciones de emergencia y mantener los aprendizajes obtenidos para nuevos retos.

Es importante destacar que las competencias que los encuestados perciben tener menos desarrolladas son marcar objetivos ambiciosos en entornos digitales (75%) y crear y potenciar redes de contacto (77%). Uno de los grandes retos a la hora de liderar equipos dispersos, es mantenerlos motivados, comprometidos y productivos. Puesto que el teletrabajo se ha impuesto en muchas compañías de manera repentina e inesperada, sus líderes buscan fórmulas para evolucionar su modelo de gestión y de conexión

En los últimos meses están surgiendo numerosas soluciones de control de la productividad en entornos digitales que van, desde herramientas de medición de tiempos y actividad en el dispositivo de trabajo, hasta sistemas de gestión de proyectos y seguimiento de objetivos. Pero la clave no está tanto en qué herramientas utilizar para controlar la actividad o el cumplimiento de resultados sino en cómo establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables en este nuevo contexto, cómo conseguir la suficiente cercanía con el equipo para poder realizar una gestión transparente de esos objetivos, y cómo apoyarles, acompañarles y animarles en su consecución.

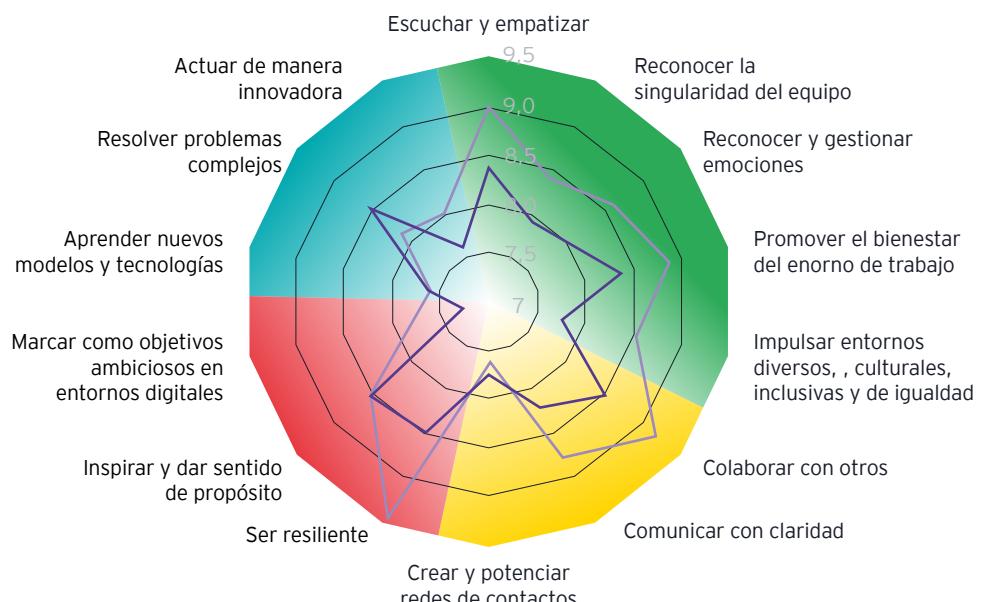
Autoconfianza en sus habilidades directivas en función de género



Las habilidades en las que la mujer destaca su percepción frente a la de los hombres son la resiliencia, casi un punto de diferencia, impulsar entornos diversos, culturas inclusivas y la igualdad (0,8), colaborar con otros (0,63), escuchar (0,6) y reconocer y gestionar las emociones (0,6).

Los hombres obtienen mejores puntuaciones en resolver problemas complejos (0,4) y crear y potenciar redes de contacto (0,2).

En aprender nuevos modelos y tecnología e inspirar y dar sentido del propósito no se puede apreciar diferencia por género.



Si comparamos la autovaloración por género los resultados nos arrojan datos muy reveladores:

 **85%**

Las mujeres se sienten más preparadas que los hombres para afrontar los retos en la nueva realidad

 **80%**

Son numerosos los estudios que revelan que el alto nivel de autoexigencia de las mujeres les puede restar confianza en sus talentos para afrontar nuevos retos.

El síndrome del impostor, que podría definirse como la sensación de no estar nunca a la altura. De no ser lo suficientemente bueno o capaz, es una sensación presente en el humano, pero que en el género femenino es más acusado. En este estudio, se rompe esta tendencia, y nos presenta mujeres mas seguras de sí mismas y de sus talentos así como del valor que pueden aportar a sus empresas y a la sociedad.

Las mujeres muestran una alta autoconfianza en el nivel adquirido en la mayoría de las habilidades del perfil del líder, pensamos que este hecho impactará en el desarrollo de sus carreras profesionales, en el incremento de su presencia en posiciones de liderazgo y por lo tanto ayudará a estrechar la brecha de género.

El análisis de estos resultados nos pueden llevar a la reflexión de que las mujeres se sienten más preparadas que los hombres para liderar los desafíos, porque las habilidades mayoritariamente demandadas se han asociado más al género femenino (empatía, escucha, comunicación y colaboración entre otras) y que tradicionalmente, en culturas mas agresivas solían estar denostadas.

No obstante, seguimos observando que las mujeres se sienten ligeramente más incomodas o que dedican menos tiempo que los hombres a crear y potenciar redes de contacto, siendo este un comportamiento estratégico en el desarrollo de las carreras profesionales. (*)

4. Autovaloración de los líderes

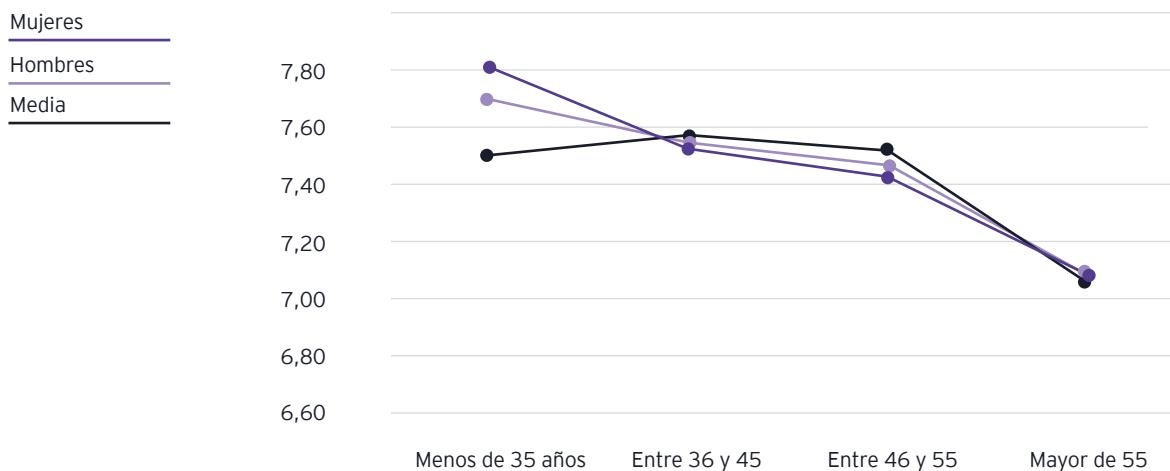


El estudio nos aporta otro dato interesante y es que tanto hombres como mujeres consideran que tienen el mismo nivel en la habilidad para aprender nuevos modelos y tecnologías, siendo este comportamiento tradicionalmente más asociado al género masculino. Los jóvenes (<45) se consideran mucho más preparados en cuanto a conocimientos y habilidades digitales necesarios para desarrollar su liderazgo que el resto de la muestra. Este colectivo puede considerarse "nativo digital", al contrario de las personas de edad más avanzada que han tenido que aprender a incorporar la tecnología en su gestión.

Si atendemos a la evolución de las variables género-edad-tecnología, observamos como las mujeres menores de 35 años se consideran más preparadas que los hombres

en cuanto a conocimientos y habilidades, y como entre los 36 y 45 años esta percepción va disminuyendo en las mujeres e incrementándose en los hombres, sintiéndose las mujeres menos preparadas en esta franja de edad.

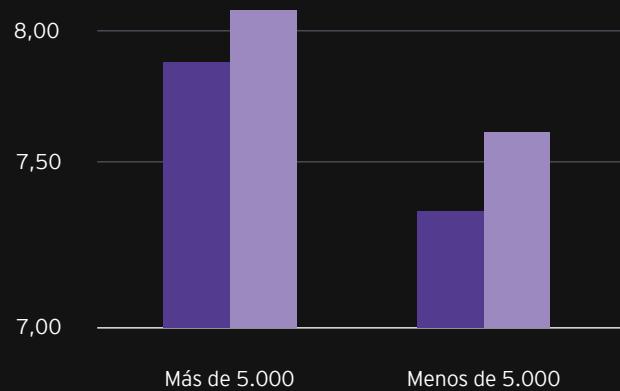
Estos datos nos ayudan a minimizar un sesgo habitual que relaciona de manera negativa al género femenino con cierta resistencia a la tecnología. Lo mismo ocurre con las personas de mayor edad (mayor de 55 años). Si bien es cierto que, a más edad, mayor es la percepción de la necesidad de actualizarse en habilidades tecnológicas, el nivel de partida es alto, 7 sobre 10, siendo este un nivel más que suficiente para resolver y gestionar situaciones y equipos con eficiencia en entornos digitales.



Se han extraído también conclusiones significativas sobre la percepción de oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. Por un lado, los empleados de empresas de más de 5.000 empleados consideran que cuentan con más oportunidades que los de empresas pequeñas. Esto puede ser fruto de la capacidad de inversión que tienen las grandes compañías en cuestiones de desarrollo y la capacidad de promoción a causa de rotación o crecimiento, que no es tan habitual en empresas de menor tamaño.

Además, los empleados de empresas grandes también creen en mayor medida (7,74 vs 6,98) que sus organizaciones están impulsando nuevas formas de trabajar y nuevos estilos de liderazgo.

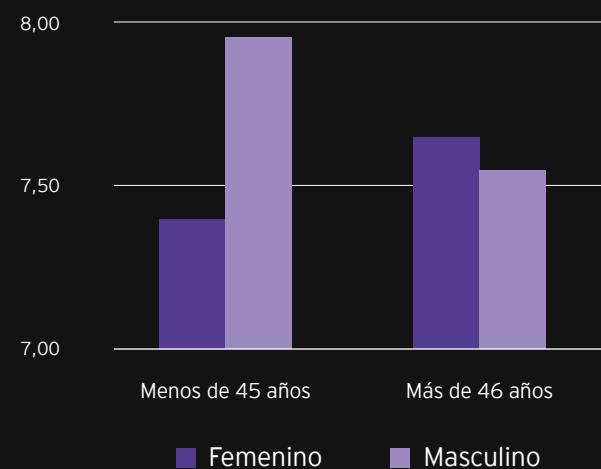
Si ponemos zoom en la variable género, se observa que independientemente del tamaño de la empresa las mujeres sienten que tienen menos oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional que los hombres.



Sin embargo a partir de los 46 años, esta visión se invierte y se muestran con mas posibilidades de avanzar, incluso por encima de la perspectiva de los hombres en su misma franja de edad.

Estas diferencias de percepciones nos indican que aún tenemos espacio por recorrer y que todos (individuo, empresas y sociedad) debemos trabajar sinérgicamente en la creación de un entorno de igualdad de oportunidades que favorecerá el desarrollo de culturas y sociedades inclusivas y sostenibles.

Por otro lado, cabe señalar que las mujeres jóvenes (<45) tiene una visión más pesimista acerca de sus posibilidades de desarrollo de carrera, lo que coincide con la etapa profesional donde las mujeres advierten “techo de cristal” que les impide avanzar en sus carreras profesionales.



A photograph of a person from the waist up, wearing a dark blue graduation gown and a matching cap with a tassel. The person is standing in front of a bright, circular light source, possibly a sunset or a large lamp, which creates a strong lens flare and illuminates the back of the gown. The background is a warm, orange and yellow gradient.

5

Mejores
prácticas en
liderazgo

El impulso de nuevos modelos de liderazgo implica la puesta en marcha de nuevas prácticas e iniciativas que suponen una oportunidad para desarrollar nuevas formas de actuar de los líderes. Varias compañías líderes en su sector han compartido su visión y mejores prácticas en este ámbito, las cuales han permitido identificar seis ámbitos efectivos de actuación:

Incremento del protagonismo del líder en la transmisión de cultura y valores

Las grandes compañías entrevistadas consideran su cultura organizativa, expresada en términos de valores y comportamientos propios, como un activo “único e indispensable” para hacer frente a la situación actual.

La eficacia del líder viene determinada por actuar como un “ejemplo a seguir” acorde a los comportamientos esperados por la organización que contribuyen al éxito en la nueva realidad.



Los líderes deben actuar como role models, considerando la empatía y la generosidad como comportamientos clave para su función. Deben buscar y guiar de manera proactiva a las personas de sus equipos antes de que ellos mismos busquen la ayuda del líder.

Roberto di Bernardini
Chief Talent Officer del Banco Santander



La actuación de los líderes en base a nuestro ADN ha adquirido mayor valor que nunca, permitiendo dotar de sentido de propósito y continuidad al trabajo de nuestros equipos.

Pilar Martínez-Cosentino
Cosentino

Aportación de nuevas fórmulas de salud organizativa y cuidado de las personas

El equilibrio entre la vida personal y profesional desde hace tiempo es uno de los aspectos más importantes para el éxito en un entorno de trabajo diverso y remoto según las compañías.

Muchas de ellas están **acelerando las actuaciones** que contribuyan a que sus líderes tengan un **perspectiva integral de las personas a su cargo y sus necesidades más inmediatas**.

Los programas de liderazgo Smart, entornos flexibles y remotos, son de obligatorio cumplimiento para muchos líderes. El número **acciones de sensibilización y entrenamiento en el impulso de pautas saludables** está **incrementando de forma progresiva en sus diseños**. No sólo preocupa, el cuidado y salvaguarda de las personas en los entornos presenciales. El **mantenimiento de un estilo de vida saludable a través de un modelo de trabajo sostenible en un entorno de teletrabajo** es **un imperativo**. Las empresas están impulsando formas de gestionar en sus líderes donde se reduzcan los niveles de fatiga de las personas motivadas por el sobreesfuerzo ante la pandemia y los excesos de la conexión digital.



La fórmula del éxito para mantener el equilibrio entre el lado humano y el digital, pasa por favorecer la autonomía de las personas, darles responsabilidad y atender al contexto personal y necesidades de cada uno. Cada persona tiene sus circunstancias y gestionará sus tiempos de forma diferente sin perder foco en el logro de resultados.

Luisa Izquierdo
Directora de RRHH de Microsoft

Impulso de una fuerza de trabajo diversa dirigida por Líderes inclusivos

Todas las empresas encuestadas consideran que las experiencias profesionales más valiosas de crecimiento profesional para sus líderes, pasan por colaborar con equipos globales, diversos y multidisciplinares.

Para ello, les están dotando de herramientas de gestión, creando entornos inclusivos y metodologías colaborativas que permitan reconocer, valorar y sacar ventaja a través de las diferencias de sus colectivos.



En nuestra Organización la Diversidad y la Inclusión están nuestro ADN. La prioridad de nuestros líderes es la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad, que a día de hoy suman más del 40% de nuestra plantilla. En ILUNION y el Grupo Social ONCE estamos orgullosos de seguir contribuyendo a la sociedad gracias a un proyecto social que cree en la fuerza de todas las personas.

Ester Díaz

Directora corporativa de RR:HH de Ilunion

Innovación en las prácticas para la gestión de talento

Los nuevos modelos de desarrollo profesional impulsados por las compañías encuestadas se basan en el crecimiento en torno a proyectos y nuevas oportunidades que garanticen la continuidad del negocio. Los modelos verticales de desarrollo dan paso a modelos basados en experiencias, donde el líder actúa con autonomía y responsabilidad a la hora de diseñar su futuro profesional y adquiere un conocimiento experto que incrementa su empleabilidad interna para futuros desafíos de su organización.

La necesidad de mejorar la comunicación y la creación de equipos de alto rendimiento hace que las empresas que se están adaptando con efectividad a esta nueva realidad actúen con premura en la redefinición de sus modelos de desempeño.

La escucha como rasgo distintivo de las organizaciones eficaces de la nueva realidad se materializa en modelos de feedback continuo y basados en conversaciones, que están siendo especialmente eficaces para colaboradores sin experiencia previa en los nuevos entornos de trabajo remotos, marcados por la distancia social y emocional.



En Acciona estamos abogando por organizaciones más colaborativas e inclusivas, que favorezcan la diversidad y las posibilidades de desarrollo de todas las personas.

Carlos Anta

Director Corporativo de RRHH de Acciona

Los modelos de aprendizaje abiertos e inteligentes permiten el avanzar a través de itinerarios personalizados que, desde hace poco, llevan testeando las organizaciones en la nueva realidad. Las compañías están buscando de forma activa la colaboración de las generaciones en el aprendizaje, impulsando la utilización de espacios de trabajo y convivencia virtual.



Las prácticas se deben orientar a reforzar las soft skills de los líderes para que puedan acompañar con éxito a sus equipos en la asunción de nuevos roles y responsabilidades en este nuevo entorno.

Resurrección Barrio

Directora de RRHH del Grupo REE

Aceleración de las iniciativas para la adopción de nuevas formas de trabajo

Las compañías consideran que las conductas de los líderes, orientadas al cuidado y salvaguarda de las personas, deben alinearse con una efectiva priorización del trabajo para garantizar la continuidad del negocio. Para ello, gran parte de ellas están acelerando la adopción de nuevas metodologías de trabajo relacionadas con el Smart working y alineándolas con principios y prácticas del mundo ágil.

“ Es necesario poner en marcha fórmulas para fomentar la confianza y colaboración entre los equipos. La puesta en marcha de metodologías de trabajo ágiles nos ha permitido en gran medida favorecer la conexión y efectividad en equipos remotos de trabajo.

Nieves Delgado
Vicepresident for CaixaBank de IBM

Otros han apostado por prácticas de trabajo alineadas con su credo de liderazgo, basado en la innovación, agilidad y cuidado de las personas.

“ Los líderes han mejorado su capacidad de toma de decisiones, a través de un mindset de testeo y error, incrementando su capacidad para gestionar el riesgo. Ahora nos sentimos más cómodos en el error y lo sentimos como una oportunidad para aprender.

Maria Jose Saura
Directora de RRHH de Johnson & Johnson

La inversión en tiempo y recursos en la formación está siendo importante y la puesta en marcha de programas orientados a la mejora de la competencia digital, de forma que el liderazgo de equipos virtuales se está combinando con la creación de nuevos enfoques y aproximaciones en el trato y la generación de valor con sus clientes a través de redes y entornos virtuales

Implantación de prácticas y canales efectivos de comunicación

La distancia física y operativa ha planteado la necesidad de comunicar con efectividad las prioridades de la organización y reforzar la motivación y sentido de propósito, así como implementación de nuevos canales y herramientas digitales para comunicar y captar el sentimiento del empleado, están siendo soluciones fundamentales de soporte para los líderes.

Junto a estos canales las empresas están poniendo en marcha nuevas pautas y reglas de comunicación efectiva e inclusiva, en un entorno marcado por la incertidumbre.

“ La comunicación bidireccional entre RR.HH y negocio en cuanto a transparencia y frecuencia han sido claves en estos últimos meses, así como la involucración y presencia del CEO en el apoyo de implementación de nuevas formas de trabajo.

José Luis Risco
Director de RRHH de EY

Junto a estos canales las empresas están formando a los líderes en poner en marcha nuevas pautas y reglas de comunicación efectiva e inclusiva, en un entorno marcado por la incertidumbre.

Contacto



Jaime Sol Espinosa de los Monteros

EY España, Socio Director del área de People Advisory Services

Jaime.Sol@es.ey.com
+34 629 041 944



Mariví Campos

EY España, Socia de Cultura, Liderazgo, Talento y Diversidad

marivi.campos@es.ey.com
+34 650 940 227



Jorge Aguirre Peris

EY España, Socio People Advisory Services

jorge.aguirre.peris@ey.com
+34 680 688 239



Fernando Iñiguez

EY España, Manager People Advisory Services

fernando.iniguez.sanz@es.ey.com
+34 686 580 917

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. La información y los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes ayudan a generar confianza en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. De esta forma, jugamos un papel fundamental en el cumplimiento de nuestro propósito *Building a better working world* para nuestros profesionales, nuestros y clientes y nuestro entorno.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (*company limited by guarantee*) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en [ey.com/privacy](#). Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com](#).

© 2020 Ernst & Young, S.L.
Todos los derechos reservados.

ED None

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

[ey.com/es_es](#)