

## **Los empleados requieren nuevos estilos de liderazgo para satisfacer las necesidades cambiantes del futuro lugar de trabajo**

*Una nueva investigación destaca que las organizaciones deben ampliar los programas de desarrollo de liderazgo y actualizar las habilidades de los líderes, así como transformar los procesos en preparación para la próxima era laboral*

**París, 15 de diciembre de 2021 – Si bien el 69% de los líderes consideran que sus organizaciones han logrado gestionar la transición al trabajo híbrido y remoto sin problemas, solo la mitad (49%) de los empleados está de acuerdo, según un nuevo reporte del Instituto de Investigación de Capgemini, "[Re-learning leadership: Creating the hybrid-workplace leader](#)". El lugar de trabajo híbrido plantea retos únicos para las organizaciones y requiere un esfuerzo renovado en los atributos de liderazgo como la autenticidad, la inteligencia emocional (IE), la apertura al cambio y la capacidad de crear entornos confiables donde los empleados se sientan empoderados. Sin embargo, las compañías no están haciendo lo suficiente para capacitar a los líderes para dirigir eficazmente un entorno de trabajo híbrido.**

### **Liderar el trabajo híbrido con empatía**

Se espera que los líderes guíen e inspiren a sus empleados, mostrando atributos como la autenticidad y la inteligencia emocional (IE), dándoles la autonomía que necesitan. Sin embargo, solo 37% de los empleados que no ejercen funciones de supervisión afirman que sus organizaciones facultan activamente a los equipos para que tomen sus propias decisiones y menos de la mitad (47%) se sintieron incluidos y escuchados por su organización en el transcurso de la pandemia.

De hecho, la pandemia ha hecho un mayor hincapié en la necesidad de considerar seriamente el bienestar físico y mental. Pero también existe una brecha de percepción entre los empleados y los directivos sobre la eficacia del manejo de la salud y el bienestar durante la crisis. Mientras que 72% de los líderes piensa que sus empresas fueron capaces de cuidar el bienestar físico y mental de los colaboradores, solo 49% de los empleados opinó lo mismo. Además, solo 34% de los trabajadores afirma que sus organizaciones están trabajando activamente en iniciativas para reducir el agotamiento.

### **Atributos clave para los líderes en un mundo híbrido**

La investigación también refleja que se necesitan nuevos estilos de liderazgo que sean empáticos y estén centrados en las personas para el nuevo mundo de trabajo híbrido. La confianza es fundamental para este cambio: una abrumadora mayoría (84%) de los empleados considera que la capacidad de crear entornos de confianza y empoderamiento es una capacidad clave que los líderes deben desarrollar. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones faltan medidas adecuadas para fomentar una cultura de confianza y facultar a los equipos. Por ejemplo, solo 34% de las empresas está ampliando los programas para capacitar a los líderes en las habilidades necesarias para construir una cultura de confianza.

Lo mismo ocurre con otros atributos. De hecho, los empleados ven un desajuste entre las principales habilidades que quieren que muestren sus líderes y su nivel de competencia actual. Desde el punto de vista de los empleados, 75% considera que la inteligencia emocional es un atributo clave, pero solo 47% cree que los líderes son competentes en esta área. A pesar de que se percibe una falta de competencia de los líderes en algunas habilidades y atributos, nuestra investigación muestra que las organizaciones no están



haciendo lo suficiente para escalar los programas de capacitación destinados a desarrollar estas capacidades. Por ejemplo, solo 27% de las compañías está escalando activamente los programas de desarrollo de liderazgo relacionados con la IE.

### **Las organizaciones no están adaptando sus prácticas y procesos para prepararse para un lugar de trabajo híbrido**

Aunque la capacitación de los líderes en nuevas habilidades es un elemento clave para prepararlos para un entorno híbrido, esto es solo una parte de lo que se requiere. Las compañías también deberán asegurarse de establecer las condiciones propicias para que actúen eficazmente. Esto incluye el rediseño de los procesos y esquemas en torno a la contratación y las evaluaciones de desempeño de los líderes, para garantizar que las habilidades y atributos necesarios para el trabajo híbrido se consideren y recompensen adecuadamente.

Los cambios fundamentales en estos procesos son complementos indispensables para la capacitación de los líderes. Sin embargo, la investigación muestra que las organizaciones no se están enfocando adecuadamente en hacer estos cambios fundamentales. Por ejemplo, solo 33% de los ejecutivos de RRHH señala que sus compañías han modificado las prácticas de contratación para atraer a líderes que cuenten con los atributos y conductas necesarios para liderar a las empresas hacia un futuro híbrido. Y solo 36% dice haber adaptado los procesos relacionados con la remuneración y los beneficios, para recompensar a los líderes que demuestran estos atributos.

### **Aplicar un enfoque de pensamiento sistémico para construir las bases culturales del liderazgo centrado en las personas**

El Instituto de Investigación Capgemini identificó una pequeña muestra de organizaciones líderes (también llamadas "Pioneras" en la investigación) que estaban implementando rápidamente programas de desarrollo del liderazgo a escala, en toda la organización, y que estaban en proceso de reformar radicalmente sus esquemas y procesos. El personal de estas compañías disfruta de una experiencia superior que no tienen los empleados de otras empresas. Por ejemplo, 80% de los colaboradores de los Pioneros coincide en que sus organizaciones se han adaptado bien a la hora de capacitarlos para que se apoderen de su trabajo y desarrollen una mayor autonomía y honestidad (en comparación con 52% de los empleados de otras organizaciones, en promedio).

Las compañías que escalan adecuadamente los programas de liderazgo pueden beneficiar más a los empleados, pero tendrán que establecer una base cultural que permita el cambio. Esto requerirá una profunda transformación de los procesos y las prácticas para atraer y remunerar a los líderes que demuestren los comportamientos necesarios para llevar a las organizaciones hacia un futuro híbrido.

Claudia Crummenerl, Líder de la Práctica Global y Directora General de Personal y Organización de Capgemini Invent, explica: *"Nuestro estudio muestra una clara discrepancia entre los puntos de vista de la alta dirección y los empleados de muchas organizaciones. Aunque la tecnología ha facilitado la rápida adopción del trabajo híbrido, las prácticas de gestión y liderazgo, en muchos casos, no se han mantenido a la par. Está claro que es necesario rejuvenecer el concepto de líder para el lugar de trabajo híbrido del futuro. Las empresas deben capacitar a los líderes para que sean empáticos, sinceros y convincentes en sus planteamientos, e invertir en la creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del liderazgo, así como en las condiciones necesarias para lograrlo, como los procesos de dirección, las prácticas de gestión y las políticas para apuntalar los comportamientos de liderazgo requeridos"*.

### **Metodología**

Las conclusiones de Capgemini se basan en un doble estudio global que abarca grandes organizaciones de doce países en sectores clave, como productos de consumo y venta al por menor, automoción, manufactura, energía y servicios públicos, servicios financieros, sector público y de salud.



Se aplicó una encuesta a 1,380 participantes de 548 empresas y se realizaron entrevistas con ejecutivos de la industria, académicos y expertos en desarrollo de liderazgo.

Para leer el informe completo, haga clic [aquí](#).

### **Acerca de Capgemini**

Capgemini es líder mundial en asociación con empresas para transformar y gestionar negocios aprovechando el poder de la tecnología. El Grupo se guía por su propósito de liberar la energía humana a través de la tecnología para crear un futuro inclusivo y sostenible. Es una organización responsable y diversa que cuenta con 300,000 empleados en casi 50 países. Con una sólida herencia de 50 años y profunda experiencia en la industria, Capgemini cuenta con la confianza de sus clientes para abordar toda la gama de sus necesidades empresariales, desde la estrategia y el diseño hasta las operaciones, impulsada por la rápida evolución y el innovador mundo de la nube, los datos, inteligencia artificial, conectividad, software, ingeniería digital y plataformas. En 2020 el Grupo reportó ingresos globales de 16 mil millones de euros.

Get The Future You Want | [www.capgemini.com/mx-es](http://www.capgemini.com/mx-es)

### **Acerca del Instituto de Investigación de Capgemini**

El Instituto de Investigación Capgemini es el centro de investigación de Capgemini sobre todo lo digital. El Instituto publica investigaciones sobre el impacto de las tecnologías digitales en las grandes empresas tradicionales. El equipo se basa en la red mundial de expertos de Capgemini y trabaja estrechamente con socios académicos y tecnológicos. El Instituto tiene centros de investigación dedicados en la India, Singapur, el Reino Unido y los Estados Unidos. Recientemente ha sido clasificado como el número 1 del mundo por la calidad de sus investigaciones por analistas independientes.

Visítenos en: <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>

Suscríbase a los informes del Instituto de Investigación de Capgemini [aquí](#)