

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

*Un nuevo informe subraya la necesidad por parte de las organizaciones de ampliar los programas de desarrollo del liderazgo y volver a capacitar a los líderes, así como de transformar los procesos en preparación para la próxima era de trabajo*

**Madrid, 17 de diciembre de 2021 – Mientras que el 69% de los líderes cree que sus organizaciones han gestionado la transición al trabajo remoto e híbrido sin problemas, sólo la mitad (49%) de los empleados está de acuerdo, según un nuevo informe del Instituto de Investigación Capgemini: "[Relearning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader](#)". El lugar de trabajo híbrido está planteando a las organizaciones retos únicos y requiere realizar un esfuerzo renovado que incluya potenciar capacidades de liderazgo como la veracidad, la inteligencia emocional (IE), la apertura al cambio y la capacidad de crear culturas corporativas basadas en la confianza, en las que los empleados se sientan competentes. Sin embargo, las organizaciones no están haciendo lo suficiente para propiciar que los líderes establezcan eficazmente un entorno de trabajo híbrido.**

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

Se espera que los líderes guíen e inspiren a su personal, mostrando cualidades como la autenticidad y la inteligencia emocional (IE) y dando a los empleados la autonomía que necesitan. Sin embargo, sólo el 37% de los empleados que no ejercen funciones de supervisión afirma que sus organizaciones empoderan activamente a los equipos a tomar sus propias decisiones y menos de la mitad (47%) se han sentido incluidos y escuchados por su compañía en el transcurso de la pandemia.

De hecho, si algo ha demostrado la pandemia es necesidad de tomar en serio el bienestar físico y mental de los empleados. Aun así, también existe una brecha de percepción entre los empleados y la dirección sobre la eficacia de la gestión de la salud y el bienestar durante la crisis. Mientras que el 72% de los líderes cree que sus organizaciones fueron capaces de cuidar del bienestar físico y mental de los empleados, sólo el 49% de los empleados opina lo mismo. Además, únicamente el 34% de los empleados afirma que sus organizaciones están trabajando activamente en iniciativas para reducir el agotamiento de los empleados.

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

La investigación también refleja que, de cara afrontar el nuevo mundo del trabajo híbrido, se necesitan nuevos estilos de liderazgo basado en la empatía y centrados en las personas. La confianza es fundamental para este cambio: una abrumadora mayoría (84%) de los empleados considera que la capacidad de crear cultura corporativa basada en la confianza y en las que los empleados se sientan capacitados, supone una pieza clave que los líderes deben desarrollar. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones faltan medidas adecuadas para fomentar una cultura basada en la confianza y empoderar a los equipos. Por

ejemplo, sólo el 34% de las organizaciones está ampliando los programas para formar a los líderes en las habilidades necesarias para crear culturas corporativas basadas en la confianza.

Lo mismo ocurre con otras capacidades. En efecto, 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, el 75% considera la inteligencia emocional como una cualidad clave, pero sólo el 47% cree que los líderes son competentes en este área. A pesar de la percepción de la falta de competencia de los líderes en varias habilidades y atributos, nuestra investigación muestra que las organizaciones no están haciendo lo suficiente para ampliar los programas de formación destinados a potenciar estas capacidades. Por ejemplo, sólo el 27% de las organizaciones está ampliando activamente los programas de desarrollo de liderazgo relacionados con la IE.

### **Las empresas no están adaptando sus prácticas y procesos con vistas a prepararse para un lugar de trabajo híbrido**

Aunque la formación de los líderes en nuevas habilidades es un elemento clave para dotarles de herramientas en el liderazgo en un entorno híbrido, esto es sólo una parte de lo que se necesita. Las empresas también tendrán que asegurarse de establecer las condiciones adecuadas para que los líderes actúen con eficacia. Esto incluye el rediseño de los procesos y marcos en torno a la contratación y las evaluaciones de desempeño de los líderes, para garantizar que las habilidades y capacidades necesarias para el trabajo híbrido se consideren y recompensen adecuadamente. Los cambios fundamentales en estos procesos son complementos necesarios para la formación de los líderes. Sin embargo, la investigación muestra que las organizaciones no se están centrando adecuadamente en realizar estos cambios fundamentales. Por ejemplo, sólo el 33% de los ejecutivos de RRHH dice que sus organizaciones han revisado las prácticas de contratación para atraer a los líderes que tienen las habilidades y comportamientos necesarios para dirigir las organizaciones hacia un futuro híbrido. Y sólo el 36% reconoce haber adaptado los procesos relacionados con la compensación y los beneficios, para recompensar a los líderes que demuestran estas capacidades.

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

El Instituto de Investigación Capgemini ha identificado un conjunto de organizaciones líderes (también llamadas "Pioneras" en la investigación) que ya despliegan activamente programas de desarrollo del liderazgo a nivel global en toda la organización, y que están en proceso de revisar radicalmente su marco y sus procesos de liderazgo. Los empleados de estas organizaciones disfrutaban de una mejor experiencia con respecto a los empleados de otras organizaciones. Por ejemplo, el 80% de los empleados de las Pioneras está de acuerdo en que sus organizaciones se han adaptado bien a la hora de darles poder para que ellos mismos gestionen su trabajo y construyan una mayor autonomía y honestidad (en comparación con el 52% de los empleados de otras organizaciones de media).

Las organizaciones que amplían activamente los programas de liderazgo pueden beneficiar más a los empleados, pero tendrán que establecer una base cultural que permita el cambio. Esto requerirá una revisión radical de los procesos y las prácticas para atraer y recompensar a los líderes que demuestren los comportamientos necesarios para conducir a las organizaciones hacia un futuro híbrido.

Claudia Crummenerl, **Responsable de la Práctica Global y Directora General, de Personal y Organización** en Capgemini Invent, explica: *"Nuestro informe muestra una clara desconexión entre las opiniones de los altos cargos y los empleados en muchas organizaciones. Mientras que la tecnología ha facilitado la rápida adopción del trabajo híbrido, las prácticas de gestión y liderazgo en muchos casos no han seguido el ritmo. Está claro*



*que es necesario rejuvenecer el concepto de liderazgo para el lugar de trabajo híbrido del futuro. Las organizaciones deben capacitar a los líderes para que sean empáticos, auténticos y creíbles en su enfoque, e invertir en la creación de la infraestructura necesaria para el desarrollo del liderazgo, así establecer las condiciones necesarias para lograrlo, como los procesos de dirección, las prácticas de gestión y las políticas para apoyar 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, fabricación, energía y servicios públicos, servicios financieros, sector público y sanidad.

Se realizó una encuesta a 1.380 encuestados de 548 organizaciones, así como entrevistas con ejecutivos del sector, académicos y expertos en desarrollo del liderazgo.

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

### **Acerca de Capgemini**

Capgemini es un líder mundial que acompaña a las empresas para transformar y gestionar su negocio aprovechando el poder de la tecnología. El Grupo se guía cada día por su propósito de liberar la energía humana a través de la tecnología para construir un futuro inclusivo y sostenible. Es una organización responsable y diversa que cuenta con 300.000 profesionales en cerca de 50 países. Con una sólida trayectoria de 50 años y su gran conocimiento sectorial, Capgemini es reconocida por sus clientes por la capacidad de respuesta a las necesidades de su negocio, desde la estrategia y el diseño hasta la gestión de operaciones, todo ello impulsado por la innovación en áreas como el Cloud, los datos, la IA, la conectividad, el software y las plataformas y entornos digitales. En 2020, el Grupo registró unos ingresos globales de 16.000 millones de euros.

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

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

El Instituto de Investigación de Capgemini es el laboratorio de ideas interno 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 en estrecha colaboración con socios académicos y tecnológicos. El Instituto cuenta con centros de investigación dedicados en la India, Singapur, Reino Unido y Estados Unidos. Recientemente ha sido clasificado como el número 1 del mundo por la calidad de sus investigaciones por analistas independientes.

Visítanos en <https://www.capgemini.com/es-es/instituto-de-investigacion-de-capgemini/>

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