

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, creating a sense of height and urban density. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

GUÍA

Liderazgo con propósito

HR LATAM

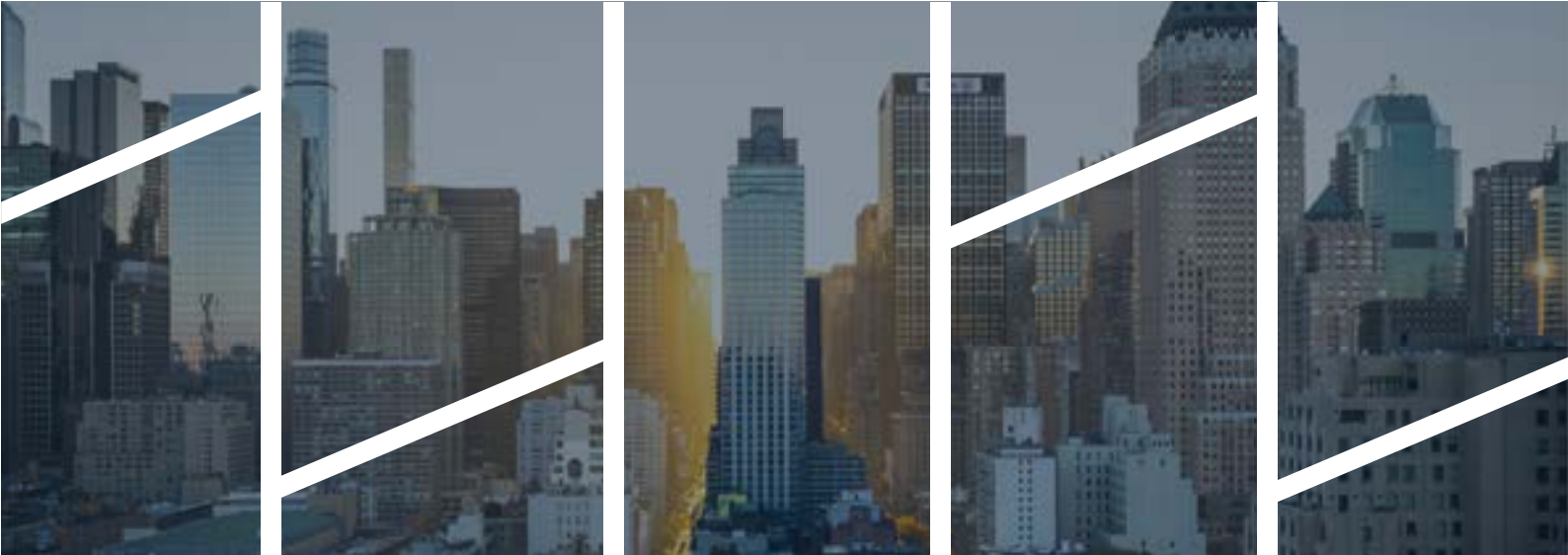
Los grupos de personas requieren un modelo a seguir, un referente que inspire al resto del equipo y los oriente hacia un objetivo en común que permita guiar a cada miembro del grupo por su propio camino de desarrollo personal y que sea quien esté al mando de las decisiones finales. Líderes existen en todos los ámbitos, desde líderes políticos a líderes militares, y desde líderes de grupos sociales pequeños hasta líderes de países enteros. Asimismo, las organizaciones y empresas operan mediante líderes, de diversos niveles jerárquicos, dentro de sus estructuras.

En términos organizacionales, el líder es aquel colaborador que sin importar su tiempo de permanencia en una organización está en la capacidad conducir a un equipo de trabajo hacia los resultados que se trazan a nivel de empresa y de departamento. Esto lo hacen utilizando los recursos de todos los colaboradores de la manera más eficiente. Para ello, hay que tomar en cuenta varios factores que permiten crear un equipo satisfecho con el fin de vigorizarlos para conseguir los resultados planteados, cada líder elige cómo hacerlo según sus capacidades.

Esta Guía de Liderazgo hará un recorrido por todo lo que necesitas conocer sobre este concepto y su implementación en una organización. Leerás sobre los tipos de liderazgo que existen y cómo identificarlos según la cultura organizacional que posees. Asimismo, podrás conocer qué evaluaciones te ayudarán a determinar a aquel colaborador que tiene potencial de ser líder y cumplir con las expectativas.

Seguidamente podrás introducirte en lo que es un líder digital y todo lo que esto significa, considerando la era de digitalización en la que nos encontramos, es importante que conozcas estos términos para poder implementarlo tan pronto puedas de la mejor manera y así, seguir apostando por la innovación y adaptabilidad de tu organización para seguir a la altura del mercado y su alta competitividad.

Como consultora, hemos estado involucrados en procesos de formación de líderes que han cambiado el futuro de muchos profesionales. Se ha logrado identificar obstáculos personales que no los dejaban llegar al máximo de su potencial y luego de acortar esas brechas se logró que puedan destacar en sus centros de trabajo alcanzando incluso puestos gerenciales. Por ello, también presentamos algunos ejemplos del cambio que se ha generado a través de estos talleres y el impacto en el futuro de quienes lo cursaron.



01	¿QUÉ ES UN LÍDER?	 4
02	¿CÓMO ELEGIR A UN LÍDER?	 12
03	LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO	 15
04	CÓMO DESARROLLAR A UN LÍDER	 17
05	TIPOS DE LIDERAZGO	 20
06	¿CÓMO LIDERAR EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO?	 23
07	CASOS DE ÉXITO	 24
08	APRENDIZAJES DE LÍDERES QUE FALLARON	 28
09	EL FUTURO DEL LIDERAZGO	 30

1. ¿QUÉ ES UN LÍDER?

Intentar definir a un líder es una tarea muy compleja ya que se tienen distintas visiones de lo que un líder es o cómo tiene que ser. Desde un punto de vista muy general se puede decir que el liderazgo es una capacidad nata de motivar a otro grupo o generar acciones en ellos con un objetivo determinado. Cabe resaltar que esto tiene que funcionar a través de la suma de esfuerzos.

Asimismo, se afirma que el liderazgo tiene una relación directa con la transformación personal y colectiva. Los líderes se pueden ver representados en diversos aspectos de la cotidianidad como por ejemplo en el ámbito deportivo, en el educativo, en el político, en lo social, en el militar, entre otros. En el que nos centramos en esta oportunidad es en el aspecto laboral o el empresarial.



Para el contexto empresarial, la idea central parte de lo explicado previamente, sin embargo, se hace hincapié en las cualidades que una persona debe tener para generar un liderazgo efectivo. Se requieren guías capaces de tomar decisiones en situaciones poco convencionales y abordar problemáticas de la mejor situación disminuyendo el riesgo de una organización al mínimo. Además, que estén en la capacidad de compenetrarse con su equipo de trabajo.

Sin embargo, los líderes no se encuentran siempre en el mismo nivel y de hecho, es algo que Jim Collins menciona en su libro "Good to great", quien acuñó el término Líder del Nivel 5, los cuales serán explicados a continuación con mayor detalle:



Colaboradores con alta capacidad de trabajo y disciplina que les permite destacar por su productividad y ejecución del trabajo frente al resto de la empresa. Sin embargo, hay que estar alertas pues podrían quedarse en dicho nivel dada la presión a que están sujetos para mantener dicho estándar y podrían actuar de manera individualista.



Es un jugador en equipo. Reconoce la importancia de alinear los intereses del equipo y que la fortaleza está en la capacidad del equipo que lidera: trabaja para centrar sus esfuerzos en hacer suyos los intereses del equipo, lo que contribuye a su buena marcha.



Es un líder con formación que también lleva a cabo tareas de gestión. Multiplica su productividad a través de la suma de talentos de su equipo de acuerdo gestionando los recursos y carga de trabajo de acuerdo con los perfiles de cada uno.



Tiene una visión integral del negocio en su conjunto y se enfoca en motivar a sus equipos y fortalecer su capacidad de trabajo. Busca asimismo atraer talentos para poder enriquecer la organización



Es el máximo exponente del liderazgo según la clasificación de Collins. Es una persona esencialmente humilde y que busca el beneficio de la organización por encima del suyo propio. Visionario que busca resultados sostenibles a través de la motivación y ejemplo a su equipo pero quedándose en un segundo plano promoviendo el empoderamiento de sus colaboradores. Su principal característica es que lideran con pasión y anteponen los intereses organizacionales a su propio éxito, logrando así un equipo comprometido y alineado a una visión compartida.

A este punto seguramente te estarás preguntando qué perfil debería o qué cualidades debería tener alguien para poder considerarlo cabeza de equipo. Pues bien, se puede empezar analizando qué rasgos de personalidad son las que, en su mayoría, deberían tener. Paralelamente, se hablará de qué competencias son ideales para un líder y su adecuado desenvolvimiento.

Perfil Psicométrico de un Líder

Todas las personas poseen ciertas características internas que les permite tener un mejor desarrollo en base a una diversidad de habilidades. Si bien todas las personas tienen la capacidad para liderar en distintos ámbitos de su vida, habrá algunas que están en mejor capacidad para hacerlo dentro de sus organizaciones con sus culturas particulares.

En primer lugar, se requiere crear un modelo de potencial, enfocado en promover el desarrollo de personas que posean un perfil psicométrico que se adecue a la cultura y modelo de negocio de la organización específica para la cual se está creando. Con ello se busca determinar a los posibles colaboradores que se adecuen al perfil de líder que la organización requiera.

En tal sentido, en el caso de HR LATAM, lo definimos en base a 4 dimensiones específicas: Potencial de Liderazgo, Capacidad Intelectual, Capacidad Emocional y Potencial Natural. Cada dimensión debe ser medida por una

prueba psicométrica individual o más, las cuales pueden variar siempre y cuando midan con precisión la dimensión que se pretende medir.

En los siguientes párrafos hay un ejemplo de cada dimensión y prueba psicométrica que puede ser usada para medirla según uno de nuestros modelos de potencial.

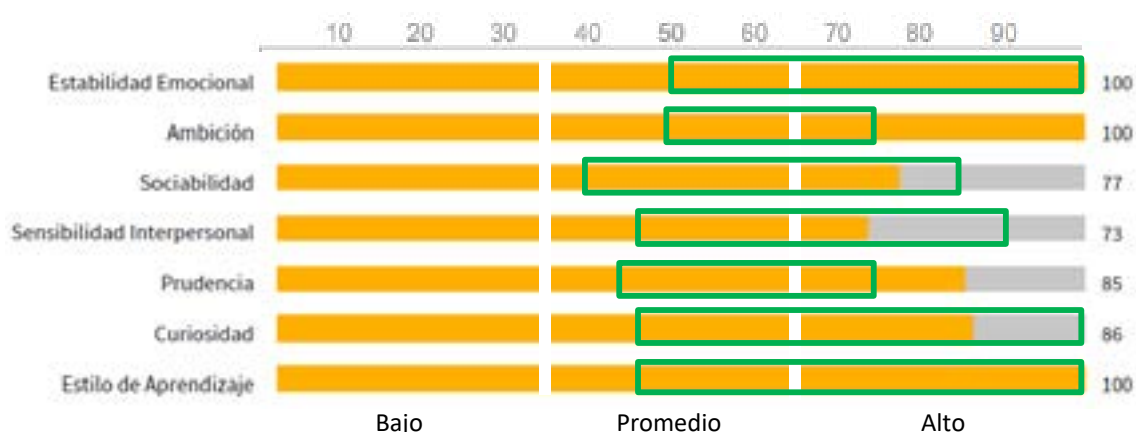
» Potencial de Liderazgo

Mediante la prueba HOGAN FLASH la organización se permite predecir la efectividad de liderazgo y de la gestión mediante la medición de la personalidad, descarriladores y valores. La prueba que se utiliza para esta capacidad está dividida en HPI, HDS Y MVPI.

- **HPI:** Permite conocer los rasgos de personalidad y las tendencias conductuales que se despliegan en situaciones cotidianas que puede presentar un individuo.
- **HDS:** Ayuda a comprender los patrones de personalidad y comportamiento que operan como descarriladores, los que son perjudiciales y se presentan en situaciones de presión.
- **MVPI:** Sirve para conocer las motivaciones, los valores y las preferencias personales. Esto permite medir la compatibilidad con la cultura de la organización.

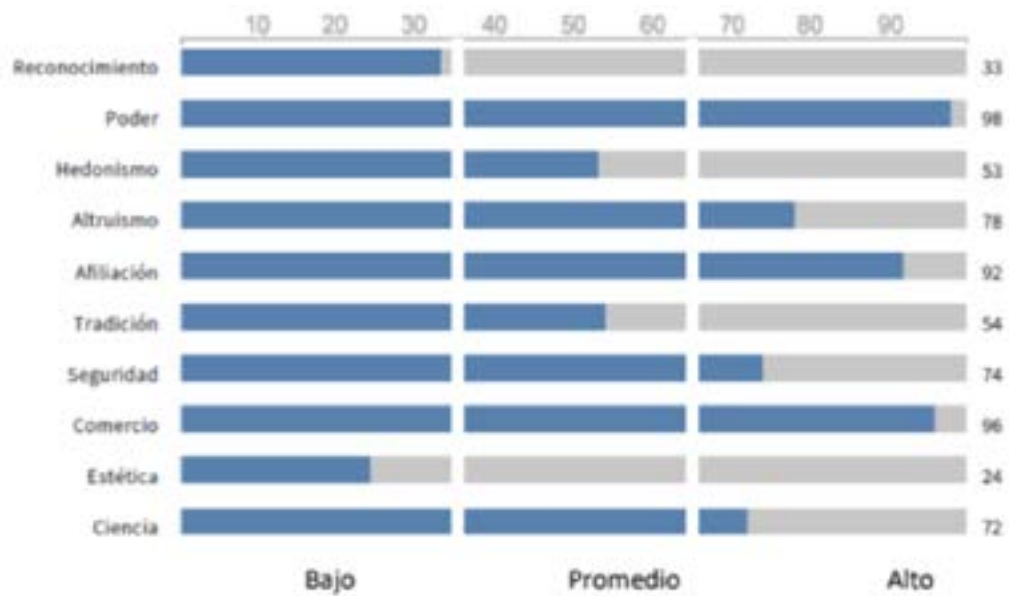
HPI

Conductas Cotidianas



Dimensión	Puntaje Esperado
Estabilidad Emocional	[51, 100]
Ambición	[49, 73]
Sociabilidad	[40, 85]
Sensibilidad Interpersonal	[47, 90]
Prudencia	[43, 72]
Curiosidad	[46, 100]
Estilo de Aprendizaje	[45, 100]

 Rango esperado



HPI	Dimensión	Puntaje Esperado
	Estabilidad Emocional	[31, 100]
	Ambición	[49, 73]
	Sociabilidad	[40, 85]
	Sensibilidad Interpersonal	[47, 90]
	Prudencia	[43, 72]
	Curiosidad	[46, 100]
	Éxito de Aprendizaje	[45, 100]
HDS	Condición	Considerar resultados de
	Estabilidad Emocional ≥ 35	Alto Riesgo
MVPI	Condición	Considerar resultados de
	Estabilidad Emocional ≤ 35	Riesgo Moderado y Alto Riesgo
MVPI	Nivel	Interpretación
	Alto	Muy cómodo en organizaciones que promuevan dicho aspecto
	Promedio	Puede desenvolverse sin incomodidad en organizaciones que promuevan dicho aspecto
	Bajo	Muy incómodo en organizaciones que promuevan dicho aspecto

» Capacidad Intelectual

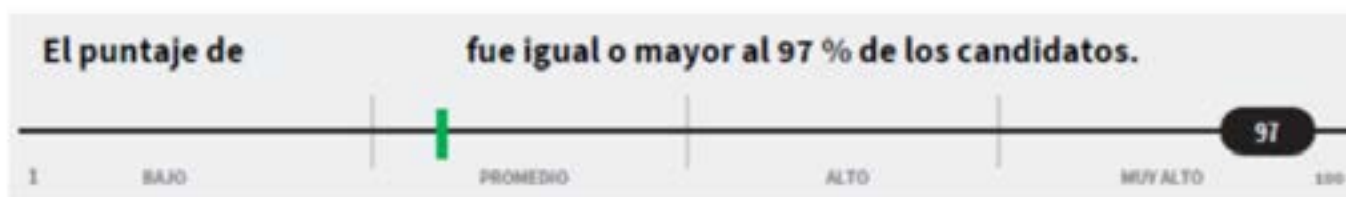
La evaluación que se utiliza para para este caso es la HOGAN BUSINESS REASONING INVENTORY o también conocida por sus iniciales HBRI. A través de esta prueba se mide la habilidad de identificar y resolver problemas en contexto empresarial y de negocios por medio del procesamiento de información compleja. Lo que se identifica en esta capacidad es:

- Razonamiento cualitativo (Estratégico)
- Razonamiento Cuantitativo (Táctico)
- Razonamiento de Negocio (Crítico). Este surge a partir de la unión de los dos primeros.

El Razonamiento Cualitativo



El Razonamiento Cuantitativo



Categoría	Puntajes
Bajo	[0,25)
Promedio	[25,50)
Alto	[50,75)
Muy Alto	[75,100]

Puntaje mínimo
requerido = 33

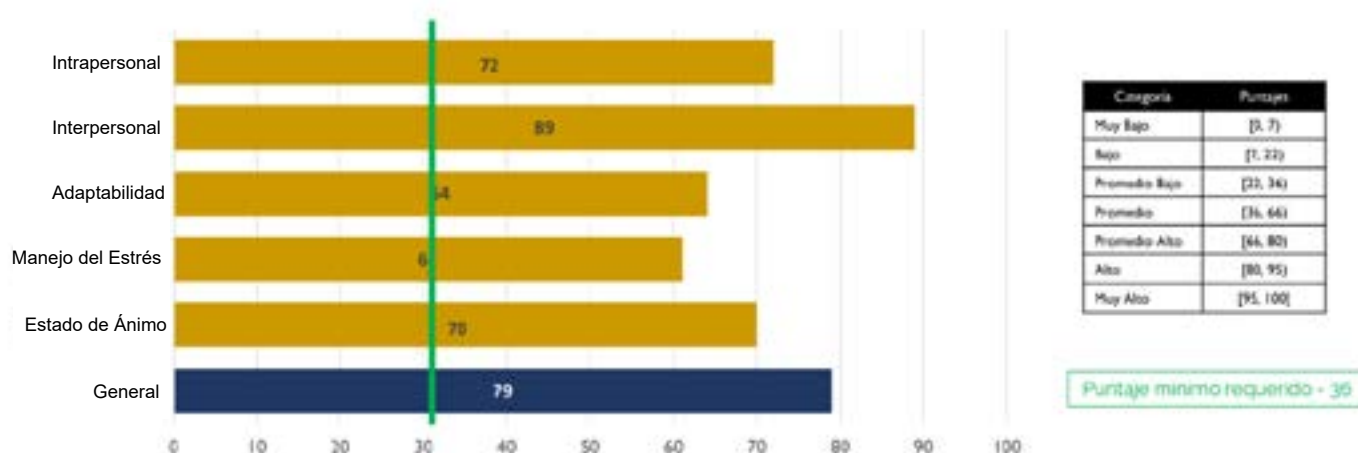
Razonamiento de Negocio	Capacidad para emplear el Razonamiento Cualitativo y Cuantitativo, dependiendo de la urgencia y/o importancia de la situación.
Razonamiento Cualitativo	Habilidad para identificar problemas, estableciendo relaciones y considerando impactos, procesando información verbal y lógica, mediante una visión integral y de largo plazo.
Razonamiento Cuantitativo	Habilidad para resolver problemas, uno a uno, analizando información matemática y espacial, mediante una visión focalizada y de corto plazo.

» Capacidad Emocional

Para este caso tenemos la prueba INVENTARIO DE COCIENTE EMOCIONAL DE BAR-ON o I-CE DE BAR-ON. Esto hace posible conocer la habilidad del evaluado de comprender y manejar sus propias emociones, así como de relacionarse y empatizar con otras personas. Al mismo tiempo permite conocer la habilidad para adaptarse a diversas situaciones de cambio donde

se afronten momentos de estrés y demandas del medio con independencia. Todo lo anterior, siempre siendo capaz de mantener un estado anímico positivo. Esto se evalúa vía la inteligencia emocional de la persona por mediación de 5 factores principales:

- Intrapersonal
- Interpersonal
- Adaptabilidad
- Manejo de estrés
- Estado de ánimo general



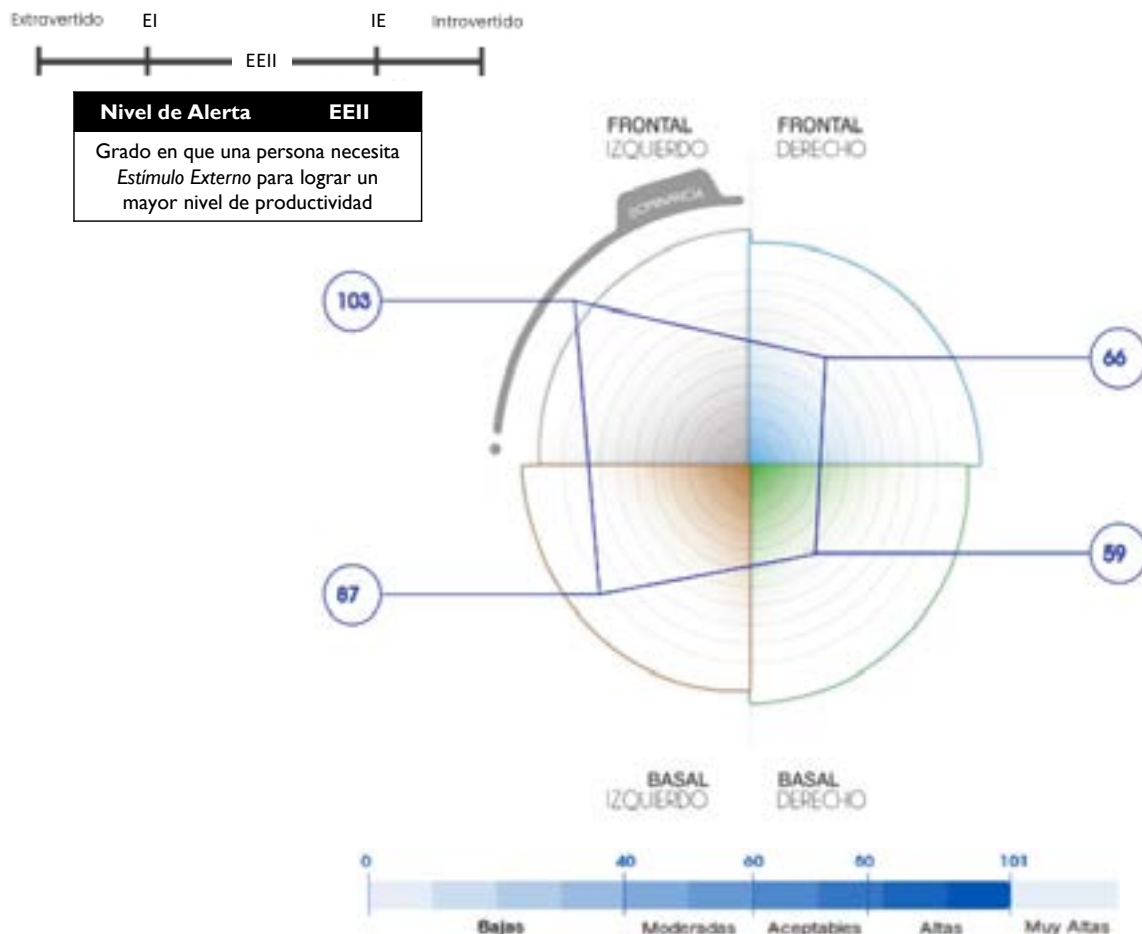
» Potencial Natural

Esta capacidad se basa en las bases teórica neuropsicológicas, principalmente en los cuadrantes cerebrales y la dominancia cerebral de Ned Herrmann. Con la herramienta THUOPER BETESA PREMIUM se puede identificar la predisposición innata que tiene una persona para realizar determinadas competencias y desempeñar sus funciones y además medir el grado de fluidez y eficiencia para ellas. Cada cuadrante representa una forma distinta de aprender, valorar, crear, operar y pensar. No todos poseemos predominancia en el mismo cuadrante y esta prueba ayuda a conocer cuál es el que más ha desarrollado cada individuo y su nivel de uso.

Existen 4 cuadrantes:

- **Frontal Izquierdo:** Son aquellos que tienen más desarrolladas las competencias de análisis estructural, toma de decisiones, orientación a resultados, capacidad numérica, pensamiento lógico y precisión. A la vez son quienes procesan mejor la información de tipo verbal, digital, racional, estructural y lógica binaria. Las valoraciones que tienen como prioridad están enfocadas al desafío, la controversia, la justicia y lo cuantitativo.

- **Frontal Derecho:** Desarrollan competencias de visión, innovación, solución creativa de problemas, pensamiento holístico, recursividad y flexibilidad. Las personas en este cuadrante procesan la información espacial, de patrones, metafórica y atemporal. Dentro de sus valoraciones está el riesgo, el cambio, lo resumido, las metáforas y la creatividad.
- **Basal Izquierdo:** Tienden a desarrollar mejor las competencias relacionadas a la generación de secuencias, establecimiento de rutinas, construcción de procedimientos, automatización de procesos, orientación al detalle y orden. Además, les interesa mucho la tradición, la eficiencia, la seguridad, la obediencia y la confiabilidad. Su forma de aprender es de manera literal, controlada, temporal, a través de procedimiento y lógica lineal.
- **Basal Derecho:** Los colaboradores que se encuentran en este cuadrante desarrollan más las competencias de empatía, comunicación no verbal, relacionamiento interpersonal, comunicación efectiva, trabajo en equipo y conciliación. Su forma de aprender va por el lado intuitivo, emocional, no verbal, analógico y cualitativo. Finalmente, valoran mucho la estética, la armonía, la pertinencia, las emociones y la cooperación.



Competencias de Liderazgo

Las competencias son aquellos comportamientos que un líder o colaborador ya ha desarrollado y que contribuyen con su gestión y hacia el alcance de los objetivos organizacionales. Cada organización posee su propio modelo de competencias, las cuales debe desarrollar en los profesionales que forman parte de esta, pero es posible dar algunos ejemplos de competencias comunes que contribuyen a un buen desempeño como líder.

En un principio se necesita capacidad de análisis, puesto que el rol conlleva a tener un pensamiento táctico y estratégico con lo cual será capaz de entender un problema con un enfoque integral y proponiendo salidas efectivas en un corto plazo y anticipándose a futuros escenarios.

Seguidamente se tiene en cuenta el trabajo en equipo evidentemente. Esta habilidad es sustancial ya que será del líder de quien depende el correcto funcionamiento de estos equipos. Así pues, debe estar en la capacidad de establecer vínculos positivos y estables en el tiempo con los colaboradores.

Asimismo, debe contar con el ingenio de comunicar con claridad y asertividad la información importante hacia su grupo de trabajo con el fin de que todos entiendan cuales son las metas grupales. Con la comunicación asertiva también estará en la capacidad de brindar feedbacks sobre el desempeño logrando que los talentos interioricen el mensaje y puedan generar un cambio positivo.

Por último, deben contar con manejo emocional ya que sus emociones inevitablemente repercutirán en los que trabajen alrededor del líder. Como cualquier otra persona pueden tener un mal día, sin embargo, no pueden permitir que esto se refleje en el trato al resto de colaboradores o afecte significativamente el desempeño de sí mismo y de su equipo.

2. ¿Cómo elegir a un líder?

Después de conocer el perfil psicométrico y las competencias que un líder debe poseer para desempeñarse y desarrollarse con éxito, es importante conocer las herramientas que existen para poder medir estos criterios. Las evaluaciones a considerar serían las siguientes:

Assessment de Potencial

El assessment o evaluación de potencial permite conocer a profundidad los rasgos, las preferencias y las capacidades de los colaboradores con el fin de anticipar su desempeño futuro en el puesto laboral que busca ocupar. Además, estima si el evaluado está en las capacidades de cubrir el puesto que se busca, a la vez se determina si las acciones que va a realizar el colaborador están alineadas con la Cultura Organizacional.

Dentro de esta evaluación se considera la capacidad intelectual, la capacidad emocional, el potencial de liderazgo y el potencial natural. Estos aspectos son base para determinar si el colaborador cumple con los requisitos que la empresa exige para ocupar un rol que implique mayor demanda y uso de habilidades.

En medida que se personalice la medición de potencial se obtendrán resultados más precisos que puedan estar alineados con las exigencias del cargo y de la compañía. Por ende, se debe tomar en cuenta el modelo de negocio, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos.

Evaluación de desempeño por competencias 360°

La evaluación del desempeño por competencias mide el nivel de desarrollo de las competencias blandas de los colaboradores. Es una evaluación cuali-cuantitativa, que se efectúa mediante cuestionarios que son resueltos por el mismo evaluado y un grupo de observadores. Sirve para conocer el desempeño que un colaborador podría ejercer en el nuevo cargo al que aspira en base a sus competencias desde su punto de vista y el de sus compañeras, quienes serán los observadores.

El grupo de observadores usualmente está conformado por los jefes, pares, reportes directos, proveedores internos y clientes internos del evaluado. Esto es de vital importancia, sobre todo en aquellos miembros de la organización que ocupan posiciones directivas.

En el cuestionario, se presentan los comportamientos que conforman las competencias según el nivel jerárquico de liderazgo en el que la persona se encuentra según su posición actual. La ponderación de la frecuencia con la que se efectúa cada comportamiento dará el puntaje final de dicho comportamiento,

y la ponderación de los puntajes brindados por el evaluado y sus respectivos observadores dará el puntaje final de dicha competencia. Finalmente, la diferencia entre el puntaje final de la competencia y el puntaje esperado, según el nivel jerárquico que la persona ocupe, dará como resultado las brechas de competencia que habrá que desarrollar en el líder o colaborador.

El diseño de esta evaluación es personalizado según las necesidades y criterios de la organización, pero algunos puntos básicos para poder realizarla son: conocer a profundidad la organización, elegir y validar competencias que formarán parte del modelo de competencias, construir la encuesta que se realizará y finalmente validar la efectividad de la herramienta a través de una evaluación piloto.

Al finalizar el proceso, pueden usarse los informes generados para la toma de decisiones en cuanto a procesos de selección, desarrollo y retención. Lo ideal es integrar los resultados de esta evaluación, con los resultados de la evaluación del desempeño por resultados y assessment de potencial, de modo que se puedan armar mapas de talento (también conocido como [nine box](#)).

Es importante mencionar que deben seleccionarse observadores que sean aptos para rendir esta encuesta, es decir, que formen parte de la empresa por el tiempo suficiente para entender la cultura empresarial, estar informados acerca del modelo de competencias y los comportamientos que se esperan de ellos, y haber mantenido una interacción reciente con el colaborador evaluado.

Evaluación del Desempeño por Resultados

Al igual que la evaluación del desempeño por competencias, mide el nivel de desempeño del colaborador, solo que uno lo hace en términos de los resultados finales que el colaborador ya ha logrado, mientras que esta lo hace en términos del nivel de desarrollo alcanzado en cuanto a sus competencias.

Esta evaluación cuantitativa sirve para conocer el avance de metas que el colaborador está obteniendo. Es importante para un líder ser capaz de lograr los objetivos que se traza individualmente para asegurar que pueda guiar al equipo hacia el mismo camino y con la misma efectividad. Estos objetivos se miden en metas de ventas, rentabilidad, crecimiento, nuevos productos, nuevos clientes, optimización de procesos y costos, mejoras en la calidad del producto o servicio, reducción de errores, entre otros.

Para efectuar esta evaluación, se tiene que empezar revisando el plan estratégico del negocio y alinearlos con los objetivos que la organización quiere lograr. Del mismo modo revisar las oportunidades de mejora existentes dentro del año donde se está realizando la evaluación. Paralelamente se debería analizar el cumplimiento de los objetivos corporativos e identificar brechas.

Luego de estas evaluaciones se definen aspectos críticos que han sido identificados para mejorar de manera interna. Estas propuestas de mejora deben ser validadas bajo el modelo S.M.A.R.T y además, deben estar dentro de un plan de acción detallado donde se garantice el logro de cada objetivo integrándose al labor habitual del área.

Para finalizar este proceso se recomienda tener 3 sesiones de feedback al año donde el jefe pueda revisar y comprobar el avance de cada objetivo. También se considera necesario tener una jornada a fin de año que se centre en los resultados y se hable de las mejoras para el próximo año.

El fin de esta prueba es determinar el avance y logro de metas empresariales. Así como el aporte y mejora de cada persona o equipo. De esta manera, facilitar las acciones de soporte posterior que determinada área requiera según los resultados (capacitación, coaching, mentoring, mejora de procesos, automatización, etc.). También sirve para aplicar reconocimientos, bonos y otros que compensen equitativamente los aportes de cada persona dentro de su nivel de responsabilidad.

Nine Box y su utilidad en la determinación de sucesores para posiciones de Liderazgo, según la Planificación de la Sucesión

El Nine box o 9-box es una metodología de evaluación, importante para la Gestión del Talento, que también puede utilizarse para identificar el colaborador con mayor potencial a ser líder. Es una matriz de nueve cuadrantes donde se ubica a los colaboradores con relación a su nivel de desarrollo en los ejes de potencial y desempeño.

Es una herramienta empleada para identificar y mapear el talento actual de la organización en base a un proceso de diferenciación. Pues, mediante la ubicación que alcanza una persona en la matriz, se puede evidenciar la situación actual de los colaboradores e identificar brechas que podrían potenciarse de cara a su crecimiento.

En base a la información clave, es posible tomar decisiones en cuanto a estrategias de retención, sucesión y desarrollo del talento, las cuales soportan el desarrollo sostenible del negocio. Especialmente, cuando se visualizan a aquellos colaboradores que se encuentran en condiciones para asumir posiciones de mayor exigencia en el futuro.

Incluir a un colaborador en un plan de sucesión estará definido, entre otras cosas, por el mapa de talento ya que según la posición que ubique en los cuadrantes se podrá determinar si cumple con algunas condiciones básicas para poder liderar un Equipo de Alto Rendimiento.

3. La Cultura Organizacional y el Liderazgo

Así como se tiene en cuenta las competencias y características del colaborador para que pueda ser considerado líder, es necesario que también esté alineado con la cultura organizacional. Esto se debe a que tiene que estar adaptado a la estructura y dinámica que se maneja internamente para poder desarrollarse con mayor eficiencia y acorde a lo que la organización espera de sus colaboradores.

Relación entre la Cultura Organizacional y el Liderazgo

La cultura empresarial condiciona el modelo de liderazgo ya que a raíz de los alineamientos de uno se puede definir el perfil del líder que requieren. De este modo, por ejemplo, si se pone mucho énfasis en los resultados económicos de corto plazo, el estilo de liderazgo será de tipo funcional, es decir, tendremos líderes encargados de controlar y supervisar para asegurar el resultado. En cambio, si la cultura es orientada a las personas, se formarán líderes con la capacidad de enseñar, desarrollar e inspirar a los miembros de su equipo.



Sin embargo, los valores de una cultura organizacional podrían ser distintos y más o menos alejados de la ética organizacional. Incluso puede no generar consecuencias diferentes en el negocio en el corto plazo; pero con seguridad en el largo plazo las diferencias se harán visibles y las consecuencias aún más.

Si definimos la moral del individuo como los principios y valores personales, y la cultura de la empresa, como los principios y valores de la organización, entonces se pueden dar dos tipos de relación. La primera que se denomina autónoma es cuando hay alineamiento y la segunda que se denomina heterónoma es cuando no hay alineamiento, por ello la importancia que algunas empresas le dan a la aplicación del método de entrevista por valores.

El desalineamiento de un líder que es contratado en una empresa se debe en la gran mayoría de los casos, a la falta de encaje con la cultura organizacional, normalmente los procesos de selección o hunting, se enfocan en la experiencia y formación académica.

Selección de Líderes en base a la Cultura Organizacional

El proceso de selección o hunting, debe contemplar procesos de evaluación del potencial del candidato. Con ello se obtendrá información más amplia y profunda acerca de las características de personalidad, de su capacidad intelectual, emocional, de sus preferencias o capacidades naturales. Luego tener en cuenta que el modelo cultural de la compañía exige un perfil determinado para la posición que incluye aspectos



culturales, luego se podrá medir el encaje de los resultados del candidato con el perfil establecido, de esa manera se evitará cometer errores.

Evaluación del posible alineamiento Cultural de un nuevo líder que ingresa mediante selección externa

El alineamiento se debe medir de manera integral, porque la cultura es representativa a través de varios elementos como: estilo de liderazgo, tradiciones, valores, principios, competencias, creencias, leyendas y otros no menos relevantes. Por ello lo recomendado en el párrafo anterior.

También es bueno resaltar que hay pruebas psicométricas específicas que lo pueden medir de manera particular, como es el caso del test MVPI de la Empresa Hogan Assessments, que lo hace desde una perspectiva estándar. Esto ayuda a entender mejor el encaje cultural, pero lo más efectivo y preciso es cuando la compañía cuenta con un modelo de rasgos de potencial o una escala de potencial propia, lo cual existe en poquísimos casos por ahora.

El MVPI es una prueba que nos permite definir primero, cuáles son los elementos culturales en términos de comportamientos que definen mejor la cultura de la empresa y luego sobre esta base se puede comparar los resultados de un candidato con la estructura de la empresa. El porcentaje de encaje nos dará la información relativa al alineamiento cultural, pero ser reitera que esto es de carácter complementario, se requiere del panorama integral del potencial de una persona para una mejor medición.

4. ¿Cómo desarrollar a un líder?

Si los candidatos a ser líderes ya pasaron por los procesos anteriores y se ha podido destacar sus competencias y cualidades, aquello que los diferencian del resto seleccionándolos como aspirantes, se debería apostar por desarrollarlos como los líderes que la organización espera que sean.

El desarrollo de cualquier colaborador, sobre todo alguien que tiene potencial de líder, es importante y la base del buen funcionamiento de un equipo. El deseo de seguir creciendo profesionalmente es valorado y por eso las organizaciones apuestan por talentos en los que ven futuro y los apoyan en este crecimiento.

Cuando se apuesta por este progreso ambas partes se ven beneficiadas. La organización incrementa su productividad y rentabilidad a la vez de aumentar la motivación por realizar las tareas propias del rol que se está ejecutando. Por el lado del colaborador, se desarrollan más competencias que facilitan el trabajo en grupo y genera mayor sentimiento de superación.

Para el crecimiento profesional se tiene que tomar en cuenta el aprendizaje técnico, lo que es muy importante para que se pueda estar a la vanguardia en procesos y técnicas que mejoren la rentabilidad, y además el desarrollo de competencias ya que un líder necesita más que conocimientos del rubro. Necesita habilidades que le permitan desarrollarse como tal y liderar un equipo diverso utilizando dichas habilidades.

Desarrollo de Conocimiento Técnico

Una de las cualidades del líder es poseer constantes ganas de superación y aprendizaje, así como estar dispuesto a aprender nuevas metodologías y procesos para aplicarlos de la mejor manera. Para ello requiere de conocimiento técnico avanzado, el cual pueden ir adquiriendo a lo largo de su vida laboral a través de cursos, talleres, programas de especialización, etc.



La idea de un líder es que sea quien enseñe y guíe a un grupo de trabajo, por ello debería estar en un nivel superior al del resto y motivarlos a que ellos también puedan seguir capacitándose en términos de conocimiento para que su aporte a la organización cada vez sea más provechoso.

Desarrollo de Competencias

Existen competencias propias de cada persona que pueden ser desarrollada a través de diversos procesos para lograr un mejor liderazgo.

» El PDI como herramienta central de desarrollo

Cocrear los planes de desarrollo individuales de los líderes de una organización ayudará al coachee (líder de la empresa cliente) a elaborar la hoja de ruta personal que deberá seguir para desarrollar sus competencias, cerrar brechas, superar obstáculos y así, crecer profesionalmente y potenciar su liderazgo, gestión y resultados. Previamente, el coach y el consultor analizarán los resultados de assessment de potencial y evaluación de desempeño del coachee.

El PDI (Plan de Desarrollo Individual) se sustenta en el modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10, el cual consiste en que el 70% del desarrollo se da a través de la experiencia y la exposición individuales en el entorno laboral; el 20%, por medio del aprendizaje informal en la interacción con el jefe y los compañeros de trabajo; y el 10%, mediante el aprendizaje formal en cursos, programas, maestrías, entre otros.

» Programa de Desarrollo de Competencias (Talleres y PDG)

Mientras más alto sea el cargo y por ende, el nivel de liderazgo y responsabilidad, más elevado debe ser el nivel de desarrollo de las habilidades blandas de la persona que lo ocupe. Tener un alto grado de desarrollo de habilidades blandas en una posición de liderazgo significa poder lograr resultados sobresalientes para el negocio, desde el puesto específico que se ocupe. En cambio, carecer de un nivel de desarrollo adecuado, en la mayoría de los casos, impide alcanzar los objetivos de la organización.

» Coaching Ejecutivo Individual o Grupal

Desarrollar a un líder de cualquier organización mediante un programa individual completo de coaching ejecutivo, en el que uno de nuestros master executive coaches (socios de HR LATAM) ayudará al coachee (líder de la empresa cliente) a diseñar y llevar a cabo de principio a fin su PDI (plan de desarrollo individual), es decir, co-creará junto con él/ella su hoja de ruta de desarrollo de competencias y lo/la acompañará a través de sesiones individuales de coaching ejecutivo en el proceso de cierre de brechas, superación de barreras personales y crecimiento profesional, a fin de que potencie su liderazgo, gestión y resultados.

Nuestra metodología de coaching ejecutivo se sustenta en el modelo de aprendizaje y desarrollo 70-20-10, el cual consiste en que el 70% del desarrollo se da a través de la experiencia y la exposición individuales en el entorno laboral; el 20%, por medio del aprendizaje informal en la interacción con el jefe y los compañeros de trabajo; y el 10%, mediante el aprendizaje formal en cursos, programas, maestrías, etc.

» Programa de desarrollo de liderazgo de HR LATAM

Actualmente, los líderes y gestores de las organizaciones deben ser capaces de desarrollar permanentemente sus habilidades blandas para adaptarse velozmente a las nuevas condiciones de trabajo y alcanzar altos niveles de efectividad y productividad. Cada día que pasa, el entorno en el que vivimos es más VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), y el mercado, más competitivo.

Solamente prosperarán y serán competitivas aquellas organizaciones que tengan líderes que desarrollen ágilmente sus competencias directivas, se adapten, cambien sus formas de pensar y aprendan velozmente a dirigir a sus equipos hacia el logro de resultados óptimos, tanto de forma presencial como virtual, y que gestionen el desempeño y la productividad en función del logro de objetivos y no de la cantidad de tiempo trabajado en horarios rígidos.

Para lograr esto, las técnicas propias del coaching ejecutivo resultan muy útiles para desarrollar competencias, superar barreras personales y ayudar a los ejecutivos a co-crear sus planes de desarrollo individual para que puedan crecer profesionalmente y lograr excelentes resultados.

Este programa tiene el objetivo de sensibilizar, formar, desarrollar e impulsar a los líderes de la organización a través de la metodología y las técnicas propias del coaching ejecutivo, la reflexión, y la obtención de herramientas; a fin de que maximicen la eficacia y la eficiencia de sus equipos y de sí mismos, los motiven y se sientan motivados, y, finalmente, conduzcan a sus organizaciones hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

5. Tipos de Liderazgo

Si bien es cierto, existen distintos modelos de liderazgos y aunque todos se rigen bajo la misma base (perfil y competencias), a la vez todos son muy distintos entre sí. Por ello, es válido mencionar que no todos los estilos de liderazgo son para todas las organizaciones. Se debe escoger en base al modelo de negocio y la cultura organizacional de la compañía.

Para esta guía se escogieron 6 tipos de liderazgo consideramos los más comunes y de los cuáles tienes que saber:

1. Visionario

Son aquellos líderes que buscan generar motivación y servir de inspiración para que otros puedan alcanzar sus metas. Sirve para situaciones donde se busque reforzar el apoyo grupal, transmitir seguridad en los colaboradores y poder conectar intereses propios con los de la compañía.

Por la forma de actuar de este tipo de líder es más probable que tenga un impacto positivo en el clima organizacional. Sin embargo, es necesario que el líder establezca una relación de confianza con el grupo ya que, de lo contrario, las acciones que tome se pueden percibir poco sinceras o reales.

2. Coaching

El estilo coaching se dirige más hacia mejorar el desempeño a través de la liberación del potencial. Esto se desarrolla fácilmente ya que inician creando relaciones cercanas con los colaboradores con el fin de conocer a cada uno en un nivel muy personal.

Al concretar una relación profunda con los colaboradores los pueden hacer sentir parte de un equipo consolidado y que se apoya entre sí. De esta manera también se sienten soportados en sus fortalezas y debilidades. Esto debido a que los colaboradores necesitan creer y confiar en su líder y sus capacidades.

3. Afiliativo

Este líder tiende a generar armonía en el ambiente y orientarlos a convertirse en un equipo colaborativo que siempre estén dispuestos a ayudarse entre sí. Es necesario resaltar que este tipo de planteamiento genera que se sientan un apoyo emocional por parte de los líderes en tiempos difíciles, además se sienten en la confianza de poder comunicarlo.

Así como se espera cierto nivel de apertura emocional por parte de equipo

hacia el líder, se espera la misma confianza viceversa ya que tiende a mostrarse amigable, relajado y confiable.

Sin embargo, aunque se crea una relación muy cercana el líder, con el mismo estilo, está en el deber de brindar críticas constructivas y brindar el feedback necesario constantemente con el fin de seguir mejorando el desempeño de los empleados combinando la empatía con el profesionalismo.

4. Democrático

El líder democrático es quien toma en consideración a todos los participantes y recoge sus aportes haciéndolos partícipes de las decisiones colectivas que sean con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización.

Así como los escuchan para saber qué tienen para aportar en sus áreas dentro de un contexto laboral, también están dispuestos a escuchar preocupaciones o incomodidades que se puedan presentar eventualmente. Así se aseguran que cualquier factor externo afecte su desempeño y a la vez promueven transparencia entre el equipo, anticipándose así, a cualquier situación.

El obstáculo que este modelo presenta está relacionado al tiempo ya que al tomar en cuenta todas las opiniones de los miembros, el tiempo se extiende demasiado en tratar de entender y considerarlos a todos por igual. Esto finalmente resulta en una toma de decisiones tardía por intentar escuchar a todos.

Además, corren un riesgo potencial al incluir la opinión de un colaborador que no posee información relevante o sustancial para la toma de decisiones. Debido a que no poseen el conocimiento necesario para aportar en la toma de decisiones, es probable que solo generen confusión y falta de capacidad en el líder.

5. Marcapasos

Este tipo de líder tiene muy claro los objetivos y niveles de desempeño que quiere alcanzar y dispone todos sus recursos para alcanzarlos. Sus fuerzas están enfocadas en mantener altos indicadores y estándares de excelencia dentro de plazos establecidos, esto debido a que es su sello.

El equipo ideal de un marcapasos es aquel que tienen claras sus funciones y muestran un desempeño loable en su puesto laboral, por ello necesitan de poca supervisión y dirección en sus funciones. Por lo mismo, no temen hacer cambios de personal cuando sienten que uno no da la talla dentro del grupo.

Aunque por lo descrito líneas anteriores pareciera que valoran más los resultados que las personas, en realidad valoran mucho el impacto moral. No quieren descuidar el desarrollo y desempeño del colaborador por estar enfocados en resultados, sin embargo, esperan mucho compromiso por parte de los empleados y son impacientes ante la deficiencia.

6. Al mando

Este tipo de líder es muy eficiente si lo que se buscan son resultados rápidos mediante una estrategia decisiva corta. Muchas veces las empresas se ven en una posición donde necesitan tomar acciones que definan su futuro en el mercado laboral para poder prosperar y son líderes al mando quienes están en la capacidad de guiar un equipo en un contexto como este.

En la actualidad es poco común debido a su baja efectividad en términos generales. Sin embargo, en situaciones específicas y si se aplica correctamente, es muy útil e incluso superior a otros estilos de liderazgo. Es cuestión de utilizarlo con criterio y teniendo en cuenta el contexto de la empresa.

Los obstáculos que este modelo manifiesta está en relación que se forma con el resto de los integrantes de la fuerza de trabajo, la cual es casi nula. No se desarrolla un vínculo de confianza ni de empatía. Esto solo los lleva a potenciar el estrés e insatisfacción con su ambiente laboral y por ende, disminuir la productividad.

Los líderes deben tener en cuenta todo el tiempo lo delgada que es la línea entre ejecutar tácticas agresivas a las tareas y ejecutarlas en las personas. Lo segundo puede repercutir directamente en la compañía ya que por incomodidad con el clima laboral podrían empezar a tener fuga de talento.

Esto se basó en lo que Daniel Goleman, conocido por el término 'inteligencia emocional', considera "Los 6 estilos de liderazgo primarios". Para realizarlo consultó con miles de ejecutivos ligados a la neurología en vista de la relación directa entre liderazgo y su impacto en las emociones.

Se tomaron estos modelos considerando el aspecto emocional de los colaboradores y cómo influye en su desempeño. Un artículo de la revista Harvard Business Review manifiesta que el estado del líder es altamente contagioso por todo el negocio, por ella la tipificación parte de ahí.

Nada de esto quiere decir que el líder esté impedido de tener un mal día o necesite estar optimista todo el tiempo, pero si tiene que reparar en que su estado de ánimo y comportamiento tiene un impacto directo en el funcionamiento del área y el desarrollo óptimo de sus funciones.

6. ¿Cómo liderar equipos de Alto Desempeño?

Este rol de liderazgo implica mucha responsabilidad debido a que son los encargados de que el equipo funcione de tal manera que puedan dar resultados constantes, sin embargo, esta tarea se complica según sean las funciones y relevancia que el departamento tiene. Por ello, deben estar capacitados para liderar equipos de alto desempeño.

Un equipo de alto desempeño es aquel que logra sostener el cumplimiento de metas organizacionales durante periodos prolongados o que alcanza resultados superiores a los esperados con relativa frecuencia. Esto es posible cuando el equipo logra hacer uso de todo el potencial del equipo, dicho de otro modo, cuando desarrolla sus capacidades y habilidades en un nivel óptimo.

El estilo de liderazgo es básico para desarrollar un equipo y convertirlo en uno de alto desempeño, este debe ser de tipo inspirador, lo que significa un reto muy grande; a través de este estilo el líder alcanza un nivel de influencia con el equipo, que le permitirá que los miembros del equipo crean en lo que él cree, el porqué de las acciones es compartido por todos, y ello moviliza al grupo humano, con una carga motivacional máxima.

La sostenibilidad de un equipo de alto rendimiento es posible si la gestión del equipo es coherente y no se desvía de sus principios y valores. Es indispensable para lograr la sostenibilidad, construir una cultura de alto desempeño donde todos comparten los mismos paradigmas.



7. Casos de éxito

El liderazgo correctamente pauteado e interiorizado puede generar grandes cambios en las compañías que terminan siendo resultados visibles en la rentabilidad. Alrededor del mundo hay claros ejemplos de cómo esta estrategia puede influir positivamente en el desenvolvimiento de la fuerza de talento e incluso prepararlos para ser considerados como candidatos de una sucesión.

Así como existen casos a nivel global donde se ve como han crecido empresas tan solo por aplicar técnicas propias de un líder. También existen casos reales de nuestra compañía, HR LATAM, que han desarrollado programas de formación de líderes donde identifican cuál es el problema del colaborador y lo ayudan a desarrollarlo con el fin de mejorar su participación en la empresa.

Casos globales de Liderazgo

» FedEx

El CEO, Fres Smith, mediante un tipo de liderazgo participativo logró que una empresa de paquetería se convierta en líder del sector a nivel mundial en tan sólo una década. Hoy por hoy, su compañía genera 1000 millones de dólares de facturación anual.



Su líder es uno de los más queridos por sus empleados debido a su simpatía y carisma, lo que logra que haya una relación cercana y familiar con sus colaboradores. Además, cree en el respeto igualitario de todos sus colaboradores y resalta su valor como personas.

Del mismo modo busca generar pasión en los colaboradores por aquello que realizan en sus puestos de trabajo y que a la vez lo hagan siempre con un entusiasmo genuino. A través del ejemplo él ha logrado que sus casi 300 mil empleados logren esta cultura.

Microsoft

» Bill Gates ha desempeñado su rol como líder de manera participativa, democrática y transformacional. La combinación de esto lo llevó a colocar sus computadoras a cada rincón del mundo tan solo logrando un equipo sólido que sepan trabajar unos con otros, de hecho, él menciona que no debemos olvidar el espíritu colaborativo al seguir la misión corporativa.

Gates le da mucha importancia a la innovación continua porque lo considera esencial para mantenerse en un mercado tan competitivo. Como líder, constantemente toma decisiones que pueden representar un riesgo, pero

son necesarias para poder seguir siendo un modelo referente del mercado. En la actualidad esos riesgos tienen sus frutos.

Sin embargo, no todo fue fácil para él y como cualquiera, se ha tenido que enfrentar a caídas de las cuales ha aprendido y las usó como lección para seguir creciendo. Gracias a aquellas lecciones y su visión se ha podido posicionar como uno de los líderes más influyentes en el mundo.

Casos HR LATAM

Por otro lado, tenemos casos más cercanos de los que HR LATAM ha sido partícipe mediante su expertise. Se logró mejorar el desempeño de varios líderes mediante el coaching ejecutivo. Ambos casos se han tratado de personas que trabajaban en una conocida aerolínea que opera en el país hace varios años y se ha posicionado como líder en su rubro.

» El primer caso se sitúa hace poco más de 10 años cuando una empresa transmitió su necesidad de ayudar a su subgerente comercial a mejorar con el fin de que, cuando le toque ascender, esté al nivel de la posición y pueda rendir como la compañía espera o de lo contrario buscarían a un gerente extranjero para cubrir el puesto.

En un primer momento, se fijó una fecha en la que el interesado y un consultor senior de HR Latam puedan juntarse a fin de conversar, conocerse y poder identificar cuál es el problema o el motivo que no lo deja desenvolverse como debería.

En este primer encuentro el subgerente de la aerolínea le comenta al consultor que es mejor no seguir con las sesiones debido a que había tomado la decisión de renunciar. Él pensaba que nunca lo iban a considerar para un puesto más grande. El consultor le responde que es su decisión pero que, si la compañía ya invirtió en él, sería mejor aprovechar las sesiones y continuar el proceso y así fue.

Tras algunas sesiones y tomando en cuenta la decisión que tomó sobre renunciar se le pregunta al coachee si consideraba que esa era una decisión emocional o racional. Él responde que era emocional ya que era lo que sentía en ese momento y que en realidad no tenía ningún otro trabajo en planes.

En siguientes sesiones se pudo identificar que mantenía una comunicación muy brusca con su grupo, generando que la comunicación sea deficiente. Además, no tenía interés en crear nexos con su equipo de trabajo ya que tenía problemas para el relacionamiento interpersonal.

Una vez identificados estos principales obstáculos se pudo descubrir que además contaba con una frustración de tipo personal y familiar, la cual compartió con el coach en privacidad. El Consultor Senior lo ayudó a identificar todos estos problemas que no lo ayudaban a desenvolverse correctamente y el subgerente pudo tomar rápidas acciones para cambiarlo ya que ahora era consciente de sus obstáculos como líder.

Luego de identificar todo aquello en lo que debía cambiar, empezó a efectuar cambios poco a poco. Dentro de un tiempo pudo ascender y alcanzar que sus procesos de automatización mejoren exponencialmente y que las ventas online crecieran de manera abrumadora. Su rentabilidad mejoró hasta en un 40% gracias a la innovación que implementó hace más de 10 años. Posteriormente una entidad bancaria muy conocida lo llamó para que sea Gerente de Transformación Digital y hoy en día es Gerente General de una empresa brasilera.

» El siguiente caso de la misma compañía fue con un subgerente del área de legislación aeronáutica, una posición muy especializada que requiere de alguien con mucho conocimiento del tema y esta empresa contaba con él, sin embargo, por cuestiones de la edad, decidió retirarse.

La persona que lo sucedía también contaba con todo el conocimiento necesario, sin embargo, carecía de competencias para asumir un puesto con mayor exigencia. Por esto, el Gerente del Área dio un plazo de 6 meses para poder generar un cambio en este colaborador o de lo contrario buscarían su reemplazo por fuera.

En las sesiones el Consultor Senior pudo identificar que efectivamente era una persona muy capaz en términos de conocimiento y que además era muy simpático, sin embargo, aún no había alcanzado el nivel de madurez necesario y tendía a hacer comentarios inoportunos dentro de un contexto laboral con otros directivos.

Con la intención de hacerlo reflexionar y que pueda autoanalizarse se le preguntó qué es el rol, con el fin de que caiga en cuenta que una contratación se da por lo que uno hará (funciones) y no por cómo uno es. Esto fue a raíz de que el coachee manifestó que él no tendría por qué cambiar ya que es así y es genuino.

En base a ese comentario se le hizo una analogía cuestionando que si fuera una persona tímida y reservada considera que está bien ir a una junta sin decir una sola palabra alegando que él es así, reservado y por ser genuino no hay

razón para mejorar esa competencia. Ahí, él cayó en cuenta que no se trata de tener doble personalidad, sino de saber adaptarse al contexto según sea necesario.

Luego, tenía otro obstáculo cuando asistía a reuniones semanales para hablar con los líderes de otras áreas. Se extendía más de lo necesario tratando de tocar todos los temas que habían pasado en la semana con cada área en lugar de hablar sobre los objetivos que quiere obtener para la semana que viene. Se le aconsejó centrarse en eso y tener una mirada más visionaria.

8. Aprendizajes de líderes que fallaron

Un líder poco efectivo trae consecuencias significativas en el desempeño de la organización. Muchos se preguntarán qué es o cómo identificar a alguien que no está ejerciendo bien su papel de líder. Pues, no es únicamente quién resuelve todo a gritos o mostrando un temperamento fuerte.

Para conseguir resultados no es necesario actuar de manera prepotente o brusca al pedir que alguien realice una función, ni siquiera lo es al momento de hacer un llamado de atención o de dar un feedback. El miedo no es motor para lograr que los colaboradores alcancen sus objetivos, sólo logra una relación más distante entre líder y equipo lo cual no es conveniente para la organización.

Sin embargo, un líder que busca ser amigo de todos y pasar la línea de respeto entre jefe y subordinado también está fallando como tal ya que genera que en cualquier momento se pueda perder el respeto y la autoridad. Usualmente pasa porque no saben manejar canales de autoridad y le tienen miedo al poder por lo que no hacen buen uso de la jerarquía. Además, es posible que por lo mismo no sean capaces de tomar el mando cuando deben hacerlo, lo que termina dejando sin capitán al barco.

Los que asumen la posición de líder deben estar muy conscientes y ser responsables de su nuevo cargo. Hay casos donde personas lo asumen muy pronto, cuando aún no están del todo listos y cometen errores que se pueden evitar.

Los más comunes son:

1. Falta de empatía

No tomar en cuenta los problemas personales y familiares de los colaboradores puede ser grave ya que, dependiendo de la gravedad, puede impactar directamente en su desempeño. Si bien es cierto, el profesional tiene que separar lo profesional de lo personal pero no hay que olvidar que no dejan de ser personas que se pueden ser afectadas por situaciones que los sobrepasan y por eso es importante contar y confiar en el líder.

2. No cuidar del equipo

Un líder que vela por el bienestar de los colaboradores y procura siempre tenerlos felices en la medida de lo posible, contribuye a tener un equipo feliz que se sienta a gusto en su puesto laboral y realice sus funciones con vocación y de la mejor manera. Por ello, es importante cuidar de ellos y mantenerlos a gusto en su posición laboral.

3. No tomar en cuenta la gestión de todo el equipo en los procesos

El líder debe tener en claro que el trabajo de equipo es una cadena donde cada eslabón es importante desde su posición. Si un eslabón falla todo el trabajo del equipo se verá en riesgo. Por ello, no puede poner más atención a un departamento sobre otro debido a que cada uno tiene actividades que complementan el funcionamiento de la organización.

4. No estar abierto a la comunicación

Un líder no es una figura inalcanzable, al contrario, debe estar en constante contacto con todos los que están a su mando y poder escuchar sus necesidades, inquietudes, ideas y todo lo que necesiten comunicar.

5. No regirse bajo la ética

Esto debe ser uno de los pilares bajo los que se maneja ya que son cualidades que no se aceptan en nadie y menos en alguien que está a cargo del manejo de otros colaboradores que confían en él. Asimismo, si ellos llegan a notar estas actitudes pueden perder el respeto por su líder generando un desorden estructural y sentirse desorientados.

6. Lentitud en toma de decisiones

De ellos dependen muchas cosas que una organización puede hacer o dejar de hacer, su capacidad analítica y de rapidez para tomar decisiones juega un papel importante y por eso no se pueden dar el lujo de tomar un tiempo extendido para esto ya que puede haber muchas cosas en riesgo y es una decisión que básicamente depende de ellos únicamente.

9. El futuro del liderazgo

El liderazgo digital es un nuevo enfoque de gestión estratégica que busca a partir de los activos digitales que se generan en la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Entendiendo por activos digitales todos los datos gestionados digitalmente a partir de los cuales se puede obtener información para un mejor proceso en la toma de decisiones tanto a nivel correctivo como preventivo y predictivo. Los activos digitales comprenden las bases de datos generadas por los sistemas de información, correos electrónicos, documentos digitales, contenido audible, imágenes, películas y otros contenidos almacenados en diversos dispositivos digitales en una organización.



Es decir, el liderazgo en todas las formas de conceptualizarlos tiene como elementos principales dos actores. Por un lado está el líder y por el otro está el seguidor; posiblemente aquí es donde radica el gran cambio del concepto ya que al liderazgo digital se agrega otra variable, que es la densidad digital, que no es otra cosa que la participación de un activo digital en el proceso de liderazgo.

En ese sentido un líder digital requerirá integrar las competencias de liderazgo actuales con la adopción y aplicación de las nuevas tecnologías y en particular desarrollar un pensamiento disruptivo que requiere todo proceso de transformación digital para poder liderar un proceso de transformación cultural en su equipo. Teniendo en cuenta el entorno cada vez más exigente e incierto el adoptar esta gestión digital permitirá lograr una mayor productividad, fortalecer la gestión de costos y así lograr ventajas competitivas al hacer un uso intensivo de la tecnología para digitalizar y estandarizar los procesos de la empresa.

En resumen, aquellos líderes necesitan la capacidad para incrementar la densidad digital de manera sostenida en el tiempo, como estrategia principal para el

incremento de la productividad laboral. La participación de activos digitales en el liderazgo, como puede ser el caso de la inteligencia artificial, creará un contexto radicalmente distinto a todo lo que conocemos hasta ahora, desde el enfoque socrático hasta la fecha.

El mundo está atravesando por diversos cambios impulsados por las nuevas generaciones y la transformación digital, lo que conlleva a que las áreas de Gestión de Personas enfrenten una responsabilidad muy grande en la gestión del talento en sus empresas, no solamente para lograr una mayor efectividad y productividad en cada uno de sus colaboradores, sino que el trabajar en una empresa se constituya en una verdadera experiencia para el colaborador y así optimizar la rotación de los talentos clave.

Ello sólo se consigue yendo más allá de la gestión de la data para indicadores específicos u operativos buscando optimizar el valor del ciclo de vida del trabajador desde su incorporación, logrando una contribución positiva desde el onboarding y promover una productividad superior que contribuya también con los resultados del negocio.

El aplicar HR Analytics en las empresas permite fortalecer los distintos procesos de la gestión del talento y brinda información valiosísima a los líderes para poder



no solamente monitorear y evaluar los resultados en la gestión para explicar lo que ocurrió en el pasado sino entender el porqué de dichos resultados, las causas y entender el insight de los colaboradores (insight analítico), sus comportamientos y qué acciones pueden adoptarse para modificar no solamente tendencias sino anticiparse a riesgos que pudieran impactar en el

liderazgo de los equipos.

Podríamos decir que con People Analytics podemos alinear el análisis de los diferentes KPIs de un área u organización con la interpretación de los factores que afectan sus resultados para poder impactar positivamente en la empresa a través del entendimiento y modificación de los comportamientos.

Con la información que se obtiene a partir de HR Analytics los líderes pueden contar con información basada en datos y modelos que contribuya a un mejor entendimiento del comportamiento de cada uno de los miembros de su equipo y con ello actuar de manera preventiva y predictiva en la gestión de sus equipos y en alineamiento con los pilares estratégicos.



Tener una cabeza de equipo hace que un grupo de colaboradores funcione correctamente, de manera que todos puedan aportar desde sus conocimientos, competencias y potencial para sumar esfuerzos y acercarse más a los objetivos. En otras palabras, el líder es quién conoce las debilidades y fortalezas de cada integrante y las usa en beneficio de todos, y de la organización.

Un líder es pieza clave dentro de una organización ya que es quién motiva a todos a alcanzar las metas personales y grupales que se han trazado, además busca la manera de brindarles las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos. Del mismo modo los reta a exigirse más para crecer como profesionales y seguir sumando al equipo de trabajo creando cada vez más iniciativa entre los integrantes.



CONOCE NUESTROS SERVICIOS:

Sucesión, Retención y Sistematización

Planeamiento y Gestión de la Sucesión
Gestión de la Retención
Programa de Executive Trainees
Programa de Trainees
Sistema Integral de Gestión del Talento

Evaluación y Mapeo

Assessment de Potencial
Evaluación 360° de Desempeño por Competencias
Evaluación de Desempeño por Resultados
Mapeo de Talento

Educación y Desarrollo

Programa de Coaching Ejecutivo
Programa de Mentoring Ejecutivo
Programa de Formación y Desarrollo de Líderes
Programa de Formación de Equipos de Alto Rendimiento
Cursos y Programas de Educación In-house

Cultura, Cambio y Efectividad Organizacional

Transformación Cultural
Gestión del Cambio
Diagnóstico y Mejora del Clima Laboral
Rediseño Organizacional
Optimización de Procesos

Para poder contactar con nosotros puedes dirigirte al siguiente link:

<https://hrlatam.com/contacto/>