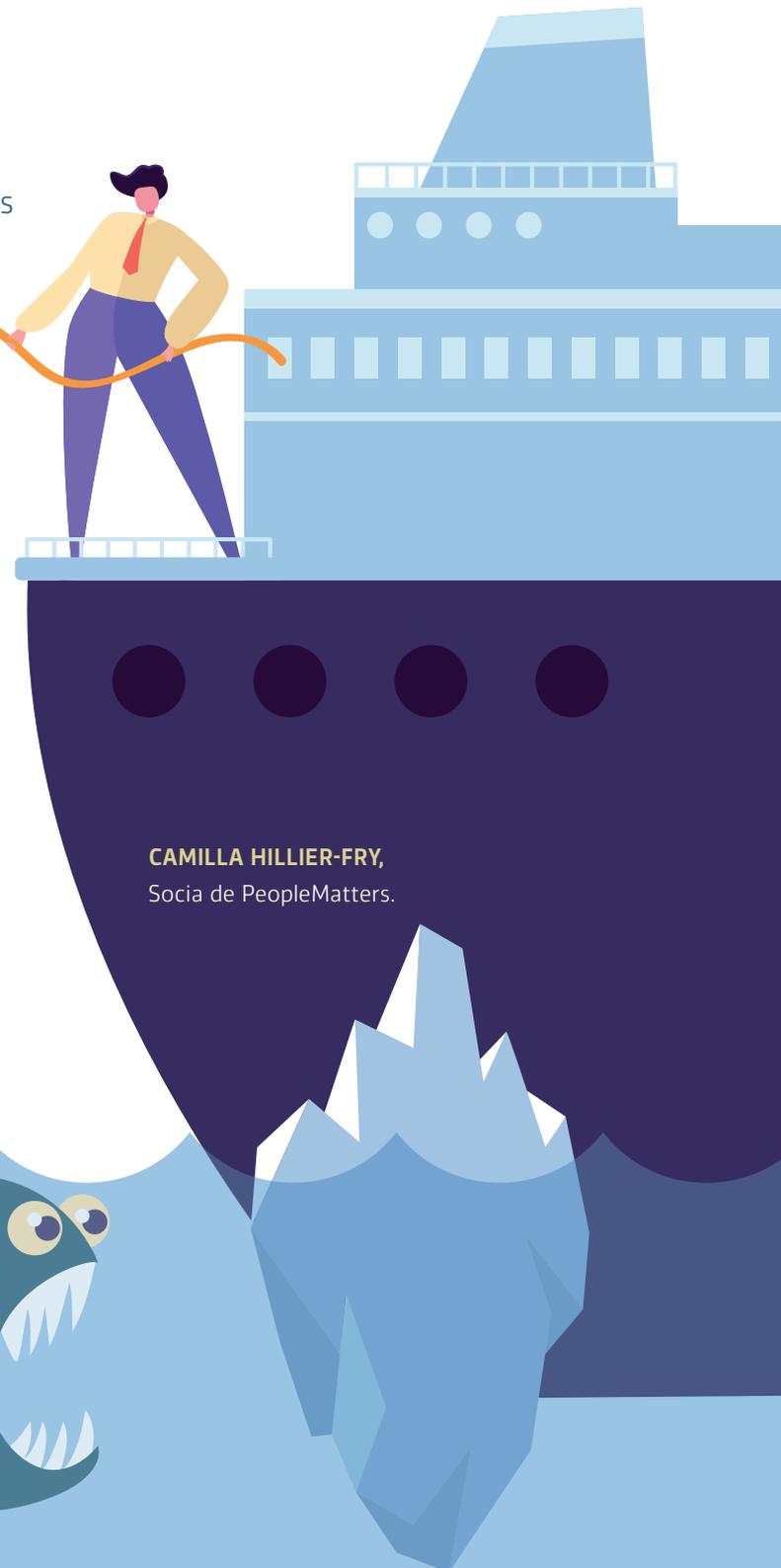


NUEVOS RETOS DEL LIDERAZGO: LA TRANSFORMACIÓN EMPIEZA POR DENTRO

El liderazgo a lo grande se declina en pequeño. Los managers, los jefes que tienen a su cargo los equipos operativos de las organizaciones, son los artífices del cambio; si no les convencemos y preparamos adecuadamente, difícilmente lo llevarán a cabo. Muchos de ellos han crecido profesionalmente en un entorno estable y otros son “líderes por accidente”, pero para ambos dirigir personas ahora es un reto mayúsculo para el que necesitan apoyo, herramientas y formación.



CAMILLA HILLIER-FRY,
Socia de PeopleMatters.



Los y las líderes hoy necesitan operar en un entorno organizativo diferente y en proceso de (r)evolución. Esta transformación de la organización va mucho más allá de la tecnología: muchas veces tiene su origen en el replanteamiento del modelo de negocio, el posicionamiento competitivo y la relación con clientes y otros agentes externos (la Administración, medios, proveedores, competidores, etc.). Los cambios en las expectativas de los clientes exigen mayor foco, no solo en la rapidez, sino también en la calidad y la asunción de riesgos. Todo esto impacta directamente en las relaciones entre departamentos, los procesos y las formas de trabajar de las personas, y por todo ello significa nuevos retos para los líderes.

La velocidad de los cambios obliga a las organizaciones a embarcarse en un ciclo de mejora continua, basado en cuestionar los límites tradicionales y las "viejas" formas de trabajar. Esto implica que los/las directivos/as y managers nunca se pueden relajar: necesitan mejorar el rendimiento y la rapidez, adoptar nuevos procesos y herramientas eficazmente. No obstante, según un estudio publicado por MIT Sloan en 2020, sólo un 12% de las empresas considera que sus directivos/as tienen el "mindset" adecuado para liderar la organización. Por otra parte, los managers asumen cada vez más responsabilidad en cuanto a la gestión de las personas ante estos cambios. Desde la perspectiva de muchos de ellos, se juntan los nuevos retos del entorno (para los que no siempre están muy preparados) con las mayores exigencias de su rol.

TRES MACROTENDENCIAS CON IMPACTO DIRECTO SOBRE EL LIDERAZGO]

Los nuevos retos del liderazgo responden a tres macrotendencias impulsadas por cambios socioeconómicos, tecnológicos y también por acontecimientos imprevistos como la pandemia COVID-19, un ejemplo sin precedentes del entorno VUCA, cuyas consecuencias se ven no sólo en la sociedad y la economía, sino también en las formas de trabajar.

- **Liderazgo de organizaciones ágiles, líquidas y flexibles.** Las nuevas tecnologías han aumentado el acceso a la información y la innovación, así como la rapidez a la hora de responder al cliente, y esta circunstancia exige una organización más flexible. Supone romper barreras entre departamentos y establecer equipos multidisciplinares y de proyecto. Se trata de construir el alineamiento en torno a objetivos y la agilidad de respuesta al cliente como estrategia organi-

zativa. Los líderes tienen que reforzar la agilidad y autonomía de sus equipos para encontrar soluciones creativas a cambios disruptivos y a la vez deben asegurar que ni ellos ni sus colaboradores sufran excesivo estrés o "burnout" por la continuidad de los cambios.

- **Liderazgo ejemplar de las nuevas formas de trabajar.** Los líderes -tanto los tecnófobos como los tecnófilos- necesitan integrar la tecnología en la organización. Deben reconocer sus propias limitaciones, desarrollar su comprensión del entorno digital y adaptar las formas de trabajar para implantar modelos de trabajo más colaborativos, más allá de las herramientas, y fomentar el aprendizaje continuo entre profesionales. Esto les permite alinear la organización con tendencias sociales, implantando nuevos modelos de trabajo en red y en remoto, en los que la participación de las personas aporta beneficios para el negocio.

- **Liderazgo inclusivo de la diversidad.** El cambio de valores en la sociedad, la incorporación de la mujer al mercado laboral, el envejecimiento de la población y la globalización (tanto de los negocios como el movimiento de personas) están transformando el contexto social actual y el de las organizaciones. Es la responsabilidad de los líderes alinear a personas con diferentes perfiles para aprovechar las ventajas que aporta la diversidad para la innovación colaborativa, lo que implica tratar a todos de manera inclusiva e identificar áreas de mejora. Protocolos de condiciones de trabajo flexible soportan la flexibilidad, pero también los líderes necesitan reconocer que el trabajo en remoto implica distintos hábitos, horarios y procesos de trabajo y evitar conflictos.

Estos tres ámbitos también exigen nuevas conductas de liderazgo para afianzar las nuevas formas de trabajar y gestionar las personas y los clientes.

NUEVO ENTORNO, NUEVAS CONDUCTAS]

El modelo tradicional de liderazgo -en el que muchos líderes de hoy han sido formados y para los que ha sido el referente de buen hacer y de reconocimiento- no es adecuado ni aceptable en las organizaciones actuales, mucho más planas y abiertas, con más participación de los empleados y menos orientadas a (intentar) controlar el entorno. Habilidades como la planificación, organización y control y la gestión eficiente de recursos siguen teniendo su lugar en muchas organizaciones, pero no son suficientes para afrontar los nuevos retos cuya complejidad requiere apalancarse

en relaciones con terceros que aporten otras capacidades. Esta colaboración con externos y con otras áreas de la propia compañía genera a su vez una relación entre iguales en la que se comparte el poder, en vez de utilizarlo como un arma para reforzar la propia posición.

Las nuevas conductas de liderazgo tienen su raíz en los cambios en el entorno y son relevantes para todas las organizaciones, independientemente de la actividad empresarial o las prioridades estratégicas. Podemos resumirlas de la siguiente manera:

- **Navegar en el nuevo entorno:** ser capaz de operar a pesar de la incertidumbre y los cambios continuos, y orientar a la organización y las personas para no “perder el norte”.
- **Compartir recursos y responsabilidades,** con grupos o personas dentro y fuera de la compañía. Trabajar en red significa mucho más que usar herramientas colaborativas de comunicación o planificación: también implica la co-responsabilidad entre áreas y equipos, y el/ la líder tiene que dar ejemplo.
- **Crear valor para todos los grupos de interés, internos y externos.** La creación de valor implica buscar soluciones y dar autonomía a los

equipos para que sean más ágiles. Los líderes tienen que fomentar el aprendizaje continuo.

Existen claros retos dentro de las organizaciones para la aplicación de estas conductas. Aunque estas conductas son consideradas como importantes, la implantación práctica sigue siendo parcial. Esto se debe en muchos casos al “factor humano”: la incomodidad de los/las líderes con las nuevas conductas y la costumbre de supervisar a los equipos, más que fomentar la participación. También puede tener su origen en los perfiles directivos que existen en muchas organizaciones:

- Líderes que han crecido profesionalmente en un entorno más estable, que carecen de las herramientas y habilidades necesarias en la actualidad. Son más prácticos y prudentes que creativos y les cuesta asumir riesgos.
- Líderes “accidentales”, una clasificación acuñada por el Center for Creative Leadership para referirse a buenos técnicos promocionados por su capacidad individual, pero que no están acostumbrados a gestionar a personas.

Un estudio realizado por PeopleMatters en julio 2020 entre empresas nacionales y multinacionales en España identifica los mayores

Gráfico 1. Tendencias y buenas prácticas en el liderazgo

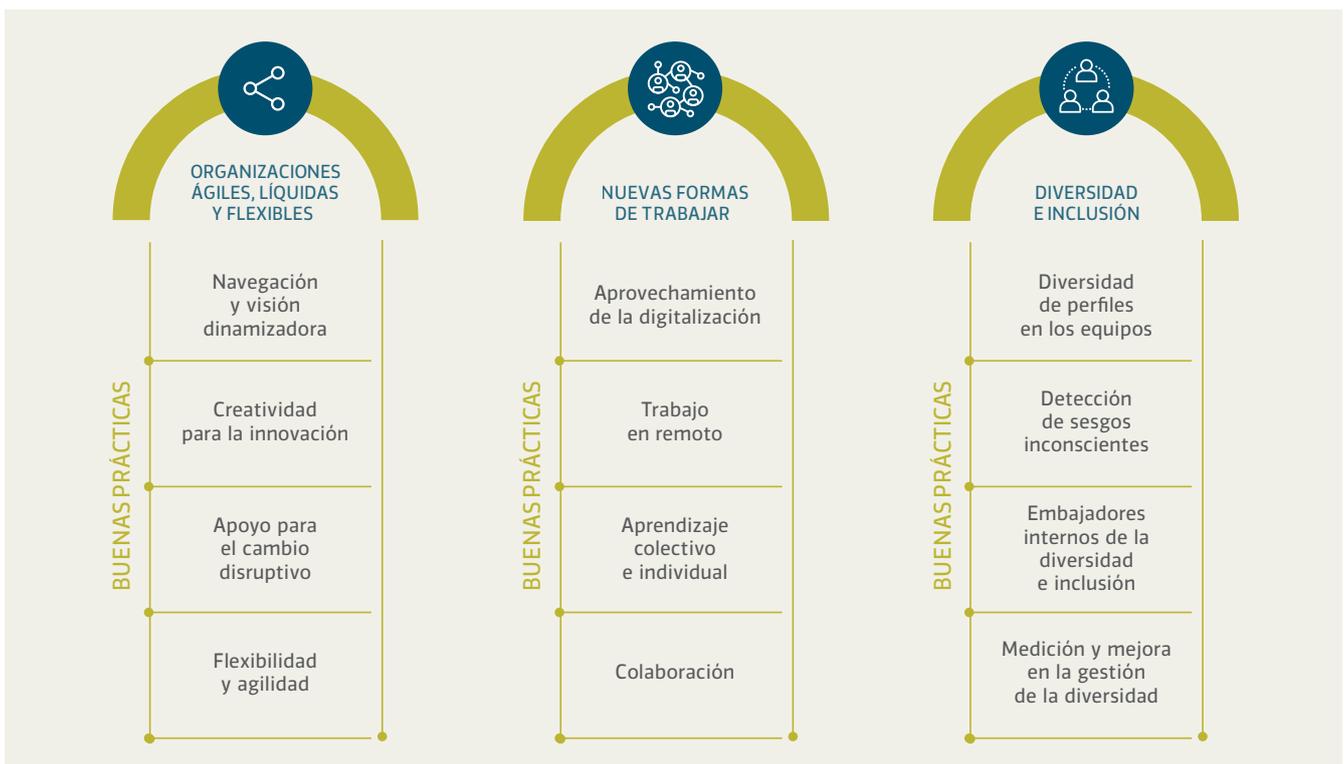
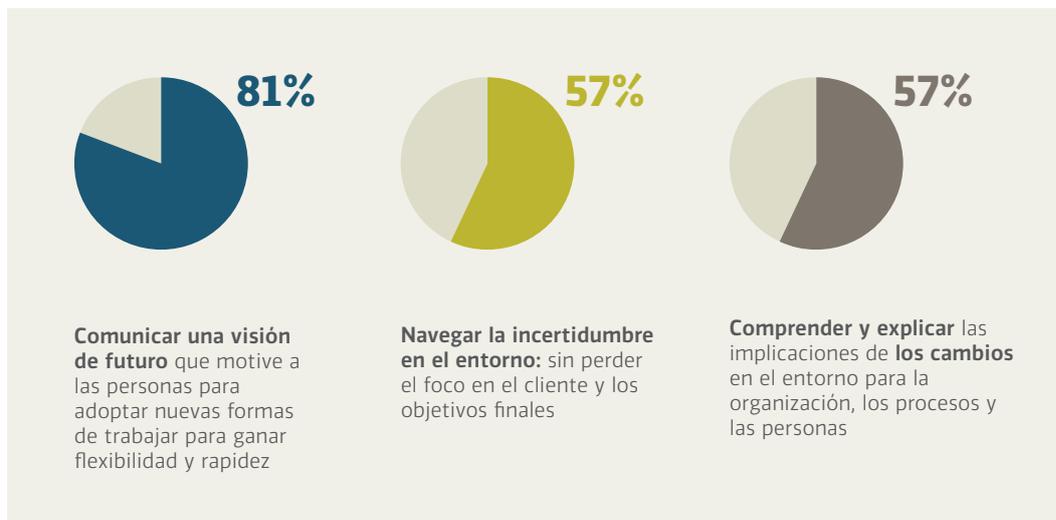


Gráfico 1. Los 3 mayores retos del Liderazgo



Fuente: Estudio PeopleMatters, 2020

retos del nuevo liderazgo. En términos generales, las compañías son conscientes de que una organización ágil requiere flexibilidad por parte de sus directivos/as y managers.

Señalan entre los mayores retos aquellos aspectos relacionados con la movilización de los equipos en un entorno incierto: la necesidad de navegar la incertidumbre y los cambios en el entorno y motivar a las personas para adoptar nuevas formas de trabajar y ganar rapidez.

¿Qué necesitan hacer los líderes para dar respuesta a los nuevos retos?

No podemos olvidar que son los líderes quienes realmente son los artífices del cambio en la organización; si no les convencemos y preparamos adecuadamente, difícilmente lo llevarán a cabo. Afortunadamente no es necesario inventar todas las soluciones: hay algunas organizaciones (sobre todo en el ámbito internacional, pero algunas también en España) que ya están poniendo en marcha iniciativas para impulsar el buen hacer de sus líderes:

- Desarrollan técnicas para construir una visión de futuro, no solo de un futuro “cierto” sino también de otros escenarios, y que incluyan diferentes protagonistas y nuevas perspectivas.
- Construyen redes externas y equipos mixtos con clientes y otros colectivos en el entorno.
- Desarrollan la creatividad entre los managers, un colectivo a menudo más práctico que innovador. Adoptan metodologías creativas para abordar retos y oportunidades con sus equipos, y se preparan para afrontar riesgos.
- Aprovechan la tecnología para aumentar el rendimiento y la rapidez, adoptan nuevas herramientas, mejoran procesos y cuestionan las costumbres y formas de trabajar.
- Reconocen el esfuerzo y el estrés generados por el cambio y dan apoyo a los equipos para sus necesidades prácticas y emocionales.
- Se forman en liderazgo inclusivo y se esfuerzan por saber detectar y corregir sesgos inconscientes. Ejemplifican comportamientos inclusivos en sus relaciones profesionales, y son un catalizador de una cultura diversa.

Ante estos retos, las expectativas que se tiene de los líderes son más altas que nunca. Son la clave de la transformación de la organización: dan ejemplo y pueden aumentar o reducir el impacto de las iniciativas de cambio. Sin embargo, la mayoría aún se siente incómoda con los cambios: necesita ver los beneficios y apoyo para prepararse. La transformación se genera fuera de la organización, pero empieza por dentro.]

Trabajar en red significa mucho más que usar herramientas colaborativas de comunicación o planificación: también implica la co-responsabilidad entre áreas y equipos, y el/ la líder tiene que dar ejemplo •