

Mayores posibilidades para liderar.

Empieza a invertir en las personas adecuadas.
Prediciendo, desarrollando y midiendo la efectividad
del liderazgo en Human Age.



CONTENIDO

Mayores posibilidades para liderar

Empieza a invertir en las personas adecuadas.
Prediciendo, desarrollando y midiendo la efectividad
del liderazgo en Human Age.

3

INTRODUCCIÓN

4-5

¿POR QUÉ ES ESENCIAL EL MODELO P3 (GENTE:
PROPÓSITO: DESEMPEÑO) EN LOS AMBIENTES DE
NEGOCIO ACTUALES?

6-15

MODELO P3

- 6 Modelo de liderazgo P3
- 10 **RESULTADOS** del liderazgo efectivo:
midiendo KPIs significativos
- 12 **FACILITADORES** del liderazgo efectivo:
prediciendo el éxito futuro
- 14 **CAPACIDADES** del liderazgo efectivo:
desarrollando el talento enfocado en las habilidades

18

EL MODELO EN ACCIÓN:
construyendo una cultura de liderazgo efectiva

19

COLABORADORES

INTRODUCCIÓN

¿Tus líderes se encuentran preparados para impulsar el rendimiento en el ambiente de negocios dinámico e incierto de hoy? ¿Cuentan con los rasgos y las capacidades para superar los desafíos? ¿Tu organización está tomando en cuenta los resultados que miden la efectividad del liderazgo que conducen a un rendimiento sostenible?

La verdad es que el mundo está inundado de modelos de liderazgo, pero los resultados siguen decepcionando:



En **40%** de las empresas, los líderes no están preparados para satisfacer los problemas del negocio que enfrentarán en los próximos tres a cinco años.

Fuente: Desarrollo de liderazgo estratégico: Tendencias y acercamientos globales. Right Management y The Conference Board 2013.

Sólo **20%** de los gerentes se identificaron como altos ejecutantes que han avanzado con éxito a niveles superiores de liderazgo.



Fuente: Cómo liberar el talento de alto potencial en su organización, Right Management 2014.



Sólo **13%** de los altos directivos y gerentes de capital humano creen que sus organizaciones tienen amplias reservas de liderazgo.

Fuente: Gestión del talento: acelerando el rendimiento empresarial. Right Management 2014.

Los métodos existentes para identificar y desarrollar líderes no están funcionando como deberían. El mundo del trabajo está cambiando significativamente, creando una brecha entre las ideas tradicionales de la efectividad del liderazgo y lo que realmente se necesita para impulsar el rendimiento empresarial en Human Age.

Nuestro enfoque difiere de los modelos existentes de tres maneras clave: los **resultados** se definen no sólo en términos financieros sino también en las métricas que miden el impacto sobre la motivación de las personas; los **facilitadores** inherentes están alineados con el reto de liderar en tiempos de cierta incertidumbre; y el desarrollo de las **capacidades** está reducido a aquellos que son más importantes para obtener los resultados deseados.

+ ¿Qué nos llevó a este modelo?

Empezamos observando cómo están cambiando las compañías y los mercados. Vemos cuatro grandes tendencias de transformación en el lugar de trabajo que afectan directamente al liderazgo:

Demografía / Escasez de Talento.

Debido a los cambios demográficos y sociales, las empresas están luchando para encontrar personas que cuenten con los conocimientos y habilidades que se requieren en el mercado laboral actual. En 2015, más de un tercio de los empleadores en todo el mundo dijo que estaban teniendo problemas para cubrir puestos de trabajo debido a la falta de talento correcto. En la medida en que siga creciendo la demanda global de mano de obra altamente calificada, los líderes tendrán que alinear sus estrategias de talento con las de sus negocios para asegurarse de que disponen de las personas adecuadas en cada lugar, y replantear viejas suposiciones sobre los modelos de trabajo, las prácticas de las personas y de las fuentes de talento.

Cierta incertidumbre.

En Human Age, las empresas ya no pueden mantener una ventaja competitiva sostenible. Para prosperar en medio del actual entorno de constante cambio y ambiente global, las organizaciones deben ser ágiles para anticipar y responder a las fuerzas económicas, demográficas y tecnológicas transformadoras que están cambiando al mundo. En estos períodos de constante incertidumbre, los líderes empresariales necesitan tomar acciones decisivas sobre la base de principios fuertes. Sin embargo, muchos reaccionan a la defensiva e irracionalmente o se paralizan frente a la crisis. Como resultado, las organizaciones se vuelven menos ágiles, decae el compromiso del empleado y la productividad disminuye. Para adaptarse a la mezcla de cambios sin precedentes que afectan a los negocios de hoy, las organizaciones necesitan líderes flexibles, ágiles y valientes que se sientan cómodos navegando en medio del riesgo; apasionados respecto a la inversión en oportunidades de desarrollo de habilidades para sus empleados; e innovadores en cuanto a la forma de aprovechar el talento para seguir siendo competitivos.

Nueva segmentación de los mercados.

En la actualidad la voz del consumidor está dando forma a los productos y servicios a un nivel sin precedentes. Fortalecidos por la tecnología digital, los consumidores están utilizando sus teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos para obtener información y compartir, entre sí y con el mundo en general, opiniones sobre las compañías. Esta interconexión global ha llevado a los consumidores a esperar mayor valor y precios más bajos, mientras la competencia y la innovación se aceleran. Dada la escasez de talento y un lugar de trabajo más conectado hoy en día, los individuos de alto valor tienen mayor libertad para fijar las condiciones de su empleo y elegir dónde, cuándo y cómo quieren trabajar. La transparencia que brindan las redes sociales les ha dado a los candidatos más opciones y una mirada sin filtro de los puestos de trabajo y las empresas que están considerando.

¹ Encuesta de Escasez de Talento, ManpowerGroup.

Innovación tecnológica.

Por primera vez, las personas pueden acceder a una gran cantidad de información de forma instantánea y desde cualquier lugar. La tecnología está generando nuevos modelos de negocio, y las organizaciones son cada vez menos jerárquicas y más fragmentadas. Las personas se encuentran dispersas geográficamente, pero conectadas de forma digital, y las "paredes" de la compañía se han vuelto permeables y flexibles. La combinación de talento y tecnología, y la toma de decisiones correctas acerca de internalización, externalización y colaboración requerirán ideas innovadoras de liderazgo.

Muchos de los modelos de liderazgo existentes fueron desarrollados para momentos en que las condiciones de negocio eran más estables, cuando el crecimiento era consecuencia de patrones predecibles, cuando los productores tenían más poder que los consumidores para dar forma a los mercados, y cuando la relación empleador-empleado era una calle de un sólo sentido. Hoy en día, el negocio es radicalmente diferente, y las empresas necesitan nuevos criterios para identificar y preparar a los líderes en el manejo de los desafíos, riesgos y oportunidades futuras. En Right Management, creemos que existe un modelo que puede ayudar a las organizaciones a predecir qué individuos serán eficaces en un mundo de cierta incertidumbre, al tiempo que las impulsa a ser exitosas.



¿Qué es Human Age?

Human Age significa una nueva realidad para los negocios - una en la que la capacidad de optimizar el potencial humano es el determinante más importante del éxito y el crecimiento de la organización. El talento, no el capital, es el diferenciador económico más significativo y aquellos con habilidades de alta demanda constituirán el "recurso natural" más escaso en los próximos años. Para asegurarse de que las empresas sean destinos de talentos de primer nivel, los líderes con visión de futuro están creando estrategias de fuerza de trabajo para obtener una ventaja competitiva en la identificación, gestión y desarrollo del talento.

P3 Modelo de líder

gente: propósito: desempeño

El Modelo de líder P3 representa nuestro punto de vista respecto a lo que las organizaciones tienen que hacer para posicionar a sus líderes y así operar con éxito en los mercados inciertos y dinámicos. Proporciona una forma sistemática para que las organizaciones construyan fuertes reservas de liderazgo mediante la identificación de talento con el mayor potencial de éxito, ayudando a desarrollar capacidades específicas, y la gestión de su rendimiento mediante la medición de los resultados relevantes y gratificantes.

El Modelo de Líder P3 tiene raíces profundas en las seis décadas de experiencia laboral de ManpowerGroup. **Cada día, ayudamos a más de 400.000 clientes en 80 países y territorios a atender sus necesidades esenciales de talento** proporcionando soluciones integrales de recursos, gestión y desarrollo. Basándose en esta experiencia, el equipo de investigación invirtió varios meses:

Recolectando y analizando las tendencias macroeconómicas que afectan a los negocios de hoy

Entrevistando a expertos y líderes de opinión del mundo empresarial y académico para obtener sus perspectivas sobre la evaluación el desarrollo del talento

Encuestando a más de 400 líderes de negocios -desde ejecutivos de alto nivel hasta mandos medios- para conocer cuales son las tendencias más importantes de sus organizaciones y qué componentes consideran los más importantes del liderazgo

Right Management se propuso también desarrollar una metodología de uso práctico para las compañías. Hemos visto demasiadas organizaciones luchando, y finalmente abandonando, modelos de liderazgo que prescriben largas y complejas listas de requisitos que resultan demasiado difíciles, costosos y tardan mucho tiempo en completarse. En su lugar, nosotros **no hemos descansado en el refinamiento de nuestro modelo con el fin de llegar a un conjunto muy específico de "ingredientes"** -no demasiados, y ninguno exótico- que permitan a las organizaciones obtener el máximo impacto en su negocio con una inversión de recursos realista.



El modelo tiene tres componentes:

Resultados de liderazgo efectivo - El talento es el activo más valioso en los negocios de hoy, y las métricas de rendimiento del liderazgo deben ampliarse en pro de reconocer esta nueva realidad. Medir del impacto de un líder centrado en los resultados de talento, tales como ayudar a los empleados a realizar su potencial, crecer en sus carreras y contribuir de manera significativa a la organización, es tan importante como la evaluación de los indicadores financieros.

Facilitadores de liderazgo efectivo - Un paso esencial en la metodología es la evaluación de talento en cuanto a los atributos personales inherentes. En la medida en la que estos facilitadores sean parte de la constitución de un individuo, él o ella tendrán un mayor potencial para prosperar en roles de liderazgo, ofreciendo el desarrollo y apoyo apropiados.

Capacidades de liderazgo efectivo - El estímulo de un conjunto limitado de las capacidades de liderazgo ayudará a las organizaciones a centrar sus recursos y dinero para el desarrollo en las áreas con mayor probabilidad de proporcionar el mayor rendimiento en el desempeño organizacional.

Nuestro pensamiento sobre el modelo comenzó con el estado final - **los resultados**. Con el fin de ser relevantes en entornos de negocio dinámicos, los objetivos deben centrarse en aquellos resultados que agregan valor en Human Age. En particular, **la organización tiene que asegurarse de que el talento adecuado está en su lugar para poder cumplir con sus objetivos de negocio**. La alta demanda de talento hoy en día es la intención de construir una "carrera para mí" frente a una "carrera para toda la vida", y requiere de un nuevo tipo de liderazgo (para más información sobre el empleado "carrera para mí", vaya a www.right.com/careersmatter).

Los líderes de hoy necesitan pensar más allá de los parámetros tradicionales de rendimiento de negocio y trabajar igual de duro para lograr los objetivos enfocados en el talento, tales como una mayor diversidad, un sentido de propósito compartido, y oportunidades y recursos de desarrollo de carrera significativos. Ese cambio en el propósito, a su vez, requiere de una nueva mirada a los **atributos personales inherentes (facilitadores)** y **habilidades de liderazgo desarrollables (capacidades)** para equipar a los líderes con el fin de que sean más eficaces en Human Age.

Nuestro objetivo en el desarrollo del Modelo de líder P3 es proporcionar a las organizaciones un sistema eficiente para guiar la selección y el desarrollo de líderes, y un marco para medir su impacto en los empleados individuales y en la organización en su conjunto.

Veamos cada componente con mayor detalle.



EVALUAR

Facilitadores inherentes

Un paso esencial en la metodología es la evaluación de talento en cuanto a estos atributos personales inherentes. Entre más fuerte sea el individuo en estas cuatro áreas, mayor será su potencial para desempeñarse en roles de liderazgo, ofreciendo el desarrollo y el apoyo adecuados.

DESARROLLAR

Capacidades

El fomento de estas tres capacidades en los líderes ayudará a las organizaciones a centrar sus recursos y dinero para el desarrollo en aquellas áreas que tengan más probabilidad de proporcionar el mayor rendimiento en el desempeño organizacional.

GANAR

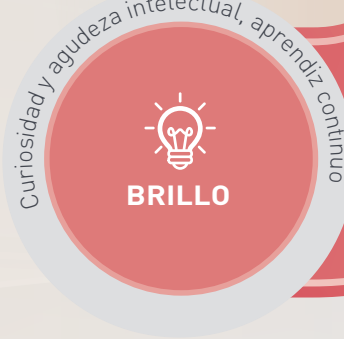
Resultados de negocio

El talento es el activo más valioso en los negocios de hoy y las métricas de rendimiento del liderazgo deben ampliarse en pro de reconocer esta nueva realidad. La medición del impacto de un líder centrada en los resultados de talento, tales como ayudar a los empleados a realizar su potencial, crecer en sus carreras y contribuir de manera significativa a la organización, es tan importante como la evaluación de los indicadores financieros.

EVALUAR

Facilitadores inherentes

Identificar e invertir en líderes que tengan mayor probabilidad de éxito



P3 Modelo de líder

gente: propósito: desempeño

DESARROLLO

Capacidades Desarrollables

Adiestramiento de los comportamientos más relevantes.

DESENCADENAMIENTO DE TALENTO

Operar con integridad para gestionar, desarrollar e inspirar talento

Demuestra integridad • Construye confianza • Muestra humildad •
Retroalimenta a campeones • Promueve carreras

ACELERA EL RENDIMIENTO

Construir equipos fuertes e infraestructura flexible

Comparte propósitos • Balancea presente/futuro • Se adapta a nivel
internacional • Inspira transformación • Colaboración de campeones encaminada
a la eficacia del equipo • Construye capacidad

ATREVERSE A LIDERAR

Desafiar el status quo para aprovechar las oportunidades

Toma decisiones • Aprovecha las oportunidades • Desafía a la autoridad •
Fomenta la innovación • Evoluciona el enfoque • Muestra confianza en sí mismo.



GANAR

Los resultados de
negocio generan
efectos en Human Age.

Con un enfoque práctico, este modelo cuidadosamente refinado proporciona un conjunto muy específico de "ingredientes" -no demasiados, y ninguno exótico- que permitan a las organizaciones obtener el máximo impacto en su negocio con una inversión de recursos realista.

Ganando RESULTADOS de liderazgo: estableciendo KPIs significativos

P3 Modelo de líder gente: propósito: desempeño

Una forma de evaluar la efectividad del liderazgo es observando el rendimiento del negocio basado en métricas cuantificables y basados en lo financiero, tales como los ingresos por ventas y el margen bruto. **Pero las organizaciones también se beneficiarían si consideraran en la evaluación de impacto de liderazgo los indicadores clave de rendimiento (KPIs) centrados en el talento.** En el desarrollo del Modelo P3 de Right Management, elegimos cuatro métricas que hablan de la capacidad del líder para construir una organización impulsada por el talento que está preparado para lograr y mantener un alto rendimiento en el entorno empresarial de hoy día, además de las tradicionales para conocer el rendimiento del negocio. **Las que están enfocadas en el talento que elija la organización deben reflejar la cultura y los resultados únicos del negocio.**

El sentido del propósito individual y organizacional

Los empleados ahora quieren comprender con claridad cómo sus actividades laborales del día a día se alinean con la misión y metas estratégicas de la organización. **Cuando los líderes proporcionan una perspectiva acerca del propósito y el valor de las contribuciones de éstos,** se empieza a fomentar un sentido de empoderamiento y responsabilidad personal encaminado en **ayudar a la organización a tener éxito.** Esto resulta esencial particularmente cuando las empresas tienen estructuras matriciales y/o dependen de los contribuyentes individuales. Comunicar un sentido de propósito no es un acontecimiento aislado; es un proceso continuo que requiere de dos vías de diálogo para que los empleados puedan personalizar la visión corporativa e innovar al compartir su comprensión. Si se interpreta superficialmente, comunicar una visión puede sonar como una acción pasiva. Hecho con eficacia, es tremendamente energizante y eficaz en la conducción del rendimiento del negocio.

Incrementar el nivel de participación

En Human Age, **el talento es una fuente clave de ventaja sostenible,** por lo que el compromiso del empleado constituye una medida esencial de la capacidad de la organización para competir. Una investigación² muestra que los líderes eficaces hacen que lo siguiente sea una prioridad:

- Conservar los mejores talentos en la organización
- Crear una fuerza de trabajo empoderada y comprometida
- Alinear programas de compensación con estrategias de talento
- Construir una marca empleador fuerte para la organización

²Engagement Study, Right Management, 2008

Gestión de carrera significativa

Es de vital importancia que los líderes reconozcan la nueva realidad de la "carrera para mí" y se aseguren de que la organización haga el cambio –tanto de forma estratégica como operativa- para pasar de ser proveedores de trabajo a ser facilitadores de carrera. **Los líderes eficaces entienden que la relación empleador-empleado tiene que ser una alianza de beneficio mutuo**, por eso construyen una cultura que fomente el crecimiento personal y profesional. En nuestra opinión, los atributos de un líder eficaz incluyen:

- Proporcionar a los empleados oportunidades para ampliar sus habilidades y conocimientos, lo que aumenta su valor y empleabilidad
- Asegurar que los directores sean capaces de tener conversaciones de carrera significativas con los empleados y sean responsables en este sentido
- Desarrollo funcional y corporativo de modelos de carrera para toda la empresa, con caminos ágiles para su consecución
- Integración de una amplia gama de recursos de desarrollo, incluyendo la colaboración de persona a persona y el aprendizaje de la capacidad tecnológica

Líderes que integren el desarrollo de carrera en los procesos de gestión de sus equipos que aumenten significativamente el compromiso³ con investigaciones que muestren una **mejor rentabilidad en el rendimiento del negocio.**

Una cultura organizacional más humana

La tecnología hace que los negocios sean más fragmentados, impersonales y se muevan a un ritmo más rápido, por tanto es importante crear deliberadamente una cultura organizacional que valore y exija respeto por las preocupaciones, ambiciones, retos y estilos de trabajo individuales. Un estudio de Right Management demostró que son más los empleados que definen el éxito en el lugar de trabajo como su nivel de satisfacción y felicidad más que por el monto de su salario.⁵

Un liderazgo efectivo tiene que ver con crear una cultura orientada a las personas que incorpore valores como el respeto, la confianza, la diversidad y la transparencia. También es fundamental que los líderes demuestren los valores y la misión establecidos por la organización, invirtiendo en sus comunidades, tanto financieramente como a través de la participación y el compromiso con la misma.

Cuando se aseguran de que la organización está significativamente comprometida en apoyar el bienestar de sus empleados, los individuos se sienten motivados para hacer un mejor trabajo, lo cual se traduce en mejores resultados de negocio.

¿Cómo el compromiso de los empleados impulsa el éxito de negocio?

Chief Executive Magazine in 2011

“ En un estudio realizado por Towers Watson en 50 empresas durante un período de un año, aquellas organizaciones que tenían una alta participación de los empleados tuvieron un aumento de 19 por ciento en los ingresos de explotación y casi 28 por ciento de crecimiento en las ganancias por acción (EPS). Por el contrario, las empresas con bajos niveles de compromiso vieron sus utilidades de operación descender en más de 32 por ciento y tuvieron un declive de 11 por ciento de EPS⁴ ”

³ Global Career Aspiration Survey, Right Management, 2014

⁴ Cómo el compromiso de los empleados impulsa el éxito de negocio? Chief Executive Magazine, 2011, <http://chiefexecutive.net/howemployee-engagement-drives-businesssuccess/>

⁵ Global Career Aspiration Survey, Right Management, 2014



Evaluando los **FACILITADORES** de liderazgo: prediciendo el éxito futuro

P3 **Modelo de líder** gente: propósito: desempeño

Los **facilitadores de liderazgo** son atributos inherentes a un individuo que, cuando están presente, pueden **ayudar a predecir el éxito futuro** y sentar las bases para el desarrollo de las **capacidades de liderazgo**. En la evaluación de estos rasgos, estás poniendo bajo el microscopio esencialmente el ADN del liderazgo de un individuo. Los facilitadores constituyen lo que la persona es, cómo está constituida, y no lo que hace o dice.

Basados en **nuestra experiencia e investigaciones**, incluyendo conversaciones con más de 400 líderes en 2015, Right Management ha identificado estos **cuatro facilitadores** como aquellos particularmente predictivos de los individuos con los rasgos de personalidad adecuados **para el manejo de los desafíos de liderazgo** de Human Age:

Brillo

Los individuos brillantes son intelectualmente curiosos y se sienten muy atraídos por el aprendizaje continuo. Son agudos y tienen la capacidad cognitiva de captar rápidamente el significado de una idea o evento y su importancia para el negocio. Ser brillante no es ser intelectual, ni se mide según el número de grados educativos y profesionales que tenga la persona. De hecho, no está para nada relacionado con la educación formal.

Los líderes brillantes están marcados por una inteligencia activa que busca saber más sobre el mundo a través de una variedad de fuentes, y siempre cuestionan: "¿y si...?" Son aprendices constantes, que tienen en cuenta las opiniones de los demás, y sintetizan y priorizan la información para entender lo que está en juego y así tomar medidas.

Gestión

La gestión tiene que ver con el impulso, energía y deseo de lograr un alto desempeño. Cumplir con las expectativas es una prioridad para las personas con orientación. Ellas quieren éxito para la organización y para sí mismas. Dirigir no debe confundirse con la ambición. **Los líderes ambiciosos valoran el progreso y las posiciones; los líderes con dirección aplican consistentemente la energía para lograr sus objetivos.** Éstos se describen a menudo como personas que tienen "la pasión" para llevar su visión a la realidad. Si la ambición es el deseo, a continuación, dirigir es la acción.

Adaptabilidad

Los líderes adaptables se sienten cómodos con la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre. Resulta esencial la capacidad para manejar estas tres condiciones. Cuando se enfrentan a información contradictoria y opciones poco claras, los líderes adaptables evitan la parálisis y toman decisiones.

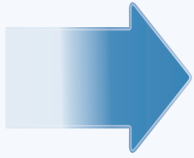
Son hábiles para navegar en escenarios confusos, recopilar información y confiar en su criterio. No necesitan tener certidumbre inmediata; aceptan un riesgo razonable y tienen confianza en su capacidad para cambiar de rumbo cuando sea necesario. En resumen, los individuos adaptables son adecuados únicamente para sobre llevar las empresas en tiempos de "cierta incertidumbre", cuando los cambios y retos del mercado son difíciles de predecir, pero van a ocurrir.

Resistencia

El liderazgo es un trabajo duro. Los individuos con resistencia tienen un alto grado de aguante -tanto emocional como intelectual- que les permite ser tenaces y resilientes. Ellos, consistentemente, tienen un alto rendimiento con el tiempo y en medio de múltiples escenarios de liderazgo. **Se mantienen firmes a través de los tiempos y condiciones desafiantes, y se recuperan de los fracasos.** Al igual que los corredores de maratón, entienden que los picos y los valles se producen en el camino hacia la meta y la gestión a través de ellos es el único camino hacia el éxito. Para ellos, el viaje es divertido y estimulante.

El grado en que una persona es evaluada positivamente **en estos cuatro facilitadores puede ayudar a predecir su probabilidad de éxito en el desarrollo de capacidades de liderazgo y la obtención de los resultados deseados.** Por el contrario, si la evaluación revela puntuaciones bajas en los cuatro, liderar en medio de un clima de mercado dinámico va a ser un viaje difícil. Una persona puede mejorar sus facilitadores, pero si el rasgo no está ya presente en algún grado, será difícil de desarrollar. Por ejemplo, no son fáciles de adquirir atributos como la curiosidad intelectual y el dirigir.

En nuestra experiencia, algunos líderes son igualmente fuertes en todas las áreas. La evaluación de habilitadores puede ser valiosa si revela algún problema potencial en aquellas áreas en las que podrían beneficiarse de estrategias de aprendizaje que se pueden emplear para compensar las áreas en que no gozan de fortalezas naturales.



Desarrollando **CAPACIDADES** de liderazgo: estímulo de habilidades enfocadas en el talento

P3 Modelo de líder gente: propósito: desempeño

Las capacidades son las acciones que necesita un líder para ayudar a la organización a tener éxito.

En contraste con los facilitadores, éstas pueden enseñarse. Las capacidades básicas dentro del Modelo P3 de Right Management están enfocadas de lleno en la aceleración de la capacidad de una organización para competir y ganar en un mercado mundial caracterizado por oportunidades y riesgos significativos.

Para ser eficaz en la actualidad, los líderes deben:

- **Acelerar el rendimiento**
- **Atreverse a liderar**
- **Dar rienda suelta al talento**

Si bien cada capacidad sobrepone un profundo conjunto de habilidades, **sólo hay tres en total**. Se trata de una selección deliberada, ya que hemos visto que muchas organizaciones tienen dificultades para integrar un gran número de capacidades (a menudo, cinco, seis, siete o más) en sus programas de desarrollo de liderazgo. **Nuestro conjunto de capacidades más eficaz tiene un enfoque más práctico** que puede ayudar a las organizaciones:

Concentrar los recursos de desarrollo y tiempo en unas pocas macro-capacidades vitales en lugar de en una lista exhaustiva de habilidades

Fomentar un fácil entendimiento y una mejor retención de las capacidades clave para que se incrusten dentro del espíritu de liderazgo

Reducir el tiempo de valoración mediante la simplificación de los esfuerzos de educación y comunicación



Dar rienda suelta al talento

La habilidad de un líder en la creación y el fomento de una cultura que atrae, compromete y retiene a los mejores talentos es fundamental para el éxito en Human Age. Incluso las estrategias corporativas mejor trazadas pueden verse estancadas si la organización es incapaz de encontrar el talento adecuado y aprovechar plenamente su potencial. Dada la dinámica del mercado de trabajo -la reducción de las reservas de talento, innovación tecnológica, el creciente desajuste de habilidades, una mayor movilidad de los trabajadores y el aumento de la competencia global por el talento- este imperativo crece en urgencia y complejidad. La organización se encuentra en una mejor posición para liberar plenamente su talento cuando un líder aprende a:

- **Demostrar integridad** - A medida que las organizaciones se vuelven más colaborativas, a nivel interno y externo, es importante que los líderes se conviertan en modelos de transparencia y que su comportamiento ético caracterice a todas las relaciones de trabajo.
- **Generar confianza** - Los empleados necesitan tener confianza en que los líderes están operando con coherencia y que están cumpliendo con sus compromisos.
- **Mostrar generosidad, poniendo el "nosotros" antes del "yo"** - Los líderes trabajan por el bien común y ponen el éxito de la organización por delante del suyo.
- **Solicitar, dar, recibir y actuar a partir de la retroalimentación** - Los líderes eficaces buscan diferentes perspectivas y puntos de vista, a sabiendas de que las opiniones de otros pueden ser más relevantes o enriquecer su propia comprensión.
- **Crear oportunidades para que otros puedan crecer y tener carreras significativas** - Las investigaciones muestran que dos tercios de los motivadores de rendimiento y compromiso de los empleados están vinculados a las oportunidades de desarrollo de carrera. Los líderes efectivos son partidarios proactivos del desarrollo de la carrera individual e invierten tiempo y energía en la creación de prácticas de gestión de personas que permitan a los empleados mejorar sus habilidades y cualidades.

“Los líderes eficaces alinean a la organización a un hilo conductor en términos de estrategia y ejecución, mientras que brindan a los individuos la flexibilidad para contribuir y crecer de manera significativa”.

Mara Swan,
Vicepresidente Ejecutivo,
Estrategia Global de
Talento, ManpowerGroup.





Jonas Prising,
Presidente & CEO,
ManpowerGroup

“ Mover hacia delante un negocio en el siglo 21 se refiere mucho más a la forma en que los líderes hacen las cosas -sus habilidades sociales- que a su conocimiento, pericia y experiencia. Esto es cierto en todos los niveles: C-suite, nivel ejecutivo, mandos intermedios ”

Acelerar el rendimiento

El rendimiento del liderazgo parte de un esfuerzo individual y deriva en consecuencias para toda la compañía, y resulta más probable que la organización obtenga su mejor desempeño cuando un líder desarrolla las habilidades para:

- **Proporcionar una visión compartida para la transformación** del liderazgo eficaz consiste en articular una visión que dé a los empleados el "porqué" de sus contribuciones, se acopla sus mentes y corazones, y une sus esfuerzos hacia un objetivo común.
- **Navegar tanto en una agenda de corto como de largo plazo** La obtención de un rendimiento sostenido requiere líderes capaces de equilibrar los ingresos a corto plazo y las preocupaciones económicas con estrategias a largo plazo para el desarrollo empresarial.
- **Balance entre la consistencia global y la relevancia local** Los líderes eficaces aseguran que el negocio funcione a partir de un conjunto coherente de estrategias, al tiempo que permiten la flexibilidad para adaptarse a las necesidades y culturas locales.
- **Inspirar y movilizar a la organización en la transformación** La clave para crear una organización más competitiva consiste en mejorar el compromiso y la participación de los empleados, y esto se inicia en los más altos niveles de la compañía. Los líderes eficaces impulsan a sus empleados a ponerse del lado de la empresa. Ellos entienden la importancia de su papel para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- **Colaboración efectiva** Cada vez más, el trabajo se realiza mediante el intercambio de ideas entre diversas disciplinas, zonas geográficas, culturas, y empresas. Los líderes establecen el camino para permitir el nivel de colaboración.
- **Construir equipos de alto rendimiento** El desempeño individual es necesario, pero no suficiente para impulsar el rendimiento de la organización. Los líderes tienen que encaminar el bajo desempeño de los equipos y crear las condiciones adecuadas para el rendimiento de los diferentes equipos.
- **Construir capacidad organizacional** Los líderes tienen que insistir en una infraestructura con sistemas, recursos y procesos adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Atreverse a liderar

Los grandes líderes tienen el valor de tomar decisiones, asumir riesgos y aprovechar oportunidades. Su confianza en sí mismos es la razón por la cual otros los admiran y siguen. En el otro extremo del espectro, el liderazgo que sólo trata de mantener o mejorar marginalmente el status quo operativo está simplemente pedaleando en el agua.

Cuando se muestra amenazante la competencia, una organización dirigida por líderes temerosos se hundirá. El ambiente de negocios de hoy que cambia rápidamente requiere de líderes adaptables, que estén dispuestos cuando sea necesario a tomar decisiones razonables pero arriesgadas para alcanzar los objetivos estratégicos. Tienen que aprender a:

- **Tomar decisiones valientes** Se ha dicho que los líderes, como los directores de orquesta, tienen que dar la espalda a la multitud con el fin de hacer el trabajo. Deben tener suficiente confianza en sí mismos para proponer estrategias no probadas, tales como entrar en mercados desconocidos o cambiar normas culturales arraigadas en búsqueda de una transformación positiva. Trabajan para el éxito, no por el aplauso.
- **Se atreven a tomar riesgos y aprovechar las oportunidades** Los líderes efectivos toman riesgos calculados. Aceptan que la velocidad es más importante que "la decisión perfecta" y que la capitalización de una ventana de oportunidad, que puede cerrarse en cualquier momento, requiere de compromiso, aunque no haya plena certeza de las consecuencias
- **Desafiar constructivamente a la autoridad** Los líderes en todos los niveles de una organización tienen que solicitar, proporcionar y aceptar retroalimentación constructiva y retrocesos. Cuando nadie está dispuesto a decirle la verdad al jefe, se hace mayor el riesgo de desviarse de su curso o perder las oportunidades.
- **Fomentar la innovación y recompensa** Los líderes eficaces están dispuestos a experimentar y aprender de sus errores en la búsqueda de la innovación, y crean una cultura que da esa misma libertad a los empleados. Ellos inspiran y premian las ideas innovadoras y aceptan los fracasos bien intencionados como precio del progreso.
- **Cambiar de enfoque cuando sea necesario** Hoy la gestión de capital humano es muy diferente de lo que era hace diez o incluso cinco años. La innovación tecnológica, el aumento de las carteras de los empleados y el aplanamiento y la globalización de las estructuras corporativas son sólo algunas de las tendencias que requieren los líderes para evolucionar su enfoque para la gestión del talento.
- **Mostrar confianza en sí mismo** En medio de la rápida evolución y las condiciones complejas del negocio, la cultura de una empresa representa la única plataforma estable para los empleados. Es fundamental que los líderes demuestran confianza, consistencia y propósito firme incluso en tiempos de incertidumbre.

“ Los líderes no pueden sólo replicar las capacidades que les permitieron tener éxito en el pasado. Necesitan seguir evolucionando ”

Libby Sartain,

Consultora de Recursos Humanos





El modelo en acción: la construcción de una cultura de liderazgo eficaz

El Modelo P3 de Right Management es un marco que las organizaciones pueden utilizar para apoyar el desarrollo de liderazgo de muchas maneras:

Identificar el talento con mayor potencial para la efectividad del liderazgo mediante la evaluación de los rasgos que son comunes en los líderes de éxito.

Enfocar el tiempo y los recursos para el desarrollo en capacidades favorables que permitan a sus líderes navegar en medio de una "cierta incertidumbre" de los negocios en Human Age.

Crear una nueva cultura de liderazgo en la que están alineados el reclutamiento, la gestión y el desarrollo de prácticas para trabajar juntos **en la creación de una reserva de líderes excelentes en todos los niveles.**

Hacer a los líderes responsables de los resultados como el compromiso de los empleados y la gestión de carrera significativa que han **demostrado un impacto importante en la rentabilidad, la productividad y el crecimiento.**

Obtener un mayor retorno de inversión del desarrollo de liderazgo **y la creación de valor más rápidamente.**

+ COLABORADORES

Agradecemos la participación y contribución:

Jan K. Arnulf

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



Anders Dysvik

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



Adrian Furnham

Professor of Psychology, University College London



Robert Hogan

Psychologist and Founder, Hogan Assessment Systems



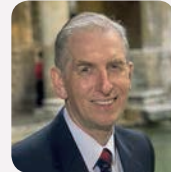
Bård Kuvaas

Professor, Department of Leadership and Organizational Behaviour, BI Norwegian Business School



Charles Margerison

Psychologist and Author of Amazing People Worldwide and Team Management Systems



Tricia Naddaff

President, Management Research Group



Pierre Nanterne

CEO & Chairman, Accenture



Jonas Prising

Chairman & CEO, ManpowerGroup



Libby Sartain

HR Consultant and Co-Author of HR from the Heart, Brand from the Inside, and Brand for Talent



Mara Swan

Executive Vice President, Global Strategy and Talent, ManpowerGroup





Acerca de Right Management

Right Management es líder global de desarrollo de carrera y talento dentro ManpowerGroup®. Ayudamos a las organizaciones a ser más ágiles, atractivas e innovadoras mediante la creación de una cultura de gestión de carrera y aprendizaje que nutre el talento futuro, motiva y compromete a las personas, y proporciona a los individuos oportunidades para aumentar su valor a lo largo de sus carreras. Mejoramos la obtención de valor a través de nuestra experiencia en eficacia organizacional, gestión de carrera y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando los individuos tienen éxito en sus carreras. Hemos pasado los últimos 35 años identificando desafíos de la fuerza laboral y desarrollando soluciones innovadoras, lo que permite que sean probados nuestros métodos globalmente informados a través del tiempo en más de 50 países.

PARTICIPA DE LA CONVERSACIÓN EN LÍNEA:

www.right.com.mx

www.right.com/thoughtwire

www.linkedin.com/company/right-management

[www.twitter.com/rightupdates](https://twitter.com/rightupdates) #CareersMatter

www.facebook.com/rightmanagement

www.right.com/P3LeaderModel



**Right
Management**
ManpowerGroup

www.right.com.mx

© 2016 Right Management. Todos los Derechos Reservados.

