



Competencias esenciales para liderar hoy y mañana

El entorno líquido, tecnológico, veloz e inmediato actual necesita líderes que generen aprendizaje y acción y desarrollen las competencias esenciales, conocidas como *soft skills*, pues son precisamente las que permiten abordar los grandes retos del liderazgo para:

1. Cocrear una visión compartida, adaptando la motivación, la comunicación y la toma de decisiones a los distintos perfiles y generaciones.
2. Desarrollar las competencias esenciales (no digitalizables) que impactan en el ROI, creando equipos y organizaciones ágiles, potenciando la innovación y la empatía y construyendo el mejor lugar de trabajo posible.
3. Definir qué es el éxito y sostener dicha visión, permitiendo diferentes formas de llegar allí y permaneciendo al servicio de sus colaboradores, de su organización y de sí mismo.
4. Construir entornos y relaciones de confianza, como elemento base de cualquier relación y sistema.
5. Gestionar las diferentes perspectivas de la realidad, creando el contexto emocional necesario para que pasen las cosas que queremos que pasen.

La cultura de *coaching* es una herramienta estratégica que refuerza las capacidades diferenciales del líder para afrontar los cambios (conocidos y por conocer), potenciando sus competencias esenciales para el autoliderazgo y para generar procesos de desarrollo y transformación en los equipos que lidera.

Liderar hoy es establecer una evaluación permanente de la transformación y definir un propósito ilusionante desde la confianza, el respeto, la humildad y la coherencia, con el claro objetivo de jugar a ganar.

Joan Díaz
Director de EEC en Cataluña

¿A qué retos se enfrentan los líderes?

Vivimos en una etapa de la historia con grandes cambios. Indudablemente, las tecnologías son el gran habilitador de estos cambios, que están impactando en personas y negocios. Ante esta tesitura, los directivos se encuentran inmersos en muchas dudas tanto sobre su futuro individual como acerca del futuro colectivo de su empresa.

Para afrontar estos retos, todos y cada uno de nosotros tenemos que asumir que debemos ser responsables de nuestro desarrollo profesional. Si lo hacemos, encontraremos muchas oportunidades en esta etapa. La curiosidad constante y una permanente apuesta por la formación e información tienen que ser dos herramientas clave del

directivo, junto con el uso adecuado de la tecnología. Tecnología en la que habrá que invertir tanto dinero como tiempo, no solo a nivel de empresa, sino también personalmente.

Otro de los retos será fomentar las relaciones personales. En un mundo tan cambiante, en el que no podremos abarcar todo el conocimiento, disponer de una gran red de contactos con los que se pueda colaborar será otra de las herramientas clave del directivo. Nos movemos en un mundo que está revolucionando los modelos de negocio a través de plataformas que también están cambiando las relaciones personales.

Por último, me gustaría destacar una característica funda-

mental del líder: el espíritu de servicio. Necesitamos líderes que sean ejemplares, algo que falta, lamentablemente, en la sociedad actual. Ejemplares en su comportamiento y en el servicio a sus colaboradores y a la sociedad. Nos enfrentamos a retos que no solamente se podrán solucionar desde la tecnología o los conocimientos de negocio, y, como sociedad, necesitaremos tomar decisiones sobre límites en las tecnologías y los negocios, prevaleciendo la apuesta por el largo plazo común frente al corto plazo individual.

Vicente de los Ríos

Profesor y director de los programas de Transformación Digital de EOI (Escuela de Organización Industrial)





Liderar en los nuevos tiempos

El primer reto para muchas organizaciones en España consiste en entender cómo ha cambiado el liderazgo y quiénes lo ostentan. Definirlo en términos de una sola figura lo limita: el liderazgo solo funciona cuando lo comparte el Comité de Dirección con los mángers y líderes de proyectos. Este liderazgo distribuido es imprescindible para manejar la complejidad del entorno, creada por la competitividad global y la tecnología, así como por la mayor diversidad de clientes, *partners* y empleados. Las organizaciones con estructuras más planas o más líquidas requieren líderes en todas las áreas que quizá no ejerzan este rol de manera permanente, pero mientras lo hagan, deben mostrar los mismos comportamientos.

Ahora que hemos pasado de “la red” a las redes, los líderes necesitan construir una red de relaciones dentro y fuera de la empresa, así como actuar con mayor transparencia hacia empleados y clientes, como base de la colaboración. Esto a su vez implica que las relaciones cambien: los equipos están más informados y necesitan mayor autonomía en vez de control, y deben asumir el código ético como propio. La volatilidad de la era digital exige que los líderes sean más atrevidos: aunque se haya valorado tradicionalmente la prudencia en la gestión, ahora hay que asumir riesgos y aprender continuamente. Sobre todo, necesitan explorar nuevas posibilidades generadas por la transformación digital.

Los líderes deben fomentar la inclusión de los diversos grupos en la organización, dando un trato igualitario que contemple las necesidades y aspiraciones de distintas generaciones o procedencias, tanto de los nativos digitales como de los “inmigrantes”. En esta era caracterizada por la digitalización y la globalización, necesitan integrar diferentes colectivos, ya sean los que existen en distintas regiones geográficas o los perfiles digitales que conviven con el negocio tradicional. Liderar el cambio de una organización diversa requiere inspirar a todos estos grupos y alinearlos en torno a un proyecto común.

Camilla Hillier-Fry
Socio de PeopleMatters

Gestión de las transformaciones

Vivimos tiempos complejos para la dirección de negocios, equipos y proyectos, que demandan una preparación y capacidades cada vez más exigentes.

Un líder, hoy, debe ser capaz de dirigir negocios en plena transformación, y para ello no solo se le demanda una visión integral de negocio, sino también ser capaz de impulsar el cambio cultural que las organizaciones requieren (agilidad, *customer centric*, foco en el negocio, adaptabilidad, colaboración,

apertura, etc.). Para ello debe ser capaz de pensar, actuar y reaccionar de maneras diferentes a las tradicionales.

Además de las responsabilidades “tradicionales” sobre el negocio y la ejemplaridad cultural, el líder debe asumir en primera persona el papel de facilitador del cambio y responsable del *engagement* del talento, casi nada.

Miguel Valdívieso
Director de Randstad Human
Capital Consulting



Los 'millennials' en los procesos de cambio positivo

Hasta hace relativamente poco tiempo, cuando se han gestionado a nivel organizativo procesos de cambio, se ha puesto el foco en lo que no está funcionando, y el diálogo que se ha generado es el del déficit (equipos que se culpabilizan y bloquean, están a la defensiva, se muestran preocupados...). Lógicamente, aprender desde este contexto es mucho más difícil que aprender desde un estado emocional donde se fomenta la definición de estrategias, procesos de desarrollo y tomas de decisiones colectivas que permitan descubrir buenas prácticas para conseguir mejores resultados o incluso (re) definir el propósito.

En este sentido, una reciente investigación de Gallup muestra que únicamente el 41% de



los empleados conocen el propósito de la organización para la que trabajan. Por ello, cada vez más empresas realizan procesos de cambio organizacional basándose en el cambio positivo, que pone el foco en lo que está funcionando bien; procesos que incluyen a una gran mayoría de la organización

para que juntos obtengan una visión positiva e inspiradora del futuro (imaginando “lo que podría ser”).

Participar conjuntamente de la creación de la visión permite “retener” con mayor facilidad el talento joven, que valora, entre otros temas, la colabora-

ción, la innovación y la apertura. No olvidemos que el 75% de la población activa mundial estará compuesto por *millennials* para 2025.

Carles Polo
Director en Cataluña de Red Persona

