

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

# Liderazgo inclusivo a través del cambio





En el entorno post-pandemia, será necesario adoptar un nuevo modelo de liderazgo para que las organizaciones puedan alcanzar el éxito. La innovación, la colaboración y la comunicación a todo los niveles, así como la adaptación al cambio, se han convertido en necesidades clave, al tiempo que la empatía y la inclusión serán fundamentales para que los equipos rindan al nivel esperado.

## **Contenido**

Nuevos retos, nuevas actitudes

Competencias ganadoras en 2020

Marco de trabajo para futuros líderes

Uno de los escasos efectos positivos de la pandemia es que ha servido para poner de relieve las habilidades necesarias para dirigir equipos en un entorno tan cambiante como el actual. De cara al nuevo periodo post-pandemia, las aptitudes más importantes incluirán aspectos como la resiliencia, la adaptabilidad, la comunicación y la conectividad.



"El COVID también ha impulsado otros rasgos directivos como la empatía, la apertura, la transparencia y la inclusión", afirma [Kim Schmidt](#), global leader – leadership, people and culture en Grant Thornton International. "Se trata de un cambio significativo y a largo plazo".



Lo más importante es que los directivos dejen atrás el modelo tradicional, centrado en la operaciones, y adopten en su lugar un enfoque más flexible, según apunta Hilary Haynes, global head of leadership development en Grant Thornton International.

"Los directivos están llamados a adoptar una mentalidad orientada al cambio que les permita aprovechar las disrupciones, en lugar de dejarse invadir por ellas, y cuestionar el uso de los resultados económicos como único indicador del éxito".

La edición 2021 del informe [Global Business Pulse](#), elaborado por Grant Thornton, deja claro que las empresas que mayor éxito han cosechado en 2020 han sido las que se han centrado en potenciar los atributos anteriormente indicados. Ante los retos y oportunidades derivados de la pandemia, estas organizaciones han seguido creciendo al enfocarse en aspectos como la innovación, la colaboración y la empatía.



"Los directivos de mayor éxito han aprovechado el actual entorno para impulsar y respaldar el desarrollo de innovaciones que han beneficiado en gran medida a sus negocios", apunta [Francesca Lagerberg](#), global leader – network capabilities de Grant Thornton International.

## Nuevos desafíos, nuevas actitudes

Los tres atributos más importantes para los directivos del mid-market no han cambiado con respecto al informe de [Grant Thornton sobre el futuro del liderazgo](#) elaborado en 2019. La capacidad de adaptación al cambio (44%), la innovación (43%) y la colaboración en todos los niveles del negocio (29%) son las habilidades más valoradas en las regiones analizadas. Pero en 2021 han aparecido otros rasgos que ahora tienen gran importancia. La empatía ha pasado a un primer plano, tal y como demuestra el hecho de que el 22% de los encuestados la considere un aspecto clave. "Tratar a las personas de una manera comercial, práctica pero también empática significa que cuando el mercado se recupera, quieren retribuir a los empleadores que los apoyaron", dice Lagerberg. La empatía es un componente vital en la creación de un entorno en el que los miembros del equipo se sientan apoyados, animados y psicológicamente seguros.

Otra característica que se pone de manifiesto en el último informe Global Business Pulse es la resiliencia, que ha subido cuatro puntos porcentuales desde 2019, hasta el 27%. Las exigencias provocadas por la pandemia han hecho que los directivos tengan que apoyar a sus empleados en circunstancias imprevisibles y nunca vistas. "En el contexto actual, la resiliencia no consiste en recuperarse de un contratiempo, porque los reveses no terminan nunca..." apunta Haynes. "Se trata más bien de desarrollar una fortaleza interna que sea sostenible en el tiempo".

La capacidad de comunicarse con los equipos también ha sido fundamental. "El COVID ha cambiado la relación entre los directivos y sus grupos de trabajo", indica Schmidt. "Aunque hayamos estado separados físicamente, hemos podido conectar virtualmente y, en muchos aspectos, de una forma más profunda y personal. Los directivos que adopten con autenticidad esta forma de trabajar tendrán mayor éxito en la actual batalla por el talento, que es cada vez más competitiva."

La comunicación, la flexibilidad, la capacidad de respuesta, la sensibilidad y la claridad han sido las características más valoradas en el informe Global Business Pulse de 2021, lo que refleja una evidente transición desde las capacidades más "duras" hacia las habilidades más "blandas". "En un entorno tan virtual y globalizado como el actual, resulta complicado conectar de verdad y poder construir y mantener un vínculo estrecho con nuestros equipos", señala Haynes. "Los directivos deben encontrar la manera de demostrar la atención que prestan a sus equipos a través de sus palabras, de sus conversaciones y de sus acciones".

## Competencias ganadoras en 2020

Al analizar las características más valoradas por los directivos y el crecimiento experimentado por sus organizaciones durante la pandemia (en los 12 meses anteriores a noviembre de 2020), obtenemos una imagen aún más esclarecedora. Las empresas que aumentaron sus ingresos, sus plantillas o sus exportaciones en al menos un 5% tienen todas ellas una serie de atributos en común.

Para este subgrupo de organizaciones ganadoras, ser innovador, apoyar la colaboración a todos los niveles y estar conectado con la comunidad empresarial son atributos que tienen mayor importancia que para el resto de entidades. Y otros aspectos como la empatía también ocupan un lugar fundamental en ellas.

"Operamos en un entorno cambiante, en el que aparecen continuamente nuevas tecnologías y propuestas de valor, cambios en la actitud del consumidor y riesgos de negocio que obligan a los directivos a operar en un ecosistema en constante cambio y a estar preparados para aprovechar las oportunidades", apunta Haynes. "¿Cómo vamos a aprovechar una novedad si no estamos dispuestos a innovar? ¿Cómo vamos a crear un entorno que favorezca los equipos innovadores si no les permitimos equivocarse? ¿Cómo vamos a probar algo y a aprender si no permitimos a los empleados fracasar y extraer lecciones de esos fracasos?"

La empatía y la colaboración parecen estar directamente relacionadas con resultados como la ampliación de la plantilla en las organizaciones, tal y como evidencia el hecho de que las organizaciones que incrementaron sus equipos durante la pandemia asignen una puntuación superior a la media (un 3% y un 4% respectivamente) a estos aspectos. La innovación también puede asociarse con los ingresos, como demuestra el hecho de que las empresas que incrementaron sus beneficios atribuyan una puntuación a este aspecto un 6% superior a la media. Por su parte, las organizaciones que más aumentaron sus exportaciones asignaron una puntuación un 6% superior a la media a un atributo clave como es el desarrollo de contactos en el conjunto de la comunidad empresarial.

Resulta sorprendente que los directivos que más éxito han cosechado durante la pandemia hayan dado menor importancia a aspectos como la resiliencia o la adaptación al cambio. Si bien este dato parece ir en contra de las habilidades que necesitan los directivos en tiempos convulsos como el actual, en realidad puede interpretarse que estos directivos han adoptado una respuesta más proactiva frente al COVID-19. Los directivos de mayor éxito impulsaron el cambio a través de la innovación, la colaboración y la

empatía, mientras que el resto de organizaciones se centraron en sobrevivir y dar respuesta a la pandemia, adaptándose a las circunstancias y aguantando a través de su resiliencia.

## Marco de trabajo para futuros líderes

Según el estudio elaborado por Grant Thornton en el marco de su nuevo estudio sobre liderazgo empresarial, [el modelo a seguir por los directivos en el entorno post-pandemia](#) consistirá en adaptarse al cambio, al tiempo que se innova y se colabora en toda la organización para impulsar las soluciones más adecuadas. Asimismo, al potenciar una cultura basada en la comunicación, en la que todos los empleados puedan contribuir a ella, los directivos podrán crear organizaciones sólidas que les permitan crecer en 2021 y en adelante.

La resiliencia es importante, pero en lugar de considerarla como un concepto único, debe reconocerse como un aspecto formado por diferentes factores, y medirse de una manera más ágil. La resiliencia podría estar compuesta, por ejemplo, por un firme sentido del propósito, por la capacidad de aprender y crecer, por el acceso a contactos sólidos y por un apoyo continuado basado en consejos y orientaciones.

Los directivos de mayor éxito estructurarán su liderazgo en torno a contactos y conexiones mantenidos a todos los niveles, trabajando con los miembros de sus equipos y siendo empáticos con ellos – animándoles a realizar aportaciones y fomentando así la innovación. "El mundo nunca había sido tan incierto", apunta Lagerberg. "Para conseguir el éxito, los directivos deben actuar de manera radical y enérgica a fin de generar un impacto positivo en el crecimiento y en la innovación".

Innovar significa ser capaz de probar, aprender y a veces fracasar, añade Haynes. "Para estar dispuestos a fracasar, los empleados deben arriesgarse y ser valientes, sabiendo que ese nuevo comportamiento no solo no se sanciona, sino que se fomenta". Desde la perspectiva del liderazgo, esto significa crear una cultura en la que los miembros del equipo se esfuerzen por aprender, crear y realizar aportaciones.

"Reclute su talento a partir de una base diversa de personas y anime a sus equipos a aportar sus opiniones para hacer las cosas de una forma nueva y diferente; oriénteles en lugar de decirles lo que tienen que hacer", aconseja Haynes. "Para fomentar activamente la innovación, se necesitan líderes que sean conscientes de sus limitaciones y que se comprometan a empoderar y capacitar a los que les rodean, dirigiendo sus equipos con un propósito claramente definido".

## Cómo podemos ayudar

Esperamos que la información de este artículo le resulte útil. Si desea discutir cualquiera de los puntos planteados, hable con su contacto habitual de Grant Thornton o visite [www.grantthornton.global/locations](http://www.grantthornton.global/locations) para encontrar su firma miembro local.



**Roderick Marquis**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [grant.thornton@ve.gt.com](mailto:grant.thornton@ve.gt.com)



**Jorge Gómez**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [grant.thornton@ve.gt.com](mailto:grant.thornton@ve.gt.com)



**Carlos Diaz**  
Tax Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E [grant.thornton@ve.gt.com](mailto:grant.thornton@ve.gt.com)



[www.grantthornton.com.ve/](http://www.grantthornton.com.ve/)

© 2021 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

“Grant Thornton” se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.