

El liderazgo empresarial sigue madurando: TOP+América 2023

Por Laila Chartuni, presidenta de TOP Companies

Es clara la evolución en diversos temas de cultura organizacional en Latinoamérica, sobre todo en temas puntales como liderazgo, pero vemos que todavía hay un camino por recorrer. Está en proceso de madurez.

Los datos que hemos obtenido de miles de encuestas que realizamos en TOP Companies este año en la región muestran que los líderes están conscientes de la importancia de su posición y del rol model. Tienen claro que la ejemplaridad detona cultura, guía la conducta del colaborador y permite amalgamar misión y propósitos de toda la organización.

Encontramos que el liderazgo se ha enfocado en diferentes temas por género. En relación con las mujeres apuntalando su desarrollo profesional, mejorando sus posibilidades de crecer con la empresa y obtener mejores puestos. En el caso de los hombres con un nivel de adaptación alto, lo que les da mayor claridad respecto a qué les puede esperar en lo profesional.

Si tomamos el promedio de hace cinco años, es evidente que se ha dado una madurez que elevó el puntaje de 75 a 79, en un rango de 0 a 100 en nuestras evaluaciones. Deja ver también que durante la pandemia el líder tuvo tiempo para encontrar respuestas sobre temas organizacionales y conocer mejores prácticas de gestión de talento.

Pese a ello, a nivel regional estamos viendo dificultades de adaptación de los colaboradores en los primeros meses. Aunque tiene que ver más con el proceso de reclutamiento, que está muy poco orientado a identificar e incorporar a las personas que coinciden con los valores, las ideas y el sistema emocional de la empresa.

Además, se suma otro factor, y es que muchas de las personas que reciben a los nuevos colaboradores tampoco tienen la



preparación para modelarlos y adaptarlos correctamente. Todo esto, en conjunto, propicia que tengan muy poca conexión con la organización y ocasione una alta rotación. De igual forma, vemos que quienes se quedan a veces carecen del tiempo y del proceso de madurez suficiente dentro de las empresas como para asegurar su adaptación. Identificamos que al cabo de dos o tres años de antigüedad se presenta otra curva fuerte de abandono, porque les costó amalgamar y adaptarse con la cultura de la organización.

Esa es una tarea pendiente en la región: trabajar más en el proceso de adaptación de la gente. Otra tarea que identificamos es desarrollar un sistema de interacción adecuado, porque lo que vemos en nuestros números es que se está dando en cotos.

Pareciera que los colaboradores están preocupados y defendiendo a su propia área, pero ocurre diferente con la organización. Evitan comulgar con alguien más porque están focalizados en sus actividades, y en todo caso en el de su equipo inmediato, lo que origina formas de trabajo muy indivi-

dualistas, en grupos, que dificultan la interacción y da pie a cotos de poder.

¿Las empresas se han dado cuenta de esto? Sí. ¿Lo están combatiendo desde un rol model adecuado y con el debido relanzamiento cultural a nivel general? Lo que advertimos es que sí, aunque va a tomar tiempo el poder amalgamar. Estas son facturas que nos ha dejado la pandemia y que están contribuyendo al proceso de maduración de los líderes.

Antes encontrábamos en Latinoamérica un liderazgo con ausencia de muchos atributos importantes, y hoy veo un liderazgo con una conexión emocional más colocada, que impulsa resultados, resiliente, que se reconstruye y se toma en serio el tema de la comunicación.

Claro, hay temas en los que tenemos que seguir trabajando, como una retroalimentación mucho más efectiva y un mejor proceso del rol model. Todavía hay aspectos que se tienen que desarrollar con los líderes a nivel individual, pero es un camino que ya se comenzó a recorrer en las EmpresasTOP y sin duda está funcionando.