

Entendiendo el liderazgo en España

Index

1. Introducción
2. El estudio
3. ¿Quiénes participaron?
4. El modelo
5. El líder español promedio y sus retos
6. Otras consideraciones y variaciones
7. Evolucionando el liderazgo
8. Vamos allá



Introducción

¿Qué pensarías de una organización en la que los empleados desconfían de sus líderes y donde el 89% de los trabajadores no están comprometidos?

Probablemente creerías que es una situación desafortunada, y tendrías razón.

La mayoría de organizaciones contemporáneas sostienen un sistema jerárquico que presiona a sus miembros, provocando un liderazgo contraído y autoritario. El foco está puesto en la tarea y las relaciones pasan a un segundo plano, haciendo que disminuyan la confianza y el compromiso.

Esta es la situación de Europa hoy, así lo demostraron los estudios del barómetro de confianza

de Edelman 2021, y el informe sobre el nivel de compromiso en las organizaciones de Gallup 2021. Las personas desconfían de los líderes contemporáneos en las empresas, en los gobiernos, y en los medios de comunicación. Cuanto más lejos se encuentran estas figuras, más desconfianza producen. Sin embargo, la mirada sigue puesta en quienes ocupan esas posiciones a la espera de que solucionen los problemas.

Para aquellos que creen que ha llegado el momento de dejar de mirar hacia arriba en busca de soluciones, este estudio será muy útil para comprender por qué estamos donde estamos, y qué podemos hacer para cambiar el rumbo.

2

El estudio

Hace 30 años que Leadership Circle trabaja un modelo de desarrollo de liderazgo consciente elaborado con un marco teórico sólido y diverso. Su evaluación 360 ha sido diseñada cuidadosamente para identificar de forma efectiva las conductas y los patrones de pensamiento de los líderes.

Con toda la información a lo largo de su trayectoria, Leadership Circle ha elaborado una Norma Base de 10.000 líderes de todo el mundo y de todos

los tipos (los que son efectivos y los que no lo son). Esta Norma Base funciona como punto de comparación para los resultados individuales, permitiéndole al líder comprender dónde se posiciona en el estado global del liderazgo.

Entre 2017 y 2021, 1.460 líderes que trabajan y viven en España completaron la evaluación 360 denominada Leadership Circle Profile. Para evaluar a estos líderes, 9.701 personas proporcionaron *feedback*.

En el presente estudio, se combina la información individual de los participantes para obtener diversos enfoques en el análisis del liderazgo actual en España y entender cómo se relaciona con los líderes del mundo.

Entre 2017 y 2021, 1.460 líderes que trabajan y viven en España completaron la evaluación

3

¿Quiénes participaron?

- » Los líderes españoles que participaron en este estudio tienen (93%) estudios universitarios, y la mitad (51%) tiene un título superior.
- » Trabajan en 52 sectores diferentes y comprenden 35 profesiones distintas
- » El 62% son hombres y el 38% son mujeres.
- » Los niveles de gestión incluyen:
 - 16% Dirección General
 - 10% Líderes Senior
 - 34% Directores
 - 17% Managers
 - 23% Líderes en niveles inferiores (p. ej., Supervisores, Líderes de Equipo)



El modelo

Para aprovechar al máximo la información que proporciona el estudio, importa tener cierto contexto sobre el modelo: La evaluación 360 Leadership Circle Profile, se expresa en un gráfico circular que muestra cómo el líder gestiona las dos tensiones centrales: Relaciones y Tarea, Reaccionar y Crear (o dicho de otro modo, Seguridad y Propósito). Como resultado, el gráfico se divide en cuatro dimensiones: Creativo, Reactivo, Relación, Tarea.

Cada dimensión evalúa patrones de conducta y de pensamiento, y todas tienen nombres sencillos y reconocibles. Cuando una persona utiliza el modelo para entender la situación de su liderazgo, recibe el resultado en dos tipos de mediciones: una en valor absoluto que representa

las respuestas de sus evaluadores en una escala de 1 a 5, y una en valor percentil que surge de la comparación del desempeño del líder evaluado con la Norma Base mencionada anteriormente.

Las dimensiones se interrelacionan, una puntuación alta en una dimensión tendrá una correspondencia baja en la dimensión que se ubica del otro lado del círculo. La intención del modelo es que el líder pueda trabajar con la brecha que se abre entre su percepción y la de los demás, comprendiendo dónde se posicionan los paradigmas que están imposibilitando su desarrollo.

Si quieres leer más sobre el modelo, puedes hacerlo [aquí](#).

La evaluación 360 Leadership Circle Profile, se expresa en un gráfico circular que muestra cómo el líder gestiona las dos tensiones centrales: Relaciones y Tarea, Reaccionar y Crear

5

El líder español promedio y sus retos

El líder español promedio es relativamente creativo, es capaz de equilibrar sus relaciones laborales con las tareas, y enfrenta retos similares a los de otros líderes moderadamente efectivos.

Aquí se encuentra el gráfico que representa el desempeño del líder español promedio:

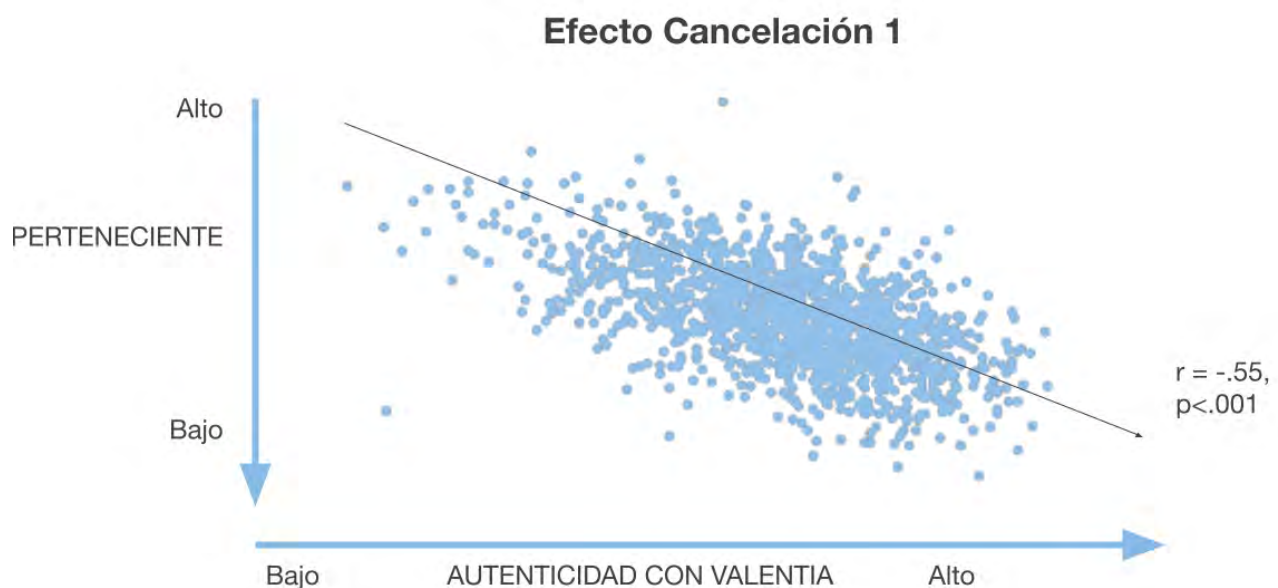


El 54% de los líderes españoles teme quedar fuera de sus grupos de pertenencia

Como contrapartida, el 54% de los líderes españoles teme quedar fuera de sus grupos de pertenencia, por lo que se esfuerza demasiado por cumplir con las normas, reglas y valores.

Puntuar alto en **Perteneciente** indica una disminución de la creatividad en tanto restringe

la diversidad. Quien modera su personalidad por la aceptación del grupo, no podrá traer su **Autenticidad con Valentía**, provocando un efecto de cancelación, lo que quiere decir que una dimensión creativa se ve neutralizada por una reactiva, quedando sin efecto.

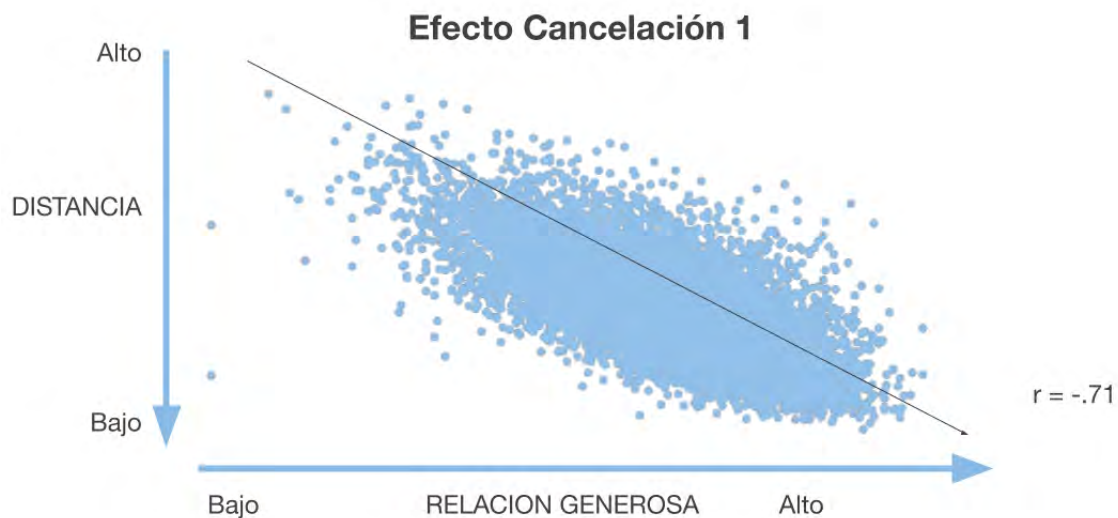


Mostrarse de forma genuina y vulnerable conduce a un intercambio de ideas y una resolución de problemas más eficaces. La contraposición de **Perteneciente y Autenticidad con Valentía** queda claramente ilustrada en la correlación entre las puntuaciones de los líderes en estas dos dimensiones.

Un 44% de los líderes puntúa por encima de la media en **Distancia** - lo que quiere decir que tienden a retraerse o a no implicarse emocionalmente para protegerse.

La tendencia a liderar desde la orientación de **Distancia** puede estar disminuyendo en gran medida las capacidades

de los líderes españoles para crear relaciones genuinas y próximas, lo que se entiende por **Relación Generosa**, no mostrando empatía por las preocupaciones y los esfuerzos de los demás de forma sincera y vulnerable, lo que produce un menor compromiso y baja efectividad.



Sin **Autenticidad con Valentía** y **Conexión Generosa** no es posible alcanzar un nivel de confianza donde cada uno pueda traer su voz y comprometerse genuinamente, es decir, no es posible alcanzar una confianza auténtica. Este punto podría ser la piedra angular para desarrollar el liderazgo en nuestro país, empezar a trabajar en decir lo que pensamos y acercarnos al otro.

Sin Autenticidad con Valentía y Conexión Generosa no es posible alcanzar un nivel de confianza



Otras consideraciones y variaciones

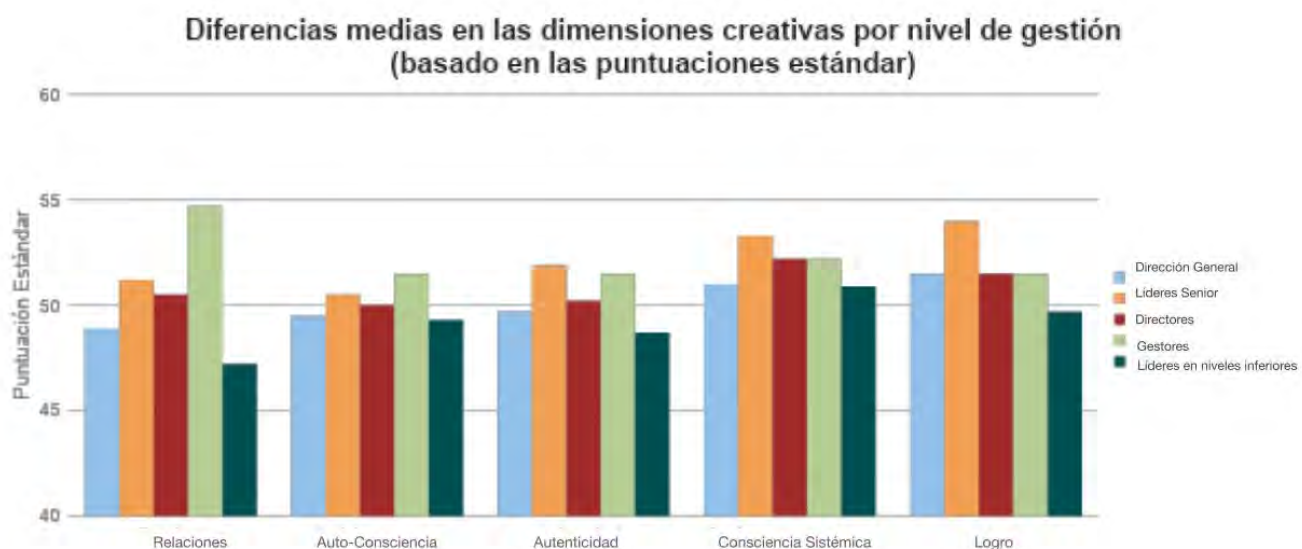
Niveles de gestión

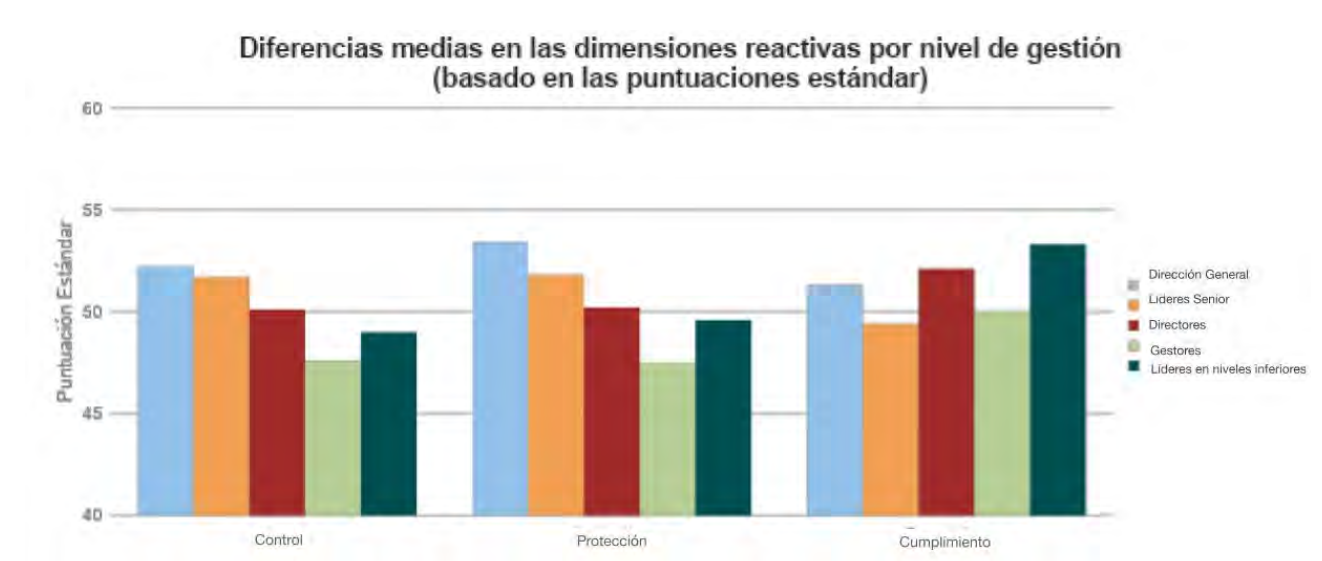
Al comparar el desempeño de los líderes españoles en los distintos niveles de gestión, se observan algunas interacciones interesantes.

Dentro de la dimensión **Creativa**, las diferencias son estadísticamente significativas para **Relaciones, Autenticidad y Logro**.

Los directivos de la alta dirección y los altos cargos tienen más probabilidades de adoptar comportamientos de Control o Protección, mientras que los directores, los gerentes y los directivos

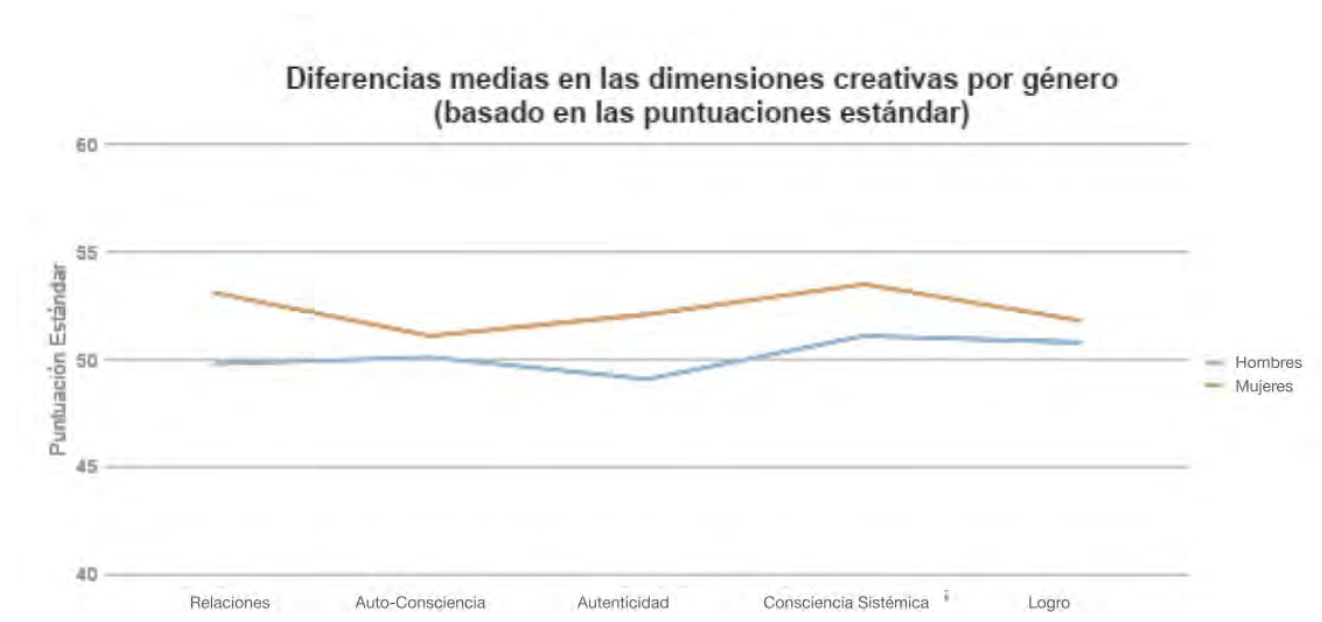
de niveles inferiores tienen más probabilidades de adoptar comportamientos de Cumplimiento. Es posible que los niveles inferiores de la organización se ajusten a las exigencias de la alta dirección, generando entornos de alta presión que provocan la contracción y el autoritarismo que predomina en la actualidad. Además, esta práctica de la “vieja escuela”, que se caracteriza por un estilo de comando y control, no tiene habilidad de escucha para con los subordinados, ignorando su capacidad de innovación y sus iniciativas.





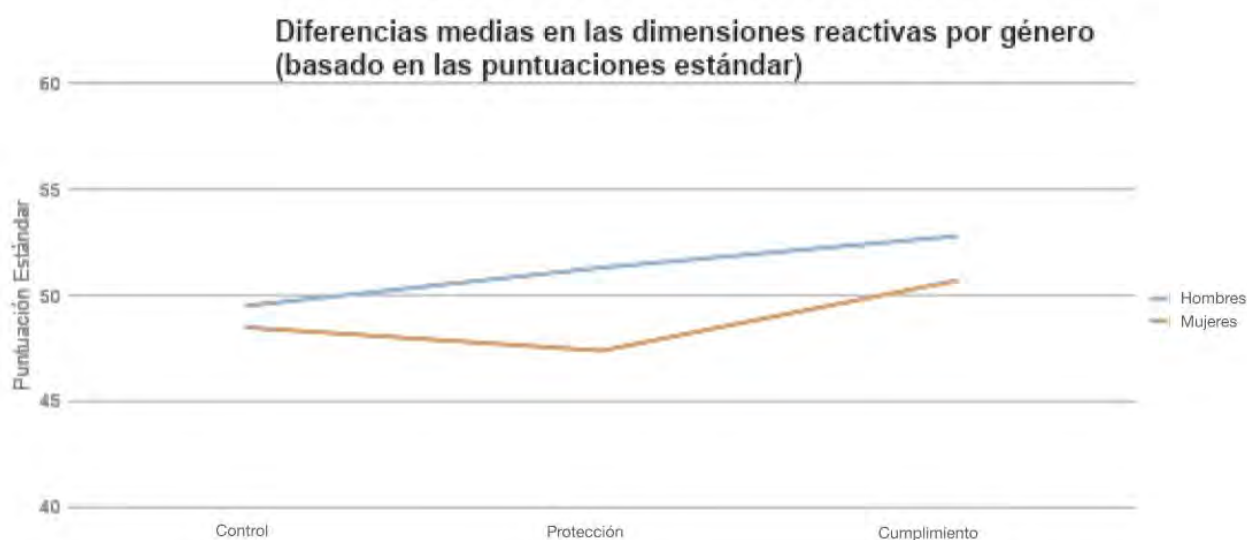
Género

En todas las dimensiones creativas, las mujeres líderes españolas demuestran tener competencias más desarrolladas que los hombres líderes españoles, y las diferencias fueron estadísticamente significativas para **Relaciones, Autenticidad y Conciencia Sistémica**.



Las mujeres líderes españolas demostraron una reactividad significativamente menor en las dimensiones de **Protección y Cumplimiento** en comparación con los hombres líderes españoles.

Sin embargo, ambos géneros tienen dificultades con las conductas de **Cumplimiento**, y específicamente con la tendencia reactiva **Perteneciente**.



Ambos géneros tienen dificultades con las conductas de Cumplimiento, y específicamente con la tendencia reactiva Perteneciente

La confianza auténtica, en su expresión máxima en una sociedad, sólo existe cuando todas las voces han sido escuchadas e integradas. Es suficiente con que una voz esté ausente en la conversación para que se abra una brecha a la desconfianza. Afrontar los retos actuales en España, Europa, y el mundo, requiere del máximo grado de diversidad de pensamiento.

Hoy en día, se está avanzando en la incorporación sistémica de diversidad de género, pero aún estamos lejos de abrazar todas las posibilidades de expresión humana. Sería interesante realizar un movimiento que aplane las jerarquías, para evitar la neutralización de quienes quedan “por debajo”, y que traiga las voces de los márgenes al centro.

¿Y Europa?

Tanto para los líderes españoles como para los europeos la **Conciencia Sistémica** es la competencia más desarrollada; sin embargo, los líderes españoles se posicionan ligeramente por encima en la dimensión de **Pensamiento Sistémico**. Esto significa que tienen una profunda capacidad para prestar atención y entender la compleja in-

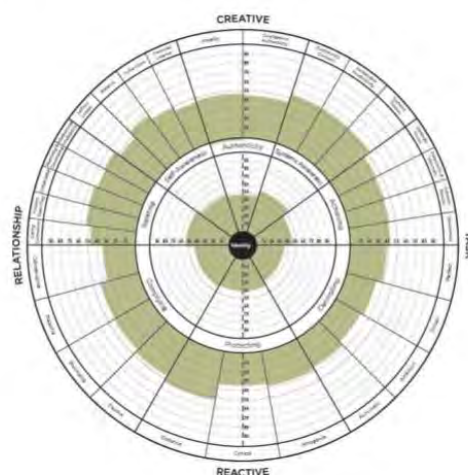
teracción de múltiples variables que conforman problemas o desafíos. Saben analizar las relaciones de causa y efecto para producir resultados a largo plazo.

Además, los líderes españoles son más competentes en **Logro** y todas sus subdimensiones.

Perfiles agregados de los líderes españoles y europeos



Liderazgo Español



Liderazgo Europeo

Para muchas de las dimensiones reactivas se observó una diferencia estadística y prácticamente significativa, ya que los líderes españoles mostraron niveles más altos en las dimensiones de **Perteneciente y Sobre-exigido**.

Cabe destacar que todos los líderes europeos, incluidos los españoles, se enfrentan al reto de mantener la **Distancia** en sus relaciones.

Estos resultados perfilan al líder español promedio como eficiente pero altamente presionado, de allí sus altas puntuaciones en **Sobre-exigido**. Repensando sus conductas en **Perteneciente** podría evolucionar su capacidad de **Pensamiento Sistémico** hacia un liderazgo creativo.



Evolucionando el liderazgo

Parece necesario que los líderes españoles puedan encontrar los regalos dentro de la dimensión **Reactiva** y elevarlos a la **Creativa** para evolucionar el liderazgo de las organizaciones y convertirlas en verdaderos espacios de desarrollo.

Una primera medida es contemplar aquellas dimensiones que contribuyen al **Liderazgo Altamente Creativo**, éstas son:

- » Mentoring & Desarrollo (Niveles Altos)
- » Autodidacta (Niveles Altos)
- » Interés por la Comunidad (Niveles Altos)
- » Con Propósitos y Visión (Niveles Altos)
- » Ambición (Niveles Bajos)
- » Conservador (Niveles Bajos)

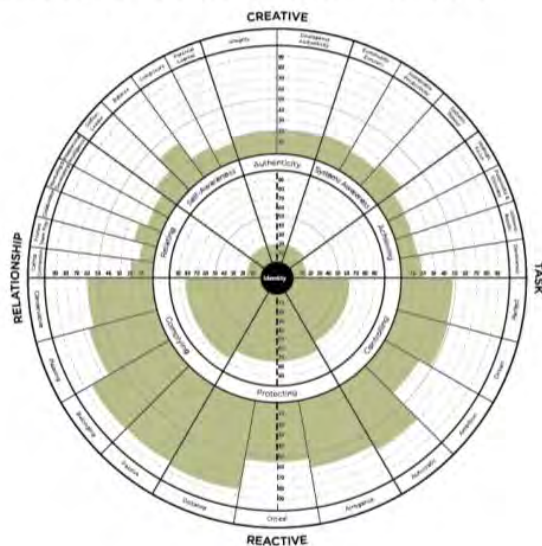
En este sentido, no es sorprendente que los líderes españoles más efectivos sean significativamente más **Creativos** que los líderes españoles menos efectivos y sugiere que los líderes más efectivos se muestran fundamentalmente diferentes en sus organizaciones.

Comparación de perfiles agregados

Líderes españoles más efectivos



Líderes españoles menos efectivos



Los líderes más efectivos también son menos **Reactivos** en general, con grandes diferencias medias (aunque menores que las **Creativas**). El patrón se mantuvo consistente en todas las dimensiones internas y en todas las externas, excepto en dos. Aunque los líderes españoles más efectivos muestran menos **Control** en general, se inclinaban a ser tan reactivos como los líderes menos efectivos, en lo que

respecta a gestionar las tendencias **Perfecto y Sobre-exigido**.

Del mismo modo, aunque los líderes españoles más efectivos no eran tan reactivos en **Perteneciente**, seguían dirigiendo desde esta orientación con frecuencia, lo que subraya la importancia de aumentar la conciencia y el esfuerzo coordinado para superar esta tendencia natural de los líderes españoles.

Las 10 principales competencias y tendencias de liderazgo

Las mayores diferencias entre los líderes más y menos efectivos se dan en las dimensiones Creativas. Las diferencias menos pronunciadas en las dimensiones **Reactivas** sugieren que las tendencias reactivas pueden ser endémicas en la cultura de liderazgo española, y que otros pueden aceptar mejor estos comportamientos. Los líderes tendrán que estar atentos a estos comportamientos para avanzar hacia el liderazgo **Creativo**. Las áreas en las que sólo

sobresalen los líderes más efectivos reflejan oportunidades clave de crecimiento que

pueden ser entrenadas. Si los líderes más efectivos pueden superar su tendencia a suprimir su creatividad para encajar y, en cambio, liderar activamente la transformación de sus culturas de liderazgo, pueden contribuir a que el liderazgo español sea más efectivo en general.

Las 10 principales competencias y tendencias de liderazgo

Los líderes más efectivos suelen adoptar comportamientos altamente creativos que abarcan tanto a las personas como a las tareas. Los líderes menos efectivos suelen gestionar desde una orientación reactiva, lo que en gran parte explica que se les califique de inefectivos.

Líderes más efectivos	Líderes menos efectivos
1. Con Propósito y Visión (Logro)	1. Distancia (Protección)
2. Pensamiento Sistémico (Conciencia Sistémica)	2. Perteneciente (Cumplimiento)
3. Colaborador (Relaciones)	3. Pasivo (Cumplimiento)
4. Mentoring & Desarrollo (Relaciones)	4. Autocrático (Control)
5. Fomenta el Trabajo en Equipo (Relaciones)	5. Complaciente (Cumplimiento)
6. Enfoque Estratégico (Logro)	6. Arrogancia (Protección)
7. Interés por la Comunidad (Conciencia Sistémica)	7. Conservador (Cumplimiento)
8. Inteligencia Interpersonal (Relaciones)	8. Crítico (Protección)
9. Decisiones (Logro)	9. Sobre-exigido (Control)
10. Logra Resultados (Logro)	10. Perfecto (Control)



Vamos allá

La necesidad de cuestionar la tendencia **Perteneciente** viene, justamente, de la necesidad de unidad comprendida como una integración de la complejidad humana, y no como una tendencia complaciente sin reflexión. El contexto actual se basa en una lógica jerárquica y de extractivismo que concibe la noción de “unidad” como una reducción o simplificación, lo que nos lleva de nuevo a los resultados planteados al inicio: falta de compromiso y desconfianza. De esta manera, sucede dentro de las organizaciones, que se

responsabiliza al líder de cuestiones que en realidad son estructurales y lo trascienden.

En el camino a una nueva y evolucionada concepción del liderazgo, el primer paso es trabajar a nivel individual, tratando de abrazar más perspectivas, innovando las dinámicas anquilosadas, y renovando las herramientas para que se adapten a las necesidades emergentes. Sólo así podremos impactar positivamente en el equipo, y más adelante modificar el sistema.

Un primer paso concreto será comenzar a tener conversaciones auténticas, donde el miedo no sea un impedimento para la expresión genuina de las personas y puedan así expandirse la diversidad y la creatividad. El cambio de mentalidad que requieren los retos contemporáneos se centra en reelaborar los problemas en visiones de propósito. De esta manera, el miedo podrá convertirse en pasión, y la reacción en una acción dirigida hacia dónde queremos ir.

**Un primer paso concreto
será comenzar a tener
conversaciones auténticas,
donde el miedo no sea
un impedimento para
la expresión**

LEADERSHIP CIRCLE®



www.leadershipcircle.com