# El estado del **management** en las empresas

INFORME 2024

fresh PEOPLE

# ¿Qué encontrarás en este informe?

Bienvenidos a un análisis ***fresh*** revelador sobre **el estado del management en las empresas de España**. En este informe, encontrarás las tendencias, desafíos y oportunidades que están moldeando el mundo del liderazgo empresarial.

## ¿Qué está sucediendo realmente y cómo está impactando el papel crucial de los managers?

Para obtener una visión auténtica y sin filtros, hemos llevado a cabo un estudio exhaustivo. **Más de 100 personas de diferentes sectores y roles** empresariales respondieron a un cuestionario de 25 preguntas diseñadas para conocer el estado del management.

En Fresh People teníamos un propósito romper mitos, desafiar las ideas preconcebidas y abrir paso a **un management efectivo basado en datos concretos**.

Como sabes, nuestra misión es **transformar la gestión de personas**, y para hacerlo, es esencial entender la situación actual y las tendencias emergentes en el management y la formación en liderazgo.

## ¿Qué fue lo que descubrimos?

Que el panorama del management en España es tan dinámico como desafiante. Hay una brecha entre las expectativas y la realidad del management. Muchos managers se sienten desbordados por las exigencias y los nuevos desafíos de la gestión de personas. La presión por la eficiencia y la innovación es intensa, y muchos managers luchan por mantenerse al día.

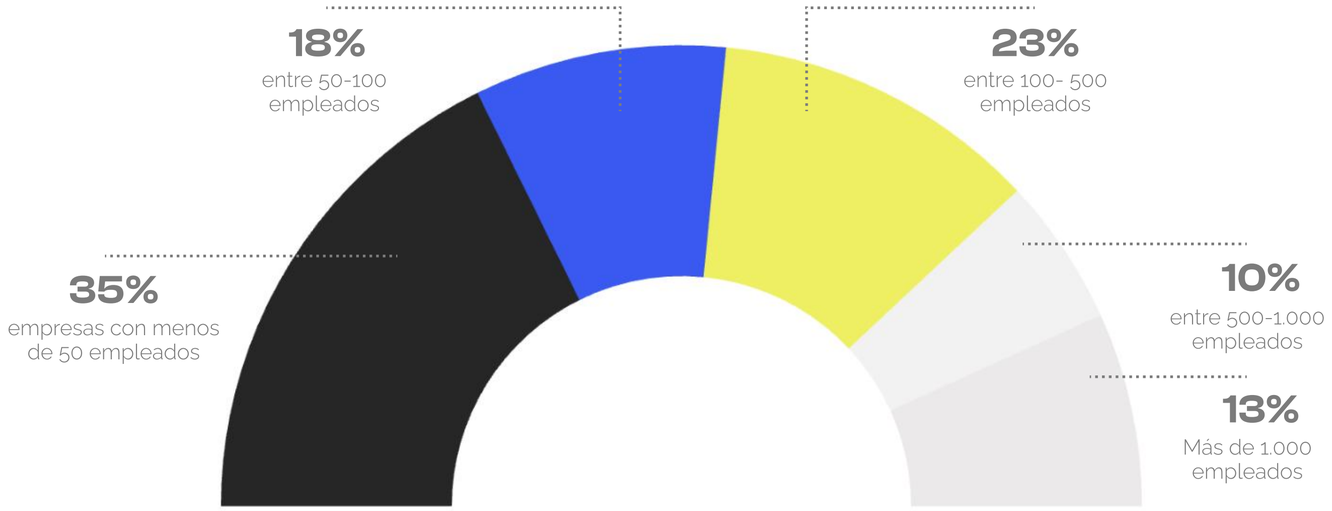
Este informe es para aquellos que quieren apostar por una **gestión de personas más efectiva y humana**. Está diseñado para todos los líderes que buscan destacarse en un mundo empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

Creemos en el poder de un liderazgo inspirador y efectivo para impulsar el cambio positivo para ser **mejores managers, mejores equipos y, en definitiva, mejores compañías.**

# Un informe elaborado con la opinión de **managers de las empresas más innovadoras**

windUP
Capgemini
Bosonit
sepiia
AnyTech365
dynatrace
flowww
zinklar
Alvic
serquo
VIVIRSE
gestán
techsoulogy
nrs GROUP
alhona smart industry
simon
delectatech
noray
emburse
MPL mediterranean clean
One Click LCA
AXA ASSISTANCE reinventando los servicios
erudit
melboss
oradian
LOS MAGAZINOS
redarbor

## Tamaño de la empresa




La mayoría de las managers que participaron en la encuesta trabajan en **empresas pequeñas o medianas y representan casi el 60% del total de las respuestas.**

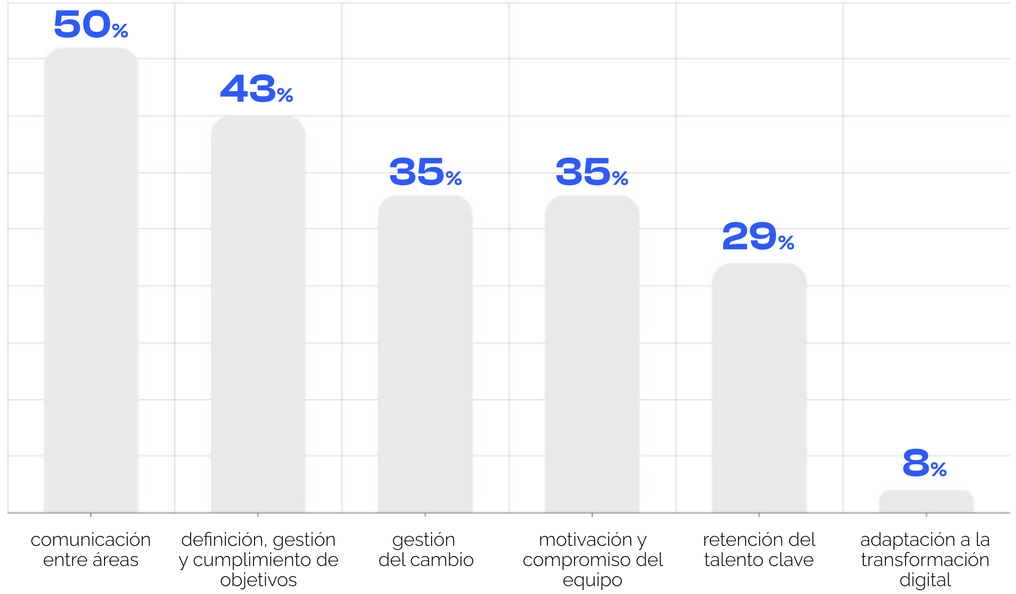
Hemos conseguido variedad en el tamaño de las empresas a las que pertenecen los managers que han participado en el informe. De esta forma, nos aseguramos de conocer diferentes perspectivas e implicaciones importantes en el management y la cultura empresarial en España. Las empresas más pequeñas pueden ser más ágiles y adaptables, mientras que las empresas más grandes pueden tener estructuras más formales y procesos más consolidados. ¿Por qué buscábamos esta variedad? Este contraste podría reflejar **diferencias en la innovación, la gestión del talento y las estrategias de crecimiento entre distintos tipos de organizaciones**.

## Los desafíos del management

# ¿Cuál crees que es el mayor desafío que enfrenta el management en tu empresa actualmente?

Existen desafíos importantes que enfrenta el management en las empresas, desde mejorar la comunicación interna hasta gestionar eficazmente el cambio y fomentar la motivación del equipo.

**La comunicación efectiva entre áreas y la definición, gestión y cumplimiento de objetivos son los principales desafíos**. La coordinación y la integración entre departamentos son claves para asegurar la eficiencia y la eficacia de las operaciones. Al igual que establecer objetivos estratégicos y metas claras y medibles, así como la necesidad de implementar estrategias efectivas para garantizar que se consiguen.




El 35% de los managers considera que la motivación del equipo es un desafío relevante, mientras que otro 35% opina que la capacidad de adaptación y liderazgo durante períodos de transformación es crucial para asegurar una transición efectiva y minimizar la resistencia al cambio entre los colaboradores.

“

Cada vez me encuentro más personas que me dicen que no quieren ser managers. La presión por la gestión de equipos y lograr resultados multiplicadores a través de la gestión de personas es algo que abruma con los modelos de gestión actuales, unas estructuras jerárquicas y unas culturas people first donde parece que haya que 'complacer' continuamente al colaborador. La mayoría de las veces sin recursos ni soluciones internas adecuadas o muy superficiales, ni habilidades clave para encarar el crecimiento y la satisfacción de los empleados de la forma adecuada.

**Bajo mi punto de vista el foco no debería estar únicamente en empoderar al rol del manager para cuidar de las personas, sino para enfocar su crecimiento y su contribución alineado a sus intereses y a los retos organizativos. Y desde ahí, las personas ganan en motivación y satisfacción y la empresa ve impacto en sus resultados.”**

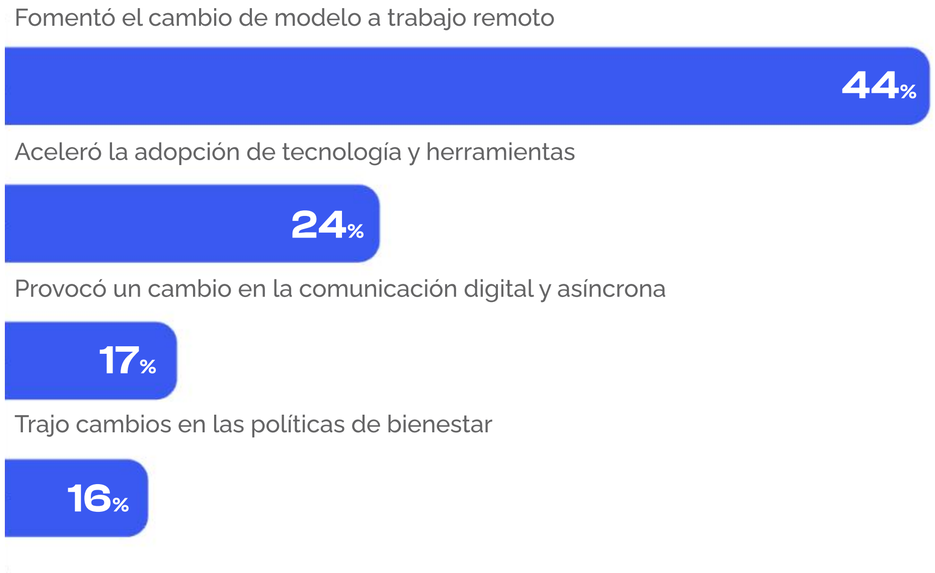


# Laura León

CIO & Co-Founder
at Fresh People

## El management post pandemia

# ¿Cómo ha afectado la pandemia las prácticas de management en tu empresa?

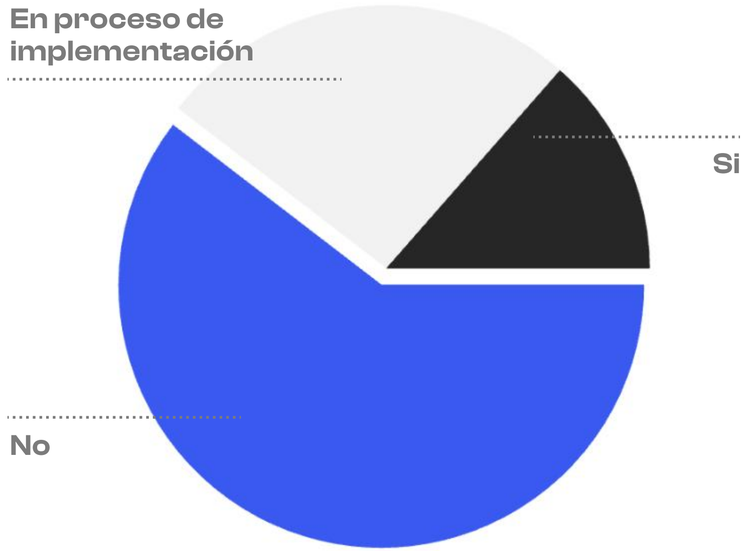



La pandemia ha tenido un impacto significativo en las prácticas de gestión. **La transición hacia el trabajo remoto ha sido el cambio con más impacto** sin duda, que ha contribuido también con la **aceleración en la adopción de tecnología** y **nuevas formas de comunicación digital**. Esta evolución ha obligado a las empresas a ajustar las dinámicas de equipos para adaptarse a un entorno laboral más flexible y centrado en la digitalización.

Sin embargo, **esta transición no ha tenido el mismo impacto en impulsar una mayor atención hacia el bienestar**, fomentando políticas y programas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y profesional.

## Programas de liderazgo para managers

¿Tú empresa tiene un programa de desarrollo de liderazgo para los managers y directivos?




**Más del 60% de los managers aseguran que sus empresas no tienen un programa formal de desarrollo de liderazgo para managers y directivos.**

Hay un gap significativo en la implementación de programas de desarrollo de liderazgo. **La mayoría de las organizaciones carecen de iniciativas estructuradas para promover las habilidades de liderazgo entre sus managers y directivos**, lo que podría limitar el potencial de crecimiento y la eficacia del management en general.

Las empresas que apuestan por el desarrollo de sus líderes se encuentran en una posición ventajosa para afrontar desafíos, fomentar la innovación y cultivar una sólida cultura organizativa.

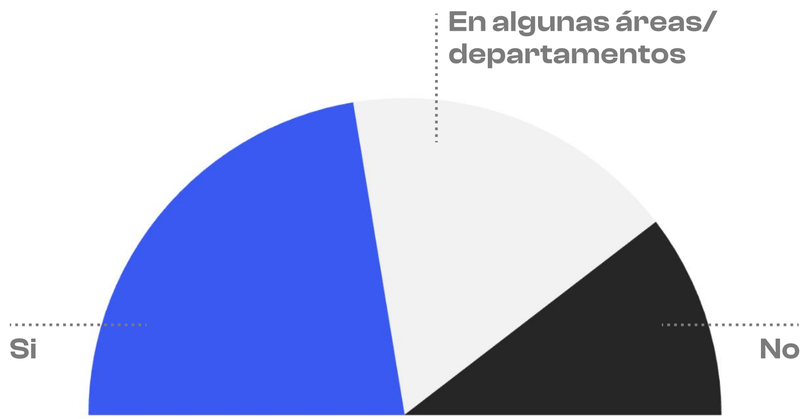
Por tanto, es crucial que más empresas pongan en primer plano la implementación de programas de desarrollo de liderazgo como parte esencial de sus estrategias de gestión. **Estas iniciativas pueden contribuir a potenciar el talento interno, mejorar la capacidad de toma de decisiones y crear un entorno de trabajo más motivador**.

## El liderazgo en las empresas

# ¿Se fomenta activamente el liderazgo, permitiendo que los empleados asuman roles de liderazgo?

Muchas organizaciones están implementando estrategias para fomentar el liderazgo entre sus empleados, pero observamos que aún hay margen para mejorar y expandir estas prácticas de manera más integral. **Fomentar activamente el liderazgo puede tener un impacto significativo en el desarrollo de habilidades, la motivación de los empleados y el fortalecimiento de la cultura empresarial.**

Es crucial que las organizaciones reconozcan **la importancia del liderazgo en todos los niveles y áreas**, y tomen medidas concretas para promover una cultura que valore y fomente el crecimiento profesional. Esto no solo beneficiará a los empleados al brindarles oportunidades de desarrollo, sino que también fortalecerá la capacidad de liderazgo dentro de la empresa, **impulsando el rendimiento y la innovación** en el entorno empresarial actual.




**Las organizaciones con una cultura que valora y promueve el crecimiento profesional, facilitando oportunidades para que los empleados desarrollen habilidades de liderazgo y asuman mayores responsabilidades, son más competitivas.**

“Uno de los principales retos de los managers es el liderazgo de equipos. Los equipos son cada vez más diversos, con mayor capacitación y más exigentes en cuanto a su bienestar. Esto requiere que los managers desarrollen habilidades para fomentar la motivación y el compromiso de sus equipos.

Las empresas por su parte, deben fomentar estas habilidades y "ponérselo fácil", fomentando una cultura sólida con unos pactos de comunicación claros y efectivos para que esta motivación y compromiso se vean multiplicados.”

## Olga Gutiérrez

People en Sepiia

“Nos encontramos en un momento de transición generacional, con diversas visiones sobre el trabajo, estilos de liderazgo y formas de comunicación. Esto requiere manejar la convivencia entre ambas generaciones, así como el declive y el surgimiento de unos y otros.”

## Cristian Ferrer

Talent Manager en Capgemini

## Promoción interna

¿Que proporción de directivos en tu empresa se han convertido en managers a través de promoción interna, en comparación con aquellos que han sido contratados externamente?

**43%**
Mayoritaria-mente promoción interna.

**30%**
Equilibrio entre promoción interna y contratación

**27%**
Mayoritaria-mente contratación externa

Encontramos diferentes enfoques para el reclutamiento y crecimiento de managers. Aunque una parte importante de las organizaciones da prioridad a la promoción interna para cubrir roles de liderazgo, otras deciden buscar talento externo para aportar nuevas habilidades y perspectivas.

Optar por un equilibrio entre la promoción interna y la contratación externa puede resultar muy beneficioso para las empresas. Al combinar la experiencia y la continuidad del talento interno con nuevas visiones y la innovación aportadas por perfiles externos, se fortalece la capacidad de liderazgo y adaptación de la empresa frente a los desafíos de un entorno empresarial dinámico y competitivo.

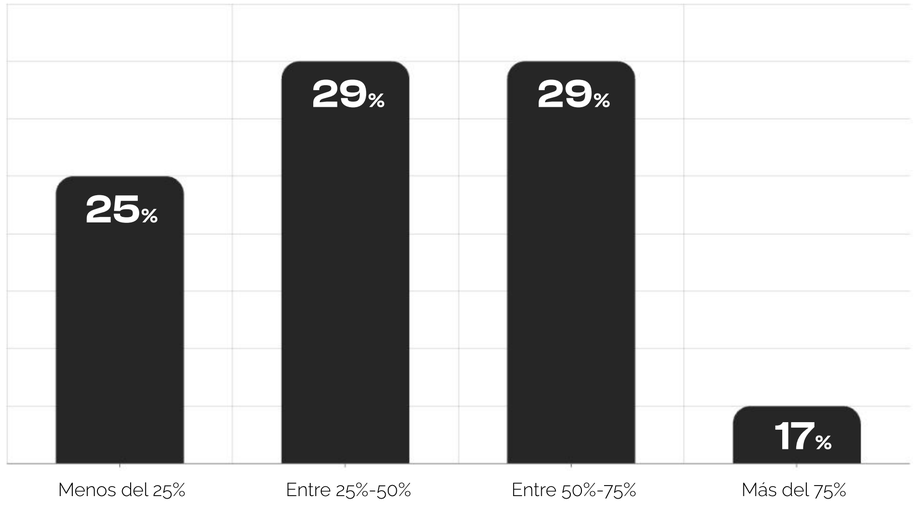
**Lo más importante es que las organizaciones evalúen regularmente sus estrategias de reclutamiento y desarrollo de talento para asegurar un enfoque efectivo que promueva el crecimiento y el éxito sostenible de la organización a largo plazo.**

**El 40% de las empresas eligen fomentar la promoción interna, valorando, desarrollando y reconociendo las habilidades y la experiencia del talento que ya tienen.**

## First-time managers

# ¿Qué porcentaje de los managers en tu empresa son “first-time managers” (primera vez manager en su carrera)?

**Hay una cantidad significativa de nuevos managers que están asumiendo roles de liderazgo por primera vez** en sus carreras, posiblemente como parte de estrategias de desarrollo interno y promoción de talento.




“El mayor reto para los nuevos managers es comprender las expectativas de su papel en la empresa. Por ello, considero fundamental implementar un plan de crecimiento alineado con los valores de la cultura organizativa y los objetivos del negocio.”

**Albert Valiente**

Agile coach en Dynatrace

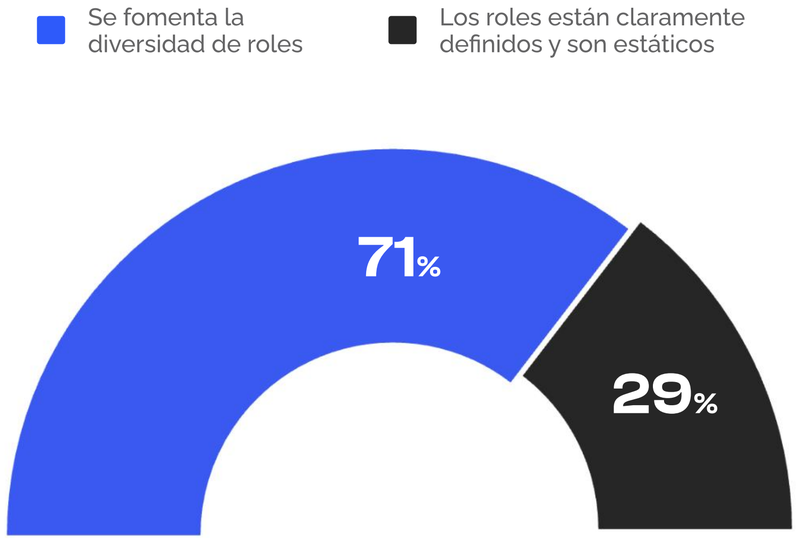
## Estructura, roles y funciones

# ¿Cómo describirías la estructura de roles y funciones?

Las organizaciones que promueven la **diversidad de roles** y funciones tienen un **enfoque más dinámico y flexible**, brindando a los empleados la oportunidad de asumir diversas responsabilidades y explorar diferentes áreas de experiencia.

Por otro lado, las organizaciones con **roles claramente definidos** y estáticos pueden estar más inclinadas hacia un modelo tradicional, con estructuras jerárquicas más rígidas. Aunque este enfoque puede brindar **claridad en las responsabilidades**, también puede limitar la flexibilidad y la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno empresarial.

Promover la diversidad de roles y funciones refleja un enfoque más centrado en el desarrollo del talento dentro de las organizaciones. Esto puede tener un impacto positivo en el crecimiento del equipo directivo, fomentando la innovación, la colaboración y la capacidad de respuesta ante el cambio.




**Más del 70% de los managers asegura que en sus empresas se fomenta la diversidad de roles y funciones. Una estructura organizativa flexible, que permite a los empleados desempeñar diferentes roles según las necesidades y oportunidades, contribuye a una mayor adaptabilidad y creatividad en el trabajo.**

## Estilos de liderazgo

# ¿Qué estilo de liderazgo predomina en tu empresa?

**54%**
**Liderazgo tradicional**

Las decisiones importantes se toman principalmente desde el equipo directivo.

**46%**
**Liderazgo contextual**

Los managers adaptan su estilo de liderazgo a necesidades de cada equipo.

Aunque el liderazgo tradicional, donde las decisiones importantes son tomadas principalmente desde el equipo directivo, sigue estando muy presente en las organizaciones. **Un 45% de managers asegura que en sus empresas se adopta un estilo de liderazgo contextual**, donde los managers adaptan su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada equipo.

Observamos que **el liderazgo tradicional todavía influye en las dinámicas de muchas organizaciones**, con una estructura organizativa más convencional, donde las decisiones importantes son centralizadas y dirigidas desde el equipo directivo.

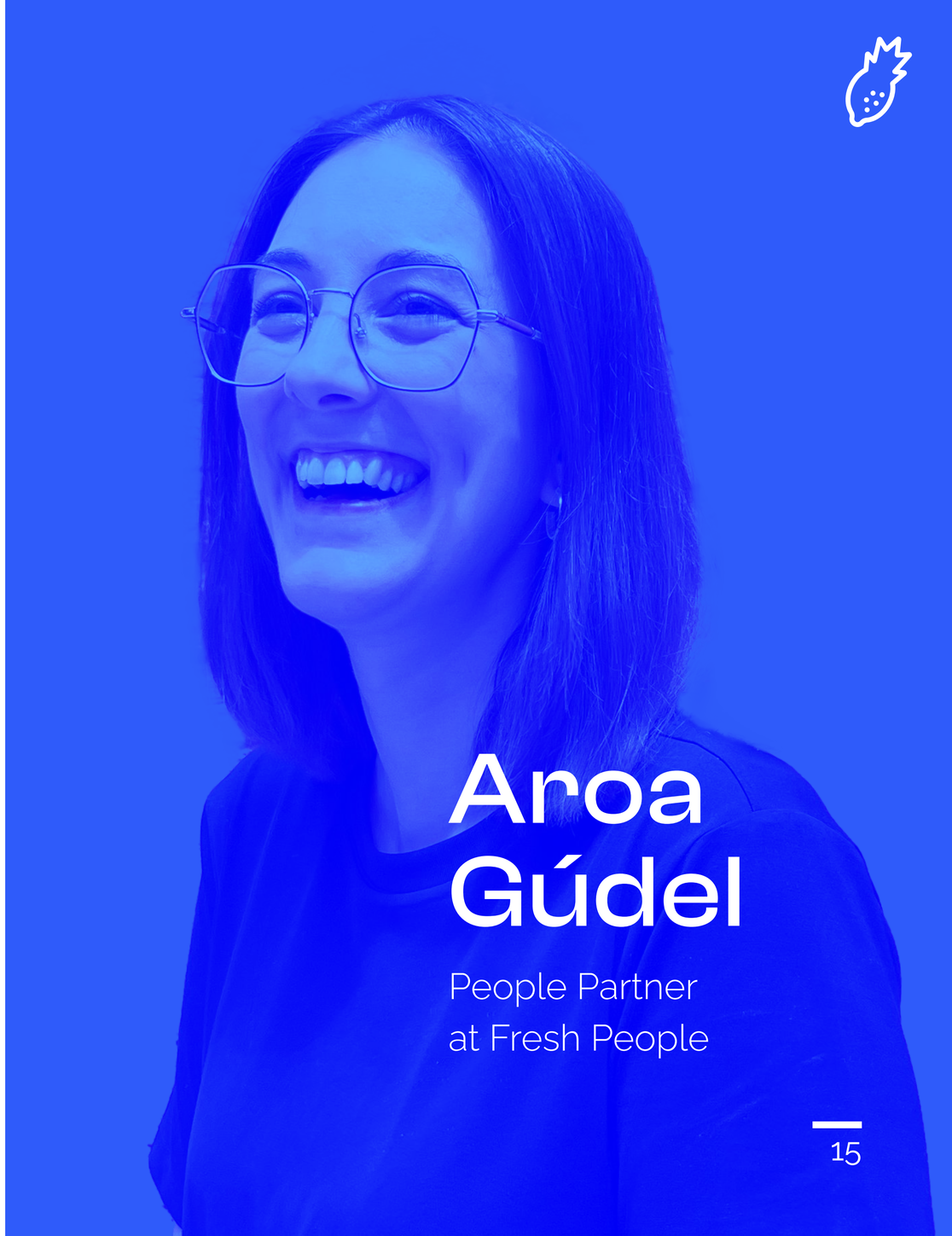
Sin embargo, también podemos ver que está surgiendo un enfoque más adaptable y flexible. **El liderazgo contextual brinda a los managers la capacidad de ajustar su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades específicas de sus equipos**. Esta flexibilidad puede fomentar la autonomía y el empoderamiento.

El enfoque de liderazgo debe adaptarse a las necesidades del entorno empresarial actual, promoviendo la eficacia y el crecimiento constante del management en las organizaciones.

“

A día de hoy estamos viviendo un cambio de paradigma, donde **los modelos de liderazgo tradicionales están chocando con el *mindset* de nuevas generaciones** que entran o llevan pocos años dentro del mundo laboral, al tener esa fricción se están viendo las consecuencias, mayor rotación en puestos claves, menos fidelización del empleado o incluso mayores bajas laborales por salud mental.

Es importante evolucionar y desarrollar nuevos mindset dentro de las capas de liderazgo que entiendan qué busca y quiere los equipos y personas de la organización.”



## Aroa Gúdel

People Partner
at Fresh People

## Toma de decisiones

# ¿Se involucran activamente todos los empleados en la toma de decisiones y en la generación de ideas para la mejora continua?

**Promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones** y la generación de ideas puede ser de gran ayuda para las organizaciones, ya que **fomenta la innovación**, eleva la moral y **el compromiso de los empleados**, y facilita la implementación exitosa de iniciativas de mejora.

**Es fundamental que las empresas promuevan una cultura participativa que valore y aproveche el conocimiento y la creatividad de todo el equipo para impulsar el éxito y la competitividad empresarial.**

**El enfoque de liderazgo debe adaptarse a las necesidades del entorno empresarial** actual, promoviendo la eficacia y el crecimiento constante del management en las organizaciones.




### ¿Somos selectivos a la hora de tomar decisiones?

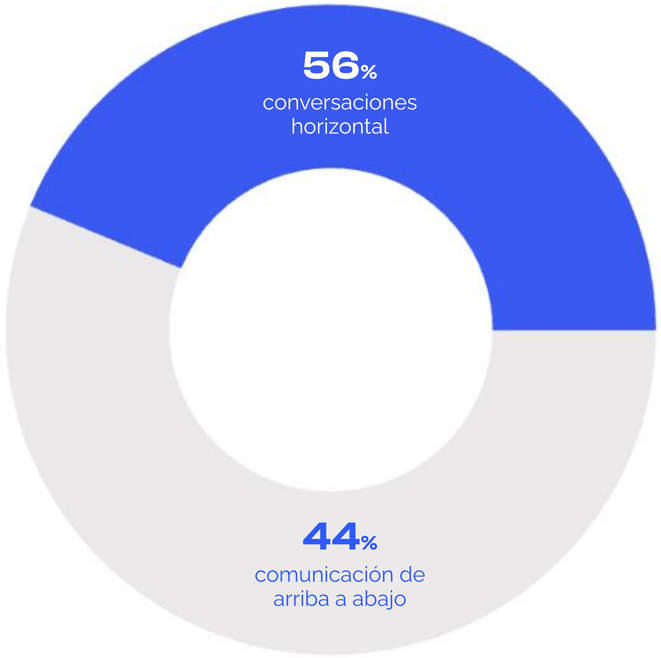
Más del 50% de los managers indicó que en sus empresas, los empleados se involucran activamente en la toma de decisiones y la generación de ideas solo para proyectos específicos.

## Toma de decisiones

# ¿Qué flujo de comunicación caracteriza más a tu organización?

Muchas organizaciones promueven las **conversaciones horizontales** en todos los niveles. Este enfoque refleja una **cultura organizacional más inclusiva y colaborativa**, donde se reconoce **la importancia de cada empleado** y se fomenta la colaboración entre todos.

El flujo de comunicación puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional y en la eficacia de las operaciones. **La comunicación jerárquica** en algunas organizaciones puede reflejar una **estructura más tradicional** y centralizada en la toma de decisiones y la difusión de información, lo cual **podría limitar la flexibilidad y la capacidad de adaptación de la organización ante cambios y desafíos**.




### Conversaciones horizontales vs. Conversaciones Verticales:

Promover una comunicación abierta y bidireccional es clave para fortalecer la colaboración, la innovación y el compromiso de los empleados, lo cual puede impulsar el éxito y la competitividad de un equipo.

## Herramientas de gestión del rendimiento

# ¿Tu empresa ofrece herramientas de gestión del rendimiento para evaluar el desempeño de tu equipo y proporcionar feedback?

**Más de la mitad de las empresas (64.6%) ofrecen herramientas de gestión del rendimiento para evaluar el desempeño de los equipos y proporcionar feedback.** Esta cifra refleja un enfoque proactivo hacia la evaluación continua y el desarrollo de los empleados, lo que puede contribuir a mejorar el rendimiento individual y colectivo.




**La presencia de herramientas de gestión del rendimiento es fundamental para impulsar el desarrollo continuo de los empleados y alinear sus esfuerzos con los objetivos de la empresa**. Aquellas organizaciones que implementan sistemas efectivos de evaluación y retroalimentación tienen **más oportunidades de promover el crecimiento profesional, mejorar la productividad y fomentar una cultura de alto rendimiento en el entorno laboral.**

Los softwares gestión del rendimiento y las herramientas de feedback permiten optimizar el desempeño de sus equipos y promover un ambiente de trabajo más efectivo y colaborativo.

Conoce Talent Booster

“Una de las principales responsabilidades del management radica en su habilidad para potenciar de manera efectiva a su equipo y trazar un camino de carrera claro a seguir.

Creo que hay que trabajar en la capacidad de los líderes para velar por la salud mental de sus colaboradores, promover interacciones saludables entre ellos y, además, aprovechar herramientas de inteligencia artificial que agilicen la gestión, liberen el potencial de los equipos y permitan visualizar el futuro con certeza y enfoque para las personas.”

## César Herrera

People Manager en Vivirse

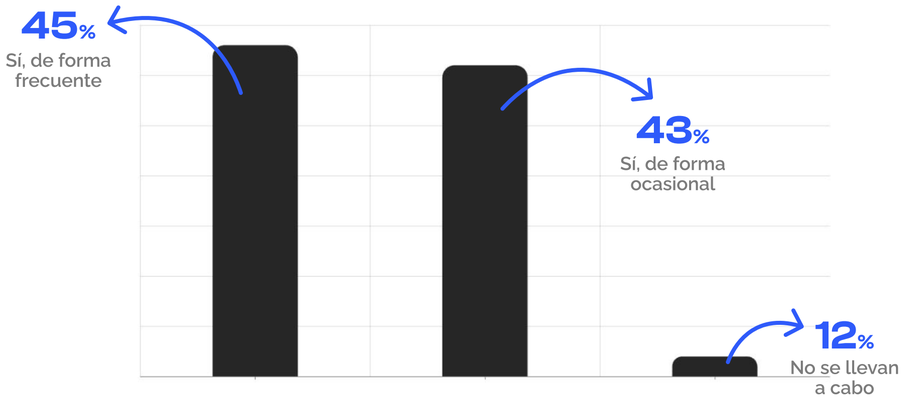
“Estamos viviendo un momento crucial en el que los roles de liderazgo tradicionales están desapareciendo rápidamente, dando paso a una renovación caótica. Es fundamental actuar ahora para no encontrarnos con perfiles con gran potencial pero escasa preparación.”

## María Diez

ESG leader en Bosonit

## Reuniones individuales y 1.1s

# ¿Tu empresa lleva a cabo reuniones individuales (1.1s) entre los managers y sus colaboradores?




La mayoría de los managers que participaron en el informe, **un 87.5% del total, afirman llevar a cabo reuniones individuales entre managers y sus colaboradores**, ya sea de forma frecuente (44.8%) u ocasional (42.7%), reconociendo la importancia de crear un espacio dedicado para hablar sobre el desempeño, los objetivos y las necesidades de desarrollo de los empleados de manera individualizada.

Sin embargo, **la frecuencia de estas conversaciones es crucial**: solo un 44% de las empresas asegura llevar a cabo reuniones de feedback entre managers y colaboradores, con el objetivo de promover diálogos frecuentes y personalizados para discutir el desempeño, los objetivos y las necesidades de desarrollo de los empleados.

Muchas compañías están adoptando estrategias de management que impulsan la comunicación individualizada y la participación activa de los empleados en el proceso de dirección. Sin embargo, todavía hay oportunidades para mejorar e implementar políticas y prácticas que fomenten una comunicación abierta, regular y personalizada entre managers y colaboradores.

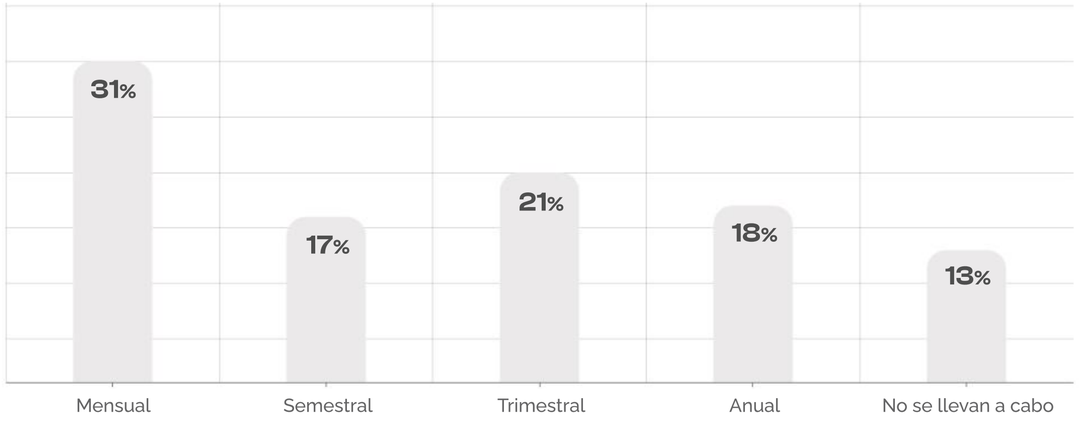
**Las empresas que fomentan un diálogo abierto y regular entre managers y colaboradores están mejor posicionadas para enfrentar los cambios, promover la motivación y el compromiso de los empleados, y maximizar el rendimiento individual y colectivo en el lugar de trabajo.**

## Frecuencia reuniones individuales y 1.1s

# ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo estas reuniones 1.1?

En función del momento de negocio y de la madurez del equipo hay una diversidad en la frecuencia con la que se llevan a cabo las reuniones individuales.

**La variedad en la frecuencia de estas reuniones debe reflejar la adaptabilidad de las empresas para ajustarse a las necesidades** específicas de sus equipos y entornos laborales.




> En la actualidad, muchos líderes se consideran innovadores y progresistas, pero a menudo descuidan los intereses de sus colaboradores. Es fundamental centrarse en cómo cada miembro del equipo puede aportar y trabajar en conjunto, enfocándose en sus habilidades y oportunidades para lograr los objetivos comunes y resultados deseados en el negocio

**Cristina Castiblanque**

Head of People & Talent en Erudit AI

## Reuniones individuales y 1.1s

# ¿Consideras que existe un alto porcentaje de upward delegation en tu empresa, donde los mandos intermedios transfieren la responsabilidad de tomar decisiones a sus superiores?




**Más del 70% de los managers reconoce la existencia de upward delegation reflejando un obstáculo para que los managers puedan resolver el desafío de la microgestión.**

Las empresas que están implementando prácticas de management y liderazgo, que fomentan la responsabilidad y la toma de decisiones efectivas en todos los niveles se enfrentan menos a este desafío

**La upward delegation puede afectar las dinámicas y la agilidad de los equipos** y obstaculizar la eficiencia y eficacia organizacional, al ralentizar la toma de decisiones, crear confusión en la asignación de responsabilidades y limitar el empoderamiento de los managers.

Para superar este desafío, las empresas pueden aprovechar programas de desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión que ayuden a los mandos intermedios a tomar decisiones de manera efectiva y asumir responsabilidades.

Leadership Program

**Fomentar una cultura que valore la confianza, el empoderamiento y la responsabilidad puede ayudar a reducir los desafíos de la delegación al promover la toma de decisiones descentralizada y la autonomía de los equipos.**

## Sentido de responsabilidad en managers

¿Qué medida crees que podrían tomarse para fomentar un mayor sentido de responsabilidad entre los mandos intermedios?




Empoderar a los mandos intermedios y permitirles tomar decisiones de manera autónoma, puede aumentar su compromiso y sentido de propiedad sobre los resultados. Establecer expectativas claras y proporcionar una comunicación efectiva, para que los mandos intermedios entiendan sus roles, responsabilidades y objetivos, también hace parte de un factor clave en el management efectivo.

Para mejorar el management en las empresas, es crucial implementar **estrategias que empoderen a los mandos intermedios**, clarifiquen sus roles y responsabilidades, y promuevan una cultura de rendición de cuentas y desarrollo profesional. Al hacerlo, **las organizaciones pueden fortalecer su capacidad de liderazgo interno**, mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, y aumentar su capacidad para alcanzar sus objetivos organizacionales.

**El 65% asegura que fomentar la autonomía y mejorar la comunicación son las medidas más efectivas para promover el sentido de responsabilidad entre los mandos intermedios.**

“Creo que el principal desafío que enfrentan los managers es la gestión y desarrollo del talento de su equipo. Generalmente se dedica poco tiempo de calidad al acompañamiento de las personas del equipo (probablemente porque venimos de modelos de liderazgo muy tradicionales).

No se suelen tener conversaciones importantes (se habla poco y generalmente es sobre la operativa) y, sobre todo, en las organizaciones hay un cierto "abandono" a los managers en cómo ser los líderes que espera la organización. **Falta claridad en definir las expectativas para el liderazgo y para el equipo y faltan herramientas que apoyen y faciliten a los managers tener un impacto real en sus equipos y, en consecuencia, en los resultados para el negocio.**

En definitiva, dejamos que los managers se auto desarrollen en su rol de liderazgo, y eso tiene consecuencias claras en el equipo y la fidelización del talento.”

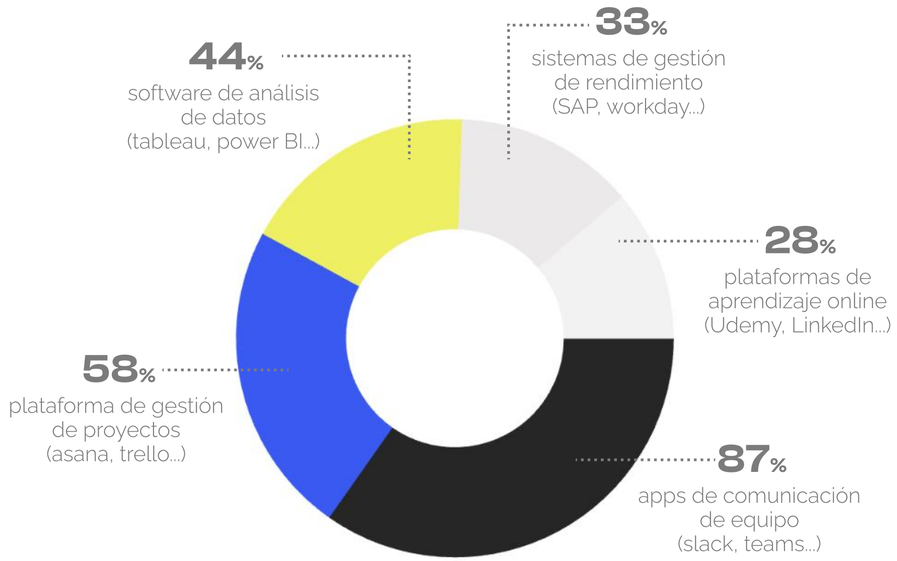


## Adriana Vinuesa

People Partner
at Fresh People

## Herramientas y management

# ¿Qué herramientas tecnológicas están siendo utilizadas para mejorar las prácticas de management en tu empresa?




**La integración efectiva de tecnología en las prácticas de management puede ser un factor clave para el éxito y la competitividad de las empresas en un entorno empresarial en constante evolución.**

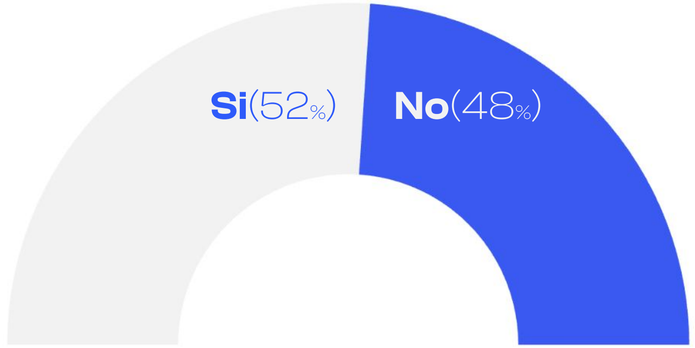
Hay un uso generalizado de apps de comunicación en equipo, estas herramientas son fundamentales para facilitar la comunicación y la colaboración, especialmente en entornos de trabajo remoto o híbridos.

Por otro lado, las plataformas de Gestión de Proyectos también son utilizadas de forma frecuente para organizar tareas, asignar responsabilidades y dar seguimiento al progreso de los proyectos, lo que contribuye a una gestión más eficiente y transparente.

Sin embargo, **solo un tercio de los managers utiliza sistemas de gestión de rendimiento para establecer y gestionar objetivos**, evaluar el desempeño de los empleados y proporcionar feedback efectivo, lo que contribuye al desarrollo profesional y al alineamiento con los objetivos organizacionales.

## IA y tecnología

¿Tu empresa promueve el uso de tecnologías, como IA, para mejorar los procesos de gestión de personas y toma de decisiones?




**¿Resistencia al cambio, limitaciones presupuestarias o la falta de comprensión sobre los beneficios potenciales de la tecnología en el ámbito del management?**

El 47.9% de los managers señala que en sus empresas no se fomenta la implementación de tecnologías como la IA para optimizar los procedimientos de gestión de personal y la toma de decisiones.

**Muchas empresas ya están avanzando hacia la implementación de estas tecnologías** para aumentar la eficiencia y la precisión en la gestión, pero aún existe una proporción considerable que no ha adoptado estas herramientas.

Para las empresas más innovadoras esto puede representar una ventaja competitiva al permitirles **mejorar la eficiencia, la precisión y la agilidad en la gestión de personas y la toma de decisiones**. Por otro lado, las empresas que aún no han adoptado estas tecnologías pueden enfrentar desafíos para mantenerse al día con las demandas del mercado y la competencia.

“En un entorno donde cada vez hay más teletrabajo es un desafío crear relaciones de confianza con tu equipo como manager, poder anticiparse a sus preocupaciones y dar un feedback constante y transparente. También el mantener al equipo vinculado a la compañía y sus objetivos.”

## Irene Salavert

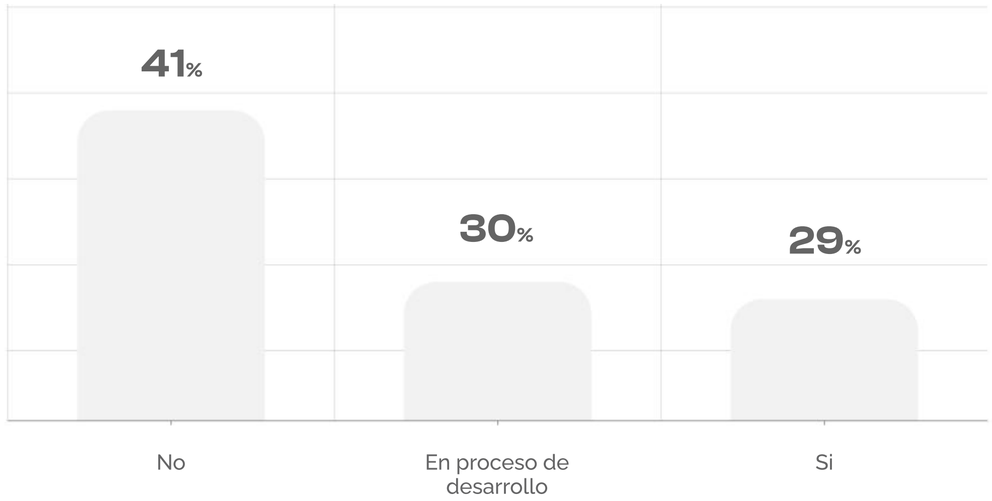
People Manager en Oneclick

“Es todo un desafío estar al tanto del estado personal de todos los empleados a los que lideras (...), es doloroso ver cómo el talento se escapa debido a malas decisiones. Lamentablemente, aún existen muchas empresas que no valoran ni consideran importante la opinión de un empleado hasta que anuncia que se va a marchar.”

## Anónimo

## Gestión del cambio

# ¿Existe un claro enfoque en la gestión del cambio para adaptarse a las preferencias y motivaciones de nuevas generaciones?




Las empresas aún no han implementado estrategias específicas para abordar las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones en el lugar de trabajo: **Un 40% de los managers indica que no existe un claro enfoque en la gestión del cambio** para adaptarse a las preferencias y motivaciones de nuevas generaciones.

Para mantenerse atractivas para el talento joven, las organizaciones deben entender y satisfacer las expectativas y necesidades únicas de las nuevas generaciones. Esto implica implementar **políticas y prácticas que promuevan la flexibilidad, la inclusión, el desarrollo profesional y una cultura organizacional que valore la diversidad y la innovación**.

Adoptar un enfoque proactivo en la gestión del cambio para adaptarse a las preferencias y motivaciones de las nuevas generaciones es esencial para asegurar el éxito a largo plazo. Aquellas empresas que logren ajustarse de manera efectiva a estos cambios podrán atraer y retener talento altamente calificado, manteniéndose así competitivas en el mercado actual.

**Menos del 30% de las empresas ha implementado estrategias para adaptarse a las preferencias y motivaciones de nuevas generaciones.**

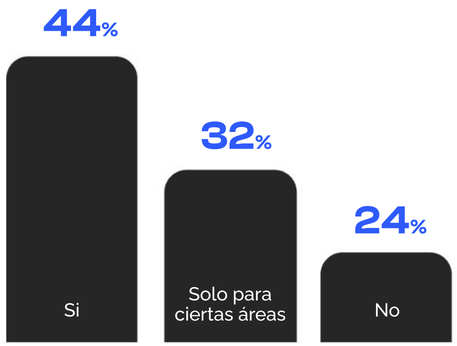
## Aprendizaje y desarrollo profesional

# ¿Se fomenta el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional a través de programas de formación?

Existe una brecha significativa en la cultura organizacional en cuanto a la importancia otorgada al crecimiento y desarrollo de los empleados.

**Solo el 43.8% de las empresas fomentan el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional a través de programas de formación**, cuando debería ser una **prioridad** de todas las organizaciones invertir en el crecimiento y la capacitación de sus empleados para mejorar sus habilidades.

Adicionalmente, nos encontramos con desigualdades en las oportunidades de crecimiento, ya que **en más del 30% de las empresas, la formación está limitada a ciertas áreas o departamentos.**

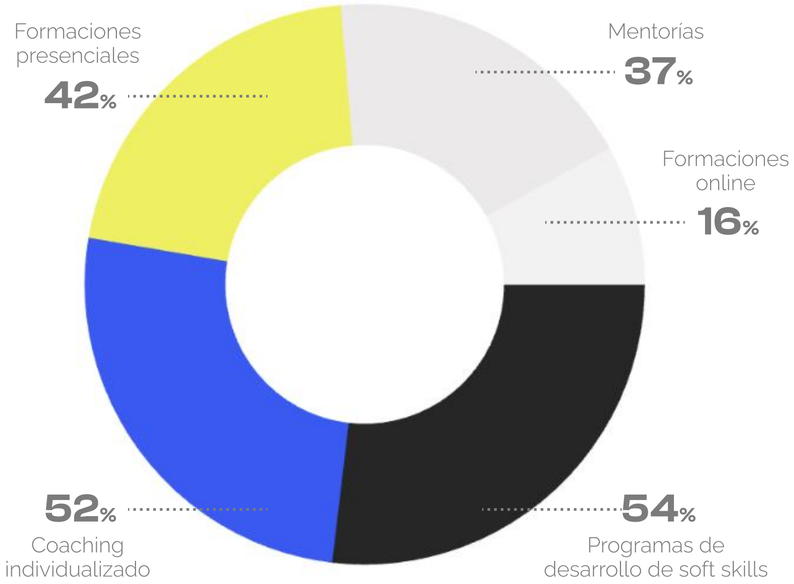



Hay una clara necesidad de que las empresas prioricen el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional como parte integral de su estrategia de management. Las empresas deben proporcionarles las herramientas y oportunidades necesarias a los managers para desarrollar sus habilidades en liderazgo.

Leadership Program

## Formación en liderazgo

# ¿Qué tipo de experiencias de aprendizaje consideras más efectivas para fomentar el liderazgo?




**Más del 50% de los managers considera que los programas de desarrollo de soft skills y el coaching individualizado son las experiencia de aprendizaje más efectivas para fomentar el liderazgo.**

Esta preferencia refleja la creciente conciencia sobre la importancia de habilidades como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, en el desarrollo de líderes efectivos.

**El 53% de los manager considera que los programas de desarrollo de soft skills son las experiencias de aprendizaje más efectivas para fomentar el liderazgo**, mientras que el 51% también considera que el apoyo personalizado y la orientación para el desarrollo de habilidades de liderazgo específicas y el crecimiento profesional es importante.

El mejor curso de liderazgo y gestión de equipos para resolver el desafío de ser manager.

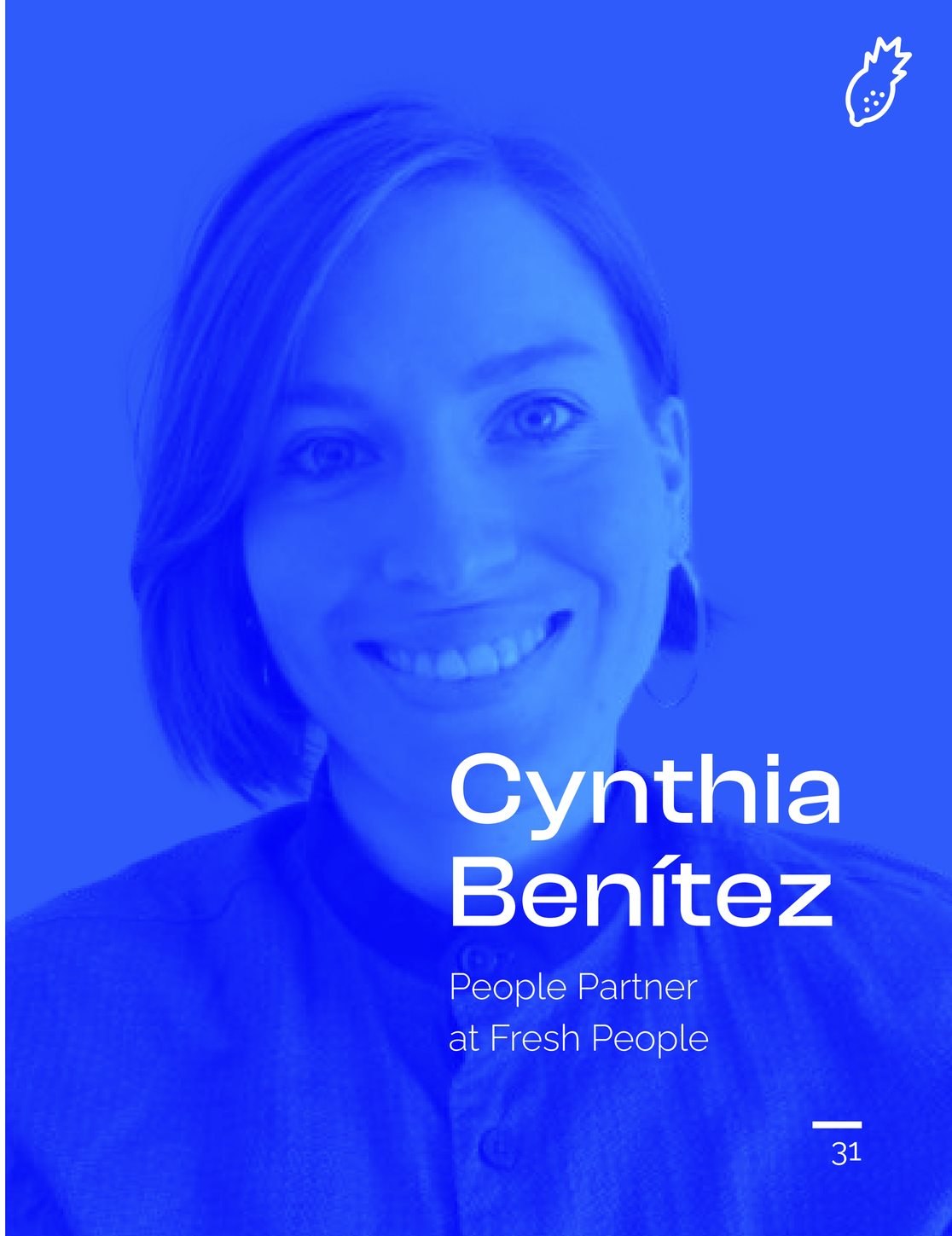
Leadership Program

“

**Creo que cada vez menos personas quieren convertirse en managers por la carga de responsabilidad adicional** que implica a la de ser individual contributor, en cuanto al feedback y acompañamiento a los equipos.

Actualmente, un manager continua siendo individual contributor y además debe gestionar la diversidad de un equipo con diferentes formas de trabajar y comunicarse.

Creo que cada vez vemos menos lideres que disfruten de ello, en parte por falta de formación y experimentación y por la soledad que implica el rol.”



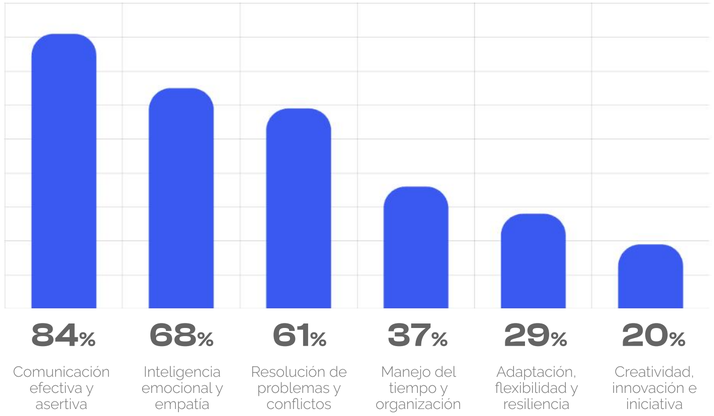
# Cynthia Benítez

People Partner
at Fresh People

## Skills y liderazgo

# Elige 3 soft skills que consideras que deberían ser una prioridad para la formación de managers

Existen **3 soft skills que destacan como prioritarias para la formación de managers**: comunicación efectiva y asertiva, inteligencia emocional y empatía, y resolución de problemas y conflictos. Estas habilidades son clave para el éxito en roles de liderazgo y gestión, ya que permiten establecer relaciones sólidas, manejar situaciones difíciles y tomar decisiones informadas.




La importancia de la habilidad de comunicarse de manera clara y persuasiva, así como de saber expresar ideas y delegar tareas de manera efectiva es clara. **Más del 80% de los managers considera que la comunicación efectiva y asertiva es una soft skill prioritaria.**

**Más del 60% de los managers cree que la inteligencia emocional es una soft skills esencial para comprender y manejar las emociones propias y ajenas**, así como de demostrar empatía hacia los miembros del equipo para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

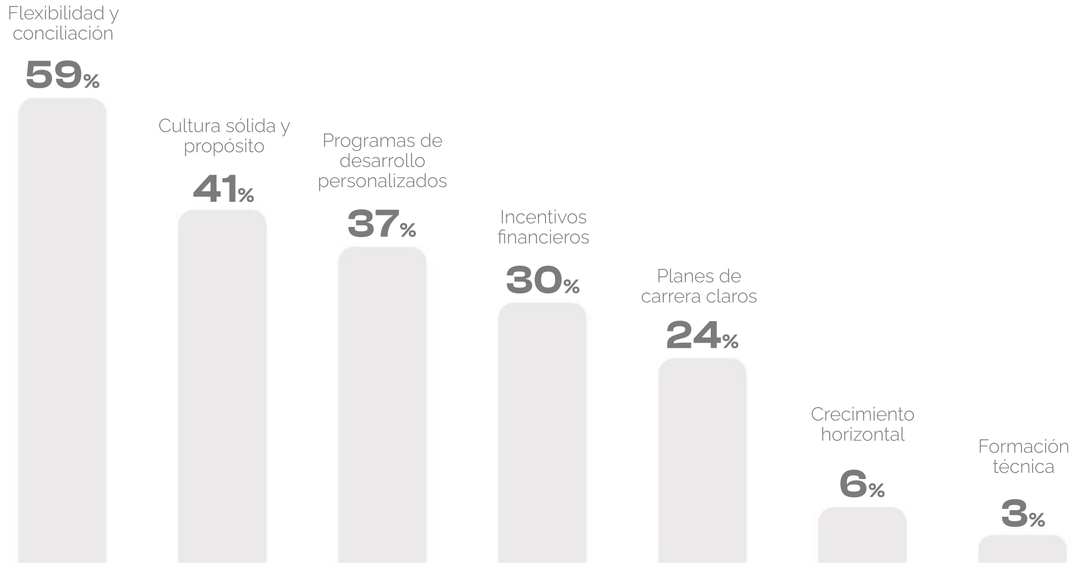
**Un 61% considera que la resolución de problemas y conflictos es una soft skill prioritaria** para identificar, abordar y resolver eficazmente los desafíos y conflictos que surgen en el entorno laboral.

## Desarrollo y retención de líderes

# ¿Cómo crees que se están adaptando las empresas para desarrollar y retener talento en posiciones de liderazgo?

Los managers también reconocen la importancia de una cultura corporativa sólida, programas de desarrollo personalizados y otros factores como incentivos financieros y planes de carrera claros.

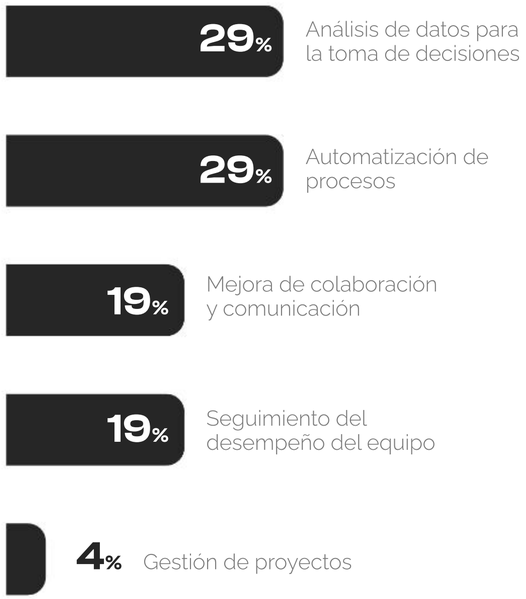
- Existe una necesidad de que las empresas comuniquen y fomenten **valores compartidos, visión y propósito para involucrar y motivar a sus líderes y empleados**.
- Cada vez es más importante, y necesario, crear **oportunidades de crecimiento y desarrollo adaptadas a las necesidades individuales y motivaciones de cada empleado.**




**El equilibrio entre la vida laboral y personal, así como la flexibilidad en el lugar de trabajo como estrategias efectivas para atraer y retener a los mejores talentos. El 60% de los managers considera que la flexibilidad y la conciliación son aspectos importantes para desarrollar y retener talento en posiciones de liderazgo.**

## Desarrollo y retención de líderes

# ¿Cómo crees que la tecnología está impactando el management en las empresas?




Los resultados del informe revelan la **creciente importancia de la tecnología en la gestión empresarial**, especialmente en aspectos como **el análisis de datos, la automatización de procesos, la mejora de la colaboración y la comunicación, el seguimiento del rendimiento del equipo y la administración de proyectos**.

Estas tendencias resaltan la importancia de que las empresas adopten y aprovechen las herramientas y plataformas tecnológicas disponibles para potenciar la eficiencia, la toma de decisiones y la competitividad.

“Los roles de management están en un momento crítico,dado que tienen más responsabilidades que nunca pero cada vez menos herramientas. Por lo tanto, es clave darles apoyo para que puedan desempeñar todos sus roles de manera adecuada.”

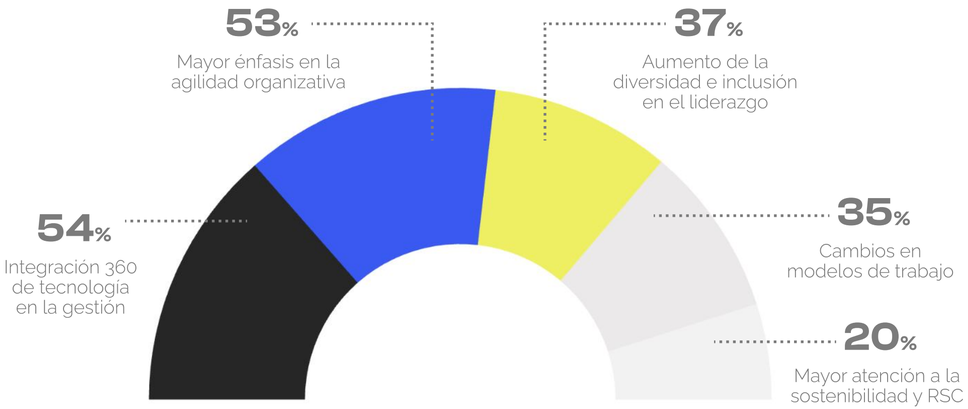


**Pedro Ares**

People Partner
at Fresh People

## El futuro del management

¿Cuáles crees que serán los principales cambios en el ámbito del management en los próximos 5 años?




**¿Cómo será el futuro del management en las empresas?** Los managers esperan que en los próximos 5 años haya un aumento en la implementación de soluciones tecnológicas más avanzadas en las empresas y que estas sean más flexibles y adaptables para responder rápidamente a los cambios en el mercado y en el entorno empresarial. Esto probablemente llevará a la adopción de prácticas de gestión ágil y estructuras organizativas más flexibles.

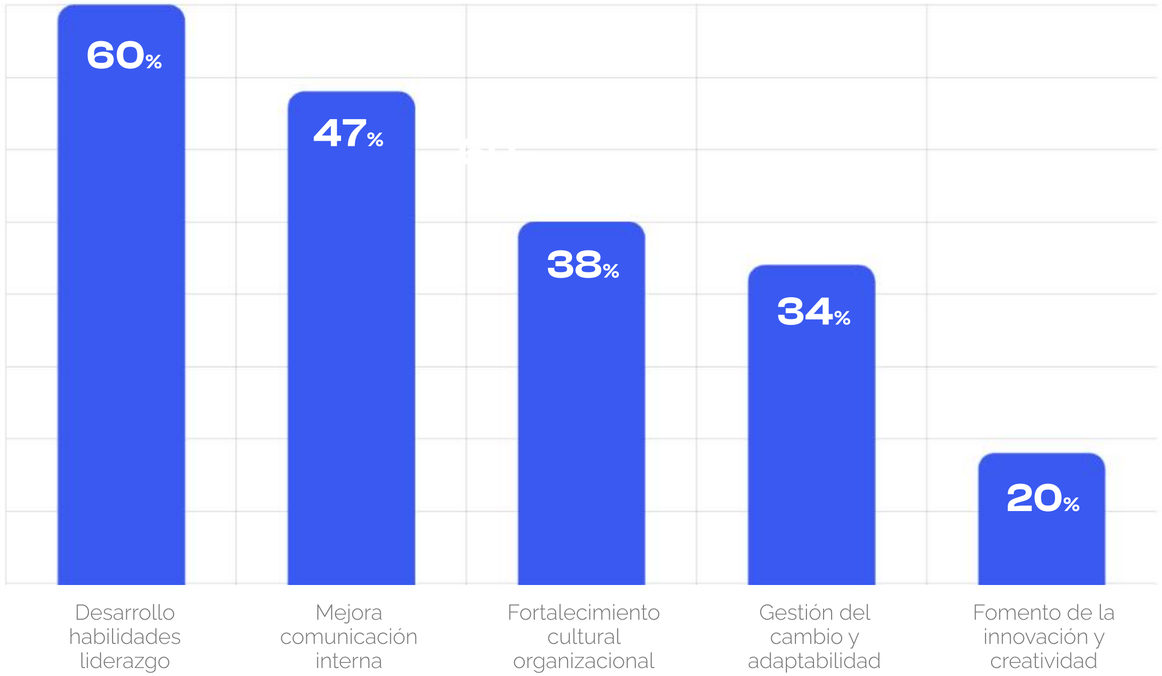
**Más del 50% de los managers esperan una integración completa de la tecnología** en los procesos de gestión, con un mayor enfoque en prácticas de gestión ágil y estructuras organizativas más flexibles.

Además, también hay una creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad en la toma de decisiones y la necesidad de líderes que reflejen la diversidad de la fuerza laboral.

**El management experimentará cambios significativos en los próximos 5 años, impulsados por la integración de la tecnología, un mayor énfasis en la agilidad organizativa y la promoción de la diversidad e inclusión en el liderazgo.**

## Puntos de mejora del management

¿Qué áreas crees que deberían recibir más atención en términos de desarrollo y mejora del management?




**El 60% de los managers cree que el desarrollo de habilidades de liderazgo es el área que debería recibir más atención en las organizaciones para poder inspirar, motivar y guiar de manera efectiva a sus equipos hacia el éxito.**

Para los managers, es vital establecer canales de comunicación efectivos y transparentes en la empresa para alinear objetivos, compartir información de forma eficiente y fomentar la colaboración entre los equipos. Además, es fundamental **cultivar una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos**, **ética laboral y un sentido de pertenencia**, para impulsar el compromiso de los empleados y promover un ambiente laboral positivo y productivo. Estos aspectos son clave para el éxito de la organización.

# Conclusiones

Los resultados del informe nos llevan a concluir que el estado del management en España es tan dinámico como desafiante. Hay una gap entre las expectativas y la realidad del management, lo que refleja la necesidad de invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo y programas de formación para managers y directivos.

El primer reto que tenemos es adoptar un nuevo foco de liderazgo, **un estilo de liderazgo centrado en las personas y su crecimiento**. Lo que nos lleva a un segundo reto, mucho más exigente: **ofrecer herramientas a los managers para que puedan hacer frente a los desafíos** de liderar los equipos de las empresas que quieren mantener un nivel alto de competitividad y relevancia en el mercado.

# Necesidad de desarrollo de habilidades de liderazgo y programas de formación

La falta de programas de desarrollo de liderazgo y la presencia del liderazgo tradicional nos piden un cambio de mindset. Este cambio es crítico: **invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los managers y directivos será clave para que cualquier organización** pueda adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno empresarial y promover estilos de liderazgo más adaptativos y participativos, en los que todos los empleados se sienten valorados y motivados.

La formación de nuevos líderes y managers es el camino para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

**¿Ya conoces nuestro Leadership Program para empresas que necesitan managers excepcionales?**

Leadership Program

# La comunicación interna y definición de objetivos

La comunicación entre áreas y la definición, gestión y cumplimiento de objetivos son identificados como los principales desafíos actuales de los managers. **¿Cómo enfrentarse a conversaciones difíciles? ¿Cómo dar feedback crítico? ¿Cómo guiar al equipo en la dirección correcta?**

Crear espacios en donde se pueden generar conversaciones transparentes, frecuentes y de calidad para que el feedback se convierta en acciones y las acciones en oportunidades de mejora, es clave para garantizar que los objetivos individuales estén claramente definidos y alineados en toda la organización.

**Conoce la herramienta donde surgen las *convers-acciones* con tu equipo.**

Talent Booster

**Conoce un espacio donde los managers pueden aprender la mejor manera de apoyar a los equipos y ayudarlos a crecer mediante la gestión de feedback y el seguimiento de objetivos.**

# Los managers ven el futuro con ojos de tecnología

No lo decimos en Fresh, lo dicen los managers:

El futuro es de las organizaciones que consigan integrar completamente la tecnología en los procesos, adoptar dinámicas más ágiles, resilientes y que permitan crear equipos de alto rendimiento.

### ¿Quieres adelantarte al futuro?

Es hora de enfocarse en fomentar un liderazgo proactivo que permita enfrentar los cambios y poner foco en la innovación, la flexibilidad y la diversidad para hacer que nuestras organizaciones sean competitivas y relevantes en el mercado. **Conoce nuestro programa de formación para managers:**

Leadership Program

# **People** STRATEGY IS BUSINESS **Strategy**

fresh
PEOPLE