



El ***Bienestar***

en el ***mundo***

El *Bienestar* en el *mundo*



2

El bienestar ocupacional es más que una cuestión apremiante: es una crisis global. Los datos de Gallup indican que el 44% de los trabajadores en todo el mundo informaron haber experimentado estrés en el lugar de trabajo el día anterior, un máximo histórico. Sólo el 33% de los trabajadores globales dicen que están prosperando en su bienestar. Teniendo en cuenta la importancia del bienestar para el talento en todo el mundo, debería ser una máxima prioridad para las organizaciones y los líderes.

Pero el bienestar significa cosas diferentes para diferentes personas. ¿Cómo varía la interpretación del bienestar entre culturas? ¿Quién es

responsable de ello y qué papel juega el liderazgo? Sabemos que el impacto de los líderes en el bienestar de los empleados es sustancial, pero ¿qué tipo de líder es más probable que priorice el bienestar?

Para explorar estas preguntas, recurrimos a nuestros distribuidores autorizados de Hogan de todo el mundo, que son expertos en talento de sus respectivos mercados. Continúe leyendo para descubrir cómo estos contribuyentes nos ayudaron a examinar las tendencias y problemas de bienestar en sus regiones, así como sus perspectivas sobre las características de los líderes que probablemente apoyen el bienestar de los empleados.



¿Qué es el Bienestar Ocupacional?

El bienestar ocupacional es cómo la vida laboral de una persona afecta su sentido de propósito y significado. Esto es inseparable de las otras dimensiones del bienestar: física, emocional, social y espiritual. Otros factores relacionados con el bienestar ocupacional incluyen el ambiente laboral, la satisfacción laboral, el compromiso y la cultura laboral.

“El bienestar ocupacional debe entenderse dentro de las realidades políticas, económicas, sociales y tecnológicas de un país o región,” señaló Jani Wiggett, directora de JVR Psychometrics.

Debido a que el tema depende de un contexto específico, no todos piensan en el “bienestar ocupacional” de la misma manera.

La mayoría de nuestros colaboradores mencionaron el “equilibrio” como clave para permitir que los empleados prosperen, pero diferían en lo que eso significa.

Algunos enfatizaron la seguridad física, las horas trabajadas o la compensación,

mientras que otros enfatizaron la eficiencia, las relaciones con los colegas y la alineación con la cultura del lugar de trabajo. No existe una definición objetiva única de bienestar ocupacional. Sin embargo, podemos proponer una definición de trabajo basada en algunos temas generales que surgieron durante nuestra investigación:

El bienestar ocupacional puede describirse como un estado de satisfacción y realización con respecto al trabajo. Este sentimiento surge al encontrar significado en el trabajo, sentirse valorado y respetado por colegas y líderes, tener acceso a recursos y oportunidades para el crecimiento personal y profesional y mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral. El bienestar ocupacional puede contribuir a mayores niveles de productividad, un mejor bienestar general y una mayor satisfacción con la vida y la carrera.

Tenga en cuenta la flexibilidad del término mientras continúa leyendo.

El bienestar ocupacional debe entenderse dentro de las realidades políticas, económicas, sociales y tecnológicas de un país o región.”

- Jani Wiggett

¿Qué influye en las percepciones sobre el bienestar ocupacional?

Las percepciones sobre el bienestar ocupacional varían a nivel mundial. Si bien, los factores que influyen en estas percepciones son diversos, algunos son particularmente clave. De una región a otra, las normas culturales, las disparidades económicas y las regulaciones son influencias importantes.

4

La fuerza laboral valora cada vez más, se centra y espera una posición articulada de las organizaciones sobre el bienestar ocupacional, que es un factor cada vez más importante para atraer, desarrollar y retener líderes y talentos.”

- Karsten Söderberg

A través de nuestra investigación, también encontramos que las variaciones regionales en el equilibrio entre la vida laboral y personal, o el grado de separación entre la vida personal y profesional, moldean las actitudes hacia el bienestar en el lugar de trabajo.

IMPACTO CULTURAL EN EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Es difícil exagerar el impacto cultural en las cuestiones de bienestar global. El bienestar ocupacional es, en algunas regiones, una expectativa cultural generalizada. En Escandinavia y Benelux, Karsten Söderberg, CEO del grupo Summit A/S, dijo: “La fuerza laboral valora cada vez más, se centra y espera una posición articulada de las organizaciones sobre el bienestar ocupacional, que es un factor cada vez más importante para atraer, desarrollar y retener líderes y talentos.”

La influencia de las normas culturales en el bienestar puede variar según la región global o local, las influencias políticas o religiosas o incluso la cultura industrial u organizacional.



Por ejemplo, el sector de servicios financieros del Reino Unido difiere culturalmente de otras instituciones británicas tradicionales.

Otro ejemplo es la relación trabajador-organización en la cultura tradicional china; en la cual se puede esperar que los

La cultura china enfatiza las relaciones y la organización tiene la responsabilidad de cuidar de sus empleados.”

- Nancy Zhang

proveedora de sus trabajadores. “La cultura china enfatiza las relaciones y la organización tiene la responsabilidad de cuidar de sus empleados,” dijo Nancy Zhang, fundadora y directora ejecutiva de Empower Leaders Consulting.

Por otro lado, Alemania históricamente ha enfatizado la experiencia individual y la autodisciplina en cualquier función laboral.

Desde una perspectiva norteamericana, el bienestar ya no se considera secundario al trabajo, y los empleados están más centrados que nunca en encontrar un trabajo satisfactorio que promueva un estilo de vida de salud y bienestar. La economía tiene un impacto en las actitudes culturales hacia el bienestar ocupacional. Para los trabajadores de países con enormes disparidades económicas regionales, como Brasil, el bienestar ocupacional podría significar tener cualquier trabajo. De manera similar, en el país extremadamente diverso de Sudáfrica, el bienestar ocupacional puede significar acceso a alimentos y vivienda en un área u oportunidades de crecimiento profesional

trabajadores demuestren devoción a la organización, mientras que se espera que la organización sea

en otra. Dependiendo de las perspectivas culturales y la disponibilidad de trabajo, las personas pueden dar muy poca importancia al bienestar ocupacional y buscar satisfacción en otras áreas de la vida.

NORMATIVA PARA EL BIENESTAR OCUPACIONAL

El impacto regulatorio en las tendencias de bienestar global varía sustancialmente según el gobierno o la industria. Sin embargo, los países con leyes establecidas sobre seguridad y salud en el trabajo no necesariamente han incluido los riesgos psicosociales en su definición de factores de riesgo. México ha implementado recientemente regulaciones sobre bienestar ocupacional, incluidos los riesgos psicosociales.

Según María Victoria Zapata Guerrero, directora ejecutiva de HRTTools, “la influencia de las regulaciones locales es sustancial.” Describió cómo las organizaciones mexicanas deben mantener ambientes laborales favorables y un sentido de pertenencia para los empleados. Las organizaciones deben cumplir con la NOM-035, norma de 2019 de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para prevenir factores de riesgo psicológico en el lugar de trabajo.

Si bien, la percepción en la mayoría de las regiones del mundo es que la responsabilidad por el bienestar de los empleados es compartida entre el trabajador y la organización, la división

La influencia de las regulaciones locales es sustancial.

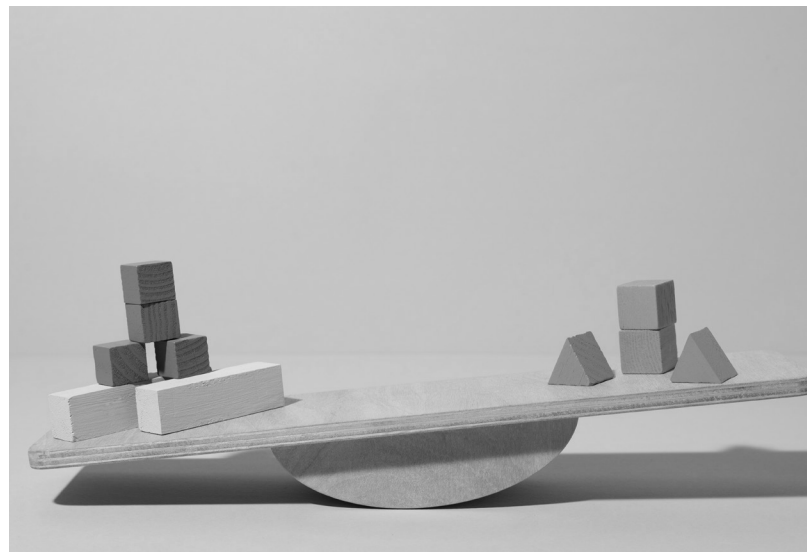
- María Victoria Zapata Guerrero

de responsabilidades y la forma en que las organizaciones rinden cuentas difieren. En Alemania, se supone que las organizaciones deben implementar procesos para garantizar que los empleados no trabajen demasiadas horas, pero informar esas horas tiende a ser responsabilidad de los empleados. En Grecia, las organizaciones deben ofrecer legalmente licencia parental, pero los empleados eligen si desean ejercer esa oportunidad.

EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA PERSONAL

Otra influencia en la percepción del bienestar de los empleados es el equilibrio entre la vida personal y profesional, o el grado de separación que mantienen los empleados entre su vida personal y su vida profesional. Nuestros colaboradores describieron dos factores principales que afectan el equilibrio entre la vida laboral y personal. En primer lugar, debido al repentino cambio global hacia el trabajo remoto durante la pandemia de COVID-19, los límites que separan lo personal y lo profesional cambiaron y se han mantenido cambiantes.

En segundo lugar, cuanto mayor es el nivel de responsabilidad que tiene una persona, suele indicar una menor separación entre el trabajo y la vida personal. Otros factores aquí pueden incluir valores tradicionales, cultura organizacional, antigüedad, estilo de vida y (por supuesto) diferencias individuales en la personalidad.



Nuestros colaboradores observaron amplias tendencias regionales que influyen en el equilibrio entre la vida laboral y personal. En Grecia, los empleados de las empresas estatales y tradicionales suelen mantener una mayor separación, mientras que los de las empresas multinacionales suelen tener menos. En Alemania, un nivel educativo más alto equivale a un menor equilibrio entre la vida laboral y personal. En Escandinavia y Benelux, los trabajadores autónomos o los propietarios de pequeñas empresas también ejercen menos separación. Para los trabajadores del Reino Unido, el grado de equilibrio entre la vida laboral y personal ha mejorado significativamente desde que comenzó la pandemia de COVID-19. En Estados Unidos y Canadá, muchos trabajadores todavía están tratando de encontrar el equilibrio en entornos laborales remotos. En Sudáfrica, el impacto combinado de numerosos factores económicos ha desdibujado los límites entre la vida personal y laboral.



Las organizaciones se están dando cuenta de la importancia del bienestar ocupacional para la consolidación de marcas empleadoras,”

- Jeremy Sutton

INICIATIVAS DE BIENESTAR DE LOS EMPLEADORES

Ya sea que lo exija la regulación o no, las organizaciones de todo el mundo están respondiendo activamente a las crecientes expectativas de los empleados de más iniciativas destinadas a apoyar el bienestar ocupacional. Estas iniciativas de los empleadores varían ampliamente en sus áreas de enfoque.

Muchas iniciativas de conciliación entre la vida personal y laboral incluyen tiempo libre y licencias. Algunos ejemplos incluyen semanas laborales de cuatro días, días adicionales de vacaciones, jornada laboral reducida, acuerdos de tiempo parcial, años sabáticos, políticas de licencia parental y apoyo para el cuidado de niños y ancianos.

Otras iniciativas comunes se centran en la flexibilidad en el horario y la ubicación del trabajo; por ejemplo, horarios de trabajo flexibles, modelos de trabajo híbridos y opciones de trabajo desde casa o desde cualquier lugar.

Una tercera categoría de iniciativas de bienestar se centra en el bienestar físico

y emocional. Algunos ejemplos de estas disposiciones son la cobertura de seguro médico, actividades y beneficios relacionados con el bienestar, como programas de nutrición o acondicionamiento físico, capacitación para el manejo del estrés y el tiempo, y servicios de apoyo a la salud mental.

Finalmente, un número cada vez mayor de organizaciones ofrecen oportunidades de desarrollo profesional, como desarrollo de liderazgo, coaching ejecutivo, capacitación gerencial, patrocinios, educación superior y capacitaciones o certificaciones.

Las iniciativas de bienestar que elige una organización a menudo varían según la industria y la ubicación.

Para muchos, sin embargo, construir una marca de empleador es una consideración importante.

“Las organizaciones se están dando cuenta de la importancia del bienestar ocupacional para la consolidación de marcas empleadoras,” dijo Jeremy Sutton, director ejecutivo de 3 Minute Mile.

La marca también juega un papel en la retención de empleados. Mientras las organizaciones luchan por encontrar y retener talento a nivel mundial, la retroalimentación pública de los empleados sobre las iniciativas de bienestar es un factor en la reputación del empleador.

RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO

Sin lugar a duda, los líderes tienen un papel crucial que desempeñar para garantizar el bienestar de los empleados, y no solo por su papel a la hora de decidir los beneficios y ventajas de la organización. En una encuesta reciente, el 69% de los encuestados indicó que el impacto que su jefe tiene en su salud mental es igual al de una pareja romántica. Las organizaciones pueden y deben abordar las necesidades de bienestar de sus empleados seleccionando y desarrollando líderes que creen entornos que apoyen el bienestar ocupacional.



Responsabilidad del Liderazgo

Muchas fortalezas del liderazgo tienen que ver con habilidades socioemocionales, no con habilidades técnicas. Las habilidades socioemocionales incluyen la capacidad social, la autorregulación, la motivación y otras características de la personalidad que afectan la visión del mundo y el comportamiento. Debido a que el liderazgo es la capacidad de construir y mantener equipos de alto desempeño, qué tan bien un líder se relaciona e influye en un equipo tiene mucho más impacto en el bienestar de los empleados que, por ejemplo, la cantidad de lenguajes de programación que el líder domina.

Descubrimos que ciertas características del Inventario de Personalidad de Hogan (HPI) tienden a ayudar a los líderes a promover el bienestar organizacional. El HPI es una evaluación de las fortalezas de la personalidad que pueden vincularse con las habilidades socioemocionales. Respaldadas por más de 40 años de investigación validada, las siete escalas HPI miden la personalidad cotidiana y proporcionan datos sobre cómo es probable que parezca la reputación de una persona en el trabajo.

En esta sección, exploramos los conocimientos de nuestros distribuidores, así como nuestra extensa investigación sobre la relación entre personalidad y desempeño, para identificar cualidades cruciales de los líderes que priorizan el bienestar.



HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

Ocho de nuestros colaboradores mencionaron que la escala de Sensibilidad Interpersonal del HPI está significativamente relacionada con la tendencia de un líder a crear un entorno que priorice el bienestar de los empleados. La escala de Sensibilidad Interpersonal proporciona información sobre qué tan bien un líder percibe y comprende las emociones, necesidades y motivaciones de los demás. Implica estar en sintonía con las señales sutiles, tanto verbales como no verbales, expresadas por los demás.

Los líderes que obtienen puntuaciones más altas en esta escala parecen amigables, empáticos, diplomáticos, tolerantes, discretos, perceptivos y tolerantes y es más probable que establezcan y mantengan conexiones significativas con los demás.

“Las personas que son naturalmente solidarias y sensibles probablemente cuidarán del equipo y liderarán con compasión,” explicó Dongwei (Vivian) Yang, director de soluciones basadas en herramientas de Mobley Group Pacific

“Los líderes con puntuaciones altas de sensibilidad interpersonal probablemente estén preocupados por el bienestar de los demás y quieran fomentar las relaciones fomentando la confianza, la buena voluntad y la creación de un equipo cooperativo,” coincidió Ryan Rush, PhD, consultor de soluciones corporativas de Hogan.

La segunda escala HPI que nuestros colaboradores identificaron como la más importante para la probabilidad de que un líder priorice el bienestar de los empleados es Curiosidad. Un líder curioso

Las personas que son naturalmente solidarias y sensibles probablemente cuidarán del equipo y liderarán con compasión.”

- Dongwei (Vivian) Yang



Los líderes con puntuaciones altas de sensibilidad interpersonal probablemente estén preocupados por el bienestar de los demás y quieran fomentar las relaciones fomentando la confianza, la buena voluntad y la creación de un equipo cooperativo.”

- Ryan Rush

es naturalmente indagador y es más probable que busque retroalimentación de los empleados y explore soluciones innovadoras. Un líder con una puntuación media a superior tanto en sensibilidad Interpersonal como en Curiosidad puede tener más probabilidades de fomentar un entorno de comunicación abierta, aprendizaje continuo, escucha activa, empatía y seguridad psicológica.

Muchos colaboradores señalaron diversas implicaciones de las puntuaciones de Ambición y Estabilidad Emocional de los líderes. La escala de Ambición mide el impulso, la motivación y el deseo de una persona de lograr el éxito y avanzar en su trabajo y carrera. Una puntuación más alta indica una mayor probabilidad de que el líder se haga cargo, establezca metas desafiantes y sea competitivo.

Si bien un líder con estas cualidades podría causar estrés o intimidación, el equilibrio adecuado de energía e impulso también podría catalizar el compromiso y la productividad.

“Sabemos que tanto la sostenibilidad como la mejora continua son esenciales para seguir siendo competitivos,” afirmó Wiggett. “Las iniciativas de bienestar podrían ser un aspecto central de los logros corporativos. Sin empleados excelentes y productivos, no

sería posible seguir siendo competitivo ni tener éxito. Además, para atraer y retener talento es importante crear un entorno en el que puedan desempeñarse.”

Según nuestros datos de referencia de ejecutivos, las puntuaciones en la escala Ambición varían según la región más que cualquier otra escala HPI. Las puntuaciones de ambición ejecutiva en el este de Asia (China, Hong Kong, Japón, Mongolia, Corea del Sur y Taiwán) tienden a caer en el extremo inferior del promedio, lo que sugiere que estos líderes apoyan a sus equipos y fomentan la armonía grupal. Los puntajes de ambición de los ejecutivos en Canadá y Estados Unidos tienden a ubicarse en el extremo más alto del promedio, lo que indica un deseo de obtener resultados.

La escala de Estabilidad Emocional mide la templanza de una persona y el grado en que parece serena bajo presión.

Muchos contribuyentes señalaron que unas puntuaciones de Estabilidad Emocional medias o altas afectarían positivamente el bienestar de los empleados porque el líder sería capaz de gestionar los cambios y los desafíos sin añadir estrés al equipo. Los líderes con puntajes de Estabilidad Emocional más altos también pueden tener más probabilidades de mitigar sus descarrilamientos del lado oscuro.

Sabemos que tanto la sostenibilidad como la mejora continua son esenciales para seguir siendo competitivos.”

- Jani Wiggett



Las puntuaciones moderadas pueden sugerir líderes que escuchan las críticas sin ponerse a la defensiva y que son receptivos a aprender de sus errores. Estas cualidades pueden ser valiosas para establecer un entorno de seguridad psicológica.

Pero ¿qué nos dicen los perfiles de la mayoría de los ejecutivos globales sobre la Estabilidad Emocional del líder? Nuestros datos de referencia muestran que la Estabilidad Emocional es la escala HPI que con mayor frecuencia aparece como la más baja en los perfiles ejecutivos a nivel mundial, ubicándose en el extremo inferior del promedio. Los líderes que obtienen puntuaciones bajas en Estabilidad Emocional pueden tener dificultades para gestionar el estrés de forma eficaz y parecer de mal humor o se irritan fácilmente. El papel de la regulación emocional en el bienestar ocupacional es importante, tanto para el líder como para el empleado.

Las organizaciones que brindan apoyo y oportunidades de desarrollo a líderes con puntajes más bajos de Estabilidad Emocional probablemente obtendrán mejores resultados en el compromiso y el bienestar general de los empleados. En particular, estas características son importantes para la inteligencia emocional de un líder.



INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional (EQ), o la capacidad de identificar y gestionar las emociones propias y de los demás, puede afectar la probabilidad y la capacidad de un líder para crear un ambiente de trabajo que priorice el bienestar de los empleados. Hogan mide el EQ en términos de tres competencias básicas: percepción emocional, control y expresión emocionales.

La percepción emocional abarca el grado en que una persona parece estar en contacto con sus emociones y puede descifrar las emociones de los demás. El control emocional se refiere a la capacidad de regular e influir en los estados emocionales propios y ajenos, respectivamente. Finalmente, la expresión emocional representa el grado en que una persona comunica los estados emocionales deseados y responde a los estados emocionales de los demás.

Estas habilidades pueden hacer que los líderes sean eficaces a la hora de gestionar el estrés e infundir confianza en los empleados, formar equipos colaborativos, crear una cultura organizacional saludable y tomar decisiones sensibles e impulsadas por la empatía que beneficien el bienestar de los empleados.

El liderazgo no se trata sólo de ‘preocuparse’ o mostrar empatía, sino también de que los líderes eficaces sean capaces de resolver problemas objetivamente utilizando datos y hechos sin reaccionar impulsivamente a estímulos emocionales.”

- Jani Wiggett

Podría decirse que la EQ es necesaria para cualquier interacción humana. Los líderes logran el trabajo mediante la productividad del equipo. Un líder que no puede controlar

sus propias emociones y las de los demás puede crear un entorno que fomente el estrés, la toxicidad o el agotamiento. Por lo tanto,

Un líder puede obtener la mejor versión de su equipo mediante un alto coeficiente emocional.”

- María Victoria Zapata Guerrero

la capacidad de construir y mantener un equipo de alto desempeño requiere que un líder tenga una comprensión matizada de la inteligencia emocional. “Un líder puede obtener la mejor versión de su equipo mediante un alto coeficiente emocional,” dijo Victoria Zapata Guerrero.

Las habilidades de EQ también influyen en la toma de decisiones del líder. Una alta inteligencia emocional ayuda a un líder a comprender las necesidades de los empleados y tomar decisiones para respaldar su bienestar ocupacional individualmente o como equipo.

“El liderazgo no se trata sólo de ‘preocuparse’ o mostrar empatía, sino también de que los líderes eficaces sean capaces de resolver problemas objetivamente utilizando datos y hechos sin reaccionar impulsivamente a estímulos emocionales. También pueden adaptarse al cambio, permanecer optimistas sobre el futuro y calmar emocionalmente a las personas,” explicó Wiggett.





La humildad permite al líder dejar de lado los deseos y necesidades personales para ver qué es importante para los demás.

Jeremy Sutton

HUMILDAD

La humildad se refiere a mostrar modestia, reconocer limitaciones y buscar retroalimentación. ¿Qué puede decirnos la humildad de un líder sobre su tendencia a crear un entorno que priorice el bienestar de los empleados? La respuesta corta es muy amplia.

La humildad se relaciona con puntuaciones altas en Estabilidad Emocional del HPI, Sensibilidad Interpersonal y Prudencia. Quienes obtienen puntuaciones altas tienden a parecer auto-aceptantes, amables y modestos en su trabajo. Habiendo observado previamente las implicaciones de un alta Estabilidad Emocional y Sensibilidad Interpersonal, puntuaciones altas en Prudencia indicarían un líder concienzudo y confiable. Nuestros datos de evaluación ejecutiva muestran una amplia variación regional en las puntuaciones de Prudencia.

En promedio, los ejecutivos en Alemania obtienen una puntuación en el rango bajo, mientras que los ejecutivos en México tienen un puntaje promedio de Prudencia que es 29 puntos más alto, casi en el rango alto.

Los líderes humildes se destacan por equilibrar las necesidades de individuos o equipos con las necesidades organizacionales. “La humildad permite al líder dejar de lado los deseos y necesidades personales para ver qué es importante para los demás. Los líderes deben reconocer cuando el estilo elegido no funciona, solicitar retroalimentación y adaptarse para involucrar mejor a quienes los rodean”, dijo Sutton. Los líderes humildes tienen una mentalidad abierta para comprender lo que se necesita para crear bienestar ocupacional.

Están abiertos a recibir retroalimentación para mejorar el compromiso de los empleados y, en consecuencia, es probable que creen un entorno en el que las personas tengan la libertad de compartir sus puntos de vista de forma segura.

¿Cómo Pueden las Organizaciones Priorizar el Bienestar de los Empleados?

El bienestar de los empleados depende en gran medida de la personalidad y el comportamiento del líder. Entonces, ¿cómo pueden los empleadores aplicar este conocimiento para priorizar el bienestar de los empleados? La solución es multifacética: los empleadores primero deben comprender el contexto de la organización y luego seleccionar y desarrollar líderes en consecuencia.

COMPRENDER LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE EQUIPO

Así como las culturas regionales varían en todo el mundo, las culturas organizacionales y de equipo son todas únicas. Los empleadores deben comprender las percepciones y necesidades de los empleados, así como la dinámica organizacional y de equipo. Por ejemplo, en una industria competitiva y desafiante, una empresa puede beneficiarse de líderes que demuestren empatía y compasión, otorgando alta prioridad al bienestar de sus empleados.

En situaciones en las que los empleados dudan en expresar sus opiniones o temen cometer errores, pueden beneficiarse de un líder que fomente activamente un entorno inclusivo y seguro intencionalmente. Cuando los líderes están conectados con las necesidades de sus empleados, pueden comenzar a tomar medidas estratégicas hacia los objetivos de bienestar organizacional.

SELECCIONE LÍDERES TENIENDO EN CUENTA EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADO

Para seleccionar líderes teniendo en cuenta el bienestar de los empleados, es fundamental tener en cuenta la personalidad. Las evaluaciones de personalidad bien validadas, como las publicadas por Hogan, pueden ayudar a las organizaciones a identificar líderes que tengan las habilidades específicas necesarias para iniciar o avanzar en las metas organizacionales y cuyos valores contribuirán a una cultura de bienestar.

Hogan ha evaluado a más de 11 millones de personas en todo el mundo y tiene la base de datos más grande sobre desempeño de liderazgo global. Lo que esto significa es que podemos decirle qué se necesita para tener éxito en cualquier industria y en cualquier puesto laboral, en cualquier parte del mundo.



Para predecir el desempeño del liderazgo, nuestras evaluaciones miden la personalidad desde tres perspectivas: el lado evidente, el lado oscuro y el interior. El lado evidente de la personalidad, evaluado mediante el Inventario de Personalidad de Hogan, o HPI, describe las fortalezas que un líder probablemente utilizará para alcanzar sus objetivos profesionales, formar equipos eficaces y desarrollar futuros líderes.

El lado oscuro de la personalidad se evalúa mediante la Encuesta de Desarrollo Hogan (HDS) y describe las características de personalidad contraproducentes que pueden interferir con las relaciones de equipo y descarrilar las carreras. Por último, el Inventario de Motivos, Valores y Preferencias (MVPI) evalúa el interior de la personalidad. Consiste en los valores fundamentales, los motivos y los prejuicios inconscientes que impulsan el comportamiento del líder y dan forma tanto a la cultura organizacional como al equipo.

Considerar el lado evidente, el lado oscuro y el interior juntos puede ofrecer una idea de cada faceta del potencial de liderazgo.

DESARROLLAR LÍDERES PARA PRIORIZAR EL BIENESTAR

Para que los líderes alcancen su máximo potencial, desarrollar una autoconciencia estratégica es clave. Cuando decimos autoconciencia estratégica en Hogan, nos referimos a algo específico. La autoconciencia estratégica incluye comprender sus fortalezas y limitaciones y comprender cómo se compara su desempeño con el de los demás. La autoconciencia por sí sola carece de esa segunda parte. Un líder que es estratégicamente consciente de sí mismo ejerce un juicio situacional sobre sus fortalezas y limitaciones de comportamiento en contextos sociales.

“Ser consciente de sí mismo hace que los líderes sean más sensibles a su impacto en los demás y a la retroalimentación de los demás, lo que probablemente contribuiría a su comprensión de las necesidades y requisitos de sus empleados”, dijo Zhang.

Ser consciente de sí mismo hace que los líderes sean más sensibles a su impacto en los demás y a la retroalimentación de los demás, lo que probablemente contribuiría a su comprensión de las necesidades y requisitos de sus empleados.”

- Nancy Zhang



Kostas Zoulias, director de consultoría de capital humano de ICAP People Solutions, compartió

un pensamiento similar: “La autoconciencia estratégica ayuda a los líderes a comprender el impacto de sus comportamientos en el bienestar de los empleados, lo que también les ayuda a priorizar las actividades relevantes”. Estas perspectivas personifican por qué la autoconciencia estratégica es fundamental para que los líderes creen entornos de trabajo que prioricen el bienestar de los empleados.

Para priorizar eficazmente el bienestar de los empleados, los líderes deben comprender cómo sus personalidades influyen en su comportamiento. Enfatizar intencionalmente algunas habilidades y restar importancia a otras puede ayudar a los líderes a comunicarse bien, tomar decisiones objetivas y parecer tranquilos, confiables y dignos de confianza ante los empleados. Estos líderes pueden crear un ambiente de trabajo profesional y positivo, donde los empleados se sientan escuchados, respetados y valorados. Una cultura de inclusión y pertenencia respalda firmemente el bienestar de los empleados y el éxito organizacional general.

Roberto Affonso Santos, director general de Ateliê RH, señaló que la autoconciencia estratégica también ayuda a limitar los prejuicios inconscientes de los líderes.

Es un elemento crítico para el líder separar sus valores de los valores organizacionales y evitar juzgar a los miembros del equipo basándose en lentes parciales.”

- Kostas Zoulias

Es un elemento crítico para el líder separar sus valores de los valores organizacionales y evitar juzgar a los miembros del equipo basándose en lentes parciales.”

- Roberto Affonso Santos

“Es un elemento crítico para el líder separar sus valores de los valores organizacionales y evitar juzgar a los miembros del equipo basándose en lentes parciales”, dijo.

Los líderes deben comprender cómo su comportamiento afecta su reputación y cómo su reputación afecta sus relaciones. Al adaptar sus fortalezas y limitaciones para ser versátiles en su enfoque de liderazgo, los líderes pueden crear relaciones positivas con los empleados y fomentar una cultura de crecimiento.

Liderar pensando en el bienestar

De todos los elementos que impactan el bienestar ocupacional, incluida la cultura, las regulaciones, las iniciativas de los empleadores y las expectativas de los empleados, el liderazgo probablemente tenga el efecto más directo. Después de todo, en Estados Unidos, el 65% de los trabajadores dice que su superior inmediato es “la peor y más estresante parte de sus

Los empleados con altos niveles de bienestar ocupacional prosperan.”

- René Kusch

vidas”. Los líderes que son más capaces de crear y mantener equipos de alto desempeño suelen ser excelentes comunicadores con resiliencia, empatía y una mentalidad abierta. Estos líderes actúan como facilitadores y se dedican a crear entornos óptimos donde los empleados puedan tener éxito.

“Los empleados con altos niveles de bienestar ocupacional prosperan”, afirmó René Kusch, PhD, director general y fundador de RELEVANT Managementberatung.

Impulsar el desempeño del equipo requiere centrarse en el bienestar ocupacional, no solo porque es correcto, sino porque es la forma más efectiva de liderar. Se trata de un equilibrio delicado y por eso priorizar el bienestar ocupacional es y seguirá siendo un factor clave para distinguir a los líderes más eficaces.



CONTRIBUIDORES

Un agradecimiento especial a **Brandon Ferrell, PhD, director de innovación de productos de Hogan**, y a su equipo por proporcionar las reflexiones sobre las características de liderazgo asociadas con la creación de una cultura de bienestar.

También extendemos nuestro aprecio por estos expertos regionales que contribuyeron con su conocimiento y experiencia en este documento (enumerados en orden de aparición):

Jani Wiggett

Director at JVR Psychometrics (South Africa)

Karsten Søderberg

Group CEO at Summit A/S (Belgium, Denmark, Finland, Luxembourg, Netherlands, Norway, Sweden)

Maria Victoria Zapata Guerrero

CEO at HRTools (México)

Nancy Zhang

Founder and CEO at Empower Leaders Consulting (Mainland China)

Jeremy Sutton

CEO at 3 Minute Mile (United Kingdom)

Dongwei (Vivian) Yang

Director of tool-based solutions at Mobley Group (Hong Kong SAR, Macau, Mainland China, Taiwan)

Ryan Rush

Corporate solutions consultant at Hogan Assessments (United States)

Roberto Affonso Santos

Managing director at Ateliê RH (Brazil)

Robert Hogan

PhD, founder and president of Hogan Assessments (United States)

Kostas Zoulias,

Human capital consulting director at ICAP People Solutions (Cyprus, Greece)

René Kusch

PhD, managing director and founder at RELEVANT Managementberatung (Germany)

Este documento es una traducción al español y adaptado gráficamente por HRTools del estudio elaborado por Hogan Assessments.



REFERENCIAS

- 1 Gallup. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- 2 Chirico, F., Heponiemi, T., Pavlova, M., Zaffina, S., & Magnavita, N. (2019, July 11). Psychosocial Risk Prevention in a Global Occupational Health Perspective: A Descriptive Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2470. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142470>
- 3 Treviño, F. (2020, November). MEXICO – NOM-035 on Psychosocial Risks Takes Effect. *American Bar Association*. https://www.americanbar.org/groups/labor_law/publications/ilelc_newsletters/issue-november-2020/nom-035/
- 4 Deloitte. (2021). *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/xen/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- 5 Brower, T. (2023, January 29). Managers Have Major Impact on Mental Health: How to Lead for Wellbeing. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/01/29/managers-have-major-impact-on-mental-health-how-to-lead-for-wellbeing/>
- 6 Hogan, R., & Benson, M. J. (2009). Personality Theory and Positive Psychology: Strategic Self-Awareness. In Kaiser, R. B. (Ed.), *The Perils of Accentuating the Positive* (pp. 115–134). Hogan Press.
- 7 Hogan, R., & Sherman, R. A. (2022, May). Dark Leadership and the Fate of Organizations. In Lusk, D., & Hayes, T. L. (Eds.), *Overcoming Bad Leadership in Organizations* (pp. 17–28). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197552759.003.0002>



hrtools.com.mx

conversemos@hrtools.mx

