

DE LA ASPIRACIÓN ORGANIZACIONAL A LA REALIDAD DEL LIDERAZGO

Nicolás Fritis,
CEO Ipsos Chile
nicolas.fritis@ipsos.com



STANTON CHASE





¿Qué está sucediendo con los líderes?



- ¿Qué buscan hoy los líderes en una organización?
- Más allá de un puesto de trabajo, ¿qué elementos son cruciales para atraer y retener a aquellos nuevos líderes?
- ¿Cómo podemos construir una oferta que resuene con sus aspiraciones?

Fuimos a escuchar la voz de los líderes locales

188
LÍDERES

36% Directores regionales
36% Gerente de área local Director
23% Gerente General / CEO
3% Subgerente de área
2% Director no ejecutivo (Miembros del Board)

67%
HOMBRES

23%
MUJERES

3

**COBERTURAS
GEOGRÁFICAS**

Multilatina 23%
Global 38%
Local 39%

Medición: Q1 2025

3 desafíos y oportunidades en la gestión

#1

Activación del propósito

De la visión a la experiencia.

#2

Elevar la Marca Empleadora

Una EVP que retiene el talento y atrae a los líderes del futuro.

#3

Preparar a los líderes para llevar adelante el propósito empresarial

Planes de sucesión y desarrollo del talento interno.

#1

ACTIVACIÓN DEL PROPÓSITO



STANTON CHASE





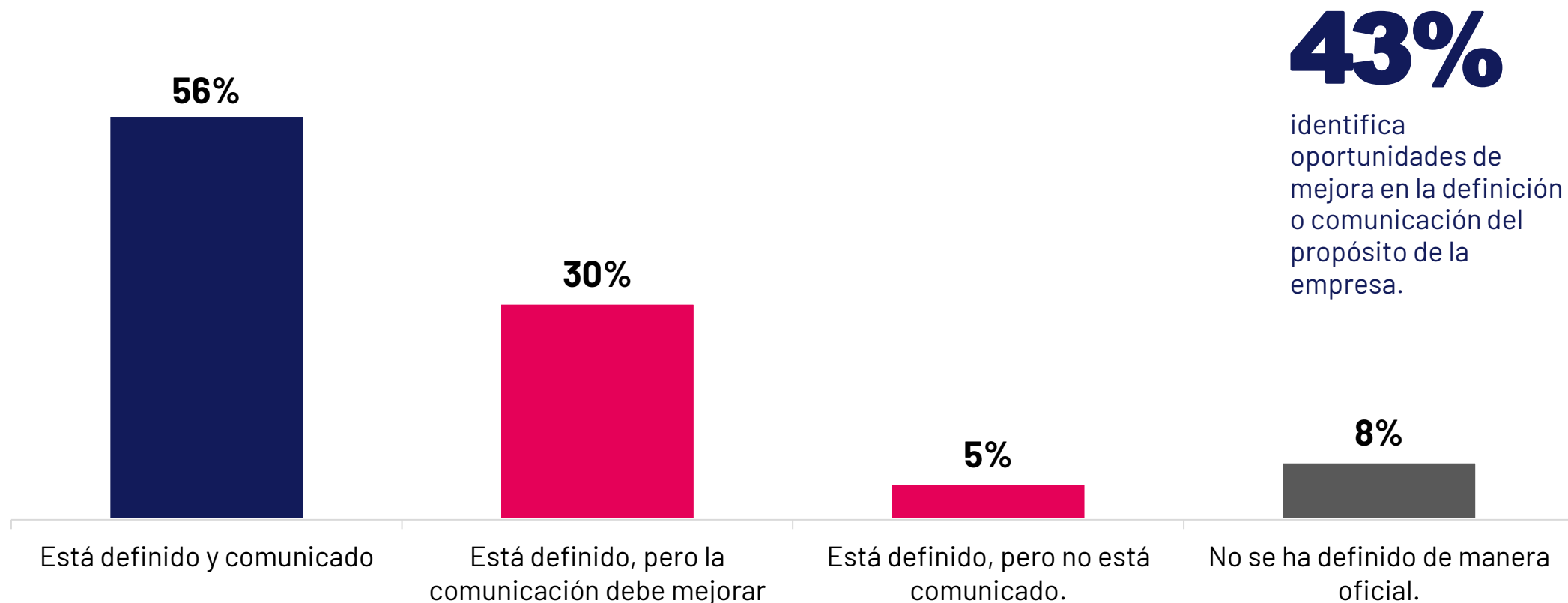
76%



Cree que **alineación** de los colaboradores con el propósito de la empresa **impacta** de manera **relevante** en su **desempeño** y **motivación**

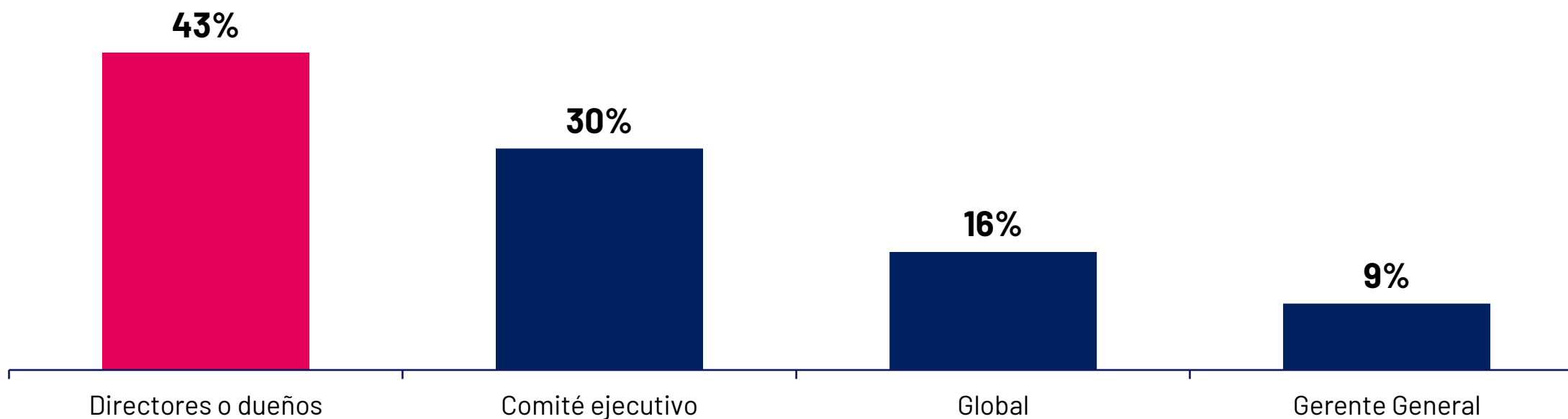
Para la mayoría de los líderes, la alineación es una estrategia fundamental para la **gestión del talento**

Sin embargo, aún existe una gran disparidad en el nivel de madurez de las empresas en cuanto a su definición y comunicación de su propósito



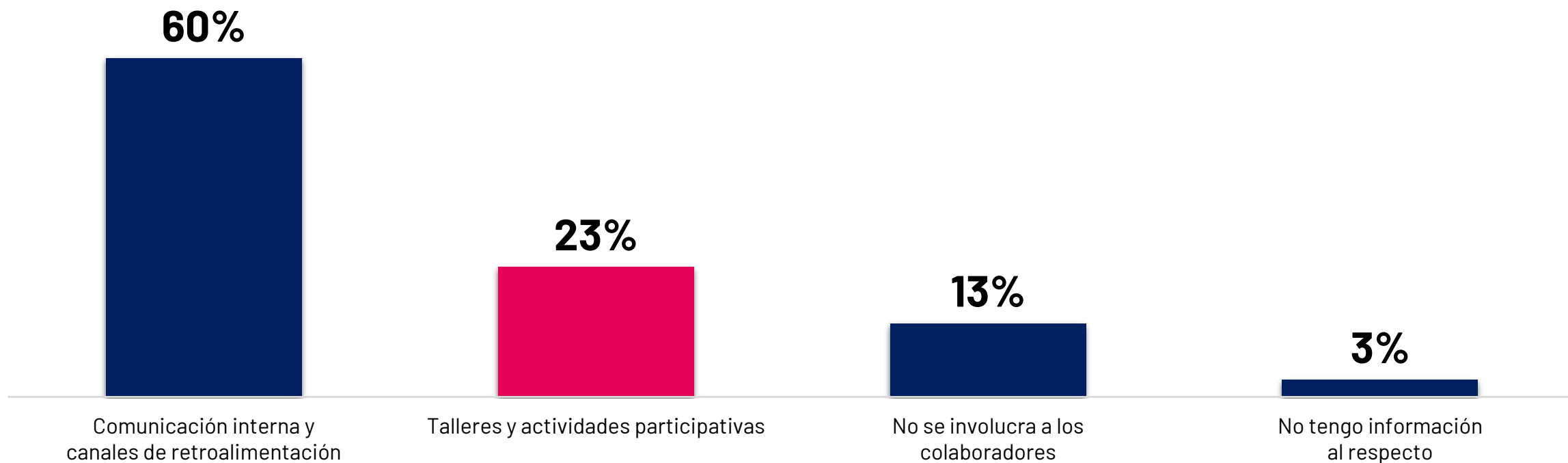
Y su definición surge desde el liderazgo estratégico, no desde la gestión operativa

¿Quién define el propósito de la compañía?



Su gestión continúa siendo top-down, con baja construcción mancomunada con los colaboradores

¿De qué manera se **involucra a los colaboradores** en la **definición y vivencia del propósito** de la empresa?



59%

mide la alineación con la encuesta de Clima

**Es clave una medición
periódica para monitorear la
alineación con propósito y
brindar la visibilidad necesaria**

Medir el pulso del Propósito permite a los líderes anticipar su debilitamiento, tomar acciones correctivas y mantenerlo vivo en los equipos

1

Atracción del talento

Un propósito claro y bien comunicado atrae a candidatos que comparten los valores de la empresa.

2

Retención de Talento

Los empleados que se sienten conectados con el propósito son más propensos a permanecer en la empresa.

3

Desarrollo del Liderazgo

Permite identificar y desarrollar líderes que sean capaces de inspirar y movilizar a sus equipos en torno al propósito.

4

Mejora del Desempeño

Un propósito claro y compartido puede mejorar el desempeño individual y colectivo.

KEY TAKEAWAY

Existe una desconexión crítica:

los líderes reconocen el valor del propósito, pero algunas empresas no están invirtiendo en su definición, comunicación y medición continua.

2

ELEVAR LA MARCA EMPLEADORA



STANTON CHASE



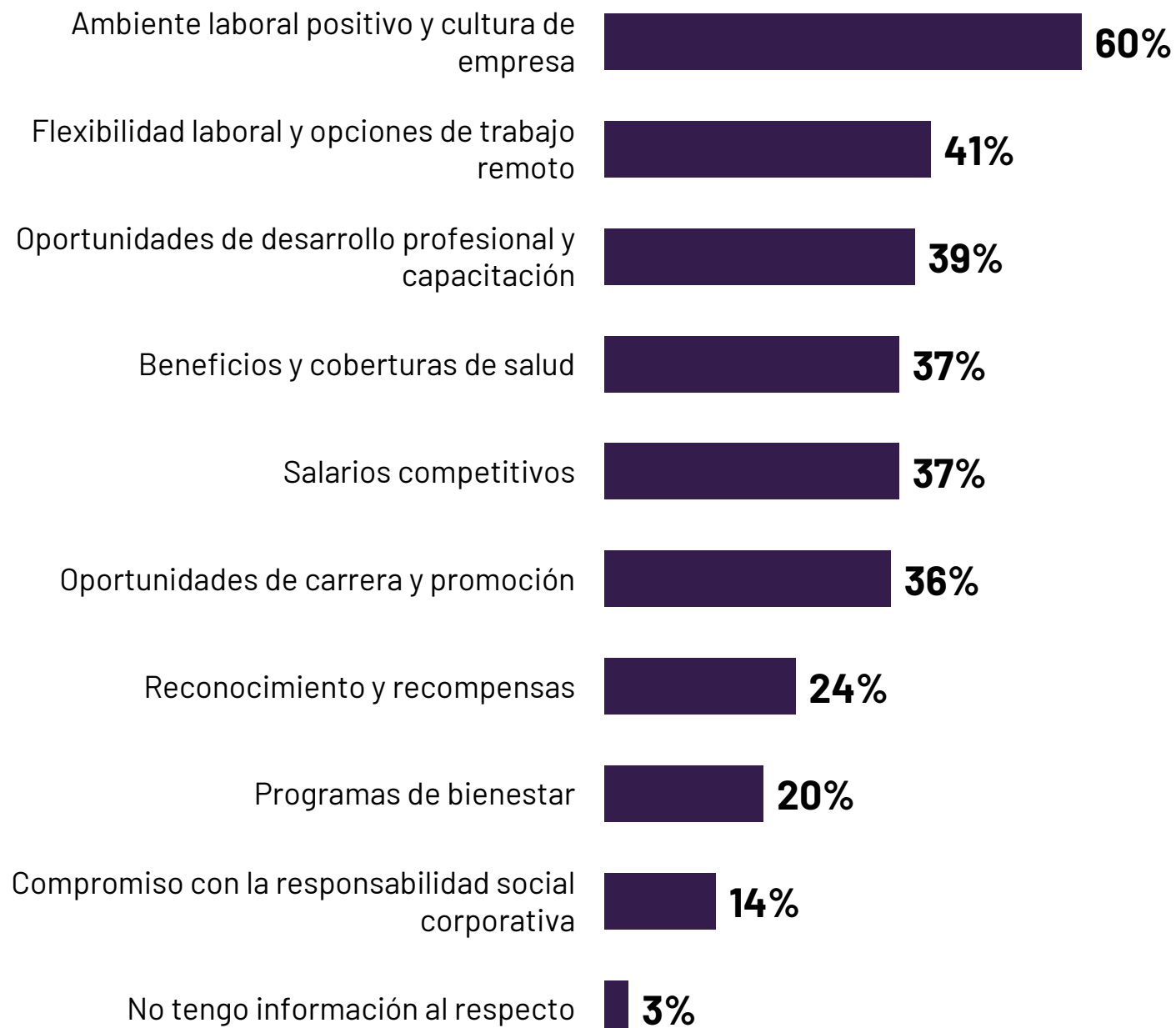
**El propósito de
nuestra organización
reside en las
personas...**

¿Qué podemos ofrecer
para atraer y retener el
talento que impulsará
nuestra organización
hacia el futuro?

Visión de los líderes

Ambiente Laboral y cultura

es lo que más destacan de
sus Propuestas de Valor a
Colaboradores



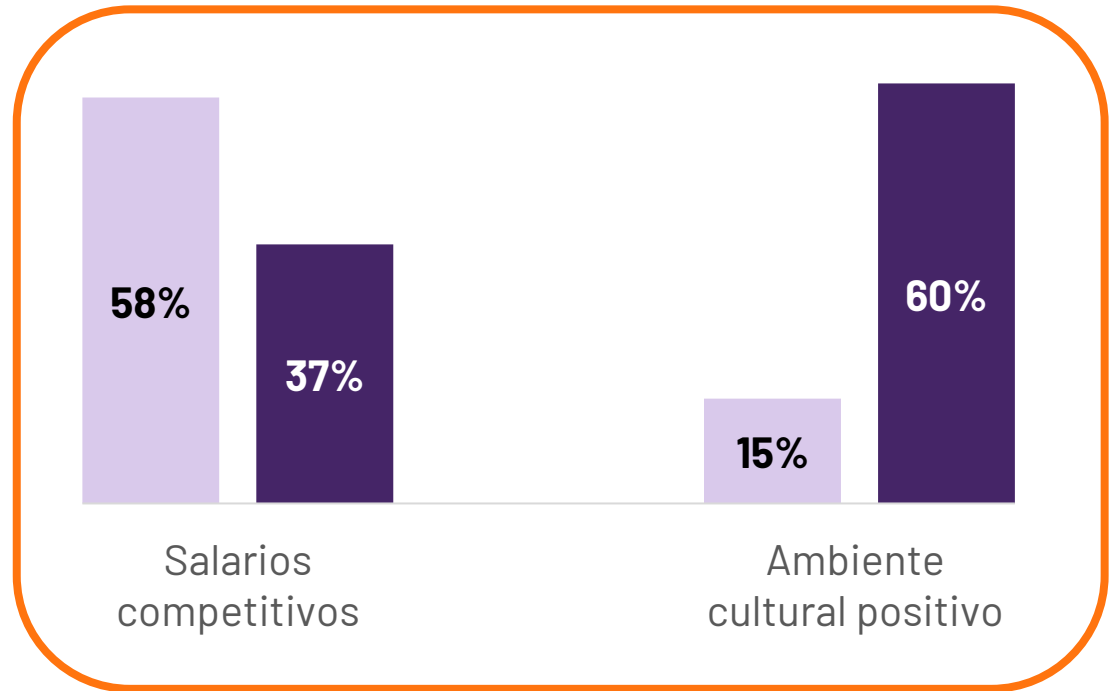
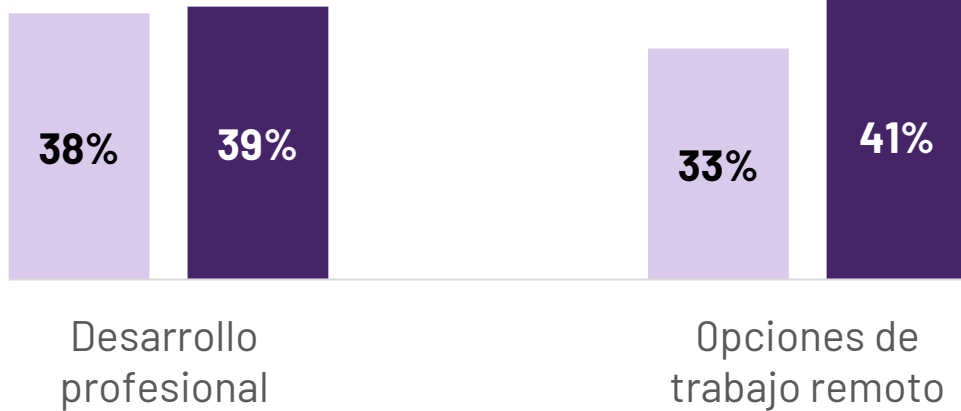
¿Sintonía o desfase? Más allá del salario, el futuro del trabajo se define por desarrollo y el trabajo remoto

Pregunta a trabajadores: ¿Qué es lo que buscas en una empresa?

Pregunta a empresas: ¿Qué aspectos están presentes en la Propuesta de la empresa?

■ Lo que esperan los trabajadores

■ Lo que entregan las empresas según la alta dirección



1 de cada 4 empresas

Carece de estrategia para el desarrollo de futuros líderes y la identificación y preparación de talento interno

Fuente: EX Trends 2024 - LATAM

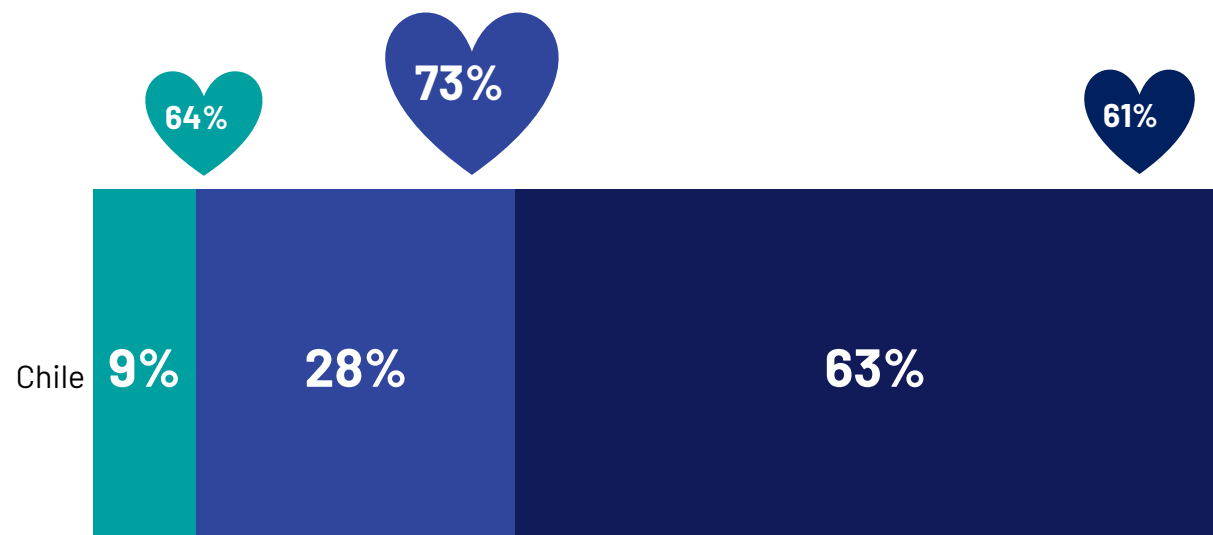
Trabajo remoto

2.5

**es el promedio de días
que los colaboradores
quieren pasar en la
oficina.**

La brecha entre lo deseado y lo que se ofrece tiene un impacto en la recomendación.

- Quiere ir más días a la oficina
- El tiempo que trabaja actualmente en la oficina es el deseado
- Quiere ir menos a la oficina
- ♡ Recomendaría a su empresa como un gran lugar para trabajar



Base: Chile (600)

Y adicionalmente la flexibilidad laboral se instala como un factor para **aumentar el bienestar en el espacio de trabajo**

■ Ha empeorado mi bienestar

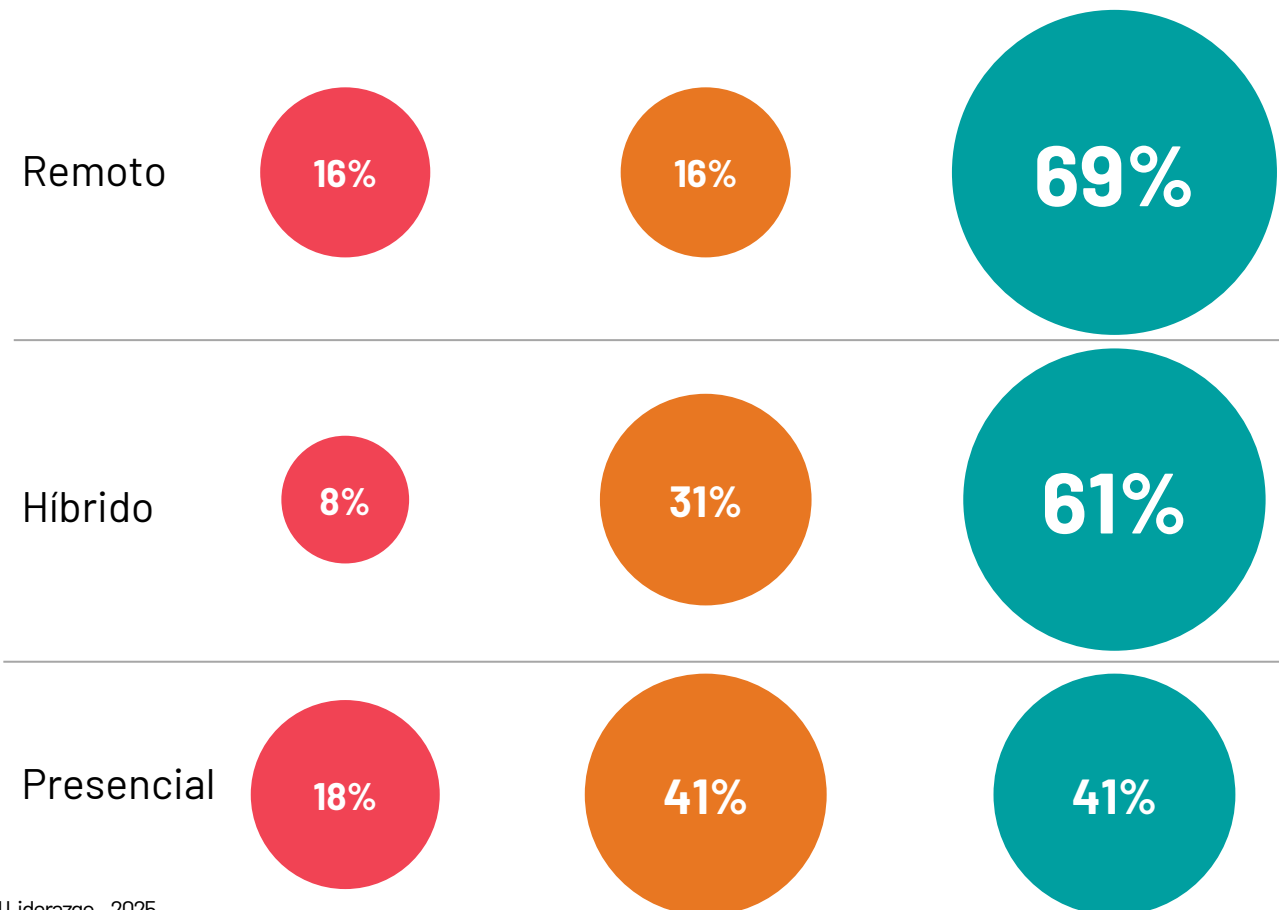
■ No ha habido cambio en mi bienestar

■ Ha mejorado mi bienestar

Considerando la modalidad en la que trabaja...

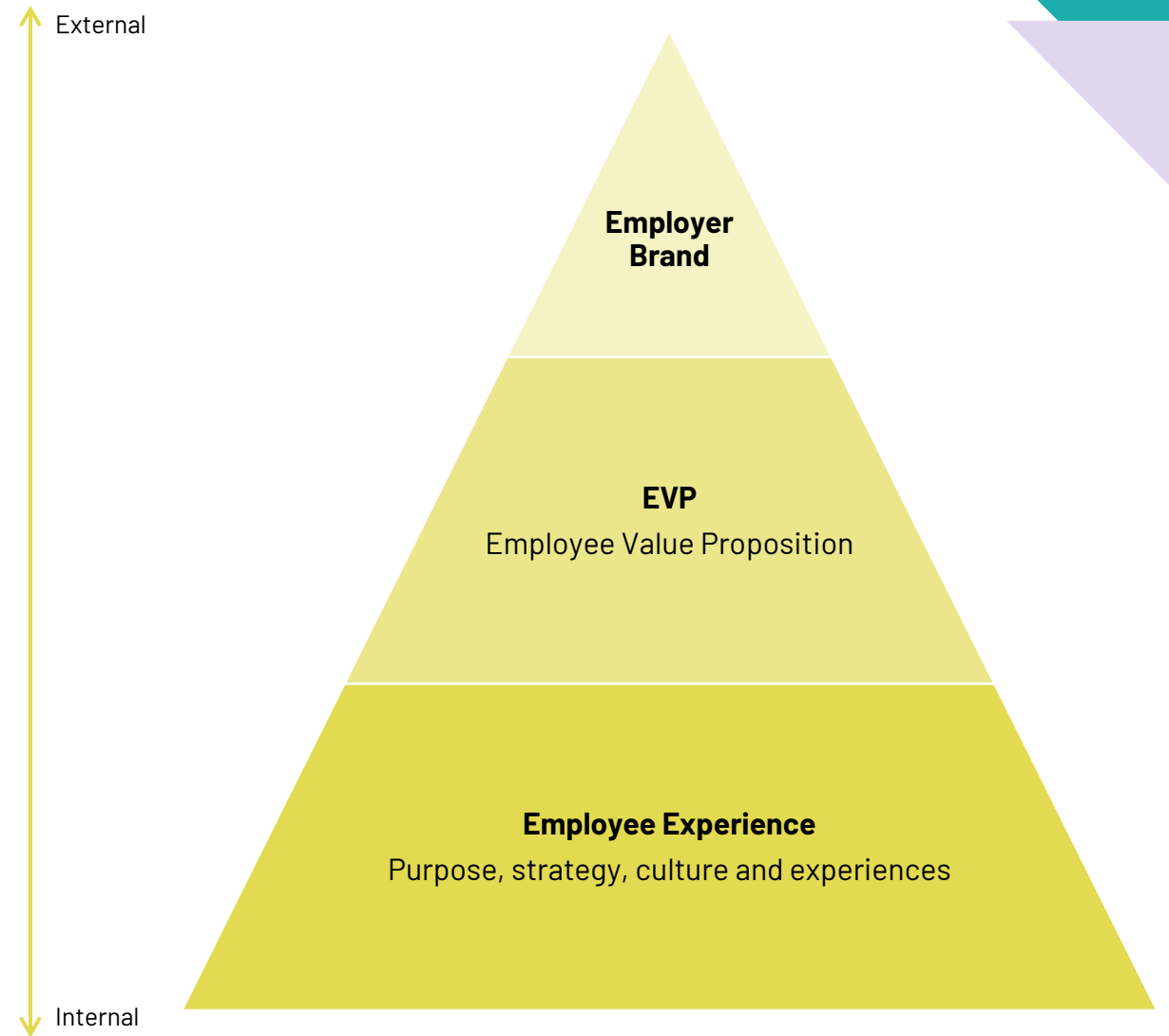
¿Cómo diría que afecta en su bienestar?

Base: Chile (600)



Una marca empleadora fuerte **se construye desde adentro:**

Un propósito y una EVP sólida son la clave para atraer a los líderes que queremos que impulsen nuestro futuro.



KEY TAKEAWAYS

#1 Asegura una marca empleadora coherente alineando lo que ofreces internamente con lo que proyectas externamente, definiendo tu propósito como la base estratégica de tu EVP.

#2 Diseña una propuesta de valor que atraiga al talento del futuro; incorpora elementos de flexibilidad, bienestar y desarrollo para ofrecer una experiencia laboral que resuene con sus prioridades.

3

**PREPARAR A LOS
LÍDERES PARA LLEVAR
ADELANTE EL
PROPÓSITO
EMPRESARIAL**

STANTON CHASE



Alinear la sucesión con la estrategia y el propósito: la clave para un liderazgo continuo y un desarrollo estratégico del talento.

Continuidad y Estabilidad



Asegura que los futuros líderes estén preparados para mantener la continuidad y estabilidad de la organización.

Visión y Metas



Asegura que los sucesores no sólo sean capaces, sino que también impulsen la estrategia y el propósito de la empresa.

Desarrollo de talento



Alinear la sucesión con la estrategia garantiza que los futuros líderes estén en sintonía con la dirección y los valores de la empresa, asegurando una transición fluida y un liderazgo coherente.

Los Planes de Sucesión son esenciales para asegurar la continuidad del liderazgo y la visión empresarial

Sin embargo...

SÓLO 44%
de las empresas cuentan con algún **plan de sucesión formal** para altos directivos

El nivel de desarrollo de los planes de sucesión formales es menos maduro en las empresas locales, lo que representa una necesidad urgente de avanzar en este aspecto clave del liderazgo.

Cuenta con un plan de sucesión según tipo de empresa

	Local	Multilatina	Global
Sí, para todos los cargos directivos	11%	28%	40%
No contamos con un plan formal	58%	37%	25%

¿Qué se está haciendo para **desarrollar** a los futuros líderes?

El desarrollo de futuros líderes se impulsa a través de la experiencia práctica en proyectos de alto impacto y el acompañamiento personalizado con mentoría/coaching

Acciones para desarrollar a los potenciales sucesores

Proyectos de alto impacto que requieren liderazgo transversal y gestión de equipos multidisciplinarios.



Programas de mentoría y coaching individual enfocado en competencias de liderazgo y gestión.



Programas de rotación en diferentes áreas estratégicas de la empresa.

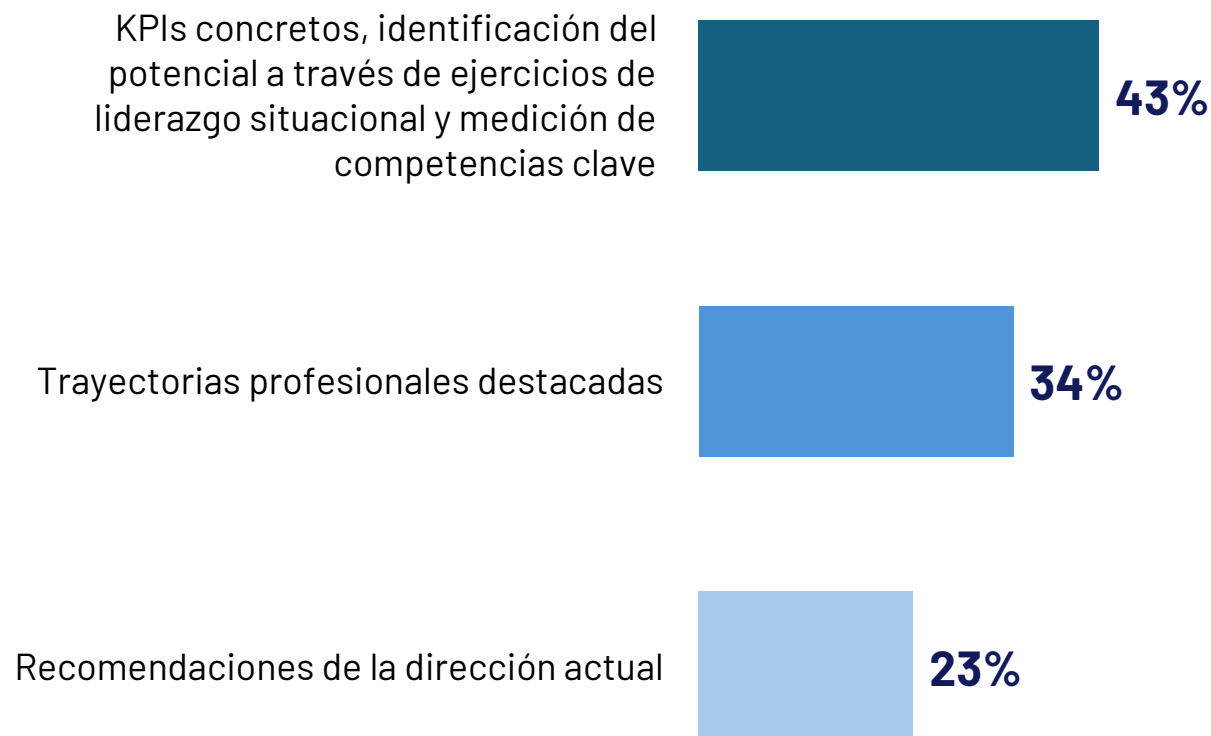


¿Cómo estamos eligiendo a los líderes?

Se buscan líderes con capacidad de **generar resultados y adaptarse a futuros desafíos**.

Las empresas priorizan en un sistema de evaluación objetivo que mida el desempeño (KPIs), identifique el potencial (ejercicios situacionales), pero también en la trayectoria.

Criterios para elegir a los potenciales sucesores



40%

de las empresas **NO**
cuentan con un plan de
sucesión formal para
altos directivos

Mientras algunas empresas se preparan para el futuro con un plan de sucesión, buena parte de éstas se enfrenta a un panorama incierto.

¿Cuáles son sus desafíos?

36%

Dice que la principal dificultad es la **falta de compromiso, sentido de urgencia o relevancia** de la alta dirección respecto de este tema.

Un gran obstáculo: la incertidumbre en los criterios mina la confianza en los planes de sucesión.

SÓLO **28%**

conoce y entiende los criterios usados en planes de sucesión

20%

Dice que la principal dificultad para implementarlos es la **falta de criterios objetivos**

El riesgo... Las empresas que no cuentan con un plan de sucesión formal

tienen hasta un **70%** más de probabilidades de fracasar en la transición de liderazgo, lo que puede llevar a una caída significativa en el valor de la empresa y la pérdida de cuota de mercado.

Stanford

Sin un plan de sucesión, la mayoría de las empresas se enfrentan a la incertidumbre, la pérdida de talento clave y la dificultad para mantener la continuidad del negocio...



En 2013, la salida abrupta de Steve Ballmer como CEO de Microsoft sin un plan de sucesión claro resultó en una búsqueda extensa y caótica para su reemplazo. Aunque finalmente Satya Nadella fue una excelente elección, el proceso inicial mostró la falta de preparación de la empresa.



Tras la muerte repentina del CEO Howard Solomon, la empresa enfrentó una transición de liderazgo desorganizada que desestabilizó la confianza de los inversores.



En 2011, la salida del CEO Mike Ullman sin un plan de sucesión claro llevó a la contratación de Ron Johnson, cuya estrategia de cambio radical resultó en una pérdida significativa de ventas y valor de mercado para la compañía.

KEY TAKEAWAY

Para asegurar la continuidad del liderazgo, es fundamental formalizar los planes de sucesión, invertir en el desarrollo de talento interno para preparar a los futuros líderes y alinear estos planes con la estrategia y el propósito de la empresa, maximizando así el impacto del liderazgo.

Entonces... ¿con qué nos quedamos?

Acciones **CLAVE** para un liderazgo que impulsa el éxito organizacional:

Propósito



Activación del propósito

- Impulsar la definición y comunicación del propósito organizacional. Involucrar a sus equipos en la construcción de un propósito inspirador y asegúrense de que cada colaborador comprenda cómo su trabajo contribuye a ese propósito.



Pulso del propósito

- Implementar mecanismos de medición continua de la alineación con el propósito.
- No limitarse a la encuesta anual de clima: utilizar herramientas como entrevistas, focus groups y feedback constante para comprender cómo los colaboradores internalizan y proyectan el propósito en su día a día.



El propósito en el desempeño

- Asegurarse de que el propósito sea el eje central de la toma de decisiones y la gestión del desempeño. Reconocer y recompensar a aquellos colaboradores que demuestren un fuerte compromiso con el propósito organizacional.

Propuesta de Valor



Actualización de la EVP

- Adaptar la EVP en base a las nuevas necesidades del talento.
- Ofrecer flexibilidad laboral, programas de bienestar integral y oportunidades de desarrollo profesional que resuenen con las aspiraciones de los líderes actuales y futuros.



El diagnóstico como punto de partida

- Obtener información clave para mejorar la EVP.
- Realizar estudios para entender qué atrae, retiene o hace que las personas se vayan de la organización, y cómo perciben la empresa como empleador, para identificar los elementos centrales de la EVP y las áreas de mejora.



Cumplir la promesa de marca

- Construir una marca empleadora auténtica y coherente.
- Asegurar de que lo que ofrecen internamente se alinee con lo que proyectan externamente, creando una experiencia laboral que cumpla con las expectativas del talento.

Planes de sucesión



Diseñar con visión

- Generar un plan de sucesión estructurado no es sólo una buena práctica, es una decisión estratégica para anticiparse al futuro.
- Invertir en una hoja de ruta clara permite asegurar la continuidad, estabilidad y liderazgo en tiempos de cambio.



Identificación de roles críticos y sus perfiles de cargos

- Mapeo de talento interno con sus evaluaciones de desempeño y potencial de liderazgo (brechas y plan de desarrollo)
- Opciones de sucesión (interna y externa) con fortalezas y oportunidades de cada escenario
- Reconocer y desarrollar líderes internos y darle las oportunidades.



Liderar la transición

Involucramiento activo del directorio y alta dirección para que el proceso tenga impacto real y sea exitoso.

- Planificación de transición
- Definición de criterios de selección
- Supervisión del proceso
- Monitoreo
- Plan de contingencia para distintos escenarios

Los invitamos a revisar nuestros contenidos y seguirnos en nuestras redes

Latest insights

Drive data-led conversations about the workplace challenges that matter most – now and for the future. Our reporting is always backed by the latest employee research.

Should I stay or should I go?

Report

Should I stay or should I go?

The working landscape has changed for so many people, but has the turbulence of recent years

[Read more](#)

WHAT CAN WE DO?

Article

More than a third of employees are taking leave due to stress. What

[Read more](#)

MAKING THE CASE FOR THE OFFICE

Report

Making the case for the office

At Ipsos Karian and Box, we've analysed the views of over 1,400 full-time UK workers to explore the

[Read more](#)

IC INDEX 2023

Report

IC Index 2023

The IC Index 2023 is our latest research in partnership with the IoC. We've surveyed over 3000

[Read more](#)

EXPLORING SUSTAINABILITY AND EMPLOYEE EXPERIENCE

Report

Exploring Sustainability and Employee Experience: A study of four major

We've surveyed over 8000 employees from four major financial services organisations to answer

[Read more](#)

HOW ORGANISATIONS MEASURE EMPLOYEE ENGAGEMENT

Article

How organisations measure employee engagement (employee

Our Principal Consultant Joshua Reed explores how 50 organisations measure employee

[Read more](#)

THE FOUR-DAY WORK WEEK: on the horizon or just a mirage?

Article

The four-day week: on the horizon or just a mirage?

The latest four-day week trials show overwhelmingly positive results, but there are still question

[Read more](#)

EMPLOYEE WELLBEING: where should organisations be focusing?

Article

Employee wellbeing: where should organisations be focusing

New Ipsos data shows us the size of the challenge we're facing when it comes to employee wellbeing. So

[Read more](#)

[Employee Research and Experience Agency - Ipsos Karian and Box](#)

EL TRABAJO HÍBRIDO LLEGÓ PARA QUEDARSE: REIMAGINANDO LA FORMA EN LA QUE TRABAJAMOS

Estudio que profundiza sobre las implicaciones del trabajo híbrido y cómo capitalizar los beneficios e incentivos adecuados para los colaboradores en un entorno de constante cambio donde la experiencia del empleado se vuelve cada vez más relevante.

[Ipsos](#)

Nuevo reporte a nivel LATAM 2024

[El trabajo híbrido llegó para quedarse: reimaginando la forma en la que trabajamos | Ipsos](#)

TENDENCIAS DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR 2025

¿Qué es lo que sienten, piensan y hacen los colaboradores en México, Brasil, Chile y Ecuador?

[Ipsos](#)

[Tendencias de Experiencia del Colaborador en Latam 2025 | Ipsos](#)

MIEDO O APATÍA... ¿QUÉ IMPIDE A LOS EMPLEADOS ALZAR LA VOZ?

Un estudio representativo de empleados de Latinoamérica

[Ipsos](#)

DE LA ASPIRACIÓN ORGANIZACIONAL A LA REALIDAD DEL LIDERAZGO

Nicolás Fritis,
CEO Ipsos Chile
nicolas.fritis@ipsos.com



STANTON CHASE

