

CÓMO LIDERAR EL TALENTO EN LA RECUPERACIÓN



Horacio Hurtado

Presidente del grupo de trabajo de Liderazgo y Talento del Círculo de Empresarios y socio director de WALK

La prioridad de la mayoría de las empresas tras el impacto de la crisis del Covid-19 es garantizar la continuidad del negocio, lo cual empieza por asegurar la salud y el bienestar de los empleados, al tiempo que se atienden las necesidades urgentes de carácter financiero y operativo. Sin embargo, este foco en la supervivencia no será suficiente a medio-largo plazo: hay que aprovechar la oportunidad única que ofrece esta crisis para reinventarse, replantear las "reglas del juego" y redefinir la relación con el entorno y la propuesta de valor hacia clientes y empleados.

La necesaria reinención de la empresa abarca también el liderazgo personal y colectivo. La situación excepcional generada por la pandemia ha puesto de manifiesto un elevado nivel de compromiso individual de los empleados. A pesar de lo crítico de las circunstancias, muchas personas elevaron su nivel de protagonismo en el trabajo, involucrándose más allá de las exigencias de su rol. Todos nos hemos visto asumiendo niveles de cambio y alcanzando cosas que antes pensábamos inimaginables. De cara al futuro, los directivos deberían reconocer, sostener y

potenciar esta energía colectiva. El liderazgo y el talento de las personas, más que la tecnología, son la clave para impulsar la recuperación económica a través de la digitalización y la innovación de nuestras empresas. El estilo jerárquico y los perfiles y capacidades tradicionales no dan respuesta a las necesidades de rapidez, flexibilidad y foco en el cliente que tienen las organizaciones en el contexto actual de cambio exponencial y de incertidumbre.

En el caso concreto de España, la cultura organizativa de sus grandes y medianas empresas todavía es razonablemente jerárquica y existen limitaciones significativas en liderazgo y gestión del talento. Esto repercute en el nivel de compromiso de los empleados. Los propios trabajadores reconocen que la

cultura de sus empresas está lejos de la deseada. Perciben que los altos directivos no lideran suficientemente con el ejemplo, mostrando actitudes jerárquicas y de control que no fomentan suficientemente la innovación, la autonomía y la horizontalidad.

Sin embargo, no todo es responsabilidad de la alta

dirección. Por su parte, los mandos intermedios en muchos casos están esperando que los directivos lideren el cambio y, por tanto, no están asumiendo plenamente su responsabilidad de liderazgo. En este contexto, el rol del área de Recursos Humanos adquiere una relevancia especial para promover el cambio cultural y desarrollar el talento, actuando como socio estratégico del negocio y jugan-

do un rol más prominente como sponsor de la transformación.

Las empresas españolas están comenzando a adoptar nuevas formas de trabajar. A raíz de la pandemia del Covid-19, el teletrabajo se ha situado en primera línea de esta reinención. Aunque hay quien lo afrontó inicialmente con cierto escepticismo, la realidad es que la mayoría de las empresas han logrado seguir operativas con una gran parte de su plantilla trabajando a distancia. Es un hecho demostrado que el teletrabajo puede funcionar si se articulan los mecanismos necesarios para asegurar la flexibilidad, la productividad y la creación de valor.

Dicho esto, todavía queda mucho camino por recorrer en la implantación de nuevas formas de trabajo, especialmente en lo que respecta al cambio de mentalidad necesario para la adopción de metodologías ágiles, donde equipos multifuncionales trabajan de forma colaborativa para alcanzar un objetivo común en un corto periodo de tiempo.

La verdadera batalla en la era post-Covid-19 se librará en el cambio cultural necesario para evolucionar hacia un nuevo paradigma de liderazgo y talento.

Un paradigma que involucra un liderazgo más auténtico y humano, donde se establece una conexión clara entre el propósito de la empresa y el de la persona, donde se crean los espacios de seguridad psicológica y confianza necesarios para que florezcan equipos de alto rendimiento y donde las perso-

nas asumen como propio el proyecto de la compañía. Los últimos meses han ofrecido testimonios positivos de que es posible adoptar ese nuevo paradigma, donde cada persona es más autónoma, flexible y responsable y en donde se pone el foco en aportar valor, con independencia del título, nivel jerárquico, ubicación física o departamento. Fomentar y premiar estas actitudes y comportamientos es mucho más importante que rediseñar los organigramas o ajustar las descripciones detalladas de cada puesto y será imprescindible para tener éxito en un entorno cambiante y dinámico.

En el documento *Liderazgo y Talento: claves para el futuro*, fruto del trabajo conjunto entre el Círculo de Empresarios y WALK, recomendamos que, como primer paso del necesario proceso de cambio, los directivos, desde la humildad y la autenticidad, revisen y ajusten su propio estilo de liderazgo, inspirando al resto de sus colaboradores a seguirles en un camino de transformación y desarrollo colectivo.

Los directivos tienen que generar alineación, compromiso y responsabilidad alrededor de la transformación.

La alta dirección debe articular un proceso estructurado de transformación cultural, liderando desde el ejemplo y creando el contexto para que los mandos medios y el resto de las personas puedan jugar un rol protagónico para evolucionar hacia una organización más dinámica, más ágil, más innovadora y, en definitiva, más moderna.

El directivo debe potenciar el compromiso de los empleados con la empresa

Queda mucho camino por recorrer para la implantación de nuevas formas de trabajo