

Liderazgo y Talento:

claves para el futuro

Septiembre **2020**



DOCUMENTOS
CÍRCULO

WALK | Meaningful Business
Transformation



**CÍRCULO
DE EMPRESARIOS**
ideas para crecer



Liderazgo y Talento:

claves para el futuro

DOCUMENTOS
CÍRCULO

WALK

Meaningful Business
Transformation



**CÍRCULO
DE EMPRESARIOS**
ideas para crecer

Este documento ha sido impreso en papel procedente de bosques sostenibles y otras fuentes controladas (madera y/o reciclado), certificado por FSC®





Liderazgo y Talento: claves para el futuro	7
Resumen ejecutivo	9
1. Por qué Liderazgo y Talento	11
2. Situación en España	15
3. Evolución hacia un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento	21
3.1. Cultura	21
3.2. Liderazgo	22
3.3. Talento	23
3.4. Proceso de transformación cultural	26
3.5. Rol de la Alta Dirección	27
3.6. Recomendaciones frente a los efectos del Covid-19	28



Liderazgo y Talento: claves para el futuro

El Liderazgo y el Talento son palancas clave para la competitividad de la economía española. En este ámbito, el Círculo de Empresarios, con el apoyo de la consultora WALK¹, ha desarrollado un estudio sobre la realidad actual del Liderazgo y el Talento en España, con foco en las grandes y medianas empresas. Su objetivo es ofrecer una perspectiva útil a los altos directivos en relación con:

- Las limitaciones de Liderazgo y Talento existentes en España, con especial énfasis en organizaciones “tradicionales”.
- El modelo de Liderazgo y gestión de Talento que mejor se adapta a un nuevo entorno más global, digitalizado y con una nueva realidad sociodemográfica.
- El proceso estructurado y sostenible de transformación de la cultura organizativa hacia ese nuevo modelo.

Para ello, se ha realizado una encuesta a 300 directivos y mandos medios y 30 entrevistas a miembros de la Alta Dirección del colectivo empresarial español. Con la información

obtenida se ha elaborado un documento de diagnóstico y de recomendaciones en el que se combina la experiencia y conocimientos de WALK y de los miembros del Grupo de Trabajo de Liderazgo y Talento del Círculo de Empresarios con informes especializados.

Si bien la encuesta y las entrevistas se llevaron a cabo con anterioridad a la irrupción de la pandemia del Covid-19 en nuestra sociedad, en nuestra economía y en nuestras empresas, las conclusiones obtenidas continúan teniendo plena vigencia e incluso se ven reforzadas. Antes de la crisis originada por el virus Covid-19 se planteaba la necesidad de asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento que ahora se ha hecho más evidente. Las empresas tienen que reinventarse como organizaciones ágiles. Los directivos han de ser capaces de hacer una lectura de valor añadido del contexto, entender los miedos y motivaciones de sus equipos y crear un esquema de conciencia, alineación y compromiso en toda la empresa para responder al contexto de forma nueva y valiente. Es una invitación al liderazgo para todas las personas que conforman la organización, con el objetivo de que aprovechen mejor su potencial al servicio de sus metas personales y de la compañía.

1. www.walkleadership.com



Resumen ejecutivo

El Liderazgo y el Talento son palancas clave para crear una cultura de alto desempeño que responda al entorno actual de cambio exponencial generado a raíz de la explosión tecnológica, la evolución sociodemográfica y la globalización, y amplificado por la pandemia global del Covid-19. Este entorno de cambio exponencial supone un desafío de reinención para las empresas y abre una brecha creciente entre las organizaciones capaces de adaptarse al contexto y las que no lo son.

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. Lo anterior repercute en el nivel de compromiso de los empleados, que es de un tercio respecto a otros países europeos de referencia. 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 la innovación, la autonomía y la horizontalidad. Por su parte, los mandos medios 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 (RRHH) adquiere una relevancia especial para promover el cambio cultural y desarrollar el talento, si bien RRHH todavía no está operando al nivel estratégico que le corresponde. Las empresas españolas están comenzando a adoptar Nuevas Formas de Trabajar (NFdT), como espacios de trabajo abiertos y medidas de flexibilidad laboral, sobre todo a raíz de la pandemia del Covid-19. Dicho esto, todavía queda camino por recorrer en el cam-

bio de mentalidad que subyace en la adopción de metodologías ágiles, donde equipos multifuncionales trabajan de forma colaborativa para alcanzar un objetivo común en un corto periodo de tiempo.

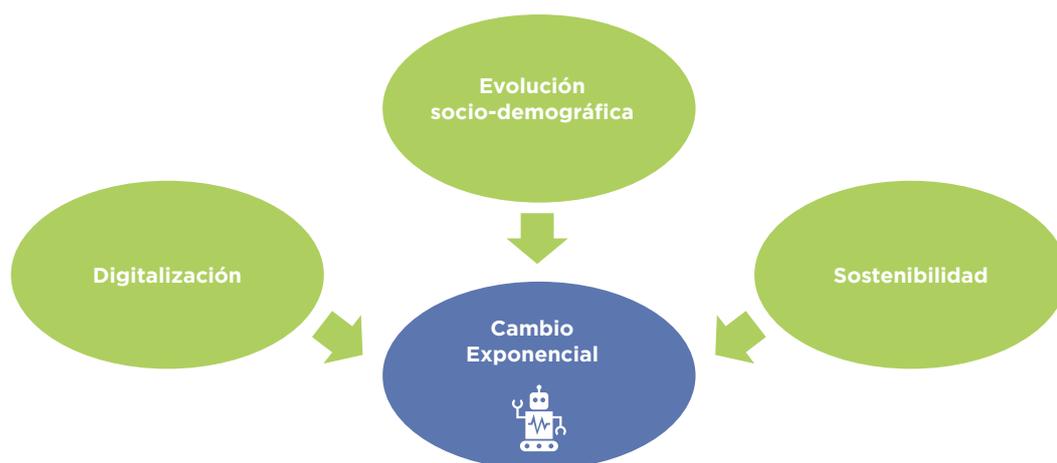
Para dar respuesta al entorno actual de cambio exponencial y de crisis global, es preciso asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento. Este nuevo paradigma lleva aparejada una cultura organizativa “moderna”, ágil y de alto rendimiento que promueve la colaboración fluida y el desarrollo integral de las personas. Cada individuo de la organización es llamado a asumir su propio liderazgo, desde su autenticidad, con una orientación a resultados e impulsando el trabajo en equipo. El “nuevo” RRHH está destinado a ser socio del negocio por su aportación de valor añadido y su rol estratégico en liderar este cambio cultural. Por último, la implantación progresiva de una organización en red -acompañada de Nuevas Formas de Trabajar- permite compensar las carencias de la organización jerárquica en términos de velocidad, innovación y compromiso, dando lugar a una organización dual en la que los empleados combinan ambas dinámicas de trabajo en su día a día.

De cara a evolucionar hacia este nuevo paradigma, la Alta Dirección debe activar un proceso estructurado de transformación cultural, liderando desde el ejemplo. Los directivos tienen que generar alineación, compromiso y responsabilidad alrededor de la transformación. De esa forma, el proceso comienza a nivel individual, cuando cada persona toma la decisión de cambiar, y se extiende gradualmente a los equipos y finalmente involucra a toda la organización.



1. Por qué Liderazgo y Talento

El cambio exponencial que supone la explosión tecnológica, la evolución sociodemográfica y la sostenibilidad abre una brecha creciente entre las organizaciones capaces de adaptarse al nuevo contexto y las que no lo son.



Asistimos a una transformación sociodemográfica en la que aparecen nuevas generaciones más exigentes y críticas que otorgan mayor importancia al propósito, a la necesidad de aprendizaje, al reto continuo, a la transparencia y a la reputación. Además, persiguen encontrar un mayor equilibrio entre la vida personal y la profesional. Todo ello en un contexto de envejecimiento poblacional caracterizado por una baja tasa de fertilidad y natalidad (España es el tercer país de la UE con menor número de

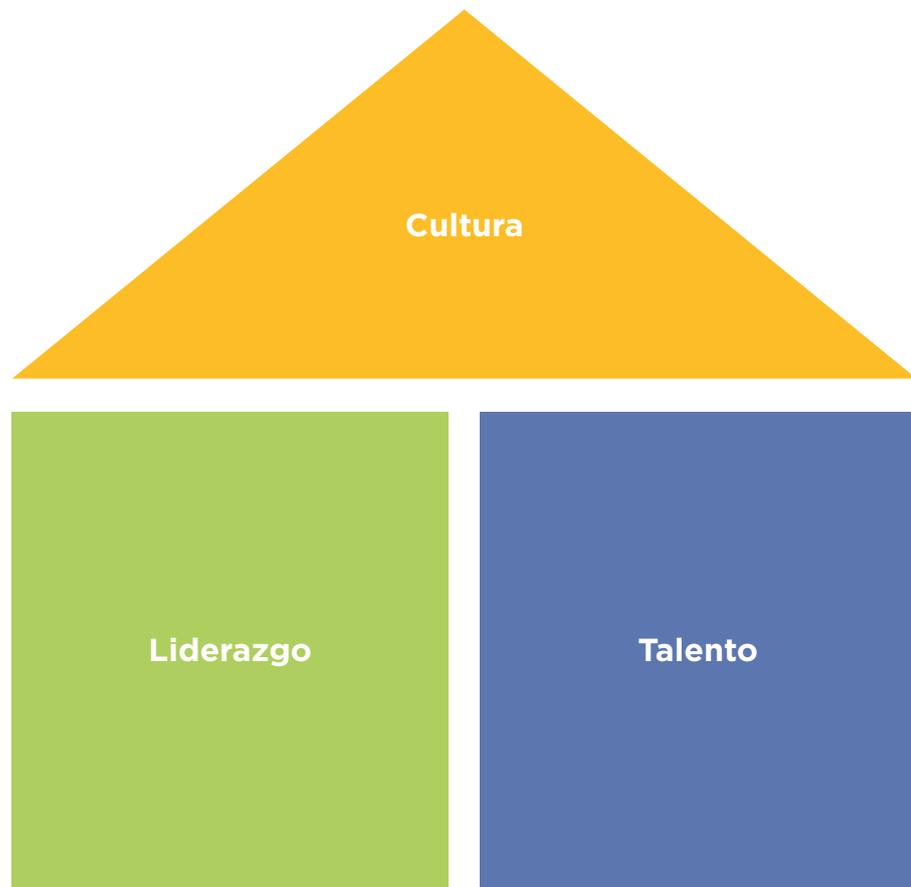
nacimientos por cada 1.000 habitantes) y una elevada longevidad (la española es la segunda mayor del mundo), que limita la disponibilidad de talento. Asimismo, los consumidores son más conscientes, empoderados y exigentes.

Por su parte, la sostenibilidad es un elemento fundamental del momento actual, dada la necesidad de hacer frente al cambio climático y evolucionar hacia fuentes de energías más respetuosas con el medio ambiente.



En el terreno de la digitalización, destaca la aparición de tecnologías disruptivas (Inteligencia Artificial, *Machine learning*, ...), así como su efecto en el diseño de nuevos modelos de negocio y empleos, y en la eventual desaparición de empresas y empleos tradicionales.

En este nuevo escenario, el Liderazgo y el Talento son palancas clave para crear una cultura organizativa de alto desempeño que responda a este contexto de cambio exponencial.

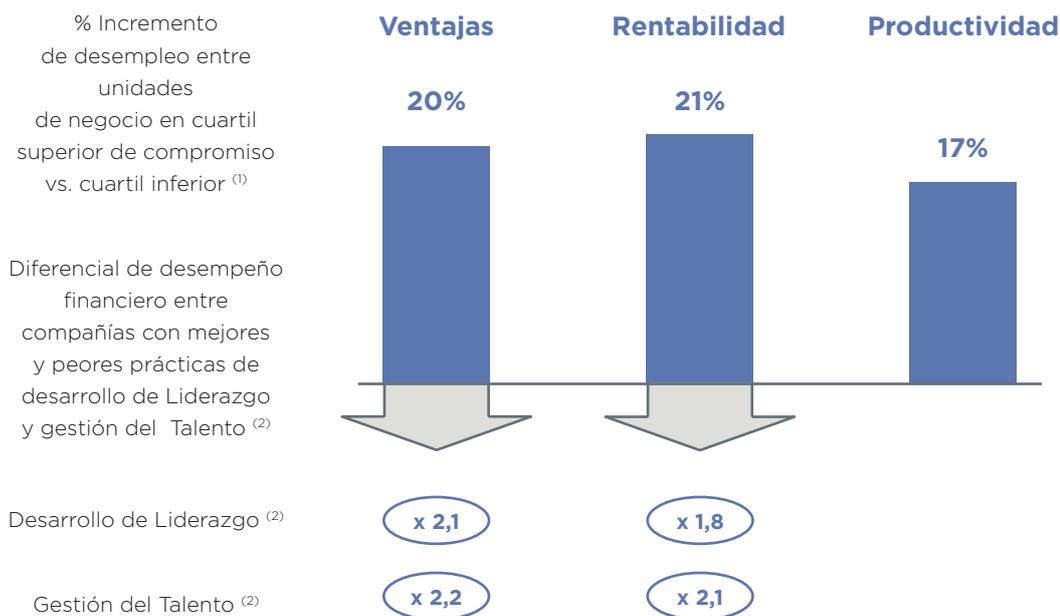




Se define una cultura de alto desempeño como un entorno organizativo donde las personas pueden conectar con sus motivaciones y explotar al máximo sus capacidades para lograr un objetivo común. Para alcanzarla se requiere un estilo de liderazgo que inspire y guíe con sentido de propósito, promoviendo la responsabilidad individual de cada persona y su aportación de valor a la organización más allá de su rol en la jerarquía. En cuanto a la gestión del talento, es preciso que la empresa disponga de personas cualificadas y motivadas con el proyecto de la organización, que adopten y ejemplifiquen Nuevas Formas de Trabajo más horizontales, y que vivan una experiencia más humana en el trabajo. En el contexto actual, especialmente marcado por la crisis del virus Covid-19, estos principios son clave además para asegurar el desempeño de equipos que trabajan en remoto y con mucha incertidumbre.

En línea con esta narrativa, existen numerosos estudios que demuestran que el foco en las personas genera valor para las empresas. Así, las

empresas con mejores prácticas en Liderazgo y Talento obtienen mejores resultados y desempeño financiero. Según un estudio de Gallup, las compañías con mayor nivel de compromiso de sus empleados ven incrementadas sus ventas en un 20%, su rentabilidad en un 21% y su productividad en un 17%. En la misma línea, un estudio de Boston Consulting Group revela un diferencial significativo de desempeño financiero entre compañías. Según sus prácticas de desarrollo de Liderazgo y de gestión del Talento (ej: reclutamiento, compensación, etc). Concretamente, las empresas con mejores prácticas en desarrollo de liderazgo presentan un volumen de ventas mayor al doble (x2,1) que el de aquellas con peores prácticas y un nivel de rentabilidad que es prácticamente el doble también (x1,8). En cuanto a las políticas de gestión del talento ocurre una situación similar. Las empresas con mejores prácticas tienen un nivel de ventas que más que dobla (x2,2) el de aquellas con peores prácticas y también más que doblan su rentabilidad (x2,1).



El foco en “personas” genera valor. Las compañías con mejores prácticas en Liderazgo y Talento tienen mejor desempeño financiero

Fuente: (1) Gallup – State of the Global Workforce 2017; (2) Realizing the Value of People Management. BCG; análisis WALK.



2. Situación en España

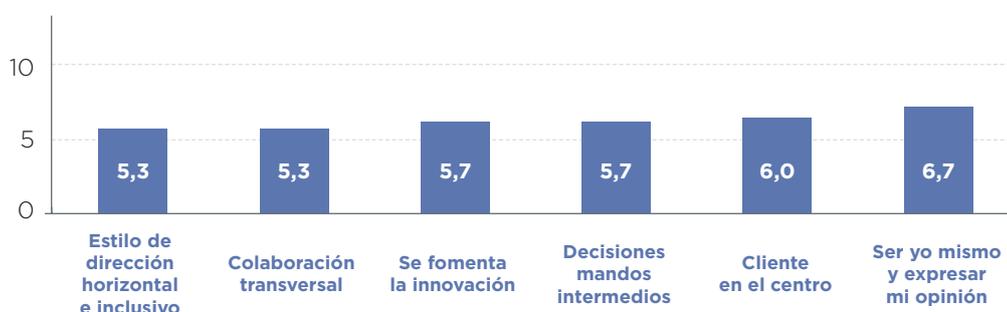
En el caso concreto de España, las grandes y medianas empresas todavía se caracterizan por una cultura razonablemente jerárquica y sufren limitaciones significativas tanto en liderazgo como en talento.

La mayoría de estas empresas tienen una cultura de silos funcionales, en la que el control prima sobre la innovación y donde la información y el poder están razonablemente concentrados en la Alta Dirección. Como consecuencia, el nivel de compromiso de los empleados es bajo, concretamente un tercio del de otros países europeos, como Noruega, Dinamarca o Islandia. Ese dato es preocupante, puesto que el compromiso de los empleados es un elemento clave para crear

una cultura de alto desempeño que responda al contexto actual de cambio exponencial.

Los propios empleados perciben que todavía queda camino por recorrer para alcanzar una cultura organizativa más “moderna”, que fomente la colaboración transversal, la innovación y un estilo de dirección más horizontal e inclusivo. También mencionan que falta mayor foco en el cliente y un mayor nivel de delegación de la toma de decisiones en los mandos intermedios. Por último, les gustaría un ambiente de trabajo donde pudiesen ser ellos mismos y expresar su opinión, es decir, donde hubiese suficiente confianza interpersonal para asegurar la autenticidad y el *feedback* continuo.

Grado de acuerdo



¿Estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones en relación a la cultura de tu organización?
Visión mandos medios

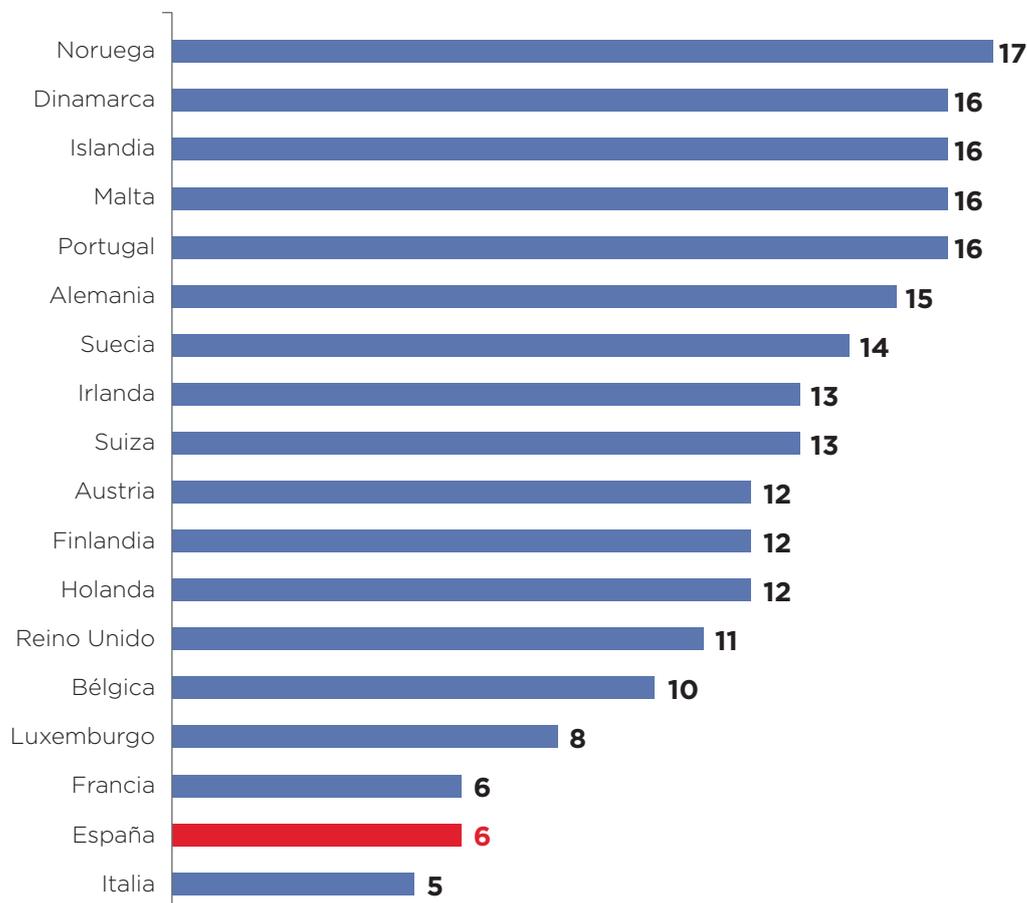
Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



Empleados comprometidos

% sobre el total

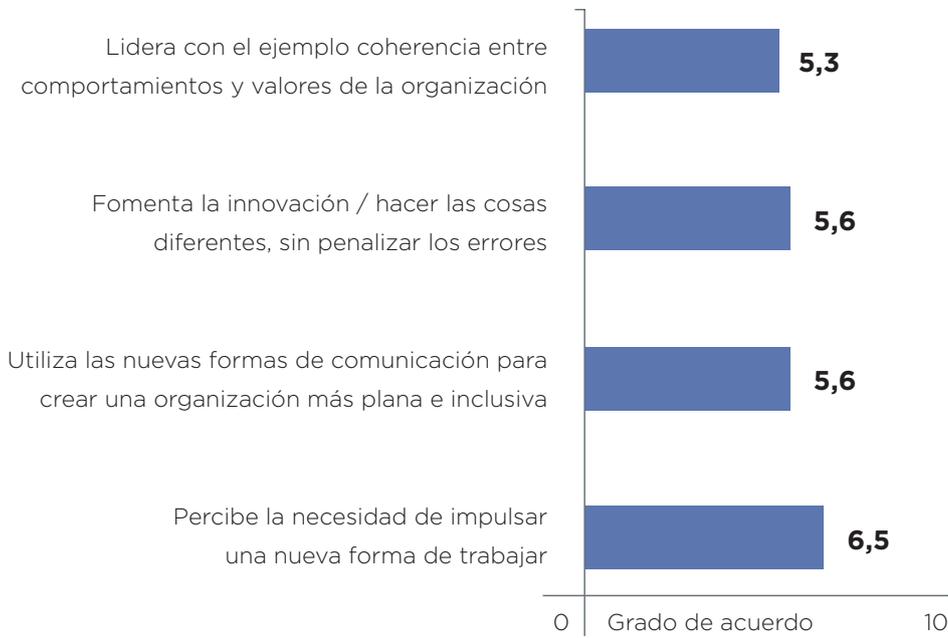
Fuente: State of the Global Workplace
(2017) - Gallup, Análisis WALK.



En términos de liderazgo, y según los resultados de la encuesta, la Alta Dirección todavía no lidera suficientemente con el ejemplo. Los mandos intermedios perciben que los altos directivos todavía no han dejado atrás ciertas actitudes jerárquicas y de control. También creen que podrían fomentar más la innovación, asegurando que no se penalizan los errores y que se promueve la experimentación. Les gustaría que adoptasen nuevas formas de comunicación para crear una organización más plana e inclusiva, involucrando a las personas en un diálogo cercano y auténtico. Por último, espe-

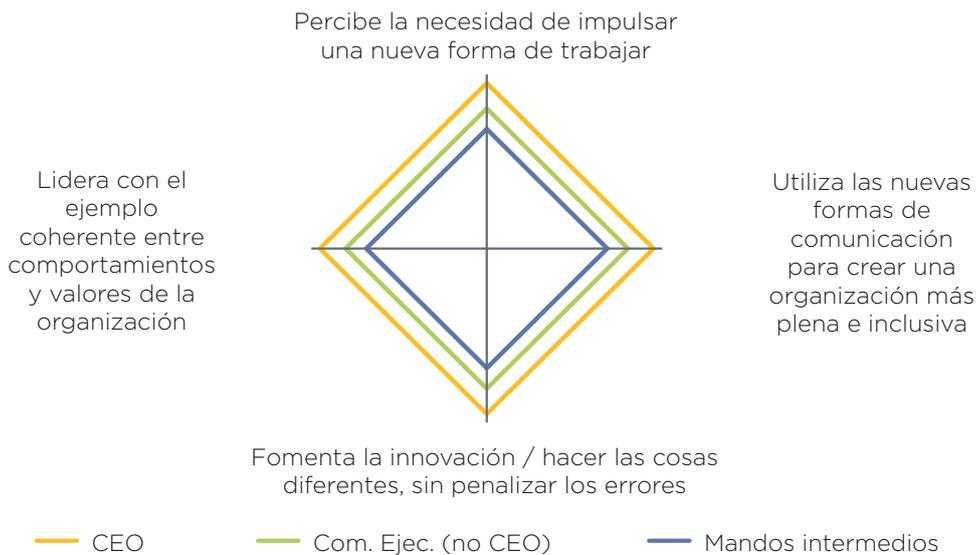
ran que los altos directivos impulsen con más fuerza una nueva forma de trabajar, más ágil y dinámica.

Dicho esto, los mandos medios también son parte de la solución. Al esperar que los altos directivos cambien su estilo de liderazgo, en cierta manera, están adoptando una actitud reactiva y no están asumiendo de forma plena su responsabilidad de liderazgo. Para que los altos directivos puedan impulsar la innovación, la autonomía y la agilidad, es necesario que los mandos intermedios sean proactivos y aumenten su nivel de liderazgo.



Visión mandos medios del rol de la Alta Dirección

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



Percepción del rol de la Alta Dirección

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~ 300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

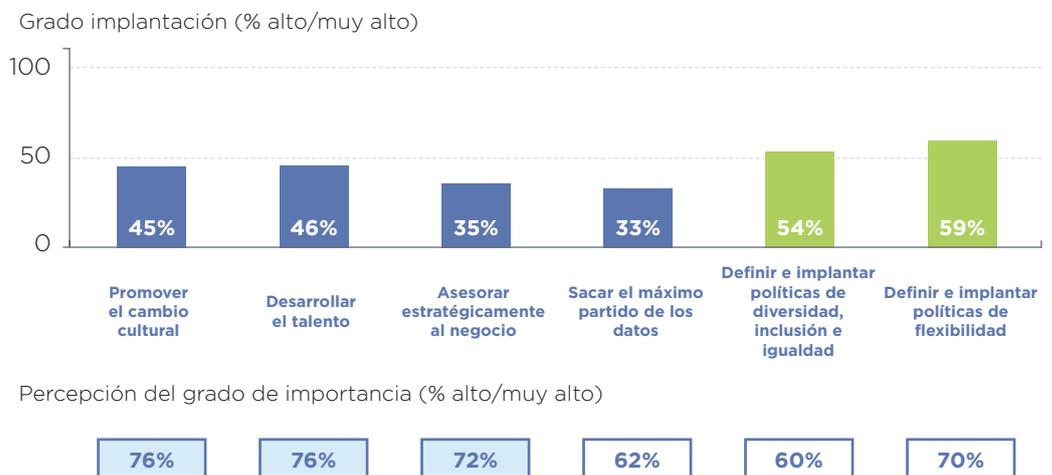


En cuanto al talento, el área de Recursos Humanos se enfrenta a un gran desafío. Si bien tiene un mandato estratégico, todavía no está siendo capaz de responder a las altas expectativas que se han generado sobre su función. En temas de diversidad, inclusión, igualdad y políticas de flexibilidad, los altos directivos perciben que RRHH está desempeñando un buen papel, aunque no creen que sean los temas más críti-

cos. Sin embargo, en las tres responsabilidades de RRHH que consideran más relevantes (liderar el cambio cultural, desarrollar el talento y asesorar estratégicamente al negocio) creen que todavía hay mucho camino por recorrer. También perciben que RRHH podría ser mucho más potente si fuese capaz de sacar el máximo partido a los datos, es decir, de mejorar la toma de decisiones a través del *big data*.

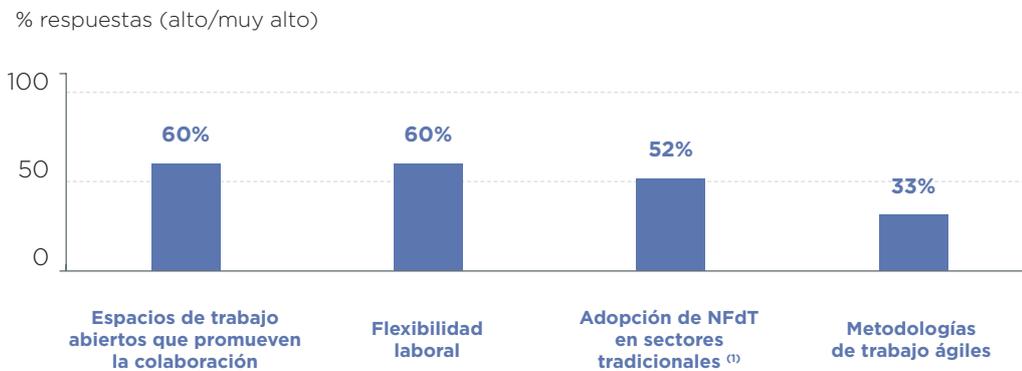
Rol de Recursos Humanos en la evolución cultural - Visión CEO

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



Asimismo, en el ámbito del talento, es preciso hacer mención a las Nuevas Formas de Trabajar (NFdT). Las NFdT son una evolución de la forma de trabajar “tradicional” hacia mayor autonomía, flexibilidad, colaboración transversal y foco en el cliente. Las empresas españolas están adoptando NFdT de forma progresiva. El impulso al teletrabajo a raíz de la crisis del Covid-19 está acelerando la tendencia hacia la flexibilidad laboral, tanto de horarios como de lugar de trabajo. En cuanto a los espacios de trabajo, la tendencia previa a la pandemia eran espacios abiertos que fomentasen la transparencia y la colaboración. Dadas las restricciones actuales, las empresas se están planteando usos alternativos a sus oficinas y salas de reuniones.

Dicho esto, España todavía tiene camino por recorrer en cuanto a NFdT. La adopción de metodologías de trabajo ágiles aun es limitada, con un grado de implantación del 33%. Se trata de dinámicas de trabajo en las que un equipo multi-disciplinar se configura como equipo de alto rendimiento para dar solución a un desafío concreto en un periodo corto de tiempo y con *feedback* frecuente del cliente. Implantar estas metodologías con éxito exige un cambio significativo de mentalidad hacia una mayor experimentación y un mayor empoderamiento de los equipos.



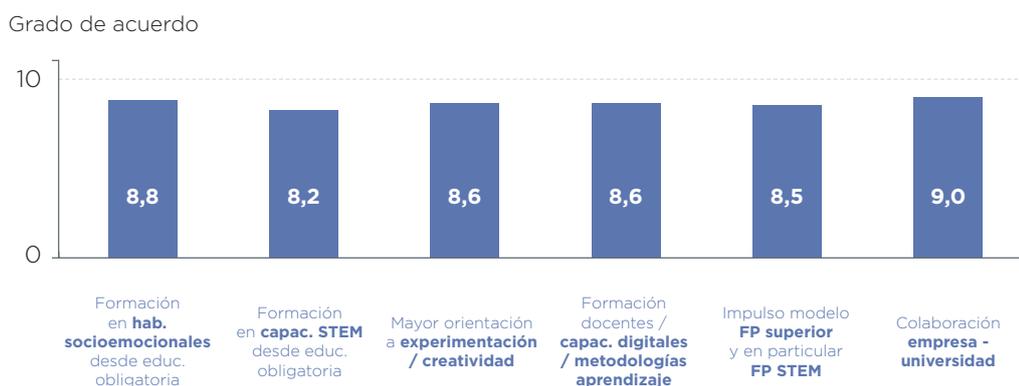
Grado de implantación de Nuevas Formas de Trabajar

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

(1) Sectores tradicionales incluye: construcción, energía, industria, educación y otros.

Naturalmente, existe una serie de elementos estructurales a nivel país que también explican la cultura organizativa actual de las empresas grandes y medianas españolas. Para alcanzar una cultura organizativa más “moderna”, los directivos enfatizan los ámbitos de la educación y el mercado laboral, y proponen medidas de apoyo a la innovación y el emprendimiento.

En educación, esperan mayor colaboración empresa-universidad y el impulso de la Formación Profesional (FP). También quieren que se refuerce la formación en habilidades socioemocionales, pensamiento crítico, experimentación, capacidades digitales y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas).



Oportunidades en el ámbito de la educación - Visión ejecutivos empresas grandes y medianas

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.



En el mercado laboral, creen que es esencial facilitar la movilidad de empleados, atraer talento extranjero y retener talento cualificado. A raíz de la pandemia del Covid-19, se están

adoptando medidas de flexibilidad de organización de la jornada de trabajo que deberían ayudar a avanzar en esta dimensión.

Oportunidades en el ámbito de mercado laboral - Visión ejecutivos empresas grandes y medianas

Fuente: Encuesta realizada por WALK y el Círculo de Empresarios en colaboración con la Asociación Española EJE&CON a ~300 directivos y mandos medios de grandes y medianas empresas españolas y entrevistas a directivos.

Grado de acuerdo



En el ámbito de la innovación, creen que el sector público debería seguir impulsándolo, dado que la cultura española tradicionalmente penaliza el error y prioriza la planificación y el control frente a la experimentación.

En cuanto al emprendimiento, en varias de las entrevistas, mencionan que los incentivos fiscales podrían ayudar. Creen que en España predomina la aversión al riesgo y la alta valoración de la estabilidad laboral, lo que se une a exigencias burocráticas que frenan la creación de nuevas empresas.



3. Evolución hacia un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento

La realidad empresarial de 2020 está marcada de pleno por la incidencia que la pandemia del Covid-19 tiene sobre la sociedad y la economía nacional e internacional. El escenario de crisis sanitaria sin precedentes en la historia reciente ha dado protagonismo a las cifras de contagiados, curados y fallecidos, dejando en segundo plano la parálisis o minimización de la actividad económica y el confinamiento de la población durante semanas. Sin embargo, son las situaciones críticas y de elevada incertidumbre las que requieren un verdadero liderazgo empresarial, institucional y personal para analizar con profundidad y decidir cómo responder con coraje, justicia y equilibrio, dejando de lado el miedo y la subjetividad.

Ante las dificultades actuales, una reacción natural es culpar al entorno sobre el que se tiene escasa o nula capacidad de influir, pensamientos que pueden llevar a la resignación de “nada puedo hacer” o a la tentación de posponer proyectos o decisiones. Y también es cierto que en un escenario convulso la urgencia de la toma de decisiones y la operatividad de la actividad consumen la mayor parte del tiempo del equipo directivo. Sin embargo, los directivos deberían gestionar estas situaciones como oportunidades, aprovechándolas para reinventar sus empresas y salir reforzados.

Antes de la crisis originada por el Covid-19 se planteaba la necesidad de asumir un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento, pero ahora se ha hecho más evidente. Las grandes empresas tienen que reinventarse como organizaciones ágiles. Los líderes han de ser capaces de hacer una lectura de valor añadido del contexto, entender los miedos y motivaciones de su equipo e intentar crear un esquema de conciencia, alineación y compromiso en toda la empresa para responder al contexto de forma nueva y valiente. Para ello es preciso que los altos directivos hagan un ejercicio de autenticidad y vulnerabilidad y que los empleados encuentren sentido a esta nueva situación y conecten la visión de su compañía con sus propias motivaciones personales.

3.1. Cultura

El nuevo paradigma de Liderazgo y Talento ha de llevar a la empresa a ser un “organismo vivo”, más que una estructura mecánica, con el fin de dar respuesta a los retos del siglo XXI. Se hace necesaria una cultura organizativa “moderna” ágil y de alto rendimiento enfocada en la creación de valor, y que promueva una colaboración fluida y el desarrollo integral de las personas.



La cultura organizativa “moderna” inspira a las personas con orientación a propósito, más allá del foco en los beneficios. Abandona los esquemas jerárquicos a favor de la horizonta-

lidad. Fomenta la delegación frente al control. Transforma los silos organizativos o compartimentos estancos en colaboración transversal.

Cambio de cultura

Fuente: WALK.

 De	A 
Jerarquía	Horizontalidad
Silos	Colaboración Transversal
Planificación	Experimentación
Control	Delegación
Secretismo	Transparencia
Foco interno	Foco en cliente

La planificación deja paso a la experimentación y se abandonan las rigidices que limiten la capacidad de la organización de dar respuesta a los cambios en su entorno. Esta nueva cultura, en el fondo, parte de la premisa básica de la existencia de plena transparencia y apertura, lejos queda el paradigma del secretismo y de que la información es poder para quien la ostenta.

3.2. Liderazgo

En este nuevo paradigma, la Alta Dirección inspira, lidera con el ejemplo y se centra en crear un contexto favorable al emprendimiento individual. Dicho esto, el liderazgo no recae de forma exclusiva en la Alta Dirección. El liderazgo es sistémico. Todos somos líderes. Cada persona de la empresa encuentra sentido de propósito en el trabajo, actúa de manera auténtica y aporta valor a la empresa desde su posición.

En cuanto al estilo de liderazgo “moderno”, los líderes del siglo XXI combinan autenticidad, orientación a resultados y habilidades de trabajo en equipo.

La autenticidad sirve para inspirar mediante un propósito compartido. Es importante tener unos valores claros y aterrizados en comportamientos auténticos, íntegros y coherentes con dichos valores. La comunicación es bidireccional, abierta, transparente e inclusiva. Frente a la incertidumbre, es fundamental inspirar y guiar al resto, aportándoles claridad de dirección y sentido de propósito.

La orientación a resultados se traduce en asegurar un foco claro, tomar decisiones ágiles y priorizar las necesidades de la empresa por encima de los intereses personales en la compañía. En esta dimensión, se hacen imprescindibles las habilidades de pensamiento crítico y las capacidades digitales. Los líderes provocan “una tensión positiva” en sus equipos, que les impulse a mejorar y conseguir sus objetivo.



Por último, la orientación al trabajo en equipo es fundamental. Se lidera desde la empatía y la influencia. Se construyen relaciones de confianza que generan un entorno de seguridad, donde las personas sienten que pueden ser ellas mismas y dar su opinión. Se promueve la diver-

sidad. El líder apoya, acompaña y reconoce a todos y cada uno de los miembros del equipo, dándoles autonomía y *feedback* permanente para que puedan explotar al máximo su potencial.



Nuevo paradigma de liderazgo

Fuente: WALK.

3.3. Talento

Bajo este nuevo paradigma, la gestión del talento pasa a ser una apuesta de compañía. La Alta Dirección se involucra en este ámbito y lo incluye en su agenda. A su vez, RRHH gana en relevancia estratégica y participa de la definición de la visión y del rumbo de la organización. Se convierte en un socio que le aporta valor añadido al negocio, más allá de ser un proveedor de servicios.

Por una parte, RRHH revisa y ajusta el diseño organizativo de la empresa acorde al nuevo paradigma, esto es, creación de estructuras planas y flexibles, sin silos o compartimentos estancos. Por otra, asume el liderazgo del cambio cultural, asegurando la involucración y el compromiso de todos los empleados.



Rol estratégico de RRHH

Fuente: WALK.



RRHH también asume responsabilidades clave en el despliegue organizativo:

- *Strategic workforce planning*: elaborar un plan de talento estratégico a futuro teniendo en cuenta el contexto de digitalización, uso de la Inteligencia Artificial y una creciente automatización de los procesos. La empresa necesita nuevos perfiles profesionales y, para ello, dota de formación a sus empleados y recluta de forma estratégica. El *reskilling*, esto es, la adquisición por parte de los empleados de nuevas habilidades se torna esencial para que adquieran competencias tecnológicas con las que desempeñar de forma eficiente y eficaz su trabajo.
- Formación y desarrollo: implantar el modelo 70-20-10 por el que se considera que el 70% del aprendizaje ocurre a través de la experiencia en el trabajo, el 20% por exposición a otras personas como compañeros, miembros de un equipo, mentores u otros profesionales y el 10% restante a través de cursos de formación presenciales o remotos.
- Gestión del talento: asegurar que los empleados entienden e interiorizan la visión de la compañía, impulsar oportunidades de movilidad y promocionar actividades de *mentoring*, en las que el mentor/a guía, estimula, desafía y alienta a la otra persona según sus necesidades para aprovechar al máximo su potencial.



También se busca fomentar la diversidad, generando entornos donde afloran las ideas y se aprovecha la inteligencia colectiva.

- **Compensación e incentivos:** ajustar la compensación e incentivos al valor añadido generado por la persona, tanto en el “qué” (resultados de negocio) como en el “cómo” (comportamientos y actitudes alineados con el estilo de liderazgo deseado).

Por último, el “nuevo” RRHH es responsable de implantar Nuevas Formas de Trabajar

(NFdT) y una experiencia de trabajo digital. En cuanto a las NFdT, se utilizan distintas metodologías: *agile, design thinking, lean start-up...* Las NFdT logran desbloquear el valor oculto en la empresa al centrar el foco en el cliente, rompiendo silos en la estructura organizativa. Para asegurar su impacto, es clave trabajar en el cambio cultural subyacente. En relación con la experiencia del trabajo digital, se persigue adaptar el entorno de trabajo a las necesidades de las personas, impulsar el trabajo en remoto y otorgar mayor flexibilidad a las personas para autogestionar su horario laboral.

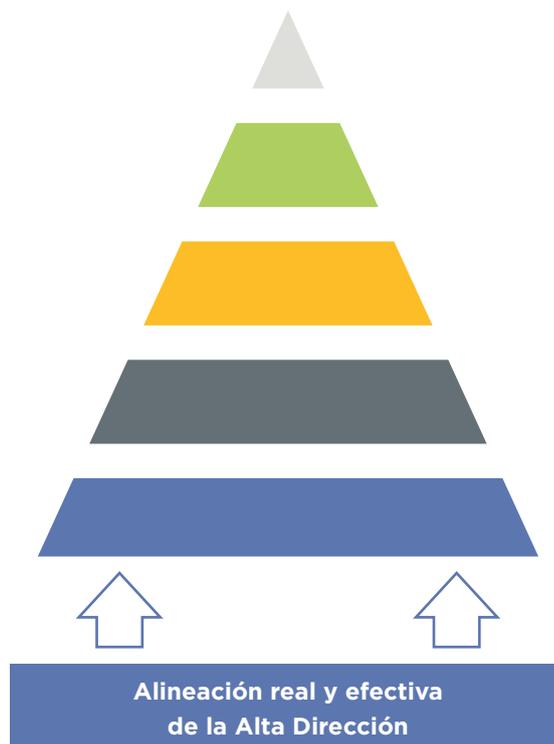
Foco en resultados colectivos

Co-responsabilidad

Compromiso

Gestión del conflicto

Confianza y apertura



Equipos de Alto Rendimiento

Fuente: Lencioni, análisis WALK.

Entre los principios de las Nuevas Formas de Trabajar destacan los equipos distribuidos y multidisciplinares, el empoderamiento, el trabajo colaborativo, la autonomía y auto-orga-

nización de los equipos, la experimentación, el *feedback* constante, las conversaciones cortas, frecuentes y honestas, el “error inteligente” como fuente de aprendizaje... Y todo con-



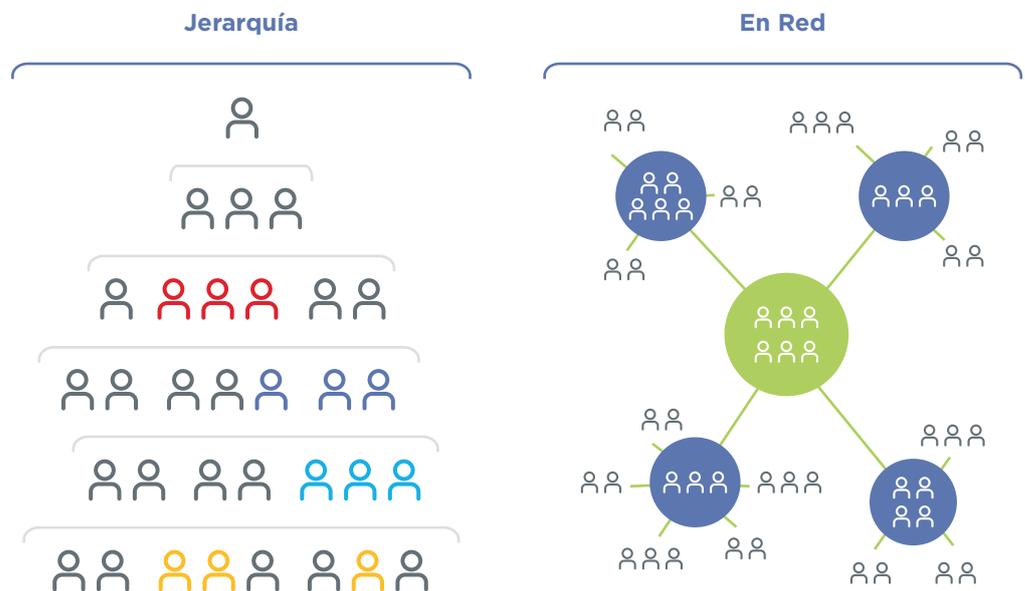
tando con ciclos cortos de trabajo. El resultado es la creación de equipos de alto rendimiento, comprometidos, capaces de gestionar el conflicto, focalizados en la consecución de resultados colectivos, y donde prima la corresponsabilidad, la confianza y la apertura.

A través de la implantación de Nuevas Formas de Trabajar, emerge una organización dual

que combina la estructura jerárquica tradicional con una red de equipos multidisciplinares que trabajan por proyectos. La organización dual compensa las carencias de la organización jerárquica, dado que promueve la orientación al cliente, la “mentalidad de dueño”, la transversalidad, la velocidad de actuación y la innovación. Todo ello bajo las premisas del compromiso y el empoderamiento de los equipos.

Organización dual

Fuente: Kotter, análisis WALK.



3.4. Proceso de transformación cultural

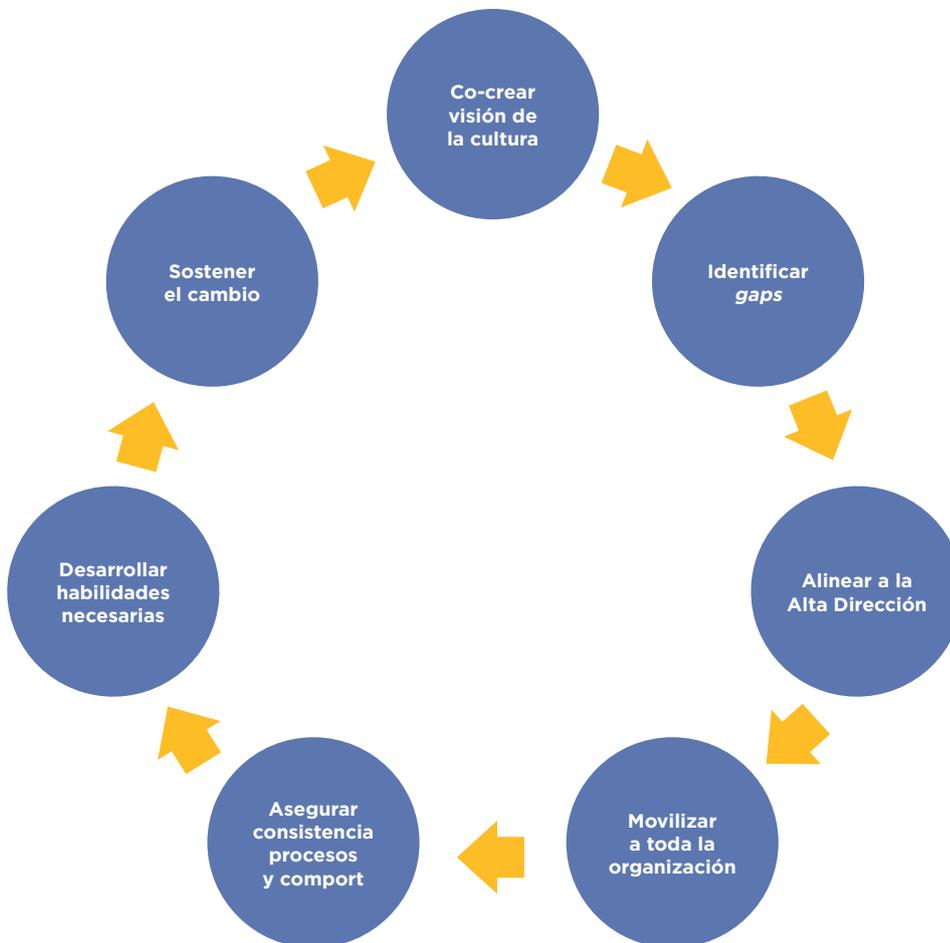
Evolucionar hacia este nuevo paradigma de Liderazgo y Talento exige acometer un proceso de transformación cultural. El primer paso es co-crear la cultura deseada, definiendo de manera concreta los comportamientos y actitudes esperados. Al comparar la cultura deseada con la actual, se derivan los *gaps* a trabajar y

se genera sensación de urgencia que moviliza hacia el cambio. En ese sentido, es esencial la alineación de la Alta Dirección, para que pueda seguir una hoja de ruta común, liderar desde el ejemplo y llevar a cabo acciones simbólicas en la línea adecuada. Para movilizar a la organización, los directivos comunican una narrativa de cambio inspiradora e involucran a los empleados en un diálogo, donde la clave es que cada persona encuentre sentido y haga suyo el proceso de cambio.



Esquema de transformación cultural

Fuente: WALK.



Para asegurar la fluidez del cambio, es importante que RRHH ajuste los procesos y políticas de gestión del talento de forma que sean consistentes con el nuevo paradigma. En general, estos procesos de cambio ponen de manifiesto la necesidad de reforzar cuatro habilidades críticas: el *feedback* continuo y asertivo, la gestión del conflicto, el empoderamiento y la toma de decisiones. Para sostener el cambio en el tiempo, es necesario el seguimiento y la plena involucración de la Alta Dirección, siempre bajo un prisma de energía e inspiración.

3.5. Rol de la Alta Dirección

El nuevo paradigma de Liderazgo y Talento tiene como pieza clave el papel de la Alta Dirección como garante de que lo dicho se traduce en acciones para la consecución del propósito común de la empresa. Dicho papel de *sponsorship* se extiende hasta las máximas instancias de gobierno corporativo y cuenta con el Consejo de Administración. Su liderazgo ha de ser ejemplar y debe generar alineación, además de asunción de compromiso y responsabilidad por parte de todos para impulsar la transformación.



La traducción de lo dicho en acciones ocurre cuando se combinan tres elementos fundamentales: el foco, la voluntad y la capacidad. El foco se traduce en un propósito compartido y una visión común del nuevo modelo operativo y la nueva cultura. La voluntad está asociada al

compromiso y conlleva la definición y el cumplimiento de acuerdos de comportamiento. El tercer y último ámbito se refiere a la responsabilidad, entendida como el desarrollo de la capacidad de cada uno para alcanzar resultados excepcionales.

Rol de la Alta Dirección

Fuente: WALK.



3.6. Recomendaciones frente a los efectos del Covid-19

Los efectos del Covid-19 han generado en las empresas la necesidad urgente y primordial de asegurar la continuidad del negocio. Por ejemplo, asegurar la salud y el bienestar de los

empleados, así como atender a necesidades urgentes de carácter financiero u operativo. Dicho esto, una vez asegurada la continuidad del negocio, existe una oportunidad de reinención y de redefinición de las “reglas del juego”. En estos momentos está emergiendo una “nueva realidad”, donde cada empresa puede desafiar el status-quo, generar cambios en su entorno y redefinir su propuesta de valor hacia clientes y empleados.



Esta reinención comienza por el teletrabajo. Muchas personas afrontaron el trabajo en remoto con escepticismo, pero la realidad es que la mayoría de las empresas han seguido operativas con una gran parte de su plantilla en modalidad de teletrabajo. Por tanto, el trabajo en remoto puede funcionar si se articulan los mecanismos necesarios para asegurar la productividad y el foco en la creación de valor. Por ejemplo, aprender a liderar equipos distribuidos es clave para el buen funcionamiento del trabajo virtual.

A futuro, la solución ganadora probablemente combine el trabajo presencial y el virtual. La interacción en persona genera un nivel de conexión emocional difícil de replicar en formato on-line. Dicho esto, el trabajo virtual plantea oportunidades interesantes. Por un lado, es una palanca de productividad ya que permite repensar el uso de las oficinas, y reducir viajes, desplazamientos y expatriaciones. Por otro lado, rompe silos organizativos reforzados por los espacios físicos y permite una comunicación más fluida entre geografías y departamentos. Por ejemplo, muchos altos directivos han comenzado a realizar *townhalls* virtuales en los que conectan de forma directa con toda su organización. Por último, el trabajo en remoto impulsa una experiencia más humana en el trabajo, donde las personas combinan de forma más auténtica y natural sus actividades profesionales con sus compromisos e intereses personales.

La reinención de la empresa también abarca el liderazgo personal y colectivo. La situación excepcional generada a raíz de la pandemia del Covid-19 ha puesto de manifiesto un elevado nivel de compromiso individual de los emplea-

dos. A pesar de la criticidad de las circunstancias, muchas personas elevaron su nivel de protagonismo en el trabajo, apoyando en lo necesario más allá de su puesto de trabajo. Todos nos hemos visto alcanzando cosas que antes pensábamos “inimaginables”.

A futuro, los directivos deberían reconocer, agradecer y sostener esta energía colectiva. Los últimos meses han sido testimonio de que es posible adoptar un nuevo paradigma de Liderazgo y Talento, donde cada persona es más autónoma, flexible y responsable y pone el foco en aportar valor a la compañía, con independencia de su título, nivel jerárquico, ubicación física o departamento. Es importante fomentar y premiar esta actitud y comportamiento, más que rediseñar los organigramas o ajustar las descripciones detalladas de cada puesto.

Ahora más que nunca, se hace necesario acelerar la adopción de este nuevo paradigma de Liderazgo y Talento. La tecnología en si misma no es la clave para impulsar la digitalización y la innovación, sino que son las personas; su liderazgo y su talento. Frente al contexto actual de cambio exponencial y de incertidumbre, el estilo jerárquico y los perfiles tradicionales no dan respuesta a las necesidades de las empresas de rapidez, flexibilidad y foco en el cliente. Por tanto, va a seguir aumentando el *gap* entre las compañías que sean capaces de adoptar este nuevo paradigma y las que no. La solución está clara. El desafío está en la ejecución. Nuestra recomendación es que, como primer paso del proceso, 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 este camino de transformación y de desarrollo colectivo.

