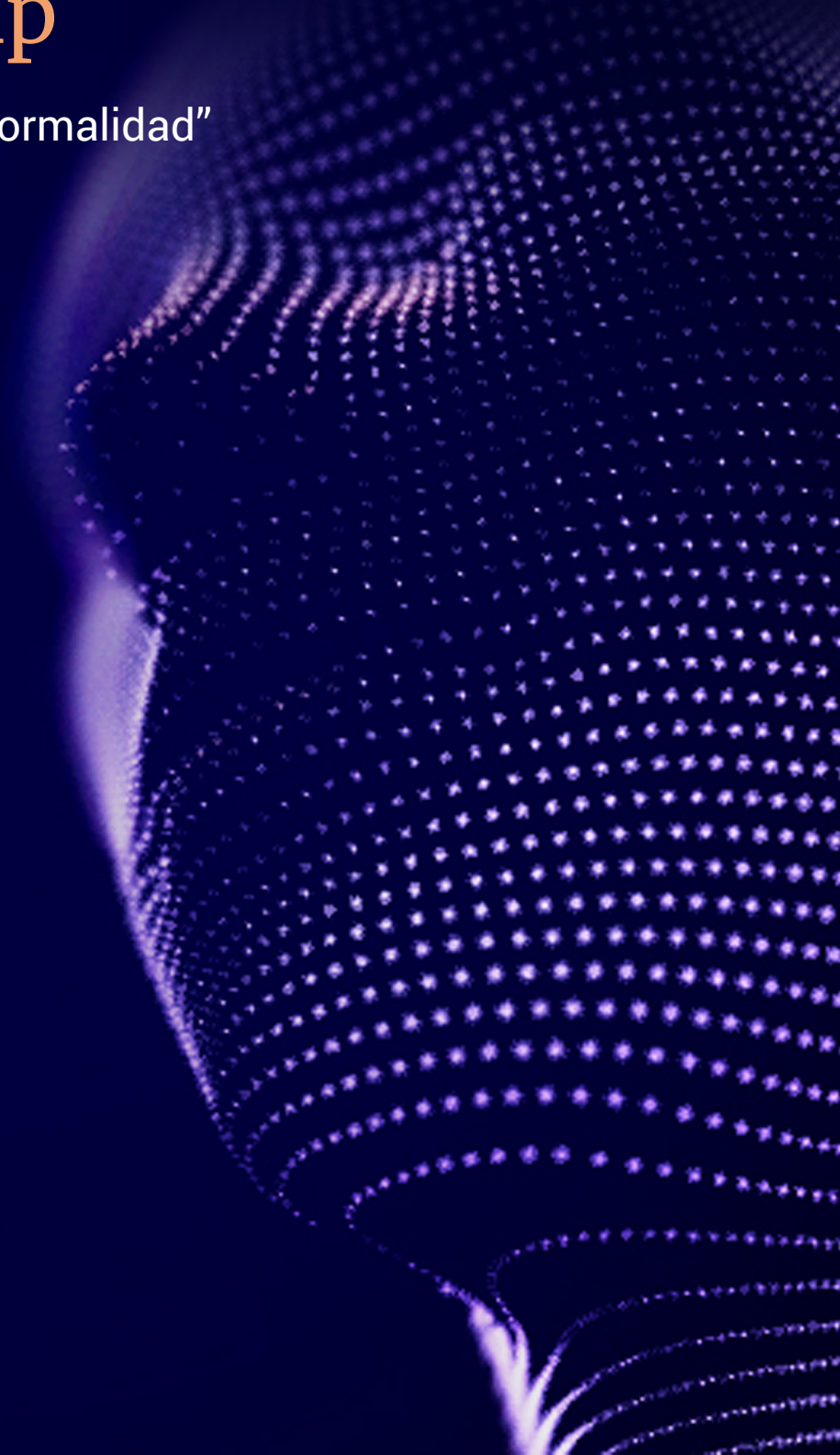




KINGSLEY
GATE
PARTNERS

Transformation & Leadership

- Más allá de la “nueva normalidad”

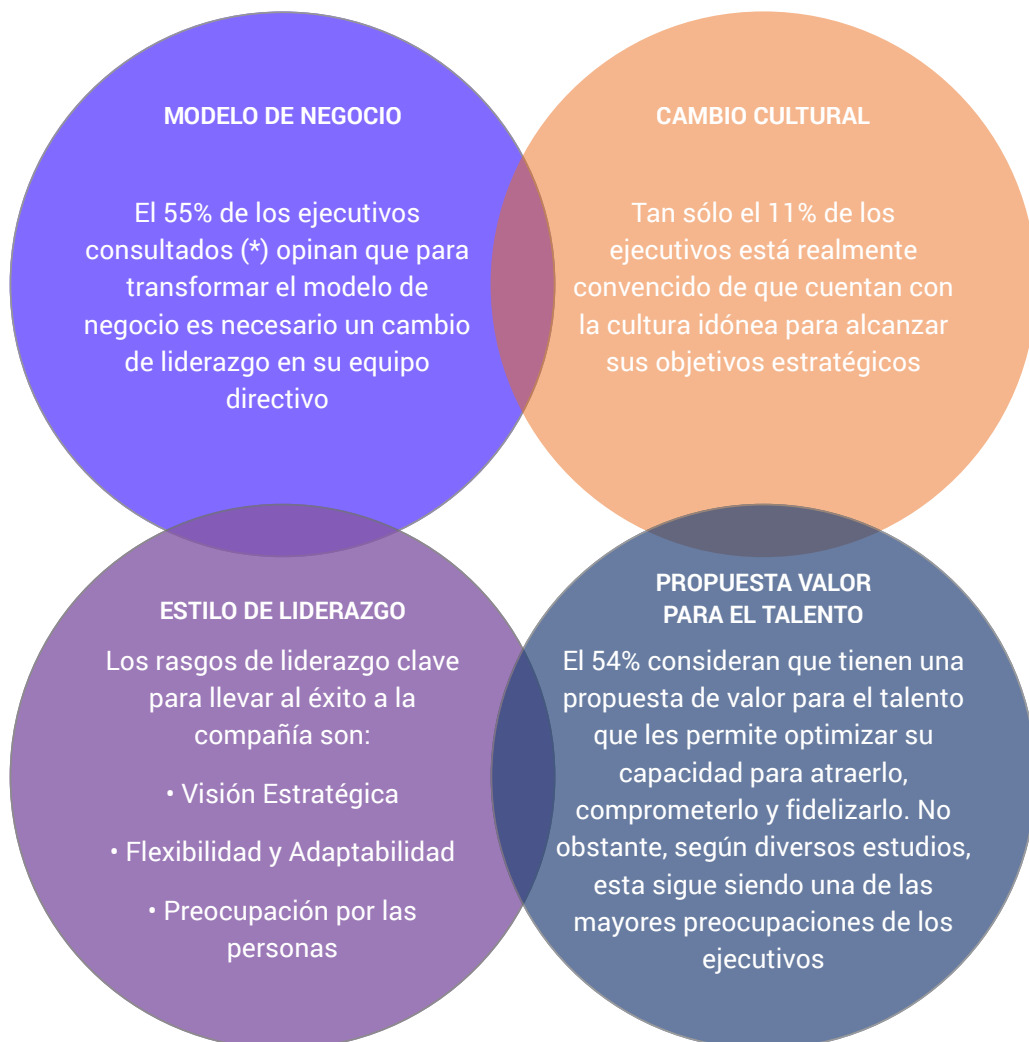


🗨️ No creo que los líderes empresariales hayan comprendido realmente el extraordinario cambio que ha provocado la pandemia en la cultura corporativa. Los empleados se han replanteado sus valores y prioridades y ahora valoran mucho más las experiencias y el bienestar. Los líderes que no reconozcan esto y no logren involucrar a sus equipos, están destinados al fracaso. COVID ha creado un nuevo mundo y éste necesita una nueva clase de líderes. 🗨️

Umesh Ramakrishnan

Chief Executive Officer – Kingsley Gate Partners

Presentación Del Estudio



Si en el segundo semestre de 2020, las expectativas de las empresas se centraban mayoritariamente en recuperar “la normalidad”, por ejemplo, en España, y según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), apenas un 20% de las empresas pensaba en poner en marcha acciones de transformación de su modelo de negocio. Hoy, el 81% de los 538 Directivos que ha participado en este estudio afirma que la transformación de sus modelos de negocio y de sus sectores “ya está en marcha”. Transformación que supondrá enormes retos para las organizaciones y sus líderes, y para la que la mayoría de las empresas consultadas piensan que no están culturalmente preparadas.

Según McKinsey¹, las organizaciones mejor preparadas para afrontar el futuro comparten tres características:

- Saben quiénes son y para qué existen
- Operan bajo criterios de agilidad y simplicidad
- Crecen a través de su capacidad para aprender, innovar y aprovechar las mejores ideas.

Sabemos que la transformación es inexorable y que sólo sobrevivirán aquellas organizaciones que consigan adaptarse al nuevo entorno, emprendiendo con decisión y agilidad camino de la transformación de su modelo de negocio, de su cultura y de su modelo de liderazgo, y con ello, de su Propuesta de Valor para el Talento (PVT).

Coincidimos en afirmar que, en el actual contexto, la tecnología se convierte tanto en un factor de cambio como en un facilitador, mientras que la dimensión humana de la organización representa, esta vez de verdad, la gran ventaja competitiva, apoyada en un talento curioso, que aprende, que piensa por sí mismo, que crea y que decide. El momento de la verdad se concentra dentro del triángulo virtuoso “Cultura, Liderazgo y Talento”.

Desde Kingsley Gate Partners escuchamos a menudo a muchos altos directivos formularse las mismas preguntas: ¿Por qué no tengo los profesionales que necesito? ¿Por qué no quieren venir a mi compañía, por qué se van? ¿Por qué me cuesta tanto encontrar el talento que necesito? ¿Por qué los jóvenes son tan “volátiles”?

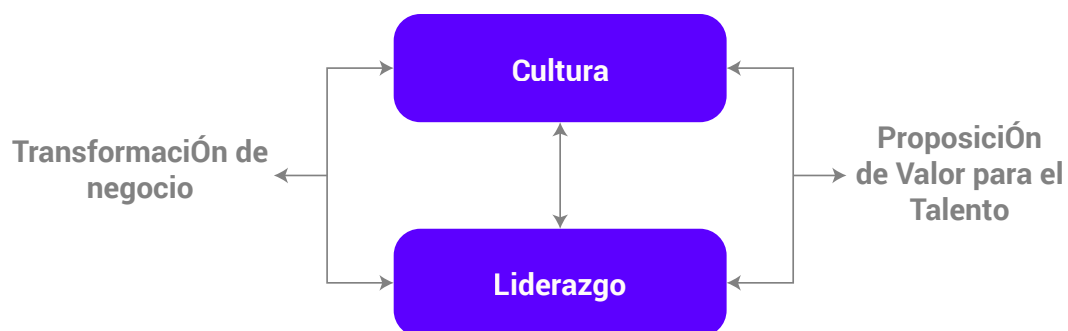
Para responder a estas preguntas decidimos realizar un amplio estudio orientado a desentrañar cómo estamos percibiendo la transformación que se produce en nuestros modelos de negocio, en la cultura, en el liderazgo y en la Propuesta de Valor para el Talento. Estamos convencidos de que cada uno de los más de 500 altos directivos consultados posee un conocimiento, consciente o intuitivo, que nos ha permitido construir un valioso diagnóstico del estado del arte en las dimensiones citadas.

¹Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company – McKinsey, January 2021



Kingsley Gate Partners ha llevado a cabo un estudio que involucró a 538 ejecutivos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Perú, USA y Venezuela, para entender el impacto del proceso de transformación de los modelos de negocio en el estilo de liderazgo, la cultura de la compañía y la Propuesta de Valor para el Talento.

Este estudio de investigación parte de la hipótesis de que la cultura y el liderazgo son los dos ejes esenciales sobre los que pivota todo proyecto de transformación, en una interrelación recíproca y dando como resultado una nueva Propuesta de Valor para el Talento, como una respuesta necesaria y valiosa, para poder atraer, fidelizar y mantener comprometido a un talento cada vez más escaso, e inquieto y, precisamente por ello, de alto valor para trabajar en la innovación y en la creación de nuevas oportunidades, sin descuidar las estrategias con eficiencia y elevado desempeño.



La esencia del liderazgo es la gestión de la cultura, y la esencia de la cultura es facilitar que el liderazgo alcance su máximo potencial. Sabemos que los modelos actuales de cultura corporativa están viviendo un punto de inflexión; Por un lado, las tecnologías disruptivas están acelerando el cambio de hábitos en los consumidores y las oportunidades de negocio, exigiendo, al mismo tiempo, mayor agilidad en el “Go to market”, lo que requiere un tipo de talento ágil que debe desarrollar su actividad de una manera diferente. Pero este talento, a su vez, está demandando mayor libertad, flexibilidad y autonomía para trabajar dónde y cuándo sea más productivo, poniendo especial interés en la búsqueda del bienestar y en encontrar un propósito genuino que dé sentido y sostenibilidad a su compromiso.

Principales Conclusiones

1. La transformación es una realidad y ya está sucediendo.

El 81% de los participantes considera que la transformación del modelo de negocio de su empresa ya está en marcha.

2. ¡Toca transformar la cultura!

El 77% opina que esta transformación impacta de manera muy relevante en la cultura de la organización, y a su vez el 84% afirma que la cultura es un condicionante o factor crítico para el éxito del proceso de transformación.

3. Foco en adaptabilidad, creatividad y en la manera de liderar.

Los participantes han identificado las capacidades organizativas y personales que consideran clave en este entorno: 1) Flexibilidad y capacidad de adaptación, 2) Creatividad e innovación, 3) Liderazgo transformacional que conecte el mejor talento con el propósito de la compañía.

4. El cambio en la cultura necesariamente modificará el perfil de los líderes.

La transformación de la cultura tendrá un alto impacto en los perfiles y comportamientos de los líderes de la organización, así lo afirman el 73% de los participantes.

5. Las empresas aún no tienen el liderazgo adecuado para afrontar la transformación.

El 55% de los consultados considera necesario llevar a cabo un cambio en el liderazgo de su organización, orientado a fortalecer aquellas capacidades esenciales para la transformación: 1) Visión estratégica, 2) Habilidad de comunicación y flexibilidad, y 3) Conexión con las personas y credibilidad de los líderes para lograr la adhesión al cambio.

6. ¡La Propuesta de Valor para el Talento importa y mucho!

El 72% de los participantes destaca como especialmente importante la Propuesta de Valor para el Talento (PVT), considerando como aspectos más relevantes de la misma (por orden de importancia): 1) Cultura y ambiente de trabajo, 2) Reputación de la compañía, 3) Propósito y valores, y 4) Compensación y proyecto atractivo.

7. La Diversidad Generacional y Cultural importan hoy aún más que la de Género.

El 39% de los participantes sitúa a la Diversidad Generacional como la prioridad, en segundo lugar, con un 34% la Diversidad Cultural, y, en tercer lugar, con un 26%, la Diversidad de Género.

8. El trabajo ya no es “sólo” un tiempo o un lugar.

Los modelos híbridos son claramente considerados (88% de los consultados) como los más adecuados para crear entornos que propicien la creatividad e innovación, así como las propuestas de valor que respondan al formato preferido para trabajar por un talento tan imprescindible como escaso.

Diferentes retos y prioridades por países y por industrias

Al analizar la información en segmentos suficientemente representativos, encontramos interesantes diferencias en el nivel de implantación de la transformación cultural tanto por países y regiones como por industrias. También se evidencia que los elementos de liderazgo que se consideran más prioritarios a desarrollar son distintos en los diferentes segmentos de la muestra. Resumimos aquí las grandes conclusiones, si bien en el siguiente capítulo se presenta un análisis detallado:

- **Aún lejos del nivel ideal, Iberia y México encabezan la transformación. Hispanoamérica y Brasil ante un gran desafío.**

Cuando se trata de cultura como una palanca para lograr los objetivos estratégicos, Iberia, con un 37% y México, con un 24% afirman tener una elevada alineación entre la cultura actual y los objetivos estratégicos. Hispanoamérica y Brasil son las regiones que mayor trabajo necesitan en el cambio cultural si quieren conseguir la transformación del negocio. ATHENA, la plataforma de Kingsley Gate Partners de evaluación de la cultura, muestra resultados muy coherentes con los percibidos por los directivos participantes en el estudio.

- **La industria Tecnológica destaca en el cambio cultural. Desafío para: Agroindustrial, Educación y Entretenimiento.**

Si se analiza por industria, el sector Tecnología, demuestra mayor fortaleza en alineación cultural ya que el 62% de los ejecutivos coincide en que sus empresas cuentan con la cultura adecuada para alcanzar sus objetivos estratégicos. Por el contrario, los sectores Agroindustrial, Educación y Entretenimiento refieren una brecha enorme entre la cultura actual y la necesaria para alcanzar los objetivos de la empresa. Retail y Gran Consumo se sitúan en un nivel intermedio de evolución cultural.

Toda transformación pasa inexorablemente por el cambio de la cultura, pero éste sólo es posible si el líder y su equipo directivo modifican de manera consistente su manera de liderar, transmitiendo con un “Nuevo Modelo de Liderazgo”, los valores y comportamientos que refuerzan la nueva cultura. La transformación comienza por uno mismo. Como afirmaba Wayne Dyer: “Cuando cambiamos la manera en que miramos las cosas, las cosas que miramos cambian”. ¿Cuáles son las prioridades en desarrollo del liderazgo?

- **Visión estratégica, Flexibilidad y capacidad de adaptación, comunicación y transparencia, cercanía y humanidad.**

Las respuestas de los participantes son muy similares independientemente de la región y/o de la industria, incluso cuando hemos planteado la doble pregunta: “Cuales son necesarias en el mundo empresarial y cuáles son prioritarias en tu organización.” La conclusión apunta a que, en tiempos de incertidumbre, es cuando los líderes que saben “navegar” con menos referencias, y con visión a largo plazo, son más apreciados que nunca. Pero el líder

visionario debe saber cuestionarse a sí mismo, y no estar tan apegado a un único escenario estratégico que descuide la necesaria adaptación a los cambios emergentes. No es un líder solitario, es un líder que busca de manera constante la comunicación bidireccional y transparente, es un líder que mantiene una actitud cercana, desde la empatía y la humanidad. Obviando las fronteras, o las diferencias entre los sectores, estamos seguros de que la gran mayoría de los profesionales estarían comprometidos y darían lo mejor de ellos mismos si tuvieran líderes así.



“El terreno de juego del mercado laboral se ha vuelto completamente global e híbrido, lo que permite diseñar nuevos modelos organizativos con un alcance y complejidad mayores poniendo en valor esos elementos. Si puedes hacer tu trabajo desde cualquier parte del mundo, cualquier persona del mundo puede hacer tu trabajo.”

Javier Vidaurreta – People Country Lead Spain - WPP

Aunque vivimos en continuo proceso de transformación, afrontamos una serie de cambios disruptivos, que modifican las reglas de juego y nuestra visión del negocio. Según el 81% de los más de 500 participantes en este estudio, la transformación de sus modelos de negocio ya está en marcha.

Nos situamos básicamente frente a dos fuerzas de transformación: por un lado, todo lo que tiene que ver con la tecnología/automatización/digitalización, y por otro, su impacto en las expectativas, hábitos y comportamientos del cliente/consumidor. Estas dos fuerzas nos obligan a replantearnos constantemente nuestro negocio y a hacerlo “desde fuera y hacia dentro” a la vez que nos exigen mantener un foco constante en la innovación. Para conseguir todo esto las compañías requieren unas capacidades organizativas y un talento diferente al de las empresas más tradicionales.

Nuestra investigación sobre los elementos que “disparan” la transformación y las capacidades necesarias para tener éxito en ésta, nos muestra:

visionario debe saber cuestionarse a sí mismo, y no estar tan apegado a un único escenario estratégico que descuide la necesaria adaptación a los cambios emergentes. No es un líder solitario, es un líder que busca de manera constante la comunicación bidireccional y transparente, es un líder que mantiene una actitud cercana, desde la empatía y la humanidad. Obviando las fronteras, o las diferencias entre los sectores, estamos seguros de que la gran mayoría de los profesionales estarían comprometidos y darían lo mejor de ellos mismos si tuvieran líderes así.

Principales causas de la transformación

(Ordenadas por nivel de importancia)

1. Plataformas tecnológicas múltiples
2. Cambio de hábitos de los consumidores/clientes
3. Automatización de procesos
4. Mejora de la experiencia del cliente
5. Optimización de costes



Principales Capacidades para abordar los nuevos modelos de negocio

1. Flexibilidad y capacidad de adaptación
2. Creatividad e innovación
3. Liderazgo Transformacional
4. Capacidad para atraer y fidelizar talento

“Inquietud intelectual y exploración de nuevos negocios y nuevas formas de hacer. La flexibilidad es la clave para tener éxito. El propio CEO se ha transformado en un líder extremadamente comunicativo, estratégico y que vela por las personas. Un líder inspirador que transforma la cultura.”

Antonio Ferreira - Human Resources Regional Director, Latin America - EPSON


Por último, y si algo ha cambiado de manera significativa como consecuencia de la inexcusable exigencia global que supuso trabajar en remoto durante la pandemia Covid-19, ha sido la experiencia de trabajar a través de fórmulas más flexibles, que se han convertido en parte primordial de las expectativas y deseos del talento con capacidad de elegir, y sobre las que este estudio muestra una apuesta casi unánime por los modelos híbridos de trabajo, los directivos que han colaborado en el proyecto visionan así el futuro del trabajo en sus compañías:

1. Modelos híbridos, 87%
2. Modelos 100% presencial, 6%
3. Modelos Hub&Spoke, 2%
4. Modelos 100% remotos, 2%

El abrumador apoyo a modelos híbridos que conjugan la interacción personal con la flexibilidad de trabajo en remoto es coherente con el foco en culturas que faciliten la creación e innovación, en las cuales la interacción personal es importante para pensar, idear y contrastar.

Microsoft WorkLab² ya anticipó en 2021 la alta expectativa de flexibilidad de los profesionales, reflejando que el 66% de las empresas eran favorables a implantar modelos híbridos de trabajo, y que el 46% de los trabajadores afirmaban estar dispuestos a dejar sus trabajos si no podían trabajar en remoto.

²The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are we ready? – Microsoft WorkLab, 2021



¿Hasta qué punto es importante la cultura en la transformación de los modelos de negocio?

“Somos más eficientes en procesos, más autónomos y estamos más cerca unos de otros, somos más colaborativos. Antes había una cultura del Gerente General tomando todas las decisiones, hoy me puedo ir de vacaciones y el equipo funciona solo. Colaboran mucho entre ellos, antes yo tenía que darles las ideas, ahora se juntan entre ellos y traen ideas, soluciones.”

Andrés Hecht – General Manager Perú - Taco Bell

El 77% de los consultados considera que la transformación del modelo de negocio implicará necesariamente un cambio de la cultura organizativa, y el 84% sostiene que la cultura posee una importancia muy elevada ya sea como impulsor o como obstáculo para llevar a cabo una transformación de su modelo de negocio. En base a estos datos, podemos afirmar que hay un consenso en que la cultura puede representar tanto una fortaleza como una debilidad.

A lo anterior se une que el 73% piensa que la cultura Organizativa impactará de manera muy relevante en los líderes de la organización, modificando sus comportamientos de forma significativa, confirmando así la importancia del alineamiento entre cultura y liderazgo.

Cuando hablamos de este “nuevo liderazgo” y de acuerdo con McKinsey³, que sitúa en el centro de la transformación no sólo a la cultura sino también la declaración de un propósito que “satisface la necesidad de las personas de sentir que pertenecen y forman parte de algo mayor que ellos mismos”, entendemos por qué los líderes de este nuevo entorno deben prestar especial atención a construir y transmitir ese sentido del propósito

Desde estas reflexiones, enlazamos con los rasgos clave que los participantes en el proyecto consideran esenciales en una cultura adecuada para acelerar o consolidar la transformación, por orden de importancia:

1. Agilidad
2. Colaboración y trabajo en equipo
3. Innovación
4. Flexibilidad

Finalmente, si anteriormente citábamos la “Capacidad para atraer, fidelizar y desarrollar el talento” entre las principales capacidades organizativas para tener éxito en su transformación hacia os nuevos modelos de negocio, recientes estudios demuestran que, para un porcentaje creciente de los ejecutivos, la cultura es de máxima prioridad a la hora de evaluar un potencial cambio de trabajo. Incluso ya comenzamos a observar que cada vez más candidatos solicitan hacer un “Análisis del fit cultural” antes de decidir si se unen o no a una organización. Nuestra herramienta ATHENA permite valorar el fit entre los “drivers” del candidato y los de la organización, los de su jefe y los de sus “pares”.

“Exige en función del resultado, pon atención en el entregable y no en el esfuerzo. Según nuestra encuesta de clima, los empleados buscan flexibilidad y espacio para cada uno: más empatía”.

Irina Catta Preta - Head of Talent & Culture Brazil - Raízen

¿Qué diferencias se aprecian por regiones en la transformación cultural?

El proceso de cambio cultural está más avanzado	Mayor necesidad en conseguir el cambio cultural	El cambio cultural aún requiere trabajo.	
<p>IBERIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el 37%, sí hay alineación entre la cultura y los objetivos de negocio o están a punto de conseguirla. • Asimismo, otro 37% considera que aún se está lejos de conseguir la cultura requerida. • 25% coincide en que si bien sus organizaciones han trabajado por hacer algunos cambios en la cultura, todavía hay camino por recorrer. 	<p>MEXICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el 24% de los participantes, en sus organizaciones sí existe una total alineación entre la cultura y los objetivos estratégicos. • 27% opina que, si bien aún faltan algunos cambios, cuentan con la cultura necesaria. • Por otro lado, el 31% coincide en que están a mitad de camino para conseguir la cultura requerida, aún requiere trabajo. • Y finalmente el 7% considera que hay una total desalineación entre la cultura y los objetivos de la organización. 	<p>HISPANOAMÉRICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 68% de los participantes en esta región opina que sus organizaciones requieren ciertos cambios en sus culturas para que éstas actúen como palanca en el alcance de objetivos. • Un 20% considera que aún se requieren cambios muy importantes y están lejos de tener la cultura requerida para lograr los objetivos del negocio. • Finalmente, para el 11%, sus organizaciones ya tienen la cultura necesaria, alineada con los objetivos de las mismas. 	<p>BRASIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • 76% considera que aún deben hacerse cambios. • Para el 18%, las organizaciones están lejos de contar con la cultura necesaria. • Solo el 5% opina que sus compañías ya tienen la cultura necesaria para lograr los objetivos estratégicos.

“La Cultura Organizacional puede verse impactada de forma positiva. Y dependerá en gran medida que la cabeza de la organización (Equipo Ejecutivo) se comprometa y adopte la capacidad - propósito de adaptación / transformación.”

José Manuel López – Human Resources Vice President México – Grupo Axo

¿Qué diferencias se aprecian por industrias en el cambio cultural?

Si analizamos las respuestas por industria, se evidencia que algunas están mucho más avanzadas que otras en la evolución de su cultura como palanca para lograr los objetivos estratégicos y la transformación de sus modelos de negocio. Posiblemente las empresas de constitución más reciente, que no son “herederas” de un serie de evoluciones culturales, están más cerca de tener esta cultura “adecuada” que aquellas que han tratado de transformar su cultura, de manera continuada, y a menudo infructuosa, en los últimos años.

TECNOLOGÍA

El más fuerte en alineación cultural.

62% coincide en que sus empresas cuentan con la cultura que se necesita, o se requieren pequeños cambios para conseguir resultados estratégicos.

RETAIL & CONSUMO

Más alejados en lograr la transformación cultural. Para el **40%** de los participantes, hay cierto alineamiento entre la cultura de la organización y los objetivos estratégicos. Sin embargo, aún se requieren cambios.

Pero, el **19%** opina que hay una total desalineación entre cultura y objetivos, en sus organizaciones.

AGROINDUSTRIA

Largo camino por delante. Sector tradicional que trabaja de forma más lenta el proceso de transformación.

El **37%** considera que la compañía no cuenta con la cultura que deberían tener y que aún hay mucho camino por recorrer para lograr alinearla con los objetivos estratégicos.

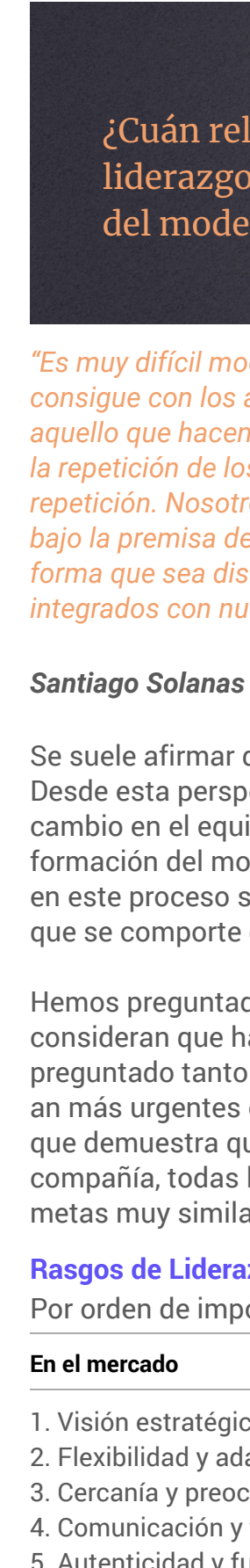
Sólo el **5%** considera que sí cuentan con la cultura indicada.

EDUCACIÓN

Largo camino por delante. Puede considerarse como un sector más tradicional. **Casi el 100%** de los participantes en este sector consideran que sus organizaciones aún deben seguir trabajando en lograr el cambio cultural para así conseguir los objetivos estratégicos.

SERVICIOS FINANCIEROS, LIFE SCIENCES Y MANUFACTURA

Están bien direccionados. En promedio, el **67%** coincide en que si bien aún queda trabajo por hacer, se han logrado cambios importantes en la cultura de sus organizaciones, lo que permite trazar un camino adecuado hacia la consecución de los objetivos.



¿Cuán relevante es el estilo de liderazgo en la transformación del modelo de negocio?

“Es muy difícil modificar los comportamientos en el corto plazo, esto es una cuestión que se consigue con los años. La manera de conseguir el cambio es que las personas sientan que aquello que hacen de forma diferente contribuye a la estrategia y al éxito de la organización, con la repetición de los comportamientos y consiguiendo el éxito a través de ese sentimiento y esa repetición. Nosotros ya hemos empezado a potenciar el cambio con nuestros principales líderes bajo la premisa de que tenemos que estar alineados, hacer las cosas de manera diferente de forma que sea distinguible en el mercado y nos sirva para competir mejor y estar más integrados con nuestro ecosistema.”

Santiago Solanas – CEO, Board Member & Investor Spain – Grupo Primavera

Se suele afirmar que las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas. Desde esta perspectiva, el 55% de los encuestados considera necesario llevar a cabo un cambio en el equipo de liderazgo de la organización, coherente con los objetivos de la transformación del modelo de negocio, la experiencia nos dice que no es esperable alcanzar éxito en este proceso si no se cuenta previamente con una alta dirección convencida, alineada y que se comporte de manera coherente con los nuevos valores culturales deseados.

Hemos preguntado a los participantes en el proyecto sobre los aspectos de liderazgo que consideran que hay que reforzar de forma prioritaria, haciendo una doble pregunta: hemos preguntado tanto por los prioritarios en su sector/mercado, como por aquellos que consideran más urgentes en sus propias organizaciones. Los resultados no difieren mucho entre sí, lo que demuestra que independientemente del sector y del propio modelo organizativo de cada compañía, todas las empresas están en el mismo proceso de transformar su liderazgo, y con metas muy similares:

Rasgos de Liderazgo para facilitar la transformación

Por orden de importancia

En el mercado

1. Visión estratégica
2. Flexibilidad y adaptabilidad
3. Cercanía y preocupación por las personas
4. Comunicación y transparencia
5. Autenticidad y fuertes valores éticos
6. Coherencia y credibilidad personal

En mi organización

1. Flexibilidad y adaptabilidad
2. Visión estratégica
3. Comunicación y transparencia
4. Interés y foco en el aprendizaje continuo
5. Cercanía y humanidad

“Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande y se mira lejos”, de acuerdo con esta afirmación el rasgo más sobresaliente para impulsar la transformación es la VISIÓN ESTRATÉGICA, que junto a los de FLEXIBILIDAD y ADAPTABILIDAD y a la capacidad de conectar y generar una ATMOSFERA DE CONFIANZA con las personas, forman un poderoso y coherente núcleo de competencias de liderazgo para facilitar la transformación:

- Visión estratégica, flexibilidad y adaptación para el cambio.
- Conexión y generación de una atmósfera de confianza con las personas que impulse la creatividad y la innovación, facilitando trabajar con autonomía y mayor agilidad comportamientos coherentes con lo que hoy el talento quiere comprometerse.

Se suele decir que las personas no dejan a las empresas, sino a sus jefes. En KGP hemos considerado oportuno explorar esta hipótesis comúnmente aceptada, y nos hemos encontrado con que el 52% considera al “factor jefe” al mismo nivel de importancia que el valor de la marca, que las posibilidades de carrera o el tamaño de la compañía, mientras que el 30% otorga a este factor una mayor importancia, a hora de atraer y fidelizar el talento. Por lo que es clave en cualquier contratación, analizar el fit del candidato con la empresa y su cultura, pero también, con las expectativas de la persona que será su jefe. Nuestra metodología ATHENA permite evaluar los diferentes gaps de los candidatos con la cultura de la empresa, con las expectativas de su jefe y con las dinámicas entre sus futuros “colaterales”.

¿Qué diferencias se aprecian por regiones en la transformación cultural?

IBERIA

- 32% predomina el requisito de Visión Estratégica como rasgo de liderazgo.
- 15% considera en igual medida la Confianza en los equipos y la Comunicación y Transparencia.

MEXICO

- 22% predomina la necesidad de Flexibilidad y Adaptación como rasgo de liderazgo.
- 17% considera la Comunicación y Transparencia.

HISPANOAMÉRICA

- 36% evidencia inclinación hacia la necesidad de Flexibilidad y Visión Estratégica como rasgo de liderazgo.
- 14% considera la Comunicación y Transparencia.
- 12% considera el enfoque en el Aprendizaje Continuo.

BRASIL

- 17% coincide que el rasgo de liderazgo que más requiere su organización es incentivar la Comunicación y Transparencia.
- 14% considera que el rasgo requerido es Cercanía y Humanidad.

¿Qué diferencias se aprecian por industrias desde el punto de vista de liderazgo?

Rasgos más requeridos

Por orden de importancia

TECNOLOGÍA

- Flexibilidad
- Comunicación
- Cercanía y Humanidad

MANUFACTURA

- Flexibilidad
- Visión Estratégica
- Cercanía y Humanidad

RETAIL & CONSUMO

- Flexibilidad
- Visión Estratégica
- Cercanía y Humanidad

LIFE SCIENCES

- Flexibilidad
- Comunicación
- Cercanía y Humanidad

RETAIL & CONSUMO

- Flexibilidad
- Visión Estratégica
- Comunicación

SERVICIOS FINANCIEROS

- Aprendizaje Continuo
- Flexibilidad
- Cercanía y Humanidad

Como se puede observar no hay grandes diferencias entre los distintos sectores, lo que apunta a que hay un nuevo perfil de líder “homologado” que se desempeñaría con éxito en los diferentes ámbitos de la economía, por lo que las maneras más tradicionales de elegir candidatos, basadas en el “conocimiento del sector” están dando paso a nuevos enfoques más orientados a buscar a los líderes con el “mindset” y los comportamientos idóneos para gestionar el talento de sus organizaciones.

¿Es el momento de reformular la
Propuesta de Valor para el
Talento (PVT)?



“Se necesita un perfil diferente de líder, más próximo a la gente, líderes inspiracionales, empáticos, flexibles y enfocados en la gente. La PVT es uno de los pilares estratégicos para el crecimiento del negocio en el corto, medio y largo plazo.”

Jorge García Ramírez – Human Resources Regional Director Latin America - Biogen

Es evidente, que la importante “disrupción” experimentada en los últimos años ha impactado de una manera muy relevante en las personas, en todos sus ámbitos, provocando un replanteamiento vital y profesional. Por lo que las organizaciones se están cuestionando, más que nunca, su capacidad para atraer, fidelizar y comprometer al talento. Entramos así en una segunda era de la “guerra por el talento” que no se orienta sólo a su captación, sino también hacia la gestión de su motivación, de su compromiso y de su desarrollo, que son las claves para su fidelización.

El cambio de “Employee Experience” a “Human Experience” comienza a ser una realidad. Muchas organizaciones están reajustando sus políticas para garantizar que sus profesionales se sienten cuidados como seres humanos, más allá de su consideración de empleados, trabajando en la confianza, la cercanía y la empatía.

Desde estas premisas, y anticipando una creciente importancia del valor de un talento, inteligente y liberado de las actividades mecánicas, repetitivas y recurrentes que se delegarán a los robots, ¿Es este el momento de reflexionar y reformular nuestra Propuesta de Valor para el Talento (PVT)? ¿Estamos seguros de que lo que ofrecemos es lo que los profesionales esperan recibir? Cuando alrededor del 20% de las incorporaciones decide dejar la organización el primer día de trabajo, ¿No deberíamos intentar construir y explicitar un nuevo modelo de relación que gestione de una manera más eficaz las expectativas mutuas entre la compañía y sus profesionales? Los participantes en este proyecto han respondido con gran precisión a los aspectos a los que tenemos que prestar más atención en esta nueva PVT:

El 72% ha considerado la Proposición de Valor para el Talento (PVT) muy importante

Por orden de prioridad

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Ambiente de trabajo/cultura | 1. Planes de desarrollo/formación/carrera |
| 2. Reputación de la compañía | 2. Compensación |
| 3. Propósito/valores | 3. Políticas sobre flexibilidad/conciliación |
| 4. Compensación | 4. Ambiente de trabajo/cultura |
| 5. Proyecto atractivo | 5. Proyecto atractivo |

Vuelven a aparecer el “ambiente de trabajo y la cultura”, como los elementos más relevantes de la Propuesta de Valor para el Talento. Recientes estudios confirman que la cultura corporativa se ha convertido en el factor de atracción más relevante en los procesos de búsqueda de candidatos a través de las grandes plataformas, incrementándose el “engagement” en más de un 60% con aquellas compañías que resaltan en sus ofertas de trabajo sus valores culturales, y muy especialmente cuando éstos incluyen la flexibilidad.

Global Talent Trends 2022 confirma este fuerte deseo de flexibilidad, señalando que se ha incrementado en un +83% el número de ofertas específicas que mencionan expresamente flexibilidad, y multiplicado por 3,5 el número de perfiles de empresas que incluyen el trabajo flexible como uno de sus rasgos más destacables en su Propuesta de Valor para el Talento.

Pero esto no es gratis, lo que se confirma a través de la respuesta a la pregunta sobre qué factores impiden incorporar en su compañía los aspectos que se echan de menos en la PVT, los más citados son:

1. Restricciones presupuestarias.
2. Falta de consciencia sobre su relevancia.
3. Falta de alineamiento del equipo directivo.
4. Falta de determinación para vencer la resistencia interna.

Para finalizar este análisis, exploramos las prioridades sobre diversidad e inclusión, como elementos cada vez más relevantes en la PVT, obteniendo estos resultados:



Llama la atención el que la dimensión de la “diversidad generacional” haya escalado posiciones hasta situarse a la cabeza de las preocupaciones relativas a la gestión de la diversidad e inclusión. Probablemente se deba a una evolución demográfica similar en la práctica totalidad de los países consultados, que provoca la necesidad de abordar, con seriedad, este aspecto para contar con el mejor talento disponible, aprovechando el aumento de la longevidad y de la esperanza de vida, superando los prejuicios que generan una discriminación por razón de la edad y que limitan el poder obtener valor del mejor talento, indistintamente de a que generación pertenezcan.



“La propuesta de valor para el empleado está en constante revisión porque el mercado es muy dinámico y nuestro modelo de negocio evoluciona y se diversifica, por lo que necesitas atraer nuevos perfiles y dar responsabilidades diferentes a las personas que apuestan por tu proyecto.”

Javier Castro - CEO BeeDigital

En todos los países predomina la preocupación sobre el Ambiente de Trabajo y la Cultura, que se constituyen en los aspectos más valorados dentro de la propuesta de valor de la compañía. Sin embargo hay prioridades diferentes en cuanto a los aspectos a mejorar en el corto plazo:

Aspectos para trabajar en el corto plazo

Por orden de prioridad

Argentina, Brasil, Colombia Y Venezuela

- Compensación
- Planes de desarrollo/formación/carrera

Chile, Iberia México Y Perú

- Planes de desarrollo/formación/carrera
- Compensación
- Políticas sobre flexibilidad/conciliación

Si bien las prioridades parecen bastante similares, se puede evidenciar, que hay una elevada coincidencia entre aquellos países que aún están recorriendo las primeras fases de una gestión del talento más sofisticada, y aquellos que han avanzado más en éste terreno progresando más en los aspectos “soft” de la gestión del talento. Como en la “Pirámide de Maslow” algunos países centran sus prioridades en el corto plazo en aquellas necesidades más básicas o higiénicas, mientras otros, ponen su mirada en aspectos de más largo recorrido, y con mayor impacto en la motivación a largo plazo.

¿Qué diferencias se aprecian por industrias desde el punto de vista de liderazgo?

Como empleados queremos todo lo que nos pueda dar la compañía: conciliación, elevada compensación, formación, desarrollo...etc. No obstante, lo que realmente mueve a nuestra gente es el impacto que genera nuestro negocio en la sociedad. El proyecto está por encima.”

Cayetana Pablos - Chief Transformation Officer - ING

Encontrar modelos de trabajo híbrido y satisfactorios para la compañía y para el empleado, es un objetivo prioritario en la mayoría de los sectores, al mismo tiempo, llama la atención el elevado interés que despiertan los factores relacionados con el futuro profesional: los planes de desarrollo, la formación y los modelos de carrera. Nuestros profesionales necesitan tener un sentido del propósito, una conexión entre su trabajo y la misión de la compañía, pero también requieren un sentido del propósito profesional; buscan progresar; ya sea a través de la formación técnica y especializada, o a través de planes de carrera “en zig-zag” que les permitan acumular experiencias y conocimiento. Para fidelizar y mantener comprometido a su talento, las empresas tienen una misión clara: desbloquear el potencial de sus profesionales dándoles oportunidades y ofreciéndoles el soporte necesario para su crecimiento.

Aspectos que deben mejorarse en la PVT

Por orden de importancia

LIFE SCIENCES

- Políticas sobre flexibilidad/conciliación
- Ambiente de Trabajo/ Cultura
- Planes de desarrollo/formación/carrera
- Compensación

RETAIL & CONSUMO

- Políticas sobre flexibilidad/conciliación
- Ambiente de Trabajo/ Cultura
- Planes de desarrollo/formación/carrera
- Compensación

SERVICIOS FINANCIEROS

- Planes de desarrollo/formación/carrera
- Compensación

TECNOLOGÍA

- Planes de desarrollo/formación/carrera
- Compensación

MANUFACTURA

- Planes de desarrollo/formación/carrera

La compensación, que tradicionalmente ha sido el eje fundamental de las políticas de “captación y retención” continúa presente, pero ya no es el elemento esencial de las propuestas de “atracción y fidelización”. Las compañías -y sus líderes- se están volviendo más humanas; comparten su propósito con sus profesionales, y también han tomado consciencia de las expectativas y propósitos personales de éstos. En un mundo en el que la escasez de talento ha disminuido la tradicional “asimetría” entre empleador y empleado, las relaciones cada vez se establecen más de “igual a igual” desde el respeto mutuo hacia los intereses y a las aspiraciones compartidas.

Transformation & Leadership

Consideraciones finales



“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas”

A modo de resumen del análisis anterior y de los continuos cambios disruptivos que afectan al mundo empresarial, proponemos las siguientes reflexiones, que nos acercan a las nuevas preguntas cuyas respuestas son la clave para tener éxito en un entorno que pasó de ser VUCA a VUCAD (con la D de Disrupción):

Si la transformación de los modelos de negocio es obvia e inminente ¿contamos con las capacidades internas para mantenernos continuamente conectados en el flujo de conocimiento tecnología- cliente- mercado- y llevarlo a nuestro quehacer diario?

- Si para esta conexión constante necesitamos poner el foco en la creación e innovación ¿contamos con la cultura apropiada? ¿toleramos el error? ¿Valoramos la creatividad? ¿Apoyamos la innovación de manera decidida?
- Si la cultura es el resultado del comportamiento de los líderes ¿contamos con el liderazgo adecuado para este entorno de transformación, tanto en la alta dirección como en los mandos intermedios?
- Si el talento es cada vez más importante ¿contamos con una propuesta de valor para el talento (PVT) que mejore nuestra capacidad para atraerlo, fidelizarlo, y desarrollarlo? ¿Invertimos en ello?

Según la firma Innosight, la longevidad empresarial media en Standard & Poor’s ha pasado de los 67 años en 1920 hasta los 15 años en 2016, previéndose que la vida media de una empresa será sólo de 12 años en 2027. La supervivencia de nuestras organizaciones dependerá de nuestra capacidad para responder con acierto a la necesidad de adaptarnos, desde la cultura y el liderazgo, a un entorno en continuo proceso de cambio acelerado y de constante disrupción.

¿Contamos con los líderes que cuestionen los paradigmas aparentemente intocables, que se cuestionen también a ellos mismos y que sepan rodearse de equipos capaces de afrontar estos retos?

No hay mejor momento que el actual para repensar, además de nuestra propuesta de valor, los modelos de trabajo, la cultura y los valores que los inspiran, para dar forma al liderazgo que conecta con el mejor talento que se replantea no sólo cómo desea trabajar, sino que aspira a encontrar la respuesta al porqué de su esfuerzo, a colaborar en entornos donde se respire un sentido del propósito genuino, en los que se pueda aportar desde la máxima flexibilidad y autonomía y en un ambiente de confianza, en un ámbito en el que la dimensión más humana –“human experience”- esté en el centro de la relación.

John Lennon decía que “la vida es eso que pasa mientras estamos haciendo otros planes”. En 2021 estábamos planificando volver a la normalidad, a nuestra “zona de confort” pero la realidad se ha impuesto y nos encontramos con la urgencia de iniciar una profunda transformación, que ya está en marcha y que evoluciona a una enorme velocidad. Transformación de nuestros modelos de negocio que impacta radicalmente en la cultura de nuestras empresas, y en nuestra manera de liderar. Liderazgo que implica una dimensión humana de la que antes hablábamos, pero a la que prestábamos poca atención real, y que ahora debemos desarrollar, porque “el talento elige”. Tenemos, sin duda, un enorme reto por delante.

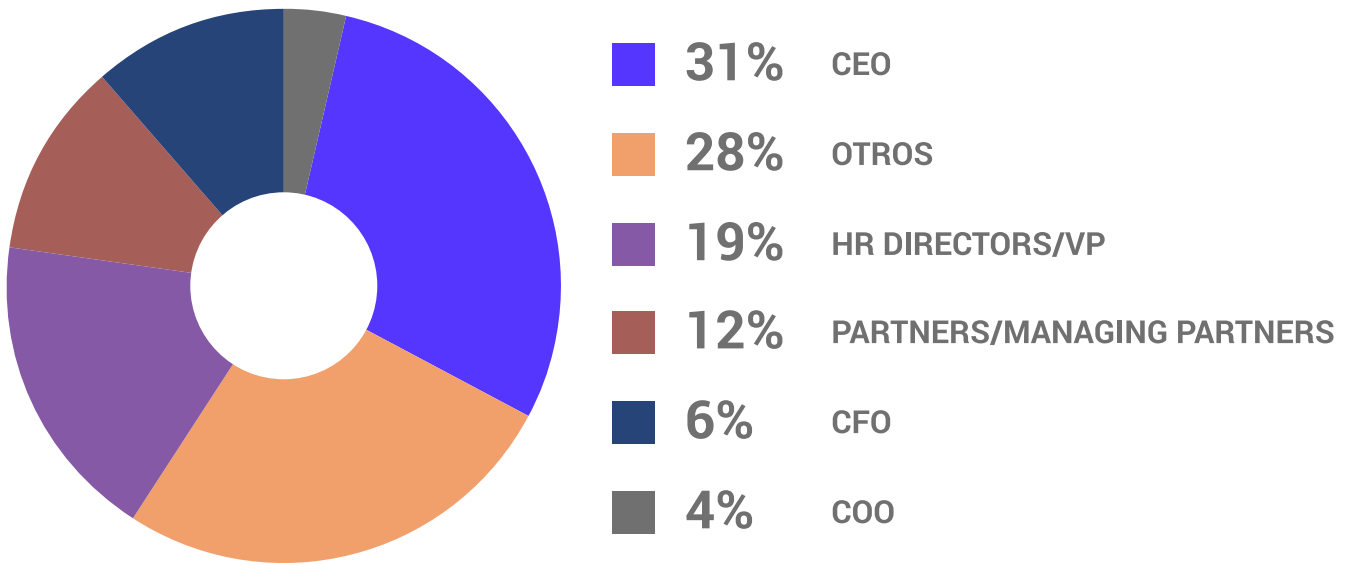


Metodología aplicada para el estudio

Los resultados y conclusiones de este estudio se han basado en la información extraída de los datos recopilados mediante entrevistas personales y cuestionarios estructurados on-line.

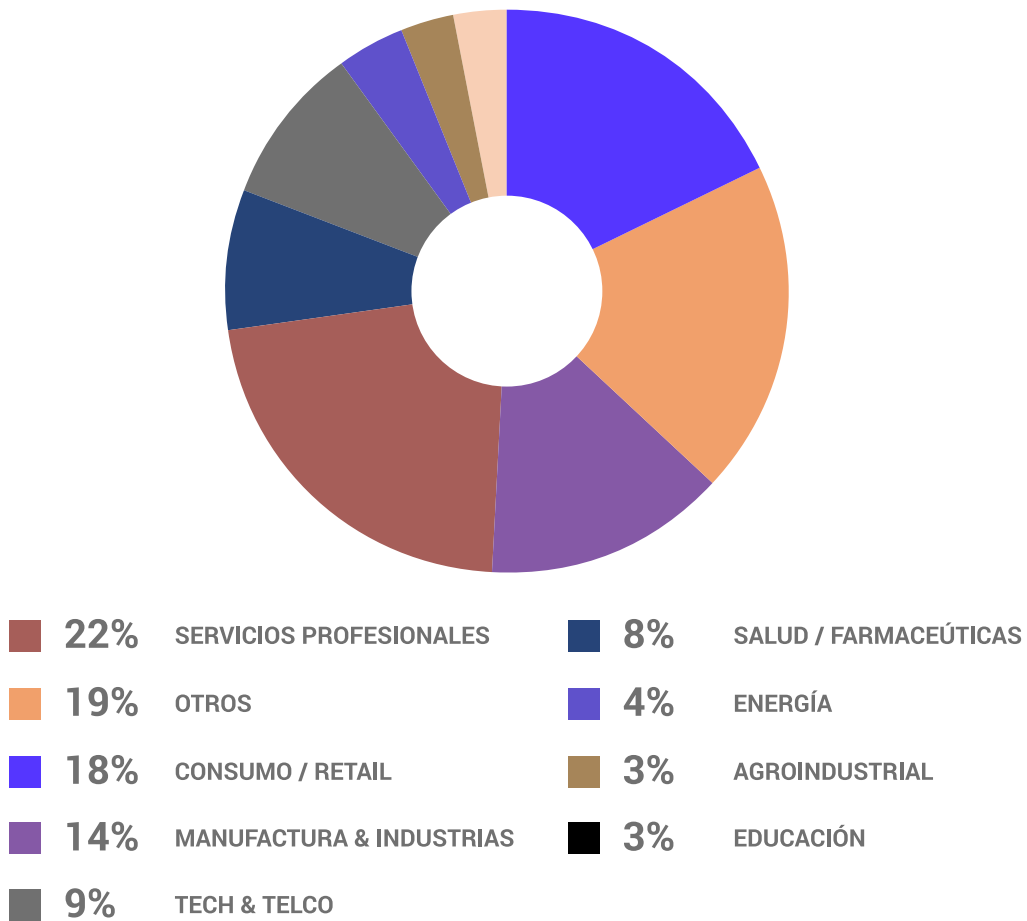
- En este estudio contamos con la participación de 538 ejecutivos con posiciones de liderazgo en diferentes funciones y geografías, estableciendo muestras suficientemente representativas por país:

Funciones Ejecutivas



- Asimismo, segmentamos la muestra para garantizar la representatividad de los diferentes sectores / industrias a los que se dirigió el estudio:

Industrias



Autores

The Iberoamerica Team, Kingsley Gate

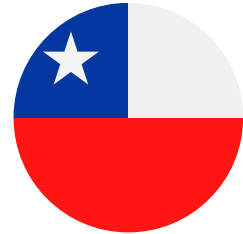
To contact us, visit www.kingsleygate.com



Argentina



Brazil



Chile



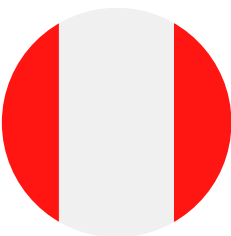
Colombia



España



México



Perú



USA



Venezuela

