



Nueva cultura y estilo de liderazgo para un entorno complejo.

Claves para rediseñar las organizaciones del futuro.

Indice

1. Resumen ejecutivo	04
2. Introducción	06
3. El liderazgo	07
4. El talento	09
5. El contrato psicológico	15
6. Una cultura más humana de gestión	18
7. Nuevos modelos de relaciones laborales	20
8. El liderazgo #stayhuman	25
9. Conversaciones #stayhuman	31
10. Nuestros expertos	33
11. Nuestros partners	37
12. Agradecimientos	39

1. Resumen ejecutivo



FUNDACIÓN
 más humano

Tomás Pereda

Subdirector General

Fundación más humano

- Desde la *policrisis* o *permacrisis* que define nuestro tiempo, ha sido la *pandemia* la que más ha *vapuleado* muchos de los *viejos paradigmas*, provocando **preguntas poderosas sobre la manera de trabajar y vivir**, que han puesto en *cuestión* el *modelo tradicional*.
- Surgen **nuevos deseos y necesidades** por parte de los *profesionales*, que necesitan ser *identificadas* y *comprendidas* de cara a **resignificar un nuevo contrato psicológico** que reúna en un mismo punto de *encuentro* las *expectativas* de *personas* y *empresas*, y que permita **reformular la propuesta de valor para el talento**.
- Recibido el *primer impacto* en las *formas tradicionales* de *organizar el trabajo*, *licuando* su *tiempo* y su *lugar*, el *segundo impacto* se ha *concretado* en la *cultura* y en un **estilo de liderazgo** que *responda* con *eficacia* a una *realidad* muy *distinta*. Según un estudio de *Kingsley Gate Partners*, el *55%* de los *altos directivos* consultados *considera* que *necesita renovar* a su *equipo de dirección* para *poder responder* a sus *nuevos retos* de *negocio*.
- Trabajar con **flexibilidad** es el *detonante* que, junto a la **confianza** y a la **autonomía**, forman el *triángulo virtuoso* que *definen* los *atributos esenciales* de una *nueva cultura corporativa*, caracterizada por **control por resultados** y no tanto por *actividad*.

- Bajo una tendencia de **rotación creciente** y **escasez estructural de talento cualificado**, el liderazgo se enfrenta a la necesidad de lograr **atraer y fidelizar** al talento necesario para **garantizar resultados de negocio altamente exigentes** y en un contexto de **adversidad y alta incertidumbre económica**. ¿Será posible responder a un escenario adverso sin retroceder en humanización?
- Se vislumbra la emergencia de un posible **nuevo modelo de gestión de carrera -Turismo Laboral-** centrado en **experiencias y proyectos** en contraste con el tradicional “empresa – puesto”, que implica cambios frecuentes y permanencias cortas, como forma de acelerar el aprendizaje, crecimiento y enriquecimiento profesional, y como respuesta a la creciente inestabilidad e incertidumbre del mercado laboral. Ello podría suponer para la empresa tener que afrontar una **alta rotación estructural** y encontrar formas imaginativas de gestionarla para retener el conocimiento interno (diversidad generacional, programas de vinculación y retorno del turista laboral, etc).
- El talento, consciente de su valor, aspira a trabajar en **culturas más humanistas**, buscando un “match” entre los valores de la empresa y los suyos personales, explicitado a través de un **propósito real y congruente**.
- La flexibilidad incrementa una expectativa de mayor **individualización** para personas y para posiciones, lo que provoca la necesidad de una **segmentación** por áreas y generaciones, necesitando incorporar herramientas de **micromarketing** apoyadas en **data analytics**.
- La empresa representa una **“Glass Box”**, públicamente transparente, que exige coherencia entre la experiencia interna y la comunicación externa, considerando a los empleados como los prescriptores o **embajadores de marca** más eficaces para la atracción del talento.
- La flexibilidad e individualización abre **formas de colaboración y contratación diversas y no convencionales**, que impulsa la **deslocalización del talento** y exige la gestión de **ecosistemas abiertos de talento** interno y externo. En contraste con la tendencia centrípeta de las cadenas de suministro industriales, el talento se globaliza y centrifuga.
- La **disrupción tecnológica**, aparte de haber actuado como un facilitador de las nuevas formas de trabajo flexible, exige conocer qué tareas y actividades serán llevadas a cabo por las máquinas, y qué actividades quedarán reservadas para las personas, quienes deberán **desarrollar las habilidades más genuinamente humanas**, tales como el pensamiento creativo, el pensamiento crítico, la colaboración y la comunicación.

2. Introducción

La Covid-19 ha provocado un vapuleo mundial en las relaciones tradicionales de producción y ha dejado sobre el tablero preguntas sobre **el propósito de las empresas y el futuro socio-laboral** que, en muchos casos, todavía no tienen respuesta.

El surgimiento de un nuevo tipo de liderazgo en las empresas e instituciones de producción, **un modelo humanizado y sensible a las demandas de sus profesionales**, es quizás la más tangible de las cuestiones que ha dejado planteadas la pandemia. La irrupción de nuevas formas de trabajo, y en concreto de fórmulas flexibles como manera de atajar la expansión del virus, un fenómeno que ha contribuido a reducir la contaminación, el tiempo de desplazamiento y a aminorar los gastos empresariales en alquileres y mantenimiento de oficinas, ha obligado a pensar en **escenarios nuevos y fórmulas más flexibles en el mundo de organizar la actividad laboral**.

Pero sobre la mesa hay otro asunto clave que la pandemia también ha puesto en cuestión: **el modelo cultural empresarial en el que ha de enmarcarse el nuevo liderazgo empresarial**, y su destreza y talento para incorporar a la organización las necesidades y deseos, no sólo de las nuevas generaciones de profesionales, sino de la mayor parte del resto de las generaciones.

Durante meses, y desde distintos ángulos, hemos batido todo este cóctel en un think-tank con el propósito de descifrar en lo posible **el nuevo modelo de gestión que se va imponiendo sigilosamente**. Así, desde **Fundación más humano**, junto con **Picnic, LLYC, DDB y Sagardoy Business & Law School**, hemos promovido cinco encuentros donde directivos de empresas referentes en nuestro país han compartido sus **reflexiones** y proporcionado algunas **claves** que van a imperar en este presente continuo que puede calificarse como la **4ª Revolución Industrial**.

La idea de desarrollar y promover un reformulado **“contrato psicológico”** entre empleador y empleado, de un intercambio honesto entre el talento que ofrecen los profesionales y las propuestas de valor que hacen las organizaciones, es la clave para comprender cómo ha de ser el nuevo prototipo de **líder #stayhuman** y de los retos que debe asumir para combinar **beneficios económicos con beneficios humanos y planetarios**.



3. El liderazgo

¿Existe ya el nuevo líder?

Un estudio reciente de la consultora Kingsley Gate Partners concluye que **solo el 11% de 530 altos directivos encuestados en diez países afirma que cuentan hoy con los equipos adecuados para acometer los retos de negocio** de los nuevos tiempos.

Aún existen las jerarquías verticales surgidas de las primeras revoluciones industriales. También permanece en activo, en esa cebolla demográfica tan desigual que representa la ruralidad frente a las grandes ciudades, la figura local del buen patrón, ese capataz que aún reclama agradecimientos y compensa el esfuerzo de sus empleados con favores extra laborales. Y la del líder global, que maneja de manera más despersonalizada organizaciones que no tienen fronteras.

La consultora Kingsley Gate Partners concluye también, tal vez a la vista de ese panorama, que es urgente contar con líderes que aprendan rápidamente a gestionar entornos más virtuales –combinando presencia y teletrabajo–, a identificar las preferencias y necesidades de las personas –para minimizar la rotación o aumentar la fidelización– y gestionar la organización desde el triángulo virtuoso de **flexibilidad, confianza y autonomía**, e impulsando el trabajo por objetivos y no tanto por actividad.



De repente, todo se aceleró y cambió nuestro mundo profesional.

La pandemia, por tanto, parece habernos hecho desembocar en un esbozo de líder que ha de enfrentarse a un diagrama completamente nuevo en su modelo de gestión. Relaciones de la organización con el medio ambiente, con la diversidad, con la feminidad y sobre todo con un cambio de mentalidad en todas las generaciones de profesionales que ya no quieren trabajar para cualquiera ni a cualquier precio.

Con respecto a los **empleados** de la organización, **el nuevo liderazgo tiene una serie de retos** tan fascinantes como prometedores, muchos de los cuales ya son realidad en algunas compañías:

- Entender que el **salario** no lo es todo.
- Ofrecer **flexibilidad e individualización** en la forma de trabajar, para que cada profesional pueda decantarse por la opción que mejor se ajuste a sus necesidades y deseos, sin riesgo a sentirse excluido por tomar una u otra decisión.
- **Adaptarse a las particularidades** de cada área y posición y a las necesidades heterogéneas de las personas. La **segmentación** emerge con fuerza.
- Brindar oportunidades de **crecimiento y desarrollo**.

En cuanto al **modelo de negocio** que gestiona, el nuevo liderazgo ha de desplegar todas sus habilidades para **combinar la rentabilidad de su organización con la sostenibilidad del proyecto**, en todos los sentidos:

- Entender que las nuevas formas de trabajo flexibles representan una tendencia que marcará la diferencia en la **atracción del mejor talento**.
- Entender que los modelos orientados solo a resultados, sin **cuidar los valores y la calidad del proceso**, pueden ser muy negativos.
- Aceptar que los profesionales no quieren volver a modelos pre-pandémicos.
- Asumir que el bienestar de las nuevas generaciones de empleados y clientes pasa por un compromiso público de la organización con la **sostenibilidad humana y del planeta**.

Por lo que se refiere a una **nueva cultura de gestión**, esa figura del líder emergente debe:

- Interiorizar la urgencia de contar con líderes que impulsen el **cambio cultural**, por lo que quienes no tengan esta capacidad innata deberán ser ágiles en adaptarse.
- Apostar por avanzar hacia el escenario incierto de una **mayor flexibilidad y nuevas formas de trabajo**, superando la inercia de regresar a los modelos pre-pandémicos.
- Asumir que el talento es el principal activo que van a ofrecerle las nuevas generaciones de hombres y mujeres, y que debe saber **atraerlo, fidelizarlo y compensarlo**.
- Orientarse a culturas corporativas centradas en el **bienestar de las personas**.

4. El talento

Nuevas generaciones, nuevas expectativas.

Los jóvenes trabajadores del “ahora” son conscientes de que su talento es el principal activo en el mercado laboral actual. En este nuevo escenario, fruto en cierto modo del nuevo contexto económico y social surgido durante la pandemia, las nuevas generaciones de profesionales buscan empresas donde ser valorados, empresas que compartan sus valores y escenarios de trabajo liderados con **una mirada más humana**.

Las empresas no son ajenas a este nuevo paradigma de relaciones y se esfuerzan en dar prioridad a elementos que cuiden y protejan al talento. Aspectos clave como el **cuidado de la salud** –especialmente la salud mental–, **flexibilidad, inclusión, diversidad o reskilling**, entre otros. Además las empresas tienden a ser human centrics, considerando a las personas motores de la transformación.

Este innovador cambio de la cultura corporativa no es sencillo ni rápido, pero las organizaciones sí han detectado que de forma genérica su “anterior cultura de empresa” no responde ya a las nuevas necesidades y demandas de los profesionales. Gestionar ese cambio, de un antes muy reciente a un ahora sobrevenido, requiere un **cambio de mentalidad profundo y una mirada de futuro más humanista**, donde las personas sean consideradas parte fundamental e integrante del negocio, **empoderándolas y dándoles autonomía** para que puedan realizar su trabajo y desplegar todo su potencial.





Las empresas deben estar dispuestas a segmentar para ser atractivas para el talento.

Las necesidades y deseos de cada una de las personas son muy diferentes, asumiendo su diversidad de expectativas y deseos y **la necesidad de aplicar una gestión segmentada**. Por eso, desde la perspectiva de las organizaciones, es importante tener en cuenta que no todos buscan lo mismo, y que es imprescindible ser atractivas para ese nuevo talento que asoma al mercado laboral.

Por otro lado, también es necesario por parte de las empresas hacer un análisis de las características de la organización y de cada puesto de trabajo, para establecer el modo de flexibilidad en cada caso, sin aplicar la misma regla para todos.

Se trata de diseñar, por tanto, **una estrategia de micro marketing**, apoyada en data *analytics*, para segmentar por perfiles o colectivos, y ofrecer a cada uno lo que más necesita. Incluso, contemplar escenarios que nunca habían sido explorados, como, por ejemplo, nuevos mode-

los de contratación o colaboración a través de formas no convencionales, que permitan una deslocalización del talento, en caso necesario. Es más, poner especial foco en aquellos colectivos con una menor capacidad de influir, como mayores de 50 años, mujeres o jóvenes menores de 25.

Sin embargo, aunque modelos de cultura caracterizados por una mayor flexibilidad parecen decisivos para las personas, en España la situación de inestabilidad del mercado laboral hace que solo el mejor talento esté en disposición de poder influir para decidir dónde y de qué forma quiere trabajar.

En este sentido, es importante tratar de ser transparentes y coherentes, proyectando hacia fuera lo que ocurre dentro, asumiendo que la empresa es cada vez más una *Glass Box*, para que sean los propios **empleados los prescriptores que ayuden a atraer ese nuevo talento**.

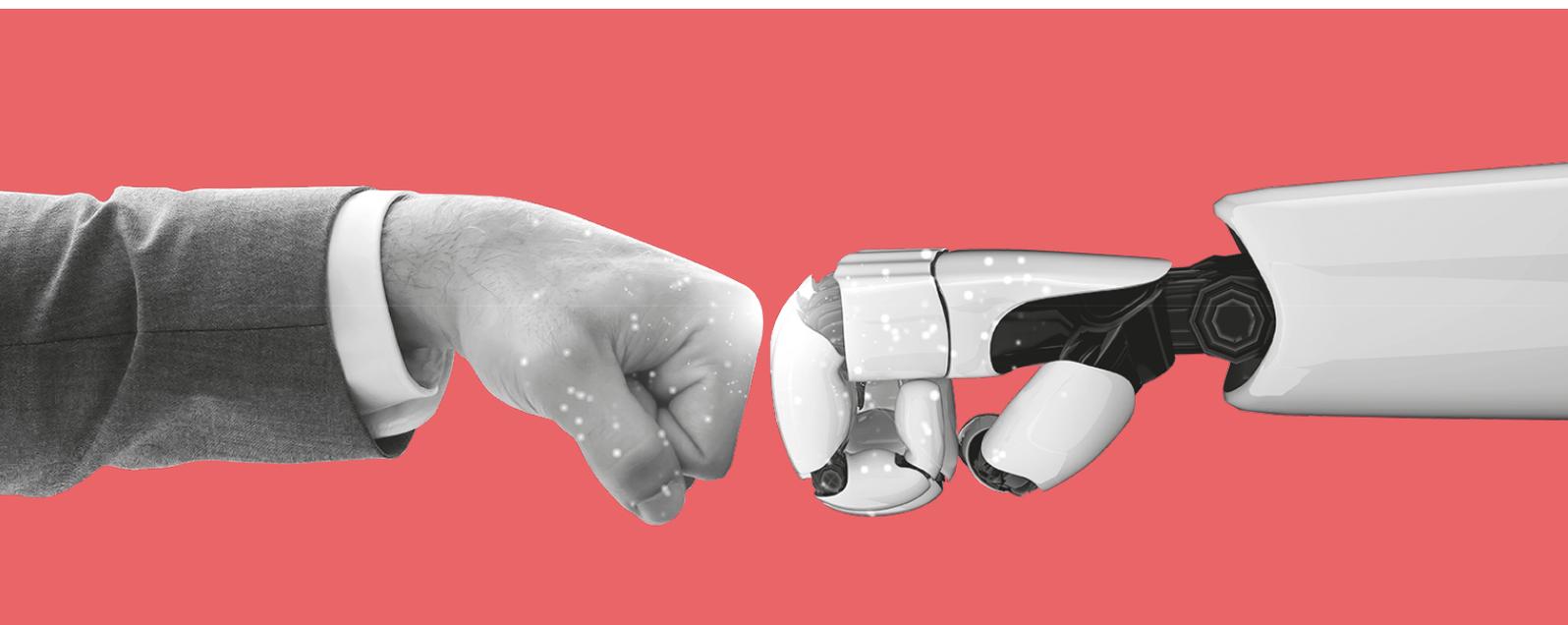
La tecnología sólo es un facilitador. Personas y robots.

Parece evidente que la **tendencia macro** que más afectará al entorno empresarial en los próximos años es la **disrupción tecnológica**. Ante esta realidad, las organizaciones deberán plantearse qué habilidades y funciones quedarán reservadas para los robots y potenciar el valor del talento a través de **potenciar las habilidades más genuinamente humanas**.

El papel de la tecnología ha sido decisivo para impulsar el cambio en las formas de trabajar, vividas de forma acelerada en los dos últimos años. Pero no se puede caer en el error de pensar que las nuevas formas de trabajo consisten solo en facilitar herramientas tecnológicas para trabajar desde cualquier lugar. **El trabajo en remoto y la flexibilidad concentran**

muchos otros elementos y factores como la confianza, el bienestar emocional, o la conciliación. Así lo entienden los profesionales, y así lo deben entender y poner en práctica, con coherencia, las organizaciones que quieran atraer y fidelizar al mejor talento. El **nuevo triángulo virtuoso** formado por **la flexibilidad, autonomía y confianza**, como base actitudinal esencial para esta nueva forma de trabajar, **se sitúa muy por encima de la tecnología**.

Por el contrario, las empresas que manifiesten que el trabajo en remoto no es una opción para sus trabajadores dejarán ver que su intención es volver al pasado, lo que probablemente les prive de perfiles cualificados que no quieren volver a un “prehistórico 2019”.



Atraer talento requiere ofrecer una propuesta de valor que enganche.

Las nuevas generaciones, los portadores de talento, no quieren solo un trabajo. La cultura corporativa más atractiva actualmente debe ofrecer también una **propuesta de valor que capte y fidelice a las personas**. Solo de esa manera, el intercambio talento-valor redundará en un mayor compromiso, en más motivación y en bienestar de los profesionales.

Es indudable que un intercambio de esta magnitud en una nueva cultura corporativa emergente **depende del comportamiento de los líderes**, que son los encargados de transmitir nuevas conductas y de hacer que sea comprendida y compartida por los equipos.

Ese intercambio, en esta **nueva dimensión cultural de las organizaciones**, no es fácil, y deberá:

- Ofrecer **flexibilidad e inclusividad** en la forma de trabajar, para que cada persona pueda decantarse por la opción que mejor se ajuste a sus necesidades y deseos.
- **Adaptarse a las particularidades** de cada área y posición y a las necesidades heterogéneas de las personas.
- Brindar oportunidades de **crecimiento y desarrollo**.



Los profesionales son cada día más exigentes con las empresas. **No bastan salarios justos**, se demandan también jornadas de trabajo más flexibles donde valores como la **confianza, la autonomía y la responsabilidad individual** juegan un papel clave en la relación de intercambio. Se piden puestos que permitan **conciliar la vida laboral con la vida personal**. Se buscan entornos que faciliten la **formación continua** y el desarrollo profesional dentro de la organización. Y los profesionales valoran, y agradecen a ese liderazgo más humano, la sensibilidad y empatía hacia estas.

En otras palabras: teniendo en cuenta las excepciones y por encima de las normas, los profesionales piden una **mayor conexión del propósito de la organización con sus objetivos y valores personales**. Teniendo en cuenta la preferencia cada día más manifiesta de los profesionales por compañías sostenibles, demandan que lo demuestren no solo en temas medioambientales, sino también en lo relativo a la vertiente social, la diversidad y el buen gobierno.





Gestionar la rotación estructural. Emerge el *Turista Laboral*.

Aún lográndose la convergencia entre los deseos de los profesionales y la propuesta de valor que hacen las organizaciones, puede producirse una **renuncia estructural** por parte de estos. Así, en lo relativo a la rotación externa, **las empresas deben asumirlo como algo natural y aprender a gestionarlo**. El talento a veces se marcha por una necesidad “lícita” de aprendizaje, enriquecimiento y crecimiento personal y profesional. Podemos decir que está empezando a emerger una nueva figura: **el turista laboral**, que lo que busca es **un proyecto y una experiencia**, no una empresa ni un puesto.

Este tipo de rotación externa, que es más generacional, **es una realidad que la empresa tendrá que asumir y aprender a gestionar**, del mismo modo que aceptan la rotación interna, siendo generosos en base al propósito y no poniendo freno a la movilidad de las personas hacia otros proyectos o departamentos que les permitan seguir avanzando.

La irrupción de una alta rotación estructural plantea cuestiones relevantes, tales como la **retención del conocimiento interno**, de manera que no rote externamente de la misma forma que las perso-

nas que se van. Una posible respuesta puede ser la diversidad generacional en los equipos, contando con **talento junior, que tienda a rotar con mayor frecuencia, y un talento senior, más estable**, que permita **retener el conocimiento** dentro de la organización y lo **transfiera a los nuevos miembros** que sustituyan a los anteriores.

Esta diversidad generacional aporta un enorme valor a las organizaciones. Sobre todo, si existe un **mentoring inverso**, donde unos aportan una visión analítica y tecnológica y otros la experiencia, la sabiduría y una forma de hacer negocios basada en la confianza.

Hay que tener en cuenta que en esa rotación estructural participan fundamentalmente **perfiles que quizás algún día regresen a la organización**, porque no se marcharon de forma negativa. Incluso puede que vuelvan a colaborar con la empresa desde sus nuevos destinos. De ahí la conveniencia de que en una nueva cultura corporativa exista un liderazgo también nuevo capaz de fidelizar ese tipo de talento viajero que pueda devenir en una suerte de “hijo pródigo”.



5. El contrato psicológico

Hacia un modelo pionero de contratación.

La convergencia de talento y propuesta de valor, o la proposición de valor para atraer y fidelizar talento interno y externo, requiere de un cambio aún más relevante en términos de la nueva cultura corporativa, y en general del nuevo contexto sociológico y laboral que ha dibujado la pandemia. Empieza a ser precisa la **revisión y reformulación de una especie de contrato psicológico** explícito en el que se encuentren y reconozcan con soberanía las expectativas de ambas partes.

Un contrato de semejante magnitud no solo debe tener en cuenta el talento actual. **Ha de saber escuchar al talento del pasado y al del futuro**, analizar la evolución, enmarcarlo en sus contextos concretos y sacar conclusiones del cambio de sus inquietudes. Ni las demandas y necesidades son ahora las mismas de antes, ni lo serán más adelante. Y claro, en este momento concreto diseñar una propuesta de valor para el empleado que se ajuste a sus deseos, necesidades y expectativas solo es posible mediante el trazo de esa línea diacrónica que dibuje su historial de modificaciones. Es decir, se trata de entender **cómo está yendo el mundo desde un punto de vista más humanístico**.

Sin ese diagrama previo, es francamente complicado dar el siguiente paso: evolucionar desde el trazado de un enfoque más normativo, con reglas escritas en piedra hacia un mayor entendimiento del individuo. Algo que requiere desplegar una **mayor flexibilidad y comprensión** hacia las necesidades de cada persona, conjugándolas con las de la compañía, y teniendo en cuenta la heterogeneidad y segmentación de la fuerza de trabajo. Todo esto incidirá en la sostenibilidad financiera empresarial, donde la productividad y el compromiso dependerán en gran medida del grado de satisfacción de los empleados.

Por otro lado, en este nuevo contexto donde **el talento es tal vez el principal activo a gestionar**, será necesario dirigirse no solo a los profesionales cuando surge la necesidad de cubrir una vacante, sino enfocarse en la sociedad en general, para que esta conozca la propuesta de valor de las organizaciones, los atributos de la marca y el valor diferencial de la compañía como institución empleadora.

Hacer frente a la **“renuncia silenciosa”**.

A la gestión de la rotación estructural antes referida, hay que añadir otras renunciaciones imprevistas de los empleados que pueden afectar a las organizaciones. En España es poco previsible un fenómeno de gran renuncia como el que se ha venido dando en EEUU, pero sí se corre el riesgo de caer en una renuncia silenciosa, esto es, una situación donde los profesionales no se marchan, pero se “desconectan” de la empresa al no sentirse vinculados, lo que se ha denominado como el **“Quiet Quitting”**, la renuncia silenciosa.

Es obvio que esa situación redundaría en un menor compromiso y productividad en tanto los profesionales “desconectados” buscan acomodo improductivo o salidas en organizaciones que les resulten más atractivas. De ahí la necesidad de que las organizaciones se planteen un contrato psicológico que trate de hacer encajar las aspiraciones de las personas con las necesidades de la empresa. Es decir, una **“codefinición” de intereses y objetivos** que permita, en cierto modo, hacer propuestas a la carta. Ofertas que puedan atraer perfiles diversos y cuyo modelo sea revisable de manera continua, ya que el entorno socio-laboral no es nada estático.

Por otro lado, y aquí entran en juego la nueva cultura y el estilo de liderazgo, los criterios ESG (medioambientales, sociales y de buen gobierno) también van a ser demandados por los candidatos. Cada vez exigen **más transparencia y responsabilidad en la gestión**, así como contribuir al propósito de la empresa y al compromiso social. Para ello, es necesaria una coincidencia entre el propósito de la persona y el de la empresa.





La hora final del “líder-capataz”.

Las anteriores revoluciones industriales dejaron como rémora un modelo de gestión empresarial basado en la jerarquía y el control. La película *El buen patrón* (2021), de Fernando León de Aranoa, nos recuerda que el modelo aún sigue vigente. Los diversos contextos socio-laborales que se han sucedido desde entonces no han podido desenquistarlo: cuando una empresa ha ido bien, especialmente si sus dimensiones no son transnacionales, el modelo de negocio no se ha modificado y elementos que sobre el papel complican el beneficio empresarial, como la incorporación del humanismo o la sostenibilidad, no han logrado todavía cabida frente a los antiguos conceptos de eficacia y rentabilidad.

La desigual estructura todavía concéntrica del desarrollo cultural, tanto de los profesionales como de las propias organizaciones, es un hecho innegable que impide avances socio-laborales armónicos en el contexto global. En los territorios vaciados, en los interiores semi-abandonados de un país, la implementación de nuevas culturas corporativas se percibe como una tarea titánica frente a la facilidad con que aparentemente avanzan en las grandes ciudades o mercados más abiertos o cosmopolitas. Avanzar de forma simultánea en todos los territorios en una cultura más humana basada en la confianza, la autonomía y la flexibilidad, no es un objetivo tangible a corto plazo.

6. Una cultura más humana de gestión

¿Sabremos responder a un escenario adverso sin retroceder en humanización?

Cuando las jerarquías se difuminan y se cuestionan modelos como el del “buen patrón”, en las organizaciones **surge la necesidad de gestionar la incertidumbre y la asunción del riesgo**, respondiendo con modelos más ágiles y descentralizados. Contra la lógica de la tradición, esto brinda la oportunidad de empoderar a las personas y darles autonomía, como única manera de conseguir la agilidad buscada.

Durante la pandemia, por ejemplo, y por circunstancias excepcionales, las personas (empleados) se impusieron como stakeholder predominante. Esto fue así porque su salud estaba en juego y porque se convirtieron en piezas clave para la sostenibilidad de la empresa en un momento de enorme complejidad. A eso hay que sumar la gran oleada de solidaridad social que despertó la situación sanitaria tan preocupante.

Pero pasada la excepcionalidad, las organizaciones tienden a re-acoplarse y retomar el modelo de cultura empresarial basado en la relación positiva con los grupos de interés con los que tradicionalmente han venido interactuando: personas, sociedad, clientes y accionistas. De ahí que muchas organizaciones estén ahora –en un escenario macroeconómico adverso– volviendo a la necesidad de dar respuesta también a esos dos grupos, los clientes y los accionistas, por la necesidad de integrar sus expectativas legítimas a corto y medio plazo.

En estos casos, **la prioridad vuelve a ser la integración equilibrada de los intereses y expectativas de todos los grupos de interés**, planteándose el desafío de lograr todo ello sin perder el camino recorrido en la humanización de la organización, sobre todo en un escenario de adversidad económica. Y ello, obviamente, dificulta el desarrollo de una cultura de gestión más humana. ¿Será capaz la empresa de poder responder a la adversidad, con medidas duras en muchos casos, sin renunciar a la humanización desarrollada en los últimos tiempos? ¿Representará una oportunidad para afianzar un estilo de liderazgo más humanista, que desde la coherencia logre integrar resultados y personas?



La nueva cultura se sigue cocinando a fuego lento.

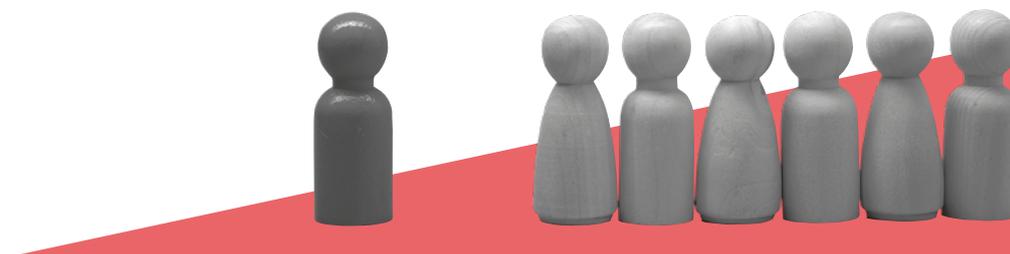
La aplicación de los nuevos modelos de organizar la actividad laboral, así como el impulso de nuevos valores culturales y de liderazgo son más fáciles de llevar a cabo cuando los resultados favorables o la situación macroeconómica acompañan.

En un contexto complejo como el actual, donde la supervivencia de la empresa y del propio empleado están en duda, introducir cambios y **avanzar en una cultura más humana, basada en mayor confianza, autonomía y flexibilidad no es un objetivo fácil en el corto plazo.**

En este ámbito, la definición de un propósito, misión y visión, alineados a los nuevos valores, proporciona un marco que facilita una ejecución inteligente, reduciendo los niveles y procesos de supervisión tradicional. Es obvio que **contar con un nuevo relato compartido**, un escenario en el que se encuentren el talento y la propuesta de valor, **impulsa la transformación.**

Sea cual sea el caso, lo cierto es que un cambio cultural, que lleve a los líderes a desarrollar relaciones humanas menos jerárquicas, descentralizadas, basadas en la autonomía y la responsabilidad individual de las personas, requiere tiempo. Siempre se acepta que el cambio cultural es el que más tiempo necesita, un tiempo de años.

Una cultura sin interiorización e impulsora de nuevos comportamientos es sólo un claim marketiniano.



La posición de la mujer en las nuevas generaciones.

Especial mención merece la percepción desde las organizaciones de una tendencia social que consiste en ver cómo se retrocede a patrones de comportamiento más discriminatorios hacia la mujer. Esto se percibe especialmente entre las nuevas generaciones.

Las organizaciones podrían jugar un importante papel para evitar esta anacronía. Ejercer su misión social promoviendo culturas basadas en la integración y la diversidad ayudaría sin duda a reconducir esta situación. **La implemen-**

tación de códigos de conducta y de una cultura que penalice los comportamientos contrarios a la diversidad, igualdad y flexibilidad, sería también decisivo.

Nuevas propuestas de valor a los empleados, que pasen por la selección de perfiles más competenciales sea cual sea el sexo, podrían reducir la necesidad de establecer medidas específicas para el impulso del talento femenino, ya que este se integraría de manera implícita en los nuevos modelos, sin necesidad de recurrir a acciones más concretas.



7. Nuevos modelos de relaciones laborales

El espacio físico no es la cultura.

Tratando de que no se vea perjudicada la inclusión y la confianza de quienes se decanten por trabajar en remoto, con respecto a quienes optan por la presencialidad, se deberá aprender, por tanto, a gestionar un modelo híbrido, centrado en un control por objetivos o resultados y no por estar físicamente en la oficina.

Como ya compartimos en el think tank del pasado año 2021, "Espacios y tecnología para una nueva forma de trabajar", parece que **los espacios de trabajo pueden influir en una nueva cultura y en una manera de liderar diferente**. Tradicionalmente, el espacio era representativo de trabajar, pero este concepto puede estar cambiando, para dar respuesta al nuevo contexto de enorme volatilidad y transformación. Habrá que **aprender a gestionar la cultura sin necesidad de contar con un espacio físico**, descubriendo nuevas maneras de gestionar equipos y personas de una manera eficaz y positiva.

El reto estará en hacer que las empresas sean algo más que un lugar al que ir a trabajar, sino un espacio, físico o virtual, que responda a los nuevos intereses y expectativas de las personas, especialmente las nuevas generaciones. Además, otro desafío será **cómo transformar el espacio de trabajo, favoreciendo una cultura líquida**, sin que se pierda conexión y sentimiento de pertenencia.

Para ello, el espacio tendrá que plantearse como una red multimodal, que actúe como **dinamizador del talento, de la creatividad y de la socialización**, y esté al servicio del propósito de la compañía. Nos encontramos pues ante una "revolución en el talento y también en los espacios".

Para que todo esto ocurra, es necesario trabajar también en el cambio de mentalidad y destrezas de gestión de los propios líderes, en su sensibilización y transformación, porque ellos serán quienes impulsarán la transformación del resto del equipo, empoderándolo para que pueda trabajar con la máxima autonomía, despliegue todo su potencial, tolere los errores y permanezca en sintonía con los valores de la empresa.

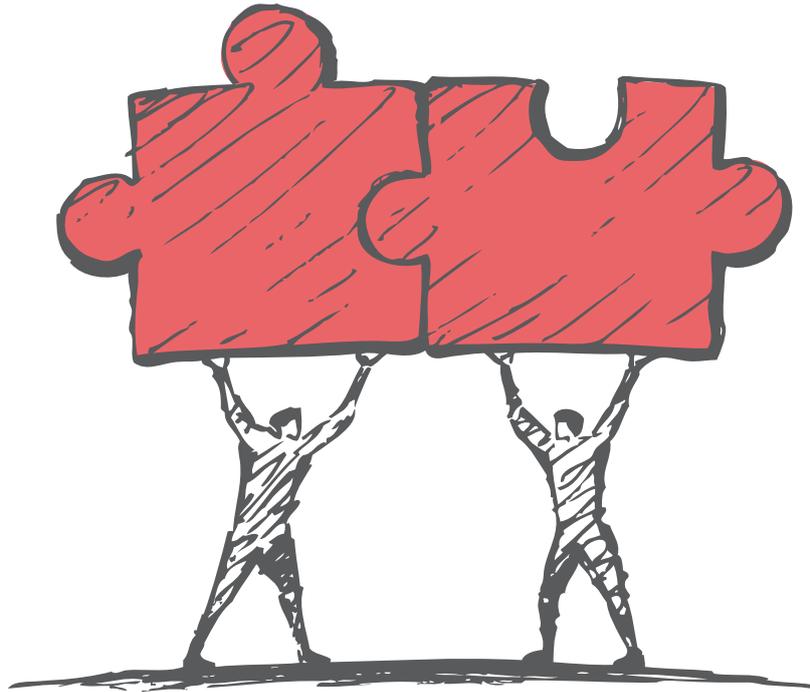
¿Existe vida en los modelos presenciales?

Si bien parece que las nuevas tendencias apuntan a una evolución cada vez mayor hacia nuevas formas de trabajar, basadas en un modelo híbrido y flexible, también se da cierta dicotomía en este sentido, donde hay compañías que optan por mantener modelos de trabajo más tradicionales, en donde lo presencial sigue caracterizando la manera de organizar el trabajo.

Esto, en algunos casos, puede responder a las preferencias de las personas responsables de la toma de decisiones, que se decantan por modelos más jerárquicos o de control. Pero también se da el caso de compañías que han comprobado que las formas de trabajo más convencionales, responden de manera más satisfactoria a la sostenibilidad y a los resultados del negocio. Son organizaciones que apuestan por una mayor presencialidad, porque han comprobado que, en su caso, esta incide en una mayor productividad, lo que haría injustificable que se plantearan cambios hacia formas de trabajo diferentes.

Esto no significa, sin embargo, que estas compañías pierdan el foco en la persona, sino que dan prioridad a otros aspectos también relevantes, como el buen ambiente laboral, la estabilidad de los puestos de trabajo, u otras medidas o beneficios sociales. En estos casos se apunta, eso sí, a la necesidad de recordar de manera frecuente, a través de campañas de cercanía, el valor de esta propuesta, que obviamente no siempre satisfará a todos por igual, afrontando estas empresas el desafío de contrarrestar una fuerte tendencia del talento por optar por modelos de trabajo en remoto y flexibles.





Conectar es cada vez más difícil.

Cada vez hay señales más evidentes de que las necesidades y expectativas de los profesionales están cambiando. Así lo confirman además diferentes estudios, como la **Guía del Mercado Laboral 2022** elaborada por HAYS España, donde se desvela que el 77% de los empleados españoles cambiaría de trabajo si pudiera y un 52 % asegura estar buscando un cambio laboral de forma activa.

En este tipo de decisiones, parece que los temas salariales siguen teniendo un gran peso; pero el estudio también revela otros aspectos, que cada vez están siendo más valorados por los profesionales, como son la conciliación, la estabilidad laboral, el desarrollo de su carrera, el buen ambiente de trabajo y la flexibilidad horaria.

En este contexto, parece evidente que aquellas organizaciones que quieran seguir avanzando hacia el futuro y optar al mejor talento, deberán hacer un replanteamiento de su modelo, para dar respuesta a estas nuevas demandas y aspiraciones de los profesionales. Para ello, deberán realizar una revisión de su cultura, estilo de liderazgo, propuesta de valor y de sus formas de trabajar. Todo ello basándose en tres pilares: **la confianza, flexibilidad y autonomía de las personas.**

Un cierto retroceso puntual en el trabajo flexible ¿brecha entre ambos modelos?



En 2020, muchas organizaciones desplegaron nuevas formas de trabajar flexibles, para poder dar continuidad a su actividad en el complejo contexto de pandemia. Estas nuevas formas de trabajo se incrementaron en un 20%. Sin embargo, esa tendencia parece estar quebrándose. En 2022, los nuevos modelos de trabajo han caído 15 puntos, situándose España, además, a la cola de los países europeos.

Parece, por tanto, que salvo en grandes compañías, o en empresas con una clara orientación hacia las personas, se puede estar produciendo un retroceso inercial en temas relacionados con la flexibilidad y el avance hacia un modelo futuro. Pero, por el contrario, lo que sí permanece es el cambio en las expectativas de las personas que, en general, no quieren volver a los modelos de trabajo prepandémicos.

En el sector privado, se da cierta dicotomía entre organizaciones que apuestan por avanzar hacia una mayor flexibilidad y hacia nuevas formas de trabajar, y otras que se decantan por modelos más tradicionales. Sin embargo, en el sector público, motivado por la actual política de ahorro energético, se está impulsando de forma prioritaria el teletrabajo en los puestos donde es posible.

Este hecho, teniendo en cuenta que la Administración representa un alto porcentaje de la población activa, podría generar una tendencia, que también se traslade a la empresa privada. Sin embargo, por ahora parece que no está siendo así, ya que pocas empresas están ofreciendo un porcentaje de teletrabajo superior al 40%, lo cual supone una barrera para la contratación de perfiles más tecnológicos, para quienes es un imperativo contar con esta y otras medidas de flexibilidad.

El bienestar de las personas, en el centro.

Las organizaciones basadas en control jerárquico desconfiado y con alta exigencia y presión sobre resultados pueden tener consecuencias desfavorables al impactar negativamente sobre las personas, donde se percibe una mayor demanda de flexibilidad, autonomía, desarrollo y contrato emocional.

Esto podría acelerar un proceso de renuncias, de descontento, desmotivación y falta de compromiso. El reto será, por tanto, dar respuesta a los objetivos del negocio, tratando de lograr, a través de un liderazgo sostenible, el equilibrio entre las estrategias marcadas por el corto plazo, pero promoviendo acciones que también impulsen la sostenibilidad en el largo.

Por eso existen empresas, prioritariamente las que no dependen de estrategias centradas en el corto y más basadas en ser sostenibles en el largo plazo, que sí demuestran una mayor preocupación por las personas. Para ello, impulsan **culturas corporativas más centradas en el bienestar de las personas**, poniendo especial foco en el liderazgo y en los equipos y promoviendo la autonomía, confianza, responsabilidad y empoderamiento de las personas, la colaboración y la agilidad. Son aspectos que a día de hoy parecen decisivos para la atracción y fidelización del talento y para la sostenibilidad empresarial.



8. El liderazgo #stayhuman



Una humanización del liderazgo para tiempos complejos.

La 4ª Revolución industrial en la que ya estamos inmersos, sin duda requerirá de nuevos comportamientos y de una nueva forma de liderar, que casualmente, y “por accidente”, coincide en muchos aspectos con la cultura y comportamientos derivados de las nuevas formas de trabajar desarrolladas durante la pandemia y que han provocado una profunda transformación.

Tanto la 4ª Revolución Industrial como los nuevos modelos de trabajo flexible y en remoto, confluyen en un liderazgo con unas capacidades y habilidades diferentes, para dar respuestas a las necesidades de un mundo que ha cambiado.

Nos referimos a un **liderazgo #stayhuman**, que vimos brillar con fuerza durante la pandemia, y que será imprescindible para hacer frente a los importantes retos de un presente y un futuro muy complejos. Este nuevo liderazgo deberá tener una orientación más humanista y definirse por características que a modo enunciativo, pero no limitativo, pueden sintetizarse en: **menor jerarquía; mayor confianza; menor control de la actividad; mayor atención a los resultados; y en general una actitud más emprendedora e inspiradora.**

Menor jerarquía.

En el nuevo líder se diluye el modelo de jerarquía tradicional, al percibirse como un miembro más del equipo, asumiendo, eso sí, su mayor responsabilidad.

Para desplegar esta nueva actitud, tendrá que **desarrollar una mayor autoconfianza**, conocerse y gestionarse a sí mismo; tener humildad y valentía para reconocer sus errores y limitaciones, asumiendo su necesidad de cambio y aprendizaje; y aprender a pedir ayuda cuando la situación lo requiera.

Mayor confianza: centrarse en los resultados, y no en el control de la actividad.

Detrás de los resultados, sin duda se encuentran las personas y su bienestar. Por eso, el nuevo líder deberá ser capaz de gestionar a sus equipos, sustituyendo el micro control excesivo de la actividad en favor de los resultados y los logros. Se trata de saber **generar entornos donde las personas se sientan libres para aportar, mantener conversaciones relevantes y hacer propuestas de cambio.**

Pero para que esto ocurra, el **líder #stayhuman** deberá desarrollar la confianza, como una de sus soft skills más relevantes. Asimismo, tendrá que favorecer la flexibilidad, la autonomía, la responsabilidad individual y el empoderamiento de sus equipos. Escuchar y acompañar, sin caer en paternalismos.

Además, tendrá que animar a actuar, haciendo que el empleado sienta que no es un mero ejecutor. Que puede y debe tomar decisiones de forma ágil, pudiendo expresarse y equivocarse, sin temor a consecuencias negativas. Y **promover para ello el pensamiento crítico en sus equipos**, para que las decisiones que tomen estén fundamentadas sobre un buen criterio.



Adoptar una actitud emprendedora e inspiradora para los demás.

El nuevo liderazgo debe, asimismo, ser **inspirador y ejemplar** y hacerse abanderado del propósito y valores de la compañía, para que no se queden en palabras, sino que se integren en la estructura y el ADN de la organización.

Su reto será también conseguir que las personas se sientan parte de la organización y quieran -deseen- contribuir a ese propósito, involucrándose en el cambio cultural en el que debe estar inmersa la compañía.

Hacia un modelo de liderazgo #stayhuman.

Además, esta evolución hacia un nuevo modelo de **liderazgo #stayhuman debe impulsarse desde la alta dirección**, porque la comunidad de líderes de la organización necesita saber que están alineados con la empresa, así como contar con herramientas, apoyo y acompañamiento, para aprender a gestionar su propia vulnerabilidad, a reconocer sin miedo sus limitaciones y a desplegar una mayor confianza en sus equipos.

Dada la velocidad a la que cambian las cosas, **es importante reconocer una clase de vulnerabilidad** ante el conocimiento, ante el riesgo de obsolescencia, y ante la relevancia de la ignorancia consciente para reconocer lo que no sabemos y escuchar y apoyarnos en otros miembros del equipo que sí que saben lo que nosotros ignoramos.

El concepto de control no desaparece, sino que experimenta una transformación muy relevante, ya que pasa de un modelo de control jerárquico tradicional de la actividad o de los tiempos de producción, a un control de los resultados. Esto es **perfectamente compatible con los valores de flexibilidad y autonomía** que caracterizan los nuevos valores culturales, que además coinciden y refuerzan la necesidad de impulsar una gestión mucho más ágil. Nos referimos a algo en lo que llevábamos años insistiendo, y que las actuales circunstancias han impulsado.



Interiorización de los valores corporativos.

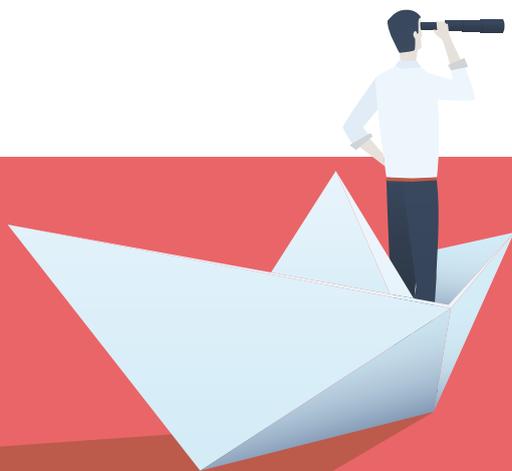
También debemos ser conscientes de si los valores corporativos están siendo realmente interiorizados por los líderes, porque de otro modo el cambio cultural estará fracasando.

Para asegurarnos de si vamos por el camino correcto, tendremos que **medir el clima laboral, evaluar el liderazgo y potenciar la escucha** para conocer la percepción de las personas sobre cómo la empresa da respuesta a sus necesidades. Asimismo, será clave centrarse en lo esencial: proteger las relaciones humanas y saber decir que no, con el fin de cuidar la salud de las personas y el negocio; y utilizar la tecnología como aliada, y no como freno o competencia del talento.

En este contexto, citar esta frase clásica de hace casi imprescindible: **“cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, nos cambiaron las preguntas”**. Y es que en un escenario tan complejo como el actual, los líderes se enfrentan a dificultades con las que antes no habían tenido que lidiar de manera tan evidente. Por un lado, están expuestos a la presión del negocio, en entornos cada vez más competitivos. Pero también se encuentran con la complejidad de gestionar personas, en un tiempo de pandemia y en entornos híbridos y muy heterogéneos, a los que todavía nos estamos adaptando. Entornos menos facilitadores para la cultura, la relación, la conexión, la colaboración y el trato humano.

Además, se enfrentan a la necesidad de lograr el equilibrio entre los resultados (la urgencia) y el bienestar de las personas, teniendo que hacer frente a aspectos relacionados con la salud física y mental de los equipos, y a temas como la flexibilidad, la conciliación, la capacitación tecnológica o la desconexión digital, entre otros.

Todo esto hace pensar que **el nuevo líder necesita ayuda, herramientas y formación** en aquellas habilidades fundamentales **para desplegar un liderazgo positivo y humano**.





Liderar para transformar...

Sea cual sea la estrategia de cada organización, lo que sí parece evidente es que prácticamente todas están inmersas en profundos procesos de transformación. Y sea la que sea la nueva cultura corporativa, lo que está claro es que es fundamental generar entornos de confianza y de transparencia. **Cambiar la cultura organizativa es un gran reto.**

Parece lo contrario de lo que indican los datos de Kingsley Gate Partners –el 55% de los CEO cree que no cuenta en su equipo de dirección con las personas adecuadas para impulsar esa nueva cultura–. Pero leídos al revés indican que la revolución ha comenzado: **el 45% de los CEO no niega disponer de personas adecuadas para acometer ese nuevo reto cultural.** La cifra es alentadora.

Esto implica que desde las organizaciones se deberá trabajar de manera ágil no solo en los procesos, sino también en el liderazgo, logrando que el cambio sea interiorizado por los líderes para poder impulsarlo.

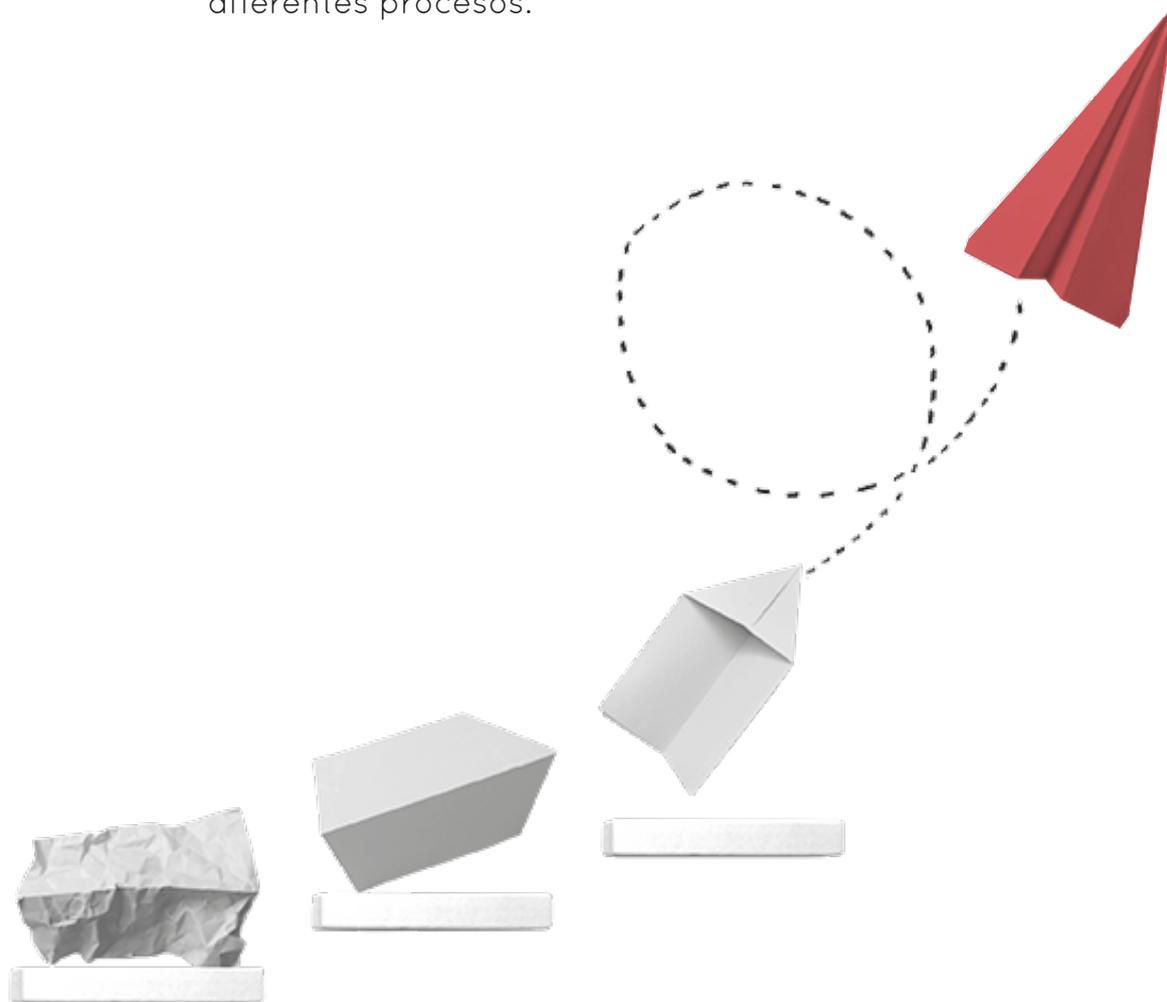
Para ello, **el nuevo líder tendrá que creer en ese cambio cultural, desplegando un liderazgo positivo y contagiando optimismo.** Deberá transmitir a las personas que la empresa sigue un camino mejor, a pesar del contexto negativo, motivando, generando compromiso y trabajando en red, en organizaciones cada vez más planas. Y su misión será tratar de que el **propósito individual de las personas esté alineado con el de la compañía;** y estar cerca de las personas, para saber cuáles son las nuevas necesidades y demandas de los profesionales.

... y transformarse para liderar.

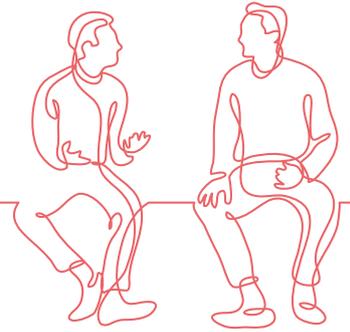
Pero para que todo lo anterior ocurra, el propio líder debe experimentar una **“transformación individual”**, porque si no cambia él, no podrá transformar su entorno. Para ello, tendrá que dirigir su mirada “hacia dentro”, **trabajar en el auto-conocimiento, la auto-observación y el auto-liderazgo**. Un trabajo personal de crecimiento permanente y de aprendizaje personal.

Pero no todo el peso debe recaer en los líderes. También el resto de profesionales deben aprender a tener responsabilidad y tomar decisiones.

En este sentido, pueden resultar de utilidad las metodologías ágiles, para impulsar los cambios poco a poco, por áreas, trabajando en la confianza en los procesos, con metodología de gestión por objetivos, con normas que tiendan a la flexibilidad y la autonomía, pero donde cada persona conozca las pautas que van a regir los diferentes procesos.



9. Conversaciones #stayhuman



Conversaciones que inspiran un nuevo estilo de liderazgo

El ciclo de conversaciones **#stayhuman** es una iniciativa que, en colaboración con la Universidad Europea, busca impulsar a las organizaciones a comprometerse con una nueva forma de actuar, con un nuevo estilo de **liderazgo humano** y una preocupación por el bienestar integral de las personas.

Se impulsa un movimiento que mire hacia el futuro y comparta sus aprendizajes con los jóvenes de hoy, que son los líderes de mañana, y jugarán un papel imprescindible en la construcción de un mundo más justo y más humano.

Thumbnail for a video featuring Carlos Barrabés. The image shows a man smiling, with the Universidad Europea logo in the top left. Text on the thumbnail includes: "Ciclo #stayhuman", "Sobre liderazgo #stayhuman con Carlos Barrabés, fundador del Grupo Barrabés.", "Modera Alex Pallete", "Fundador & Chief Strategy Officer - CEO", "Campus Innovación de Océano Universidad Europea", and the "más humano" logo.

Ver vídeo

Thumbnail for a video featuring Javier Gayeneche. The image shows a man smiling, with the Universidad Europea logo in the top left. Text on the thumbnail includes: "Ciclo #stayhuman", "Sobre liderazgo #stayhuman con Javier Gayeneche, fundador de ECOALF.", "Modera Tomás Pereda", "Subdirector General Operación Internacional", "Campus Innovación de Océano Universidad Europea", and the "más humano" logo. At the bottom, it says "11 de mayo | 12.00-13.00h".

Ver vídeo



ue Universidad Europea

Ciclo #stayhuman

Sobre liderazgo #stayhuman con Ana Argelich, Presidenta y Directora General de MSD en España

Moderadora Beatriz Sánchez
Directora General de la Fundación más humano
Cátedra de Liderazgo de la Universidad Europea

ue más humano

Ver vídeo 



ue Universidad Europea

Ciclo #stayhuman

Sobre liderazgo #stayhuman con Irene Milleiro, Directora de Ashoka España

Moderador Alex Pallete
Fundador & Chief Strategy Officer de Pione
Cátedra de Liderazgo de la Universidad Europea

ue más humano

Ver vídeo 



ue Universidad Europea

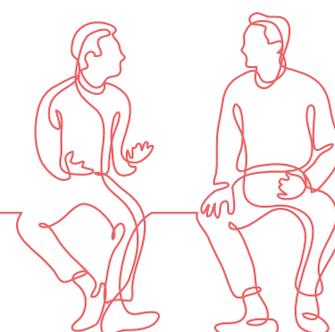
Ciclo #stayhuman

Sobre liderazgo #stayhuman con Miguel Carsi, President & CEO Toyota and Lexus Spain

Moderador Tomas Pereda
Fundador de la Fundación más humano
Cátedra de Liderazgo de la Universidad Europea

ue más humano

Ver vídeo 



10. Nuestros expertos

Dante Cacciatore

Director de Cultura, Talento y Digitalización

Telefónica España



“Seguir siendo referentes en el mercado y relevantes para la sociedad se ha convertido en un gran desafío. Los cambios acelerados, la disrupción tecnológica, la digitalización, el retador contexto socioeconómico, entre otros, nos marcan con urgencia la exigencia de transformarnos. Estamos obligados a reformular el marco de gestión de personas desde una perspectiva holística para asegurar que las organizaciones disponen del mejor talento para hacer frente a los retos, en el mejor ecosistema para aprender, desarrollarse y contribuir de manera diferencial, impactando en los resultados al más alto nivel.

En este complejo escenario hay un elemento clave que resulta ser el eje vertebrador de esta importante transformación y es la figura del líder: gestor de personas capaz de frenar las inercias del modo tradicional de hacer las cosas, reorganizar las actividades y los equipos para eliminar las rigideces y los silos. Tiene que saltar a la acción y movilizar a sus equipos, ser fuente de inspiración y referentes de la transformación cultural que estamos abordando. Un reskilling de su liderazgo es imprescindible para evolucionar sus habilidades e incorporar nuevos atributos para ser líderes humanos, digitales, ágiles y inclusivos”.

María de la Calle

Directora de RR.HH de España y Portugal

Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos



“Cada día comprobamos que cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda, los comportamientos de las personas crean la cultura de una compañía, y no cabe duda de que nuestros hábitos y comportamientos se han visto muy alterados tras vivir una pandemia mundial.

El reto de las organizaciones hoy pasa por impulsar estilos de liderazgo que se adapten a las nuevas necesidades. Tras la experiencia vivida, se ha puesto de manifiesto que los estilos de liderazgo en las organizaciones tienen que evolucionar hacia un liderazgo más humanizado, basados en la confianza, en el interés genuino por las personas y su bienestar. Potenciar líderes humildes, que reconozcan sus errores y vulnerabilidad, líderes coach que escuchan y colaboran, que sepan inspirar a otros, con visión estratégica y orientados a resultados en un entorno flexible y de continuo cambio. En definitiva, buenas personas que pongan su talento al servicio de los demás, y sepan mirar de forma apreciativa para sacar lo mejor de las personas”.

Isidoro Mingotes

People Development and
Organization General Manager
Toyota España



"Liderar por y para las personas define el marco cultural donde la confianza, creatividad y aprendizaje continuo ponen en valor todos los talentos de una organización".

Lidia Belascoain

Responsable de Cultura
Agbar



"En el contexto de escasez de talento que estamos viviendo, es imprescindible cuidar nuestra propuesta de valor al empleado. Será crítico saber estructurarla y comunicarla, así como escuchar en continuo a los empleados para asegurarnos de responder a las necesidades de cada segmento".

Pere Torrens

Global Head of HR Strategy,
Culture and People Insights
Banco Santander



"El liderazgo de las organizaciones es consciente de que la cultura necesita evolucionar continuamente y adaptarse a las nuevas formas de trabajar y las expectativas cambiantes de los equipos y clientes. Lo que nos ha llevado, en el Grupo Santander, a refrescar nuestra propia cultura y crear nuevos comportamientos en los últimos meses".

Begoña Díaz Varela

Sistemas y digitalización
de Recursos Humanos
Agencia EFE



"La diferencia entre las organizaciones son las personas, su cultura y la forma de actuar frente a los retos que la vida nos presenta. En un mundo que se globaliza aceleradamente, la actividad empresarial se configura como un espacio propicio para el desarrollo y bienestar integral del individuo que con su trabajo contribuye a la prosperidad de la sociedad. Los últimos acontecimientos han puesto de manifiesto, una vez más, la paradoja del ser humano cuya singularidad requiere de una dedicación particular en entornos colectivos. La tecnología nos acerca en la distancia, acelera el conocimiento y la comunicación a la vez que ha otorgado una gran flexibilidad en los entornos laborales. La vida se vuelve líquida y el trabajo híbrido. Los resultados de diversos estudios reflejan una creciente demanda de perfiles tecnológicos y cualificados en España (70%), lo que provoca una creciente rotación indeseada que debilita las capacidades de las organizaciones y que se agravan con la presión salarial originada por la tensión inflacionista y la creciente rigidez legislativa del mercado laboral. El desafío empresarial es lograr dar el paso de la mera gestión colectiva de los recursos humanos a liderar personas de forma transversal y diversa para que se identifiquen individualmente con el propósito colectivo mediante la creación de políticas y entornos de trabajo seguros y saludables. El enfoque integral de las personas y desarrollo de líderes emocionalmente responsables y cercanos en todos los niveles de la organización es lo que evita fugas de talento indeseadas y genera la confianza necesaria para dar rienda suelta a la creatividad y la innovación tan importante para la supervivencia empresarial. En definitiva, se trata de hacer posible lo imposible mediante la escucha y atención a las necesidades de las personas que conforman la organización y la clave es el líder stay#human".

Ángel Serrano

Co-Founder & CEO

ZITYHUB



“Nos encontramos ante la gran oportunidad de poner a disposición de los profesionales un concepto de espacio de trabajo más líquido y descentralizado que responda al servicio del propósito de cada actividad profesional a realizar, transformándose la oficina tradicional de un lugar de “teletrabajo presencial”, a un centro de conexiones donde se dé valor a la presencialidad.

La Revolución Flexible facilita a las compañías crecer en talento y no en m2 impactando positivamente en la cuenta de resultados, en el bienestar de los profesionales y en la descarbonización de las ciudades”.

María Obispo

Directora senior
de Talent Engagement

LLYC



“Asistimos a un cambio de paradigma en la relación talento-empresa. Ahora, ya no son las empresas las que eligen personas sino las personas las que eligen empresa. Lo hacen en el momento en el que deciden venir a trabajar con nosotros pero también cuando se comprometen con los planes y proyectos de la compañía. En este contexto, contar con un liderazgo más humano, comprensivo con las motivaciones más profundas de las personas, flexible y empático será fundamental”.

Renzo Liaj

Director Personas
y Transformación

Reale Seguros



“Al día de hoy, no puede existir una leadership sin un elevado nivel de escucha”.

Yolanda Huerga

Chief People Officer
doValue Group

Altamira - doValue



“Debemos mantener una cultura en constante evolución alineada con la estrategia de la empresa y con el contexto actual en lo referente a nuevos modelos de trabajo. Para ello, hemos de desarrollar nuevas competencias vinculadas a la capacidad de adaptación, al pensamiento crítico y a la innovación. Además, hoy en día, el talento demanda un liderazgo de cercanía, mucha comunicación bidireccional y capacidad de escucha, reconocimiento y preocupación por las personas. Por ello, la propuesta de valor al empleado adquiere un protagonismo cada vez más relevante para mantener a nuestros equipos comprometidos”.

Laura Holgado

Responsable del Área
de Liderazgo y Talento

Repsol



“Nuestro compromiso en Repsol es acompañar a nuestros líderes para evolucionar hacia un liderazgo más inspirador y emprendedor donde los equipos sean los protagonistas de la transformación de la compañía. Los líderes tienen un papel crucial en la cultura y gestión del talento. Son responsables de comprometer a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la compañía; generando un claro sentido de propósito e impulsando y facilitando su desarrollo y su aprendizaje de forma continua”.

Emma Casas

Directora de Recursos Humanos

Famosa by GP



“Es un privilegio vivir esta nueva era en la gestión de personas dentro de las empresas, donde más que nunca tenemos que evolucionar hacia una mayor flexibilidad, confianza y autonomía de nuestros equipos”.

Alicia Gómez de Hinojosa

Directora de Personas y Talento
Securitas Seguridad España



“Nos encontramos inmersos en un entorno cambiante donde las personas han de poder evolucionar de forma continua, en este contexto, más que nunca, liderar comporta observar y escuchar de forma proactiva, sincera y sin barreras. En más ocasiones de las que imaginamos, las personas están dispuestas a ofrecer lo mejor de sí mismas y evolucionar en pro de nuestra estrategia, para ello hemos de entender su punto de partida y ser capaces de apoyar su desarrollo desde donde están a donde quieren llegar y encajarlo en la evolución presente y futura de nuestra organización. Las empresas hemos de ser capaces de ofrecer opciones de desarrollo profesional en la diversidad de niveles y perspectivas que nos encontramos, nuestra cultura y liderazgo han de estar abiertos a la evolución y al desarrollo permanente de todas las personas de nuestros equipos”.

Estibaliz Padilla

Directora de Cultura, nuevas formas de trabajo y comunicación interna
Orange España



“El complicado entorno macroeconómico y empresarial que vivimos actualmente, está presionando a las empresas en el corto plazo, y lógicamente no favorece el avance de un tipo de liderazgo más humanista, que fue el emergió con fuerza durante la pandemia fruto de la criticidad de aquel momento. Sin embargo, este tipo de liderazgo es el único sostenible en el largo plazo si queremos abordar con éxito algunos de los grandes retos del futuro, como son la escasez y la atracción del talento. En consecuencia, las empresas que fomenten y cuenten con líderes humanistas, que sepan aunar la exigencia del momento, sin abandonar las prácticas que fomentan la flexibilidad, la confianza y la autonomía de sus colaboradores serán las que tengan una mayor probabilidad de éxito en el futuro”.

María de Santos

Directora de RRHH
de Mobility & New Commerce
Cepsa



“Uno de los aspectos fundamentales a la hora de atraer y retener el talento en las compañías es la cultura organizativa, y esa cultura se traslada fundamentalmente a través de los líderes. Por eso es tan importante contar con líderes alineados con el propósito y los valores de la empresa y que sean capaces de gestionar sus equipos partiendo del ejemplo y con un liderazgo humano y comprometido con las personas y su desarrollo”.

Katia Muñoz

Responsable Experiencia empleado y Gestión de conocimiento
Indra



“En este momento de cambio, el papel del líder es infinitamente más complicado que hace unos años. Debe ser humilde y mostrar su vulnerabilidad, a la vez que acompaña a los demás. Debe impulsar a su equipo y cuidarlo, sin olvidar los (cada vez más exigentes) objetivos de negocio. Tiene que potenciar la motivación sin olvidarse de asegurar que la rotación hace el menor daño posible. En otras palabras, les pedimos que sean humanos y superhéroes a la vez. Nuestro papel como compañías es reconocer su papel y darle todas las herramientas posibles”.

11. Nuestros partners

Vanessa Izquierdo

Directora General

Sagardoy Business & Law School

“Un nuevo estilo de liderazgo más humano, pasa por replantearnos completamente lo que históricamente habíamos considerado la figura del líder exitoso. La búsqueda de una cultura y propósito congruente, que resulte atractiva para todas las personas que integran la organización, va a ser la clave para la atracción del mejor talento y que quienes ya integran la organización desplieguen todo su potencial. Esto supone integrar los intereses de todos los colectivos implicados con mayor flexibilidad, autenticidad y confianza, para que trabajar y vivir sea coherente con la búsqueda de los mejores resultados organizativos.”



Patricia Cavada

Directora senior de Engagement

LLYC

“Los diferentes acontecimientos que hemos vivido en los últimos años y un cambio generacional han promovido un cambio del que llevábamos muchos años hablando, poner a las personas en el centro de las decisiones en las organizaciones. Es un privilegio ayudar compañías a entender, adaptarse y liderar este nuevo contexto en el que se está redefiniendo la relación entre el talento y las empresas. Todo ello, nos lleva a la necesidad de evolucionar nuestros modelos de liderazgo hacia uno más humano, inspirador, cercano y auténtico basado en la confianza y la flexibilidad.”



Alex Pallette

Fundador y Chief Strategy Officer
Picnic



“Nadie puede ser exitoso ni considerarse exitoso en una sociedad que fracasa”. Esta frase de Feike Sijbesma, antiguo CEO de la compañía de DSM Biomedical, expresa a la perfección uno de los principios que debería seguir el nuevo líder.

La pandemia supuso un fracaso mundial para nuestra salud física, mental y emocional. Durante aquella época vivimos situaciones tremendamente complicadas, confusas y de extrema incertidumbre. Pero fue también durante ese tiempo cuando afloró lo mejor del ser humano. Además del comportamiento ejemplar y solidario de la gran mayoría de los ciudadanos, fuimos también testigos del resurgimiento de un nuevo tipo de liderazgo. Más empático, más resiliente, más adaptativo, más colaborador...en definitiva, más humano. Ahí fue donde nació la plataforma #stayhuman, de la que ya se ha escrito mucho y muy bien en este documento.

El fracaso que vivimos durante la pandemia era algo sobre lo que la mayoría no podíamos influir. Tan solo podíamos cuidarnos, esperar y evitar males mayores, hasta que otras personas, muy lejanas a nosotros, encontraran una solución.

Ahora, afortunadamente, nos encontramos ante un escenario muy diferente. Un escenario donde los líderes pueden recuperar su capacidad de influir de manera más directa y efectiva en nuestro éxito o fracaso. Si durante la pandemia el “no-fracaso” consistía en proteger la salud para sobrevivir, ahora el “no-fracaso” significa tener la oportunidad para poder crecer. Unos peldaños más arriba de la famosa pirámide de Maslow.

“Una sociedad que fracasa”, como la que mencionaba Feike Sijbesma, empieza por los que tenemos más cerca. Si los nuestros fracasan, no nos podremos considerar nunca exitosos.

Los nuevos líderes tienen la oportunidad y la respon-

sabilidad de ayudar a sus equipos a seguir creciendo. “Hacer crecer te hace crecer” decía una de las viñetas de “Occimorons”, una marca creada por un psicólogo e ilustrador durante la cuarentena para visibilizar la importancia de la salud mental. Aunque esa norma de vida siempre ha sido verdad, ahora es más necesaria aún para el nuevo tipo de liderazgo. Ahora es el momento de responder con habilidad, es decir, ejercer nuestra respons(h)abilidad, a las nuevas necesidades de nuestros equipos.

Como bien se ha explicado aquí, el liderazgo #stayhuman, se define por varias características como una menor jerarquía; mayor confianza; menor control de la actividad; y en general una actitud más emprendedora e inspiradora. La característica troncal de todas ellas es la confianza. Porque el crecimiento sin confianza no vale de nada.

La confianza inspira más confianza. La confianza entre los equipos, hacia los equipos, y sobre todo, la auto-confianza de cada persona del equipo. Volviendo a la pirámide de Maslow, donde después de cubrir nuestras necesidades biológicas, lo que necesitamos es seguridad. No es posible sentirse seguro si no se confía en uno mismo ni en su entorno.

Cuanto más confía un equipo en ellos mismos, más puede confiar el líder en sí mismo. Y esto se consigue dejando espacio y tiempo a todos para poder aportar nuevas ideas y tomar sus propias decisiones. Es justo ahí cuando la confianza se vuelve contagiosa.

No es fácil. Un líder humanista es, ante todo, humano. Y ser humano a veces implica ser vulnerable frente a los demás y sentirse inseguro a la hora de tener que tomar decisiones difíciles. Conlleva perder la auto-confianza como líder. Por eso, el nuevo líder necesita apoyo para desarrollar las habilidades fundamentales del nuevo liderazgo.

Y esto es justamente lo que persiguen estas claves para rediseñar las organizaciones del futuro. Porque creando esta nueva cultura y estilo de liderazgo más humano conseguiremos impulsar el crecimiento individual para alcanzar el progreso colectivo. Líder a líder. Equipo a equipo. Persona a persona.

12. Agradecimientos



Con la colaboración de:

Almudena Díez y Miguel Ángel Nieto Solís

FUNDACIÓN
 **más humano**

Con la colaboración de:

