

El líder, rol clave en la transformación de las organizaciones

En la actualidad gran parte de las empresas, por no decir todas, están inmersas en un proceso de cambio y transformación. La digitalización está cambiando los tradicionales productos y servicios borrando las clásicas fronteras sectoriales en las que se dividía el tejido empresarial y cambiando las formas de consumo. Todo ello tiene una repercusión directa en la cultura y organización de las compañías y el líder de equipos se erige como figura clave del cambio. Directivos de Adecco Group, CNP Partners, Dealz España, Ferrovial, Sanitas, Sacyr y SAP debatieron sobre los "Retos de la Transformación Cultural y Organizacional" en el Desayuno con Talento patrocinado por Transform Action y Talentoo.



Salah Kouss,
responsable de
Comunicación y Marketing
de Talentoo

Héctor Infer,
socio fundador de
Transform Action

Roberto Germán,
director de Recursos
Humanos de
Dealz España

**José Ángel
González,**
HR Business Partner de
SAP

Anna Milesi,
directora de Recursos
Humanos de
CNP Partners

Gabriela Infer Arrom,
manager de
Transform Action

Nuria Esparza,
directora de Talento de
Adecco Group



La transformación digital ha cambiado la forma en la que las compañías hacen negocios y se acercan a sus clientes. Un cambio que se ha traducido, también, en una profunda transformación interna de las organizaciones y de su forma de trabajar. Esta es la situación en la que se encuentra la compañía de seguros de vida CNP Partners, que ha iniciado un proceso de transformación hacia la excelencia operacional para poder afrontar la transformación digital del negocio. “El primer paso ha sido transformar el propio departamento de RRHH, pasando de ser un departamento estándar a englobar también comunicación interna y gestión del cambio con el objetivo de acompañar a todas nuestras personas en este proceso de transformación”, explica **Anna Milesi, directora de Recursos Huma-**

nos de CNP Partners, que añade: “Además, hemos llevado a cabo iniciativas para buscar nuevos líderes, eliminar la jerarquía o mudarnos a unas nuevas oficinas sin despachos”.

En este proceso de cambio, **José Ángel González, HR Business Partner de SAP**, destaca que “una parte central de la estrategia de RRHH es cuidar al máximo la experiencia del empleado, y desarrollar la agilidad y la innovación”. Para lograrlo, SAP ha puesto en marcha proyectos para fomentar la autonomía de los equipos y las personas, e impulsar el emprendimiento en los empleados. “Fomentamos que las personas sean emprendedoras, que puedan llevar a cabo sus aspiraciones personales y ser verdaderos líderes de sus proyectos”, asegura González.

Ante la gran diversidad cultural y de perfiles profesionales de Sanitas, la compañía creó hace unos meses el **departamento de Talento y Cultura Digital, liderado por Bea Makowka**: “Transformación es la adquisición de conocimiento y conciencia, que entrenamos a través de la formación. Cada persona tiene una necesidad distinta en esta transformación y para mí es una gran oportunidad de ajustar el cómo le entregamos el conocimiento a sus necesidades”.

La necesidad de un nuevo liderazgo

En este proceso de transformación que afecta a la organización y a la cultura de las compañías, el manager y su estilo de liderazgo juegan un rol clave. Tal y como comenta el **socio fundador de Transform Action, Héctor Infer**, “el modelo de selección está influenciando en elevar a los líderes expertos, es decir líderes técnicos que tienen una ambición personal por lograr resultados y que se adaptan a la organización, pero el perfil que buscamos es un líder capaz de asumir responsabilidad personal, que maneje la diversidad, capaz de jugar



Javier Puebla,
CEO y fundador de
Talentoo

Bea Makowka,
responsable de Talento y
Cultura Digital de
Sanitas

Helena Valderas,
head of Engagement &
Diversity de
Ferrovial

Gerardo Lara,
director de Innovación y
Desarrollo de Recursos
Humanos de Sacyr

En el proceso de transformación, que afecta a la organización y a su cultura, el manager y su estilo de liderazgo juegan un rol clave

en equipo, un líder que tiene más preguntas que respuestas. Es un excelente director de orquesta que permite que se exprese el talento que tiene cada instrumentista y, a partir de ahí, es capaz de compartir información y, con generosidad, crear espíritu de comunidad, aportar valor, usar la empatía y poner todo esto al servicio de la sostenibilidad de la empresa”.

Se trata de una visión con la que coincide **Helena Valderas, head of Engagement & Diversity de Ferrovia**, que añade que: “Debemos impulsar líderes que humanicen los espacios de trabajo a partir de la generación de valores. Hoy en día todos tenemos acceso al conocimiento y no buscamos líderes cognitivos, buscamos líderes que realmente lideren, que generen *engagement* y que hagan que los empleados no solo sean fans de la compañía sino

Anna Milesi, CNP Partners

“Estamos trabajando para que nuestros managers sean realmente líderes y dejen a la gente joven tomar decisiones y equivocarse”.



Helena Valderas, Ferrovial

“Buscamos líderes que generen *engagement* y que hagan que los empleados no solo sean fans de la compañía sino también del proyecto”.



Bea Makowka, Sanitas

“El líder tiene que tener una actitud digital. Las dos competencias clave serán la capacidad de aprendizaje constante y la pasión e impacto del trabajo que desarrolla”.



Nuria Esparza, Adecco Group

“Necesitamos un líder que trabaje en el hoy pensando en el mañana y que trabaje por una cuenta de resultados, pero preocupado por las personas”.



también del proyecto”. En este punto, los directivos de RRHH coincidieron en afirmar que es importante diferenciar entre líder y manager. “Promocionar a manager a profesionales muy buenos técnicamente es uno de los principales errores que hemos cometido en todas las empresas”, aseguró José Ángel González, HR Business Partner de SAP. Por este motivo, la compañía ha creado la carrera técnica y la de manager. En palabras de González, “en SAP el desarrollo de la carrera profesional es el verdadero *driver* para lograr un alto *engagement*. En relación a la carrera técnica, en SAP para tener mejores condiciones salariales no necesariamente tienes que ser jefe. La carrera técnica tiene las mismas condiciones retributivas y de beneficios que la de jefe”.

Por su parte, el **director de Innovación y Desarrollo de RRHH de Sacyr, Gerardo Lara**, considera que los valores son clave en el liderazgo: “Trabajamos para que nuestra empresa sea líder y para

ello nos centramos en que sea una compañía que se preocupa del medio ambiente, que garantiza la estabilidad económica y financiera a largo plazo, etc. Es decir, una empresa que genera una serie de valores. Si somos capaces de crear ese espacio organizativo, estoy seguro de que líderes y profesionales van a vivir la compañía, y la gente que no comparta estos valores no tendrá el liderazgo que buscamos y posiblemente se acabará yendo”.

También apuesta por un nuevo estilo de liderazgo, el **director de Recursos Humanos de Dealz España, Roberto Germán**, al afirmar que: “Si ponemos a buenos pilotos, personas capaces de generar ese desarrollo y ese potencial, tenemos un futuro muy interesante por delante”. No obstante, Roberto Germán advirtió: “Si descargamos toda la responsabilidad en el líder, le hacemos un flaco favor, la responsabilidad también es individual. Es importante tener un buen líder, pero tenemos que tener claro que necesitan a sus equipos para la buena marcha de la organización”.

A nivel de buenas prácticas en liderazgo, la **directora de Talento de Adecco Group, Nuria Es-**



La diversidad generacional comporta importantes desafíos en el colectivo de los managers intermedios

parza, contó que la compañía ha puesto en marcha el Programa 360 para ayudar a sus líderes a ser mejores. “Necesitamos un líder que trabaje en el hoy pensando en el mañana y que trabaje por una cuenta de resultados, pero preocupado por las personas. En estas cuatro áreas llevamos a cabo acciones para trabajar aspectos como liderar con

Héctor Infer, Transform Action

“Buscamos un líder capaz de asumir responsabilidad personal, que maneje la diversidad y sea capaz de jugar en equipo”.



Roberto Germán, Dealz España

“Si descargamos toda la responsabilidad en el líder le hacemos un flaco favor, la responsabilidad también es individual”.



Gerardo Lara, Sacyr

“La gente que no comparta nuestros valores no tendrá el liderazgo que buscamos y posiblemente se acabará yendo”.



José Ángel González, SAP

“Fomentamos que las personas sean emprendedoras, que puedan llevar a cabo sus aspiraciones personales y ser verdaderos líderes de sus proyectos”.



el ejemplo, el emprendimiento, la pasión y la inspiración”.

CNP Partners también trabaja para mejorar el liderazgo actual y futuro de la organización a través de programas de formación. Tal y como explica Anna Milesi, “estamos trabajando para que nuestros managers sean realmente líderes y dejen a la gente joven tomar decisiones y equivocarse”. Milesi destaca que los jóvenes profesionales y futuros líderes de la compañía son perfiles “inquietos, que preguntan y participan, y con los que trabajamos en el desarrollo de su capacidad para liderar y tomar decisiones”.

El manager y la diversidad generacional

En la actualidad, la convivencia de hasta cuatro generaciones en las organizaciones comporta también importantes desafíos en el liderazgo y en el colectivo de los managers intermedios. En este sentido, Bea Makowka, de Sanitas, hizo referencia a un estudio de Universum que asegura que: “En 2020 el 50% de los managers de las organizaciones van a ser menores de 35 años y ahí vamos a tener que convivir a dos velocidades distintas: el manager que ha ascendido por su capacidad técnica y el líder natural. Nuestro desafío es cómo ayudamos a los managers mayores de 35 años a hacer el cambio”.

Para Nuria Esparza, de Adecco Group, la convivencia generacional “conllevará una transformación en la forma de trabajar y las organizaciones tendrán que ayudar a los managers para que tengan una mentalidad de cambio constante”.

En este punto, Helena Valderas, de Ferrovial, quiso romper una lanza a favor del talento sénior que aglutina el conocimiento clave de las organizaciones. “Por supuesto que hay que formar y desarrollar a las nuevas generaciones que entran para que sean los líderes del mañana, pero también tenemos que ser capaces de generar sinergias entre el sénior y el júnior. Cada vez hablamos de compañías más planas, menos jerarquizadas, donde el conocimiento tiene que fluir y tenemos que co-

crear. Ahí, el reto de Recursos Humanos es desarrollar más aún el *social learning*”. Una apreciación a la que **Gabriela Infer Arrom, manager de Transform Action**, añadió que: “Una cultura de inclusión fomenta el trabajo en equipo. Las herramientas son vehículos, pero tenemos que implementar en las organizaciones una cultura de inclusión que tiene que ver con respetar la sabiduría de los mayores”. En este sentido, aseguró que: “Necesitamos un líder facilitador, un líder mentor que desarrolle el potencial, pero que a la vez sea un líder inclusivo”.

En el debate generacional, el **responsable de Comunicación y Marketing de Talentoo, Salah Kouss**, expuso la perspectiva del millennial. “Soy millennial y para mí la transformación es algo obvio. De hecho, lo que me sorprende es ver cómo a los clientes les cuesta realizar esta transformación digital y adaptarse a los nuevos tiempos”. En cuanto al estilo de liderazgo, Salah Kouss lamentó que “muchas veces en las organizaciones hay un tapón jerárquico. Es muy sencillo que las organizaciones lancen mensajes de arriba a abajo, pero a la inversa es muy complicado” ■

Javier Puebla,

“El éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad para afrontar la transformación digital y para ello es necesario tener líderes capaces de dirigir este nuevo rumbo”.

