



Cómo el

C O V I D

está cambiando el perfil y la agenda del

**DIRECTOR
CORPORATIVO
DE PERSONAS**

➤ Antonio Núñez & Javier García-Prieto

Vivimos en un momento único de nuestras vidas. A nuestro alrededor la incertidumbre crece y como escribía el poeta Jorge Enrique Adoum: «Cuando sabíamos las respuestas nos cambiaron las preguntas».

En el mundo empresarial habíamos comenzado una etapa irreversible de profunda transformación digital, cuyas olas estaban impactando en la gran mayoría de los sectores, pero en los últimos meses asistimos a un tsunami sin precedentes. Si en la crisis financiera del 2008 muchas compañías se internacionalizaron, en este momento esta vía no es factible porque la crisis es global y estos nuevos mercados ya están cubiertos.

En este escenario se percibe que habrá un antes y un después en muchas cuestiones clave para la vida de la empresa. El CEO como líder de la organización seguirá siendo el garante de la estrategia, la motivación y la cultura de la empresa, pero no podrá hacerlo solo.

Es aquí donde la figura del Director Corporativo de Personas (DCP) cobra protagonismo convirtiéndose en uno de los **activos estratégicos** más vitales que puede tener la organización, **asociándose estrechamente con el CEO** (Chief Executive Officer) y el CFO (Chief Financial Officer). Este **“triumvirato”** de liderazgo será el responsable de ejecutar la estrategia comercial, con roles distintos pero altamente interdependientes: el CEO define o lidera la visión y la estrategia; el DCP articula e impulsa la agenda de las personas y el CFO administra los recursos financieros y las inversiones.



¿Cuál es el papel del DCP en este momento de crisis?

El papel del Director Corporativo de Personas se está volviendo cada vez más complejo y cambia continuamente debido a una amplia gama de factores, algunos de los cuales se han acelerado con la actual pandemia, incluyendo la innovación y la transformación digital fruto en gran parte de la tecnología; la inteligencia artificial, la automatización de muchos procesos, el perfil cambiante de la fuerza laboral, las nuevas formas de trabajo y el nuevo enfoque en el talento.

En estas semanas hemos podido hablar con muchos DCP y realizar una amplia encuesta¹ a más de 700 directivos que nos han aportados datos clave sobre su nuevo rol en la empresa y los nuevos retos a los que se tendrá que enfrentar a causa de la crisis provocada por el COVID.

Tras analizar los resultados hemos descubierto los retos a los que se está enfrentado este ejecutivo. En primer lugar y uno de los desafíos más importantes es **garantizar la salud y la seguridad de los empleados**. En segundo lugar estaría **apoyar al CEO en la revisión del Plan Estratégico** y los Planes de Negocio. También deberá **adaptar a la organización a las nuevas formas de trabajo** (con sus gaps y oportunidades) y al nuevo tamaño de la empresa, si éste fuera necesario cambiarlo. Otro aspecto muy importante en los tiempos de crisis será ayudar en la elaboración de un **Plan de Comunicación Interna** para visibilizar la importancia de la colaboración y generosidad del equipo en esta crisis; y proporcionar a los empleados transparencia y claridad sobre lo que se espera de ellos. Es importante que aprenda a liderar e impulsar los mecanismos internos que refuercen el compromiso y la moral de la organización y sus personas.

También deberá establecer y monitorizar **canales de escucha directos** con las personas de la organización. Así

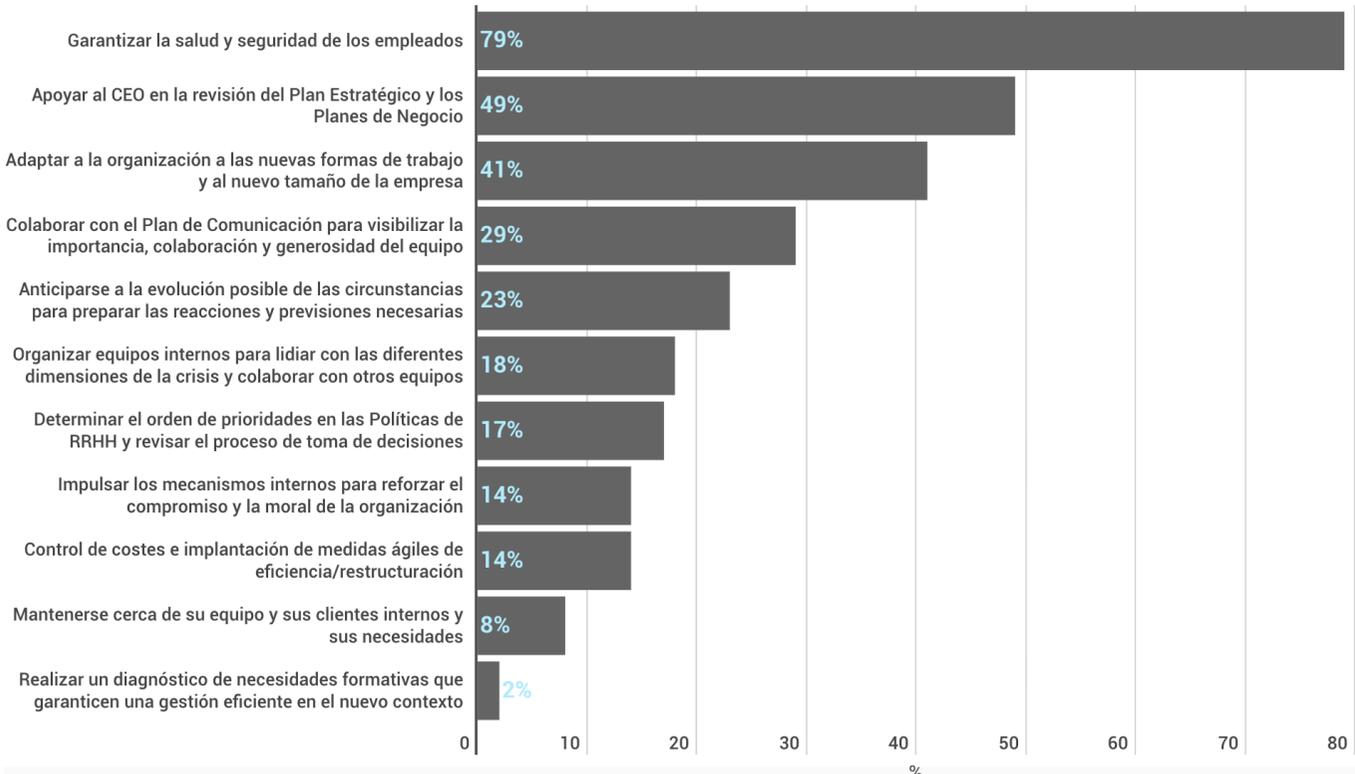
¹ La encuesta fue enviada a una muestra de 745 Directores Corporativos de Personas que aseguraba la representación equitativa de los principales sectores, tipos de empresa (multinacional, nacional, familiar y startups) y tamaños de empresa. El 78% de las encuestas se hizo online y un 22% por teléfono. La fecha de realización fue del 22 de mayo al 12 de junio de 2020.

como **organizar equipos internos** para lidiar con las diferentes dimensiones de la crisis y colaborar con los otros equipos de crisis: clientes, finanzas, operaciones, TI, proveedores, etc.

Deberá anticiparse a la evolución de las circunstancias para preparar las reacciones y previsiones necesarias así como determinar de forma clara la situación y el orden de prioridades en las Políticas de RRHH y revisar el proceso de toma de decisiones para agilizarlo (p.ej desde la óptica de las personas, recuperar el compromiso y desde la óptica de la organización: como contribuir al control de costes laborales). Tendrá que tener un mayor control de costes e implantación de medidas ágiles de eficiencia/reestructuración. Y por último y quizá lo más importante deberá mostrar más cercanía que nunca tanto a su equipo como a los clientes y atenderlos en sus necesidades.

En esta línea también surgen otras como realizar un diagnóstico de necesidades formativas que garanticen una gestión eficiente en el nuevo contexto (gestión eficaz de equipos en remoto, identificación de las "soft skills" core que garanticen el éxito del "smart working", dominio de herramientas tecnológicas clave: TEAMS, ZOOM, etc.)

¿Cuáles están siendo las funciones principales del DCP durante la gestión de crisis?

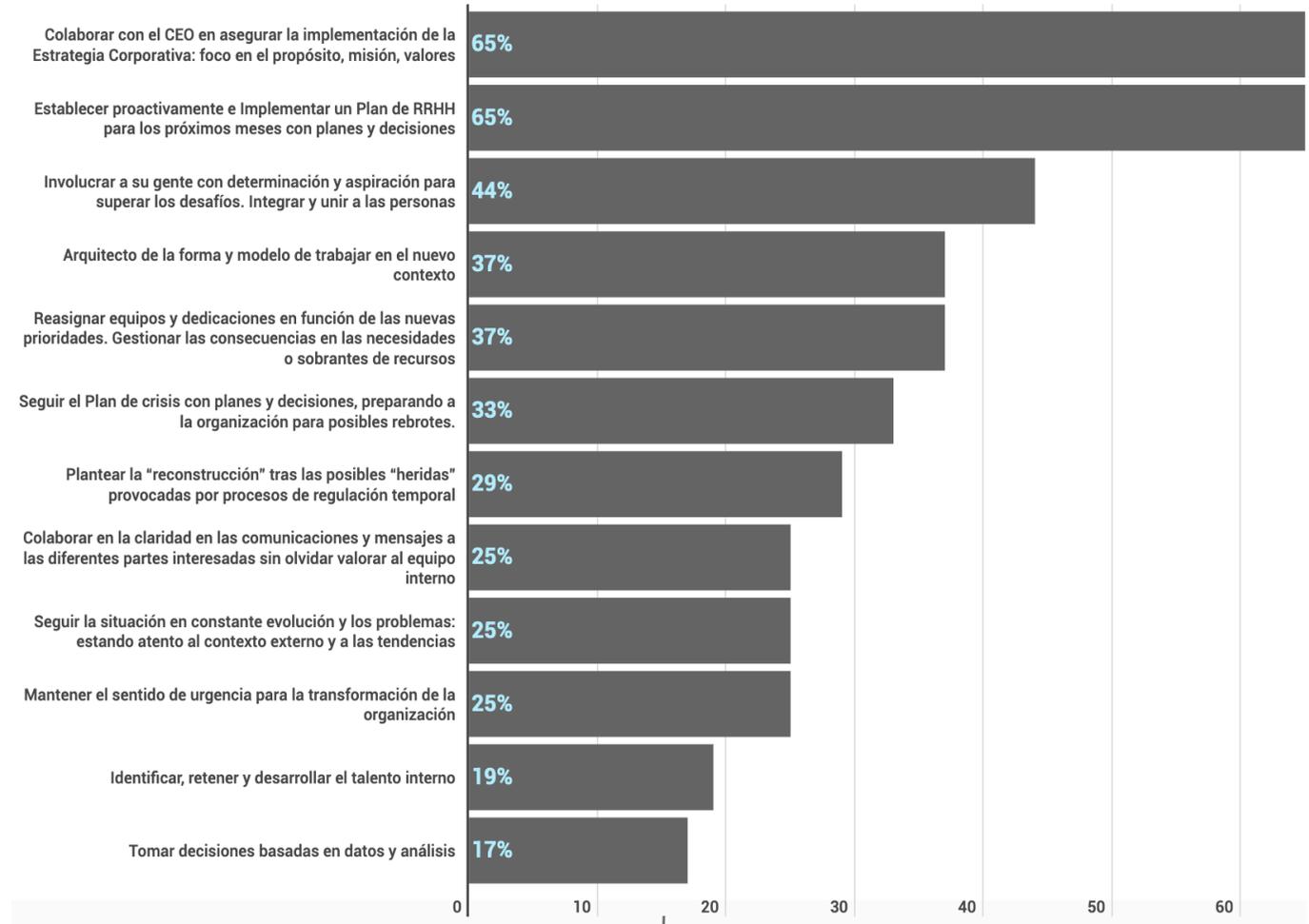


LOS RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

Respecto a la duración de la crisis, las teorías se multiplican, y los directivos consultados estiman unos efectos a corto plazo de 12 meses y una duración a medio plazo de 2 años. En este entorno de gestión de las consecuencias de la crisis, nos encontramos con una serie de **retos a los que se enfrentará el DCP a medio y largo plazo**. Entre todos los retos nos gustaría destacar:

- **Colaborar con el CEO** en asegurar la implementación de la **Estrategia Corporativa**, estableciendo el foco en el propósito, la misión y los valores.
- Establecer proactivamente e Implementar un **Plan de RRHH** para los próximos meses con objetivos y decisiones dependiendo del desarrollo de los acontecimientos, incluyendo Relaciones Laborales que ayude a la organización a adaptar sus recursos.
- **Involucrar a su gente** con determinación y aspiración para superar los desafíos, así como integrar y unir a las personas, siendo una referencia positiva en un momento de incertidumbre y ansiedad.
- Arquitecto de la **forma y modelo de trabajar** en el nuevo contexto
- **Reasignar equipos y dedicaciones** en función de las nuevas prioridades
- Seguir el **Plan de crisis** con objetivos y decisiones; preparando a la organización para posibles rebrotes.
- Plantear la **"reconstrucción"** tras las posibles "heridas" provocadas por procesos de regulación temporal: valorar si se ha perdido el compromiso, qué acciones poner en marcha y desde qué planos.

¿Cuáles serán las principales tareas y retos del DCP en la gestión pos crisis (12/18 meses)?



LOS RETOS A MEDIO Y LARGO PLAZO

- Colaborar en la claridad de la **comunicación** y mensajes dirigidos a las diferentes partes interesadas.
- **Seguir la situación**, en constante evolución y los problemas que vayan surgiendo; estando atento al contexto externo y a las tendencias.
- Mantener el **sentido de urgencia para la transformación** de la organización
- **Identificar, retener y desarrollar el talento** interno e identificar y atraer el mejor talento externo.

Existen algunas **funciones que siempre han estado presentes** en las agendas de los DCP y que en un futuro deberán seguir manteniendo. Algunas de las más destacadas serían: tomar decisiones basadas en datos y análisis así como asesorar sobre los cambios en la cultura corporativa. Deberá liderar la formación y la habilidad de aprender en un entorno y con unas herramientas nuevas. Comprender el impacto de la tecnología en el negocio y en su propia función. Tendrá que trabajar el desarrollo de las competencias en materia de Relaciones Laborales requeridas por las posibles reestructuraciones. Retar, haciendo preguntas específicas a la organización en lugar de “seguir a la manada”. Ejercitar su capacidad de organización con una habilidad para hacer un mapeo proactivo e identificar el mejor talento y por último mejorar la reputación y la marca como empleador de la empresa.

En definitiva, para tener éxito en el escenario post COVID, este directivo **debe dominar cinco habilidades clave** que apenas estaban en su radar hace media década: habilidades de transformación, aceptar la disrupción, practicar la agilidad, resolver la estructura organizativa, emplear análisis de datos y facilitar nuevos entornos de trabajo.

El DCP es un agente de cultura y cambio que debe estar muy orientado al negocio, debe ser analítico y tecnológicamente preparado, decir la verdad al “poder” retando constructivamente e influir sutilmente pero con firmeza. No debería ser sorprendente encontrar un DCP con una combinación de experiencia funcional de Recursos Humanos y una visión de negocio.

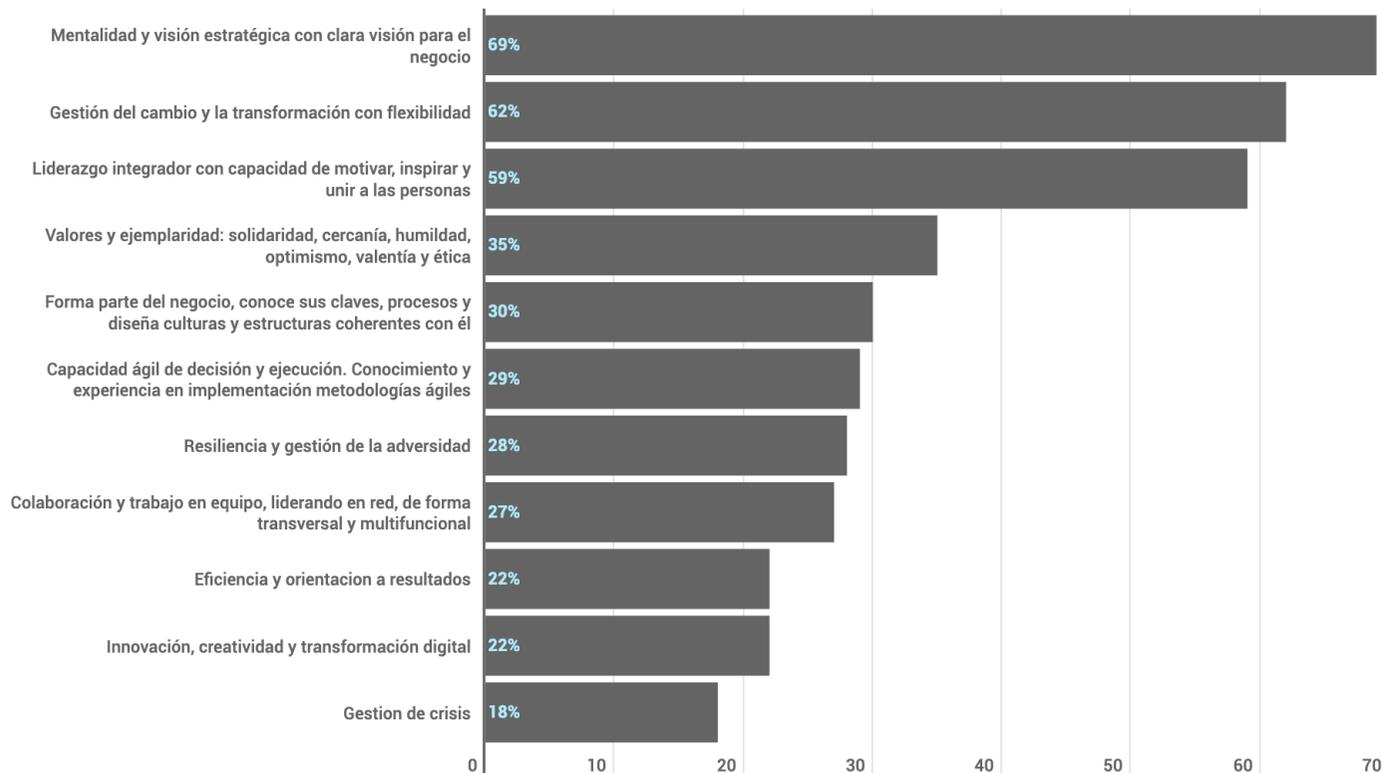


EL PERFIL IDEAL DE UN DIRECTOR CORPORATIVO DE PERSONAS

En un mercado cada vez más incierto, hay una pregunta que todo CEO se hace en estos momentos de alta incertidumbre: ¿existe el directivo de personas perfecto para afrontar las consecuencias de la crisis? Absolutamente no. Pero sí que nos podemos aproximar al perfil que las principales empresas necesitarán en el nuevo contexto surgido como consecuencia de la pandemia que estamos viviendo. En estas reflexiones, trataremos sobre el “retrato robot” de este líder 10. Y partiremos de una de las mejores definiciones de liderazgo que implica a aquella persona capaz de alinear a toda la organización hacia un objetivo compartido. Este **nuevo DCP que necesitan las compañías deberá conjugar un mix de diferentes capacidades y competencias directivas**. A continuación las detallamos en un decálogo.

1. Mentalidad y **visión estratégica** con una clara visión para el negocio
2. **Gestión del cambio** con flexibilidad
3. **Liderazgo integrador** con capacidad de motivar, inspirar y unir a las personas
4. **Valores y ejemplaridad**: solidaridad, cercanía, humildad, optimismo, valentía y ética
5. Formar parte del **negocio**, conocer sus claves, procesos y diseñar culturas y estructuras coherentes con él
6. Capacidad ágil de **decisión y ejecución**. Conocimiento y experiencia en implementación de metodologías ágiles
7. **Resiliencia** y gestión de la adversidad
8. Colaboración y **trabajo en equipo**, liderando en red, de forma transversal y multifuncional

¿Cuál es el perfil y las competencias directivas más importantes para el DCP pos crisis?



EL PERFIL IDEAL DE UN DCP

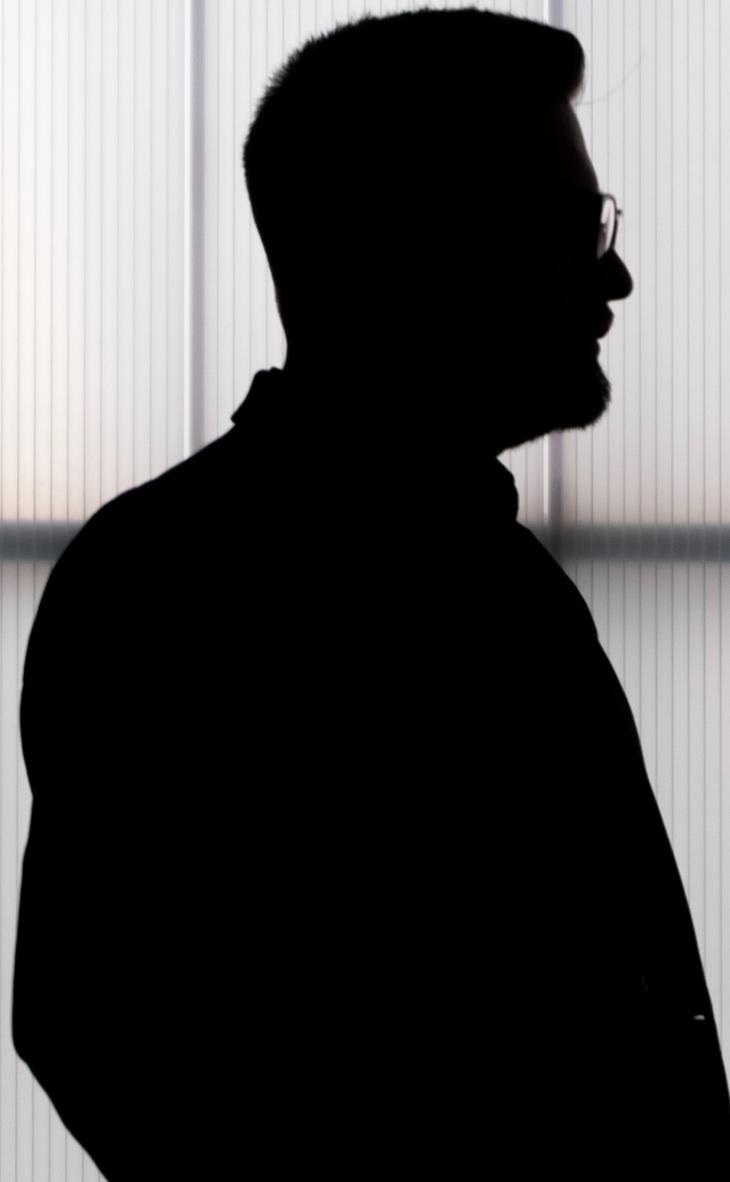
9. Eficiencia y **orientación a resultados**

10. **Innovación**, creatividad y **transformación digital**

Complementando este decálogo podríamos destacar otras habilidades y competencias directivas como: la gestión de crisis, la influencia y la capacidad relacional así como la comprensión de la gobernanza de la empresa (relación con la Comisión de Nombramientos y Retribuciones del Consejo) para colaborar en el equilibrio de las agendas de los stakeholders: el CEO, el Consejo (accionistas) y los empleados.

Es importante la colaboración en la definición y co-creación de la cultura corporativa. Comunicar con empatía y capacidad de escucha. Deberá conocer el entorno externo con una visión del panorama competitivo y las tendencias de la industria. Tendrá que aplicar su conocimiento en los nuevos procesos y desarrollos (nuevas formas de trabajar basadas en un verdadero trabajo colaborativo). Aplicar el pensamiento crítico, poner de manifiesto las competencias relacionadas con las Relaciones Laborales y por último mostrar compromiso con la diversidad y la inclusión.

En definitiva debe ser valiente, intelectualmente curioso y tener ganas de aprender, en un entorno de educación virtual y formatos híbridos. Deberá poseer o adquirir una experiencia comercial así como desarrollar una red sólida de contactos, seguir creciendo, tener un buen mentor y aprovechar las oportunidades para participar en una amplia gama de proyectos transversales.



CÓMO BUSCAR AL MEJOR DCP

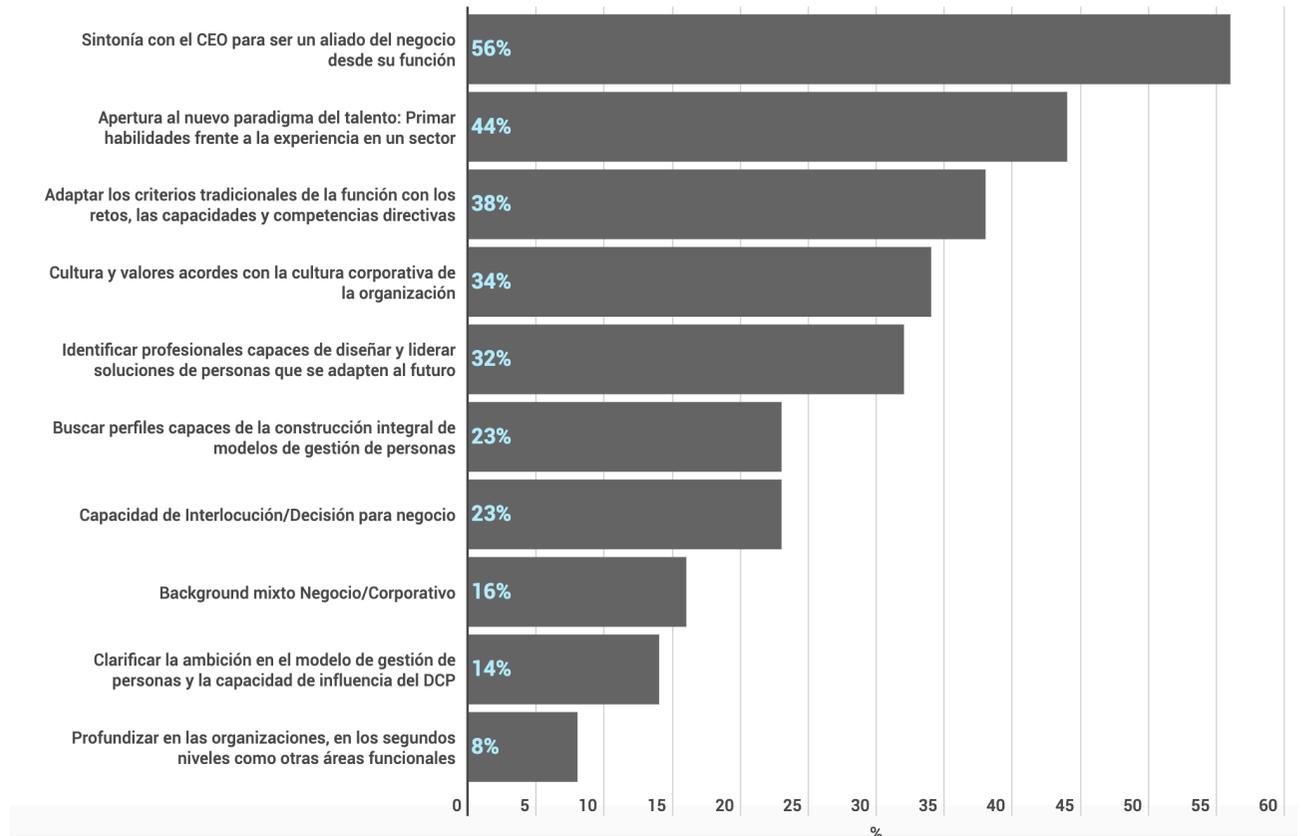
En los próximos meses asistiremos a una auténtica batalla por el bien más preciado del mercado: el talento. Desde mi perspectiva de Asesor de Alta Dirección y Headhunter, y con la experiencia de haber ayudado en muchas búsquedas en este campo, creo que hay varios **elementos clave para reclutar un excelente DCP**:

1. **Sintonía con el CEO** para ser un aliado del negocio
2. Apertura al **nuevo paradigma del talento** en el que priman habilidades como: la visión, la agilidad, la curiosidad y el pensamiento crítico, frente a la experiencia en un sector determinado
3. Adaptar los criterios **tradicionales** de la función con los **retos, las capacidades y competencias directivas que se van a requerir en el futuro** próximo.
4. **Valores** acordes con la **cultura corporativa** de la organización
5. Identificar profesionales capaces de diseñar y liderar soluciones de personas que se adapten a las **nuevas tendencias globales** como la robótica, la inteligencia artificial, el aprendizaje continuo, los cambios demográficos o la movilidad internacional
6. Buscar perfiles capaces de la **construcción integral de estrategias de gestión de personas**
7. Capacidad de interlocución y decisión para **negocio**
8. **Background mixto** entre negocio y función corporativa
9. **Clarificar la ambición** en el modelo de gestión de personas y la capacidad de influencia del DCP

10. **Profundizar en la propia organización**, tanto en los segundos niveles como en otras áreas

En paralelo, debemos preparar a la organización para aceptar la diversidad, dar mucha visibilidad a la posición y vender la oportunidad.

¿Cuáles son las claves para seleccionar un buen DCP?



OTRAS REFLEXIONES FINALES:

EL ROL DEL DCP EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

Otro campo importante donde un buen Director Corporativo de Personas puede aportar es en el **Consejo de Administración**. Según una investigación reciente, solo 28 DCPs activos están actualmente en los Consejos de las compañías del Fortune 1000. La necesidad de su figura en este ámbito a menudo tiene que competir con las habilidades de otros perfiles, como el conocimiento de la industria o la perspectiva financiera. Muchos miembros del Consejo carecen de experiencia en sucesión y desarrollo ejecutivo y confían en las habilidades de un director con el conocimiento de un DCP para aportar su experiencia al proceso de sucesión del CEO. Ahí es donde el DCP puede agregar un gran valor.

El 74% de los directivos encuestados piensa que el Director Corporativo de Personas ganará peso en el **Comité de Dirección** después de la crisis, y que otros perfiles como el Director Financiero y el Director de Innovación/Digital tendrán más importancia en este órgano de gobierno.

Nos atrevemos a aventurar que los **Comités de Dirección** serán cada vez más líquidos, con miembros permanentes y no permanentes y con unas normas de funcionamiento muy flexibles. Tendrán formatos distintos en función del contenido y del tipo de decisiones que tomen.

Ante un escenario muy competitivo y complejo, la pregunta que muchos CEOs se han hecho en estos meses de obligado confinamiento es si tenemos el equipo directivo idóneo para acometer la crisis. La respuesta mayoritaria es sí, pero con algunos cambios y mejoras.

Destacan tres campos donde los directivos consultados ponen su foco para mejorarlo. En el momento actual, con profundos cambios y nuevas estrategias de crecimiento, muchos primeros ejecutivos abordarán la **Evaluación y Plan de Mejora** de sus equipos (un 29% no lo había realizado en los últimos años). Otros destacan la importancia de **buscar**

talento externo, el coaching, preparar con tiempo un Plan de Sucesión (en la actualidad uno de cada tres CEOs no sabe quien le sucederá) e invertir en la **formación** de su equipo cercano (un 25% de las empresas consultadas no tienen en la actualidad un Plan de Formación directiva)

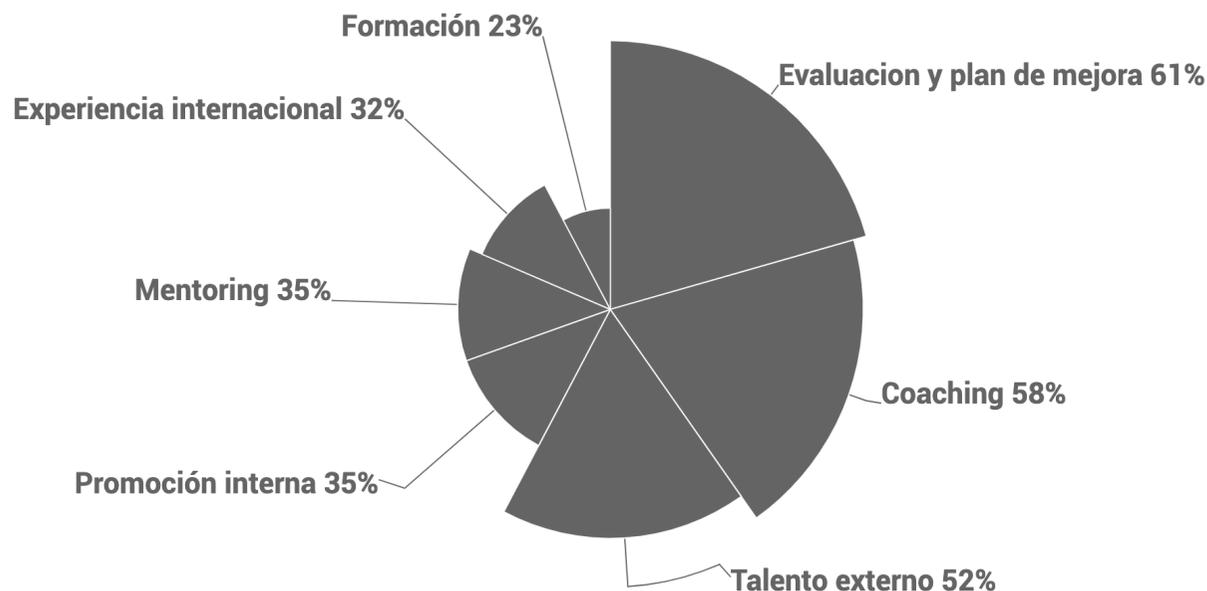
Una de las cuestiones más relevantes en el mundo del management es **cómo ganar en diversidad** en el equipo directivo. Entre las medidas más efectivas destacan las de propiciar algunas soft skills “core” en el nuevo contexto, un background diferente, el género, unas capacidades diferentes, la nacionalidad y la experiencia internacional.

Por último nos gustaría destacar una reflexión sobre la **evolución de los equipos de Personas** hacia equipos “agile” que

trabajan de forma flexible siendo asignados a proyectos. Con la introducción de herramientas digitales, tomará más peso el autoservicio del empleado y el Manager, por lo que la función de personas se centrará menos en la operativa y más en la estrategia.

Christophe Guilluy, geógrafo francés, escribía hace poco “que el mañana será de la gente corriente”. El reto al que nos enfrentamos es mayúsculo, y de aquí la importancia de tener el mejor equipo. Y en este equipo el responsable de liderar las personas es un aliado clave del CEO para lograr el éxito, como nos regalaba Napoleón: “un líder es un negociador de esperanzas”.

¿Cómo podemos mejorar el equipo directivo?



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



Antonio Núñez Martín es el Senior Partner de Parangon Partners especializado en Liderazgo y Gobierno Corporativo, donde se dedica fundamentalmente al Asesoramiento de Consejos de Administración y Alta Dirección, planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, “executive search” y evaluación y desarrollo de estructuras directivas a nivel nacional e internacional.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF, MBA por el IESE Business School, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School of Government, Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos y miembro del Instituto de Consejeros y Administradores (ICA).

Ha publicado varios libros entre los que destacan “El líder ante la innovación”, “El líder ante el espejo. Claves para la alta dirección”, “El nuevo directivo público. Claves de Liderazgo para la Gestión Pública” y “España SL”.

Es profesor, conferenciante y colaborador habitual de prensa, radio y televisión. Fundador de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School en España y cuenta con una amplia experiencia en Consejos de Administración empresariales, Consejos Editoriales de prensa y Juntas de Fundaciones y ONGs.

Contacto: anunezm@parangonpartners.com

AUTOR

JAVIER GARCÍA- PRIETO



Javier García-Prieto, es Socio de Parangon Partners, se dedica fundamentalmente al Asesoramiento a la Alta Dirección y Consejos de Administración, desarrollando soluciones de alto rendimiento, en planes de sucesión de CEOs y equipos directivos, búsqueda de altos directivos y evaluación y desarrollo de estructuras directivas, así como en proyectos de consultoría de RRHH y gestión del cambio, para todo tipo de organizaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Con anterioridad, ha sido Socio-Director de Activa Advice, organización perteneciente al Grupo Parangon Partners. Siendo responsable de la gestión integral de la organización y de los acuerdos de desarrollo y de originación con empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía, así como la coordinación y gestión de grandes proyectos de contratación y consultoría, tanto a nivel nacional como internacional, de directivos y mandos intermedios.

Es licenciado en Administración de Empresas por CUNEF, Universidad Complutense de Madrid y Executive MBA por el Instituto de Empresa Business School.

Contacto: jgarciaprieto@parangonpartners.com

COLABORADOR