



# ALEXANDER HUGHES INSIGHTS

CoDir'21: ¿Hacia qué tipo de  
Liderazgo nos dirigimos?

Entrevistas con 100 CEOs, Consejeros y  
Empresarios

Desde Alexander Hughes nos sentimos orgullosos de poner a su disposición la información proporcionada por nuestros clientes a lo largo de las pasadas semanas, en las que todo el planeta ha estado luchando (y continua haciéndolo), contra una de las mayores pandemias sufridas por la humanidad.

El coronavirus ha traído momentos difíciles a todos los rincones del planeta. Pero esta pandemia también nos ha ofrecido una oportunidad única: poder evaluar el liderazgo comparando las distintas respuestas dadas ante una misma situación.

Hemos podido aprender valiosas lecciones sobre la importancia del liderazgo y sobre lo que funciona y lo que no, gestionando equipos en situaciones adversas.

Alexander Hughes Iberia ha liderado una encuesta a lo largo de dos meses para conocer las claves del liderazgo, actual y futuro.

La estrategia para liderar a las organizaciones por la senda de la recuperación incorpora medidas transversales, pero requiere de líderes capaces de identificar escenarios futuros y dirigir a los equipos de manera alineada con la estrategia corporativa.

El objetivo de este informe es recopilar las opiniones de miembros del C-Suite para aportar tendencias, necesidades y expectativas.



Miguel Codina  
CEO Alexander Hughes  
Iberia  
Member of the Board

**“Las lecciones aprendidas durante la crisis del Covid-19, ¿nos van a ayudar en el futuro? ¿Los líderes están reflexionando sobre las futuras necesidades de las organizaciones?”**



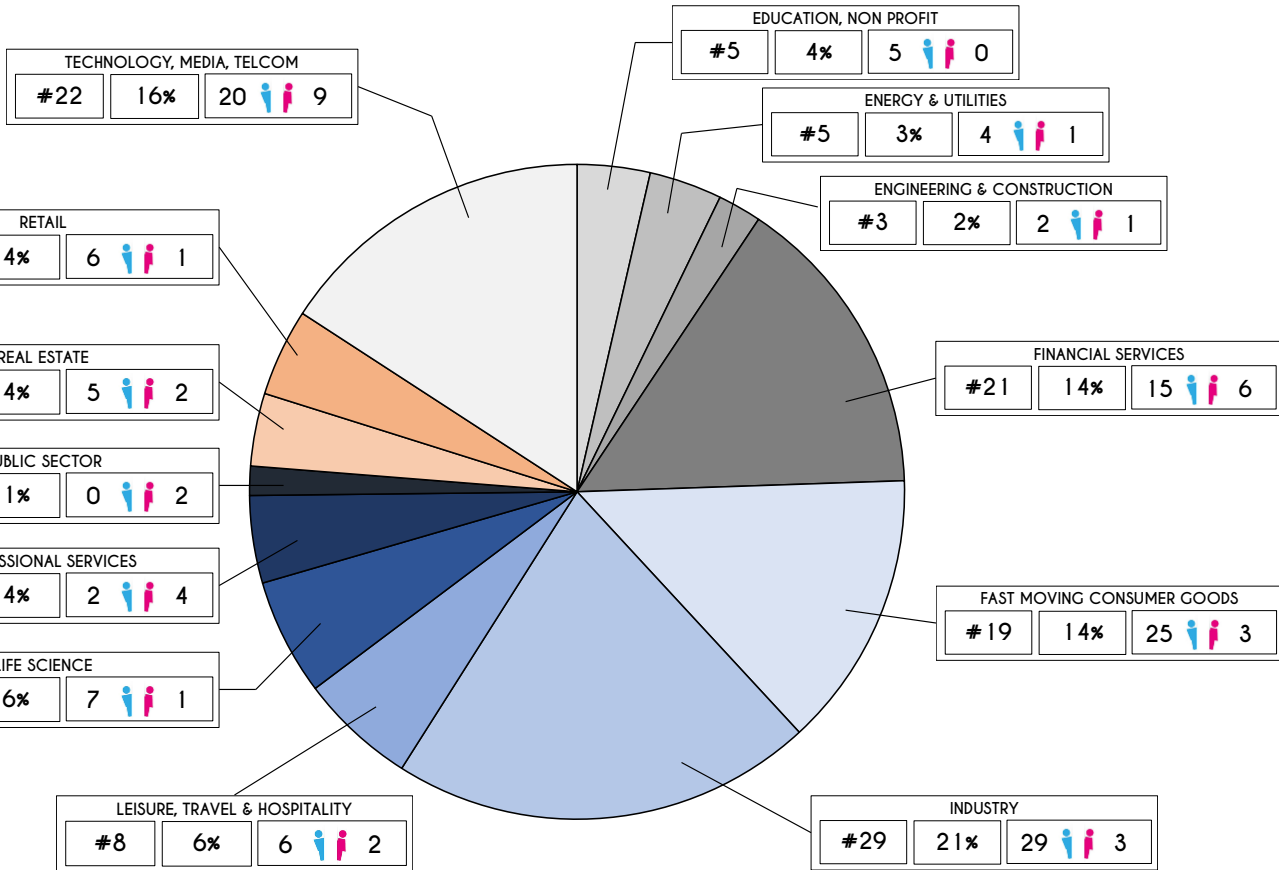
**2**  
meses



**139**  
compañías



**161**  
entrevistas



**66** compañías EU



**22%** directivas



**95** Multinacionales



**65** Empresas Familiares



**56** Cotizadas



**13** Sectores

## INTRODUCCIÓN

Una de las últimas reflexiones más aclamadas sobre el desarrollo de modelos organizativos, la dio Yuval Noah Harari en su libro "Sapiens". La habilidad para generar organizaciones complejas para movilizar un elevado número de personas con un propósito común es innata en el hombre. Y estas capacidades, que nos han permitido alcanzar esta posición dominante, tienen mucho que ver con el Liderazgo.

***"En 1964 el promedio de vida de las empresas del índice S&P 500 era de 33 años, hoy es de 22 años y si nada cambia esta previsto que en el 2027 sea de 12 años"***

Y, en teoría, los modelos de liderazgo han evolucionado y se han ido adaptando a las necesidades del mercado y organizativas. Y decimos "en teoría" porque hemos de reconocer que los Comités de Dirección en la actualidad, salvo pequeños cambios, no han evolucionado suficientemente. Probablemente ello explique la disminución en la vida media de las empresas. En 1964 el promedio de vida de las empresas del índice S&P 500 era de 33 años, hoy es de 22 años y si nada cambia esta previsto que en el 2027 sea de 12 años.

En cualquier caso, nos parece un promedio de vida demasiado corto para justificar un propósito que mueva nuestras organizaciones y sociedad hacia delante con suficiente fuerza y convicción. Sabemos, que el entorno es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Sin embargo...

*...¿**Debemos conformarnos y normalizar** esta espiral decreciente que nos lleva a un preocupante cortoplacismo.*

*...¿Cuánto tiempo dedica nuestro **Comité de Dirección a plantear estrategias** alternativas válidas al entorno en que vivimos?*

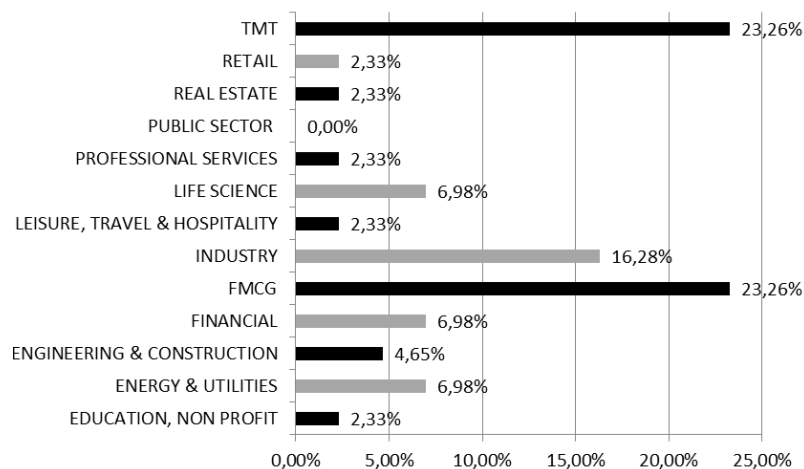
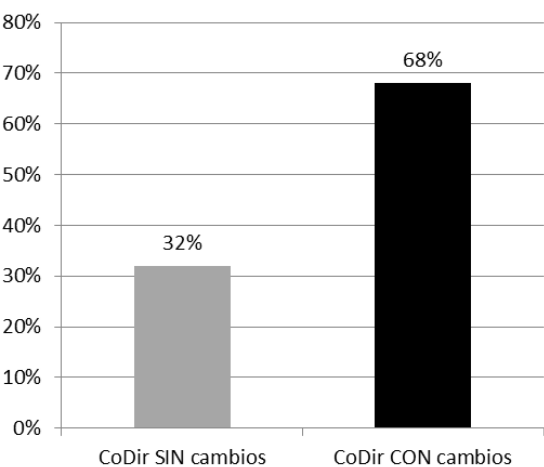
*...¿Es el **CoDir víctima de su realidad sectorial**, víctima de sus **silos funcionales**, de su **falta de diversidad** (sea ésta cultural, multidisciplinar, de género, de edad...)?*

*...¿Estaban nuestros **Comités de Dirección preparados** para la crisis?*



### 1.- ¿Han realizado cambios en el Comité de Dirección en los tres últimos años?

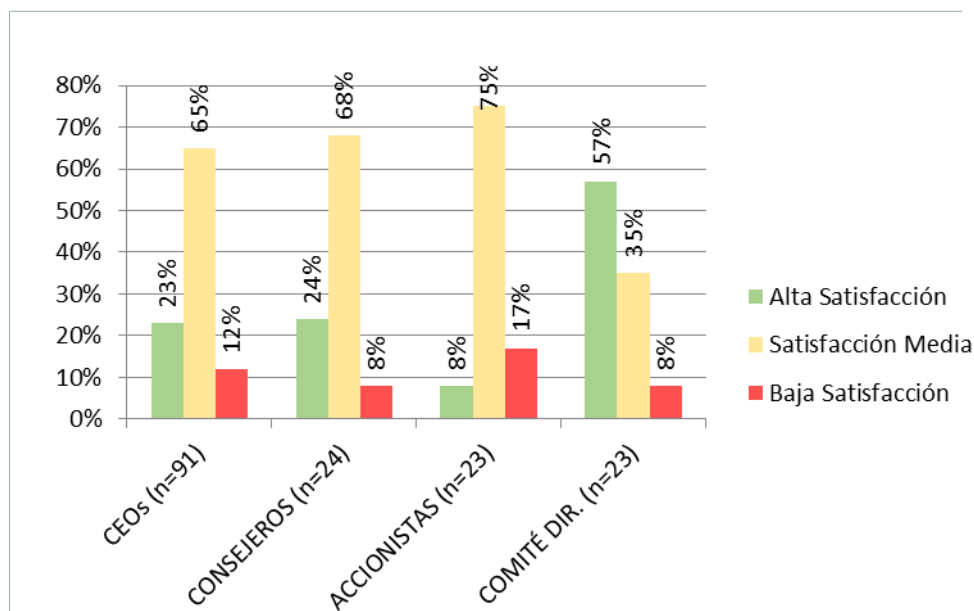
- En el 68% de las compañías participantes en el estudio, han llevado a cabo cambios en su Comité de Dirección en los tres últimos años. Por sectores, los más proactivos con los cambios realizados han sido TMT (23%), FMCG (23%) y sector Industrial (16%). Hemos podido identificar ciertos movimientos puntuales en los sectores financiero, energético y farmacéutico.



### 2.- ¿Cuál es el nivel de satisfacción con el Comité de Dirección actual de cara a los próximos retos?

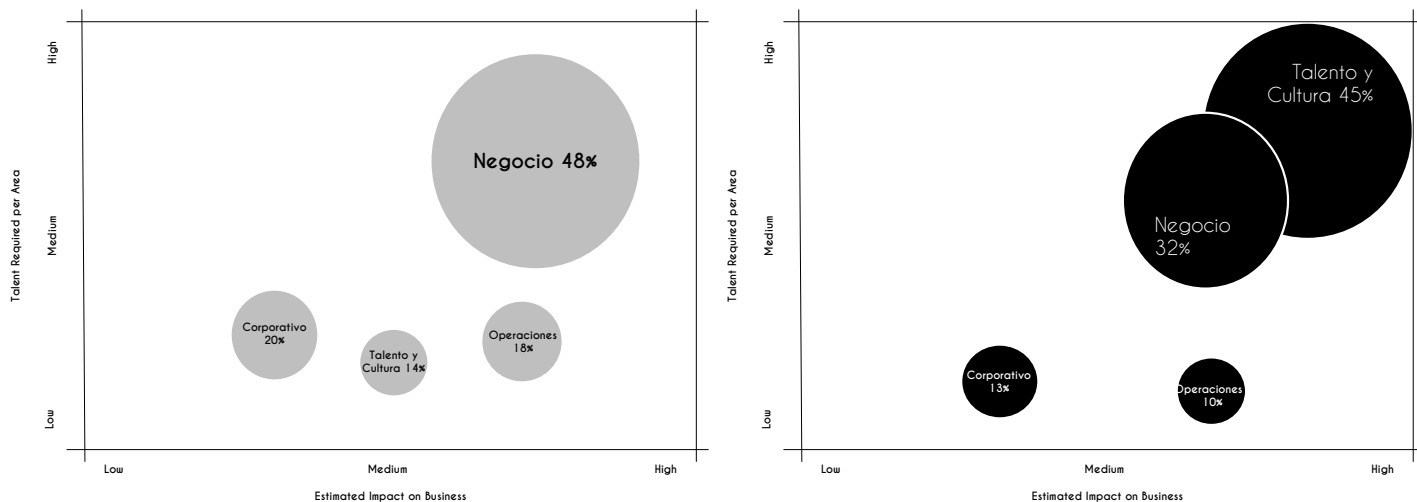
- En la mayoría de los casos hay cierto nivel de preocupación por la estructura y funcionamiento del Comité de Dirección actual de cara a afrontar presentes y futuros retos de las organizaciones.
- La mayor parte de las respuestas tienen como trasfondo la falta de alineación de los directivos con la estrategia.**

El grupo formado por los accionistas (inversores y/o propietarios), es el que más crítico se ha mostrado con el papel del Comité de Dirección. **Los accionistas encuestados se distribuyen entre propietarios de la empresa (65%), inversores institucionales, PE en su mayoría (24%) y accionistas de referencia 11%. Entre éstos últimos, la respuesta ha sido mayoritariamente "satisfacción media"**



### 3.- Cambios realizados en los últimos años VS cambios a realizar en el futuro CoDir.

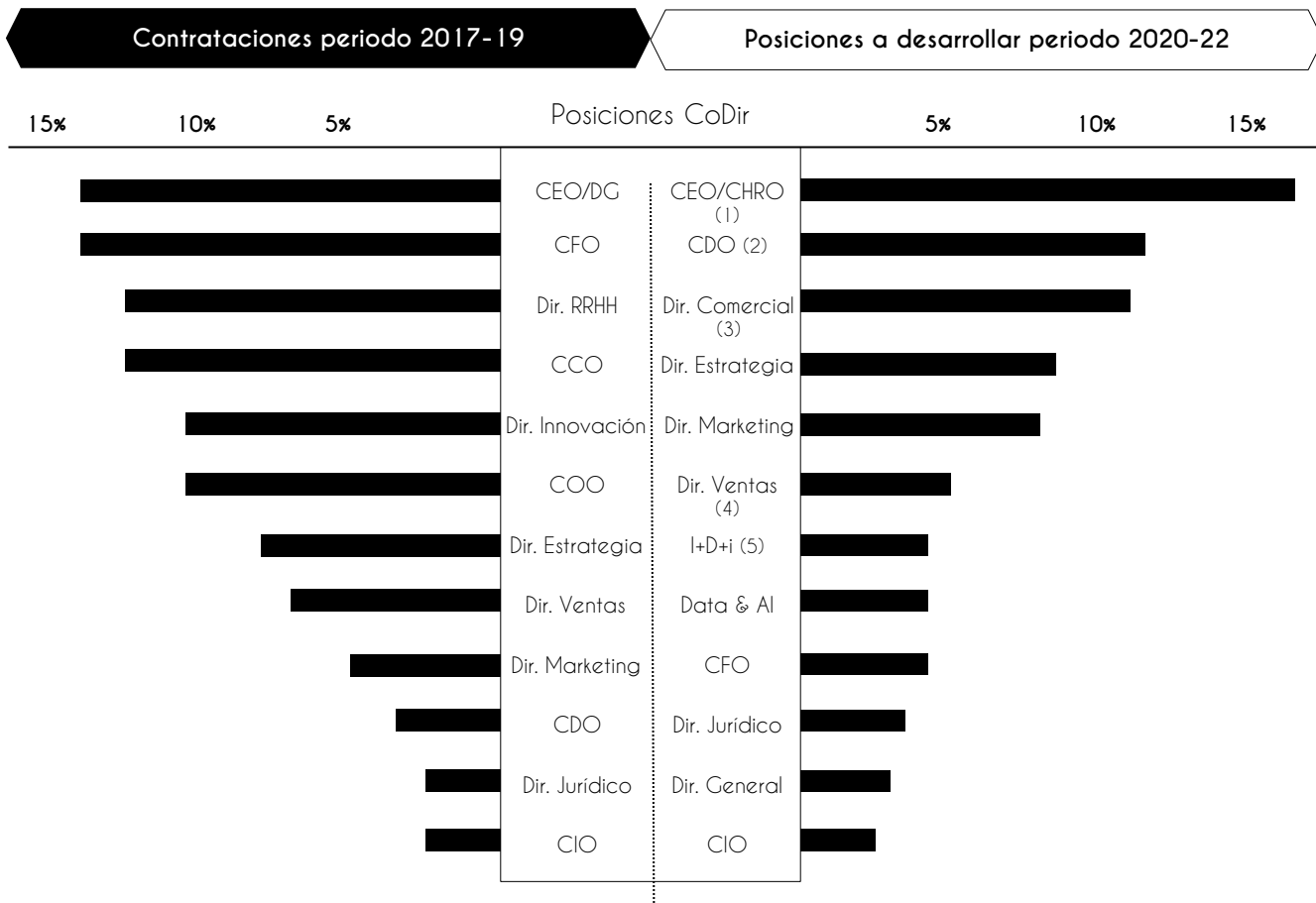
- La encuesta ha arrojado significativas diferencias entre los perfiles buscados **antes** de la crisis y las posiciones y perfiles demandados para liderar desde el Comité de Dirección a las organizaciones **tras** la crisis.
- Antes de la crisis Covid-19, casi el **50% de las posiciones incorporadas al CoDir estaban relacionadas con crecimiento de negocio**, un **33% fueron posiciones de soporte** y un **14% relacionadas con tecnología/digital**.
- El resultado de nuestro estudio refleja que el nivel de exigencia de Propietarios/ Inversores, Consejeros y CEOs es alto, y mayoritariamente coinciden en la necesidad de trabajar tres aspectos críticos para el desarrollo del mejor Comité de Dirección:
  - **¿Qué puestos tienen más impacto en la cadena de valor?**
  - **¿Dónde tenemos que invertir para obtener el mayor retorno de la inversión?**
  - **¿Qué perfiles y/o puestos son más difíciles de sustituir?**
- Las primeras respuestas apuntan a un cambio de tendencia en la composición de perfiles y posiciones integrantes del Comité de dirección:



- Las áreas de competencia que focalizan Talento y Cultura pasan del último lugar al primero, tomando el relevo de las posiciones más comerciales en cuanto a importancia de los cambios que se estima van a producirse en los Comités de Dirección de las organizaciones participantes.
- Nosotros lo leemos como la necesidad de transformación cultural, un cambio en las formas de hacer las cosas, pero de una manera más ágil y eficaz. La tecnología ya existía desde hace tiempo, eran nuestros miedos y resistencias al cambio los que ralentizaban su implementación: se debe superar el miedo al "si funciona, no lo toques".
- Sin lugar a dudas, la crisis del Covid-19 va a acelerar los cambios que ya teníamos en mente... nada nuevo o probablemente sí. Transformar la Cultura y mejorar nuestras habilidades de liderazgo para anticiparnos en un entorno cada día más Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, que ha venido para quedarse, es algo que hemos de saber recoger, tanto en la Estructura como Funcionamiento de nuestro Comité de Dirección.



- Un **62% de los encuestados** (100 directivos), **evalúan al CoDir con una satisfacción media**. En total **119 directivos** consideran que el **nivel de satisfacción con el CoDir ha sido medio o bajo** (74% de los encuestados). De todos ellos, **el 80% considera necesarios cambios en la estructura de su CoDir** para afrontar los retos que se avecinan.



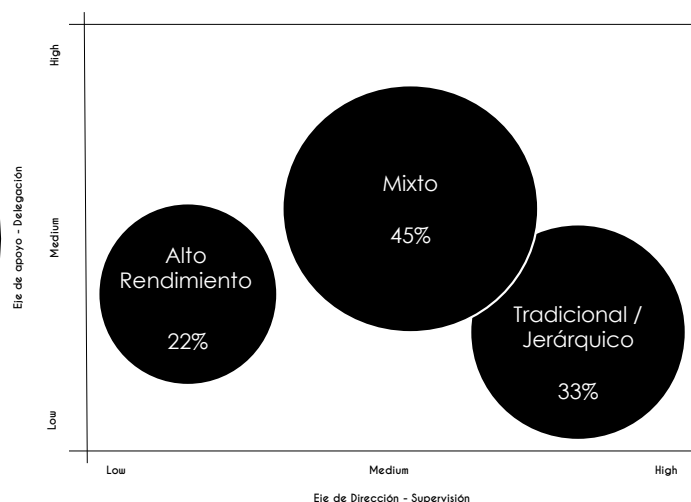
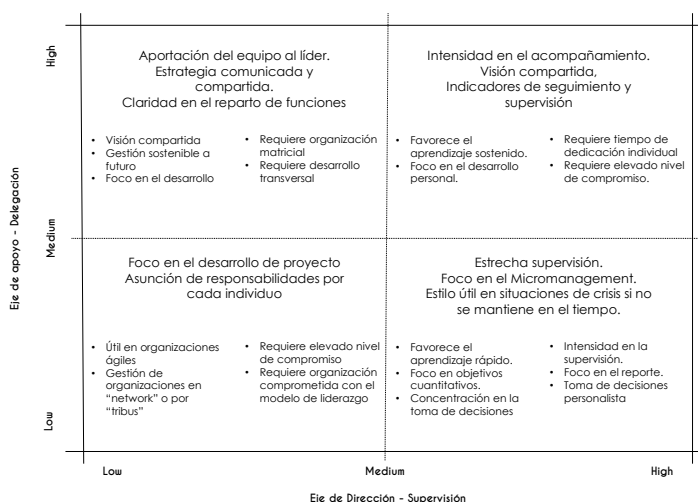
- Antes de la crisis Covid-19, casi el **50% de las posiciones incorporadas al CoDir estaban relacionadas con crecimiento de negocio**, un **33% fueron posiciones de soporte** y un **14% relacionadas con tecnología/digital**.
- De los directivos entrevistados, **sólo un 15% quiere mantener igual la estructura de su CoDir**. Un **20% no añadiría miembros, pero sí nuevas funciones** que consideran importantes para afrontar los retos futuros de la organización. Finalmente, **más del 65% de los encuestados consideran necesarios cambios relevantes** en la estructura del CoDir (**22% añadirían funciones y roles nuevos**, y un **43% optan por una reorganización más profunda** del CoDir).
- La demanda general a futuro son perfiles capaces de delegar la operación y focalicen en la estrategia:

- En primer lugar, un **CEO o CHRO capaz de liderar una transformación cultural en la empresa**. La mayor parte de los encuestados está de acuerdo en que la Cultura Organizativa sobrevive a las crisis y los directivos deben estar alineados con esa Cultura.
- Apoyando a los procesos de transformación, **la evolución digital en las empresas se muestra clave**.
- y (4) Las **áreas de desarrollo de negocio** (Comercial, Marketing y Ventas especialmente), necesitarán perfiles **con experiencia en el desarrollo de e-commerce y/o canales de venta alternativos**.
- Las organizaciones que requieran diferenciación de sus productos o servicios necesitarán de **perfiles que aporten innovación alineada con la estrategia**: cambios en la comercialización, en la aportación de valor frente a la competencia o en la evolución rentable y sostenible.



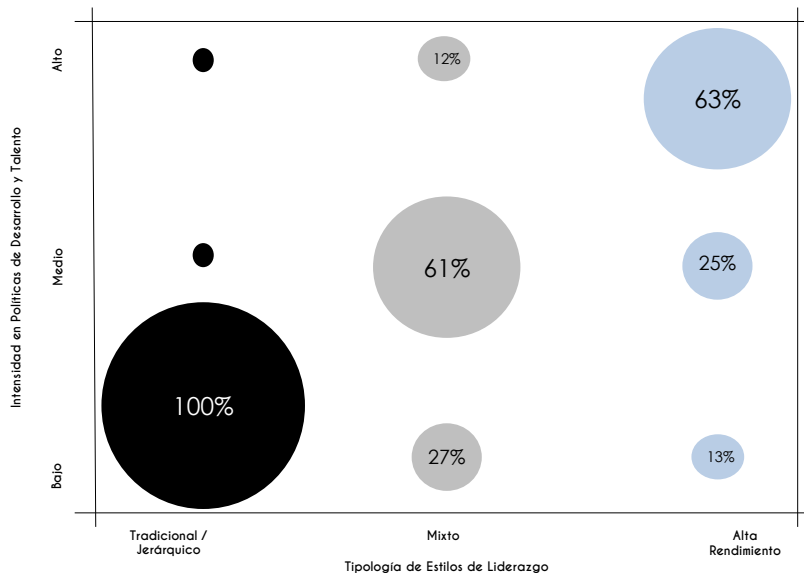
#### 4.- Estilos de Liderazgo en el CoDir: situación actual y necesidades futuras

- Prácticamente todos los encuestados coinciden en reconocer al Comité de Dirección como el equipo a través del cual se lidera la organización. Pero preguntados sobre las principales funciones desempeñadas por el Comité de Dirección, las respuestas abarcan un amplio espectro de responsabilidades. Desde la supervisión del día a día, pasando por la elaboración del presupuesto anual, hasta el diseño de la estrategia. Pero, y esto tal vez es lo más importante, **la mayor parte de los entrevistados han coincidido en que el Comité de Dirección es, o debería ser, el responsable del diseño de la Cultura Corporativa** entendida ésta como el vehículo capaz de alinear el propósito de la Organización con la Visión, la Estrategia, los Estilos de Liderazgo y los Valores.
- Por ello hemos querido conocer los diferentes estilos de liderazgo que los entrevistados identifican en sus Comités de Dirección:



- A pesar de que la mayoría de los encuestados nos indicaban su posicionamiento en el "estilo de alto rendimiento", **muchos de ellos terminaban por reconocer que la respuesta se correspondía más con su ambición que con la realidad.**

- Aunque este grupo de directivos sí reconocía estar trabajando para evolucionar desde un estilo hacia otro apoyándose con diferentes herramientas de desarrollo. Podemos estimar en un 10% el número de directivos que realmente lo han conseguido.
- Estas organizaciones han sostenido su evolución de un liderazgo más tradicional a uno de alto rendimiento en el diseño y desarrollo de políticas de desarrollo y talento:





## CONCLUSIONES

**El 80% de los encuestados considera que el actual Comité de Dirección tiene áreas de mejora.** Ese nivel de exigencia permitirá mantener las organizaciones con la necesaria tensión para **conseguir y desarrollar equipos de liderazgo y ejecución de alto rendimiento.**

**En cuanto a la Estructura, los cambios en el CoDir han mudado de foco, pasando de las áreas de Negocio antes del 2020 al de las áreas de Talento y Cultura.** Se busca **accionar mejor el binomio Talento y Tecnología** disponibles precisamente para alcanzar mayor valor y mejores resultados de negocio.

En base a nuestra experiencia, corroborada por este estudio, podemos afirmar que **conseguir un CoDir de alto rendimiento, tanto a nivel de Estructura como Funcionamiento, es una labor permanente para el CEO** y que nunca acaba. La organización debe ser capaz de responder a las necesidades de su CoDir y planificar la necesaria inversión en políticas de desarrollo del talento.

**Consideramos un error pensar que las posibilidades de alcanzar un CoDir de Alto Rendimiento es prerrogativa solo de empresas grandes o empresas con grandes recursos.** Precisamente el trabajo fundamental de alinear la Cultura con el Propósito de una Organización es más sencillo hacerlo en empresas de menor tamaño y recursos (tomemos como ejemplo la gestión del Covid-19 llevada a cabo por estados pequeños como Taiwan, Nueva Zelanda o Dinamarca).

- A las **organizaciones con una clara y comunicada estrategia y un marco cultural definido, les resulta mucho más sencillo atraer y retener el talento necesario y a un coste asumible.**
- En demasiadas ocasiones **vemos compañías pequeñas y medianas tomar decisiones inflacionistas para atraer y retener el talento en lugar de invertir en el desarrollo de sus equipos,** condenándose a la permanente descapitalización de su talento en un círculo vicioso.
- Así como la permanencia y vida de la empresa para su accionista es de capital importancia, **la permanencia de los Directivos con talento en las Organizaciones si bien es un indicador de éxito de las mismas,** no precisamente por su duración sino todo lo contrario, mayor interés sobre nuestros equipos nos indica que estamos en el buen camino. **Retener aquellos directivos que no deben marchar es otra de las funciones clave del CEO y su CoDir.**



## Bibliography

- ***Sapiens: a Brief History of Humankind***. Yuval Noah Harari
- ***Organizational Culture: Resilience against COVID-19***. Alexander Hughes Insights. Ignacio Pascual; Marina Rodríguez
- ***Do we need go through the “Burning Platform” effect every time?***. Alexander Hughes Insights. Carlos Zazurca
- ***COVID-19: Leadership, Strategy and Culture***. Alexander Hughes Insights. Carlos Zazurca
- ***Has your C-Suite changed to reflect the changing times?***. EYQ. John de Yonge, MD
- ***Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time***. McKinsey&Co. Sven Smit, Martin Hirt, Kevin Buehler, Susan Lund, Ezra Greenberg, and Arvind Govindarajan
- ***COVID 2020 Perspectives***. KPMG Alumni Institute. VVAA
- ***Coronavirus update: A Sudden Stop Hits the Global Economy***. Goldman Sachs. Jan Hatzius
- ***A light at the end of the tunnel***. Goldman Sachs. Sharmin Mossavar-Rahmani
- ***Korea's response to COVID-19: Early lessons in tackling the pandemic***. World Bank Blogs. Dawoon Chunghoon and Sahib Soh
- ***Lessons from Italy's Response to Coronavirus***. Harvard Business Review. Gary P. Pisano , Raffaella Sadun and Michele Zanini
- ***Predicted Development in active cases of the COVID-19***. JP Morgan Insights

***This Report has been developed by the Alexander Hughes Iberia Team***



*“Founded in 1957, Alexander Hughes is one of the few independent European headquartered groups in Talent Consulting able to offer globally high level of quality and commitment to the most exacting*



46

Countries

Offices

53

130

Partners

Hunt  
Scanlon  
Global

top 25

632

Global  
Clients

*“With 53 offices, Alexander Hughes, headquartered in Paris, has a fully owned worldwide coverage offering local expertise combined with global capabilities. The team includes 130 consultants operating in 10 practices, ranging from Financial Services and Technology to Life Sciences, Industrial Manufacturing or Consumer Markets.”*

# CONNECTING BUSINESS WITH TALENT

C/ Moreto, 15, 2º dcha  
28014 Madrid  
Tel: +34 91 7810502

[www.alexanderhughes.com](http://www.alexanderhughes.com)

Avda. Diagonal, 389, 1º  
08008 Barcelona  
Tel: +34 93 4870899

[www.alexanderhughes.com](http://www.alexanderhughes.com)