

**BARNEY QU/NN**

Junio 2022

# Talento para el Consejo

**La Agenda y la No  
agenda de Personas  
en los Consejos de  
Administración**



# La agenda y la No agenda de Talento y Personas

Todos hemos escuchado la frase “Las Personas son el activo más importante que tenemos”. Suena bien. Sin embargo si miramos la cantidad de tiempo que se le dedica a este tema en los órganos de Gobierno de las empresas, pareciera haber una inconsistencia. Específicamente creo que se le dedica muy poco tiempo al tema del talento en los Consejos de Administración.

Lo que diferencia a una empresa de otra es su capacidad de hacer que las cosas ocurran. Su capacidad de ejecución. Y lo que hace que las cosas ocurran son las personas.

*“Se le dedica muy poco tiempo al tema del talento en los Consejos de Administración”*

## Grandes retos de las empresas

Desde una perspectiva de las personas o el talento, son múltiples los retos que afrontan las empresas.

Lo primero es la dificultad de atraer y retener a Talento con conocimiento específico especialmente en áreas de tecnología o con experiencia de negocios digitales.

En segundo lugar y de manera simultánea, es necesario hacer un esfuerzo importante por mantenerlo y retenerlo, ya que hay otras empresas, al igual que la nuestra, que está tentando a los mejores a irse con ellos. La fuga de ese talento crítico puede hacer un daño importante.

Históricamente, cuando la mayoría de los trabajos eran mecánicos o industriales las diferencias de productividad entre un excelente empleado y uno medio podían alcanzar un 30% o 40%. En la era del conocimiento y la digitalización, por ejemplo en programadores de código, la

*“Empresas y líderes enfrentan grandes retos hoy”*

diferencia entre un empleado excelente y uno promedio puede alcanzar valores de hasta 1200 veces<sup>1</sup>.

En tercer lugar, las empresas tienen el reto de lograr que los empleados estén comprometidos con el proyecto y que actúen de manera protagonista frente a los retos que enfrentan en lugar de estar. Al espera que se les diga que deben hacer.

Cuarto y último, como consecuencia de la Pandemia, las empresas ahora tienen la necesidad de adaptarse al nuevo modelo flexible de trabajo que incluya la dimensión remota. Gran parte de los equipos están o estarán distribuidos. Y durante más de dos años se han acostumbrado a trabajar de una manera diferente. El que crea haberlo resuelto está equivocado. Seguirá cambiando y tendremos que seguir adaptando el modelo. Estos últimos dos años han sido un experimento social muy largo, que ha llevado a consolidar cambios de comportamientos y no podemos pretender volver a lo que era antes.

## **Los líderes bajo presión**

Los líderes también están siendo sometidos a mucha presión. De ellos se espera que sean capaces de i) Gestionar el cambio de manera protagonista y no ser reactivos ii) Adoptar nuevas tecnologías en los procesos “core” del negocio y iii) Estar dispuestos a aprender de manera continua de por vida para mantenerse actualizados con todo lo nuevo que está emergiendo.

Adicionalmente se espera que los líderes puedan adaptar el estilo de liderazgo a los tiempos que vivimos. Esto significa ser empáticos, saber liderar a través de conversaciones y no solo ordenando y mandando, gestionar equipos remotos, ser protagonistas en la fijación del rumbo a futuro, empoderar a los empleados para que se sientan valorados

---

<sup>1</sup> Claudio Fernández Araoz - “It’s not the How or the What but the Who”

en sus puesto de trabajo y asumir responsabilidades que siempre exceden el rol específico del puesto que ocupan.

## Los empleados nos dicen...

*“Una gran mayoría manifiesta que no se entiende la estrategia de la empresa y cómo la misma afecta a cada persona en su unidad de negocio”*

A pesar de todos los esfuerzos que crean estar haciendo los líderes, cuando se les pregunta a los empleados cuáles son los principales temas que les preocupan, nos sorprenden con algunas cuestiones básicas que se dan por sentadas. Una gran mayoría manifiesta que **no se entiende la estrategia de la empresa** y cómo la misma afecta a cada persona en su unidad de negocio. Este primer comentario suele llegar de sorpresa a los líderes que asumen que todos tienen muy clara la estrategia, los objetivos y más aún el por qué detrás de las decisiones que se toman. No es así.

También manifiestan que **no se involucra a los empleados a conversar** y participar en los debates estratégicos o al menos en cómo llevarlos a la práctica. Los métodos tradicionales de comunicar la estrategia a través de un documento de 40 páginas por correo electrónico o dejarlo colgado en la Intranet o incluso un video de algún directivo, no están teniendo el efecto deseado. ¿La consecuencia de esto? muy bajo sentido de pertenencia al proyecto por parte de los empleados ya que no sienten haber formado parte de ninguna decisión tomada.

Los empleados también manifiestan falta de **oportunidades de desarrollo**. Temen que en el contexto actual no puedan crecer profesionalmente dentro de la empresa.

Por último, a pesar del gran esfuerzo de los últimos meses, los empleados perciben que no han tenido suficiente **reconocimiento** por parte de los líderes. Muchas empresas han tenido que recortar el pago de bono o los incrementos salariales por la crisis consecuencia de la pandemia. A este escaso reconocimiento en términos

económicos se le suma que ni siquiera los líderes se han detenido para dar las gracias a sus equipos.

## La agenda de Talento del Consejo

A pesar de estos grandes retos enumerados anteriormente, la posible agenda de temas de talento que llega al Consejo de Administración se ajustará a temas tradicionales como la política de compensación, informes de remuneración de la alta dirección y los nombramientos de los primeros niveles directivos. Es posible que también se comenten las condiciones de un plan de reestructuración o salidas de empleados, como ser un ERE (Expediente de regulación de empleo), ERTE (expediente de regulación temporal de empleo) o PSI (Programa de Suspensión Indefinido).

Eventualmente y rara vez más de una vez al año, se compartirá alguna presentación de alto nivel sobre Talento, planes de sucesión y temas de Diversidad (especialmente de género y no de otras dimensiones). Respecto al Plan de sucesión del CEO, es muy probable que solo en algunas empresas se comparta en el Consejo, ya que la alternativa más probable es que se informe del resultado de la decisión, solo cuando sea necesario.

Es cierto que en los últimos años se ha ganado mucha **transparencia** en los procesos de remuneración y nombramientos y esto ha ayudado también a ordenar la información y a estructurar los propios procesos.

La formalidad de un Consejo de Administración hará que la información a ser presentada y compartida probablemente ya llegue **procesada** y aprobada por el primer nivel de la empresa y hay poco espacio por parte del Consejo o en el caso de las empresas grandes de la CNR (Comisión de Nombramientos y Retribuciones), de modificar algo. En el caso de existir una CNR, la información que llegará al

*“Se ha ganado mucha transparencia en los procesos de remuneración y nombramientos”*

Consejo sería simplemente un resumen de lo tratado en la Comisión.

*Algunos retos a tener en cuenta en estos tiempos que pueden ser “puntos ciegos”*

## La No agenda de Talento del Consejo

Algunos retos a tener en cuenta en estos tiempos que pueden ser “puntos ciegos” para los Consejos de Administración y los Consejeros en materia de Talento por no tratarse apropiadamente.

### Impacto de La Gran Renuncia

McKinsey alertaba a mediados del 2021 de la posibilidad que hasta un 40% de trabajadores estuvieran pensando cambiar de empleador. Muchos lo hicieron. Esta ola llamada “La Gran Renuncia o Resignación” fue muy pronunciada en países como EEUU o Reino Unido donde la tasa de desempleo es más baja y se ha notado menos en países con tasas de desempleo aún elevadas. Esto no significa que no pueda ocurrir en otros mercados, cuando las condiciones de empleo mejoren.

¿Por qué lo hicieron?

- Mucha gente ha reflexionado durante la Pandemia sobre su estilo de vida y ha decidido cambiarlo
- Han encontrado un fuerte desalineamiento de propósito personal frente al propósito de la empresa (si lo tuviera).
- No están comprometidos con el proyecto.
- Están cansados de soportar a su jefe. Estilos que no se adaptan a lo que espera la gente hoy. Es importante recordar que las personas se unen a grandes empresas o proyectos pero dejan a sus jefes.

- Por buscar más flexibilidad para trabajar de manera remota.
- Han encontrado una mejor oferta económica de otra empresa

Las preguntas que los Consejeros debieran hacerse es ¿Qué impacto está teniendo o puede tener la gran renuncia en la empresa? ¿Cómo se puede prevenir? ¿Qué acciones se están tomando para monitorear el nivel de compromiso de los empleados? ¿Qué planes de retención se han implementado para “retener” a los empleados críticos?

## Carencia de Seguridad Psicológica

Una empresa que carece de seguridad psicológica para sus empleados es una empresa en la cual los empleados ya no se animan expresar lo que realmente creen que debiera hacerse, o lo que ven que está ocurriendo, por miedo a las posibles consecuencias por expresarlo. Este concepto ha tomado mucho espacio en los últimos años gracias a los estudios de la Profesora de Harvard Business School Amy Edmondson quien comenzó a escribir y hablar sobre este tema.

*“Una cultura del miedo, donde no se permiten errores, donde se ridiculizan puntos de vista diferentes terminará en una cultura de silencio”*

Según Edmondson, seguridad psicológica es “Un sentimiento de confianza en que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar; un clima de equipo caracterizado por la confianza interpersonal y el respeto mutuo en el que las personas se sientan cómodas siendo ellas mismas”.<sup>2</sup>

Personalmente creo que es uno de los mayores riesgos que tienen las organizaciones hoy, porque ni siquiera son conscientes de tener este problema dentro. Una cultura del miedo, donde no se permiten errores, donde se ridiculizan puntos de vista diferentes terminará en una cultura de silencio. Esto no es nuevo. Todos hemos oído hablar de la

---

<sup>2</sup> Amy Edmondson “The fearless organization”

leyenda del Rey que iba desnudo y nadie se atrevía a decirlo abiertamente por miedo a ser silenciado.

Las consecuencias de una cultura que no hay diálogo no se verán en el **corto plazo**. En estas culturas son pocas las personas que se animan a hablar cuando hay un problema. Un permanente conformismo a lo que dicen los jefes no genera una cultura sana. A pesar que cada uno de nosotros como líderes pensamos que somos abiertos, transparentes e invitamos al diálogo, muchas veces nos olvidamos lo que intimamos como **jefes**. ¿Cuánta gente NO habla hasta escuchar la opinión del jefe para evitar decir algo en sentido contrario? ¿Cuánta gente deja de opinar tras escuchar un punto de vista extremo por parte del jefe a pesar de estar en desacuerdo o ser conocedor de un posible riesgo?

*“El silencio en las organizaciones puede ser letal y terminar en un escándalo mediático en el tiempo o en una tragedia mayor”*

El **silencio** en las organizaciones puede ser letal y terminar en un escándalo mediático en el tiempo o en una tragedia mayor con pérdida de vidas.

Algunas de estas situaciones extremas conocidas, en las que a través de investigaciones posteriores se ha visto que habían existido situaciones donde las culturas de las empresas no permitieron que información crítica saliera a la luz en el tiempo oportuno para evitar un final indeseado:

- Dieselgate de VW en 2016 donde objetivos inalcanzables (equilibrio de costo, consumo de gasolina y cumplimiento de normativas de emisiones) y un estilo muy autoritario de los líderes forzaron a romper las reglas de juego.
- Los dos accidentes de los Boing 737 Max en menos de 5 meses en Indonesia el 29 de Octubre 2018 y Etiopía el 10 de Marzo de 2019 donde 346 personas perdieron la vida. El nuevo diseño del avión requería un entrenamiento especial que fue ocultado para evitar sobre-costos para las aerolíneas.
- Caída de **Nokia** en 2011 cuando perdió 75% de su valor, a pesar de haber liderado el negocio de los terminales móviles a nivel mundial. Su sistema operativo NO estaba



a la altura de la competencia que emergía en el mercado y nadie desde dentro lo decía.

- La mayor tragedia de la historia de la aviación ocurrió en Canarias en Marzo 1977 en el aeropuerto de Los Rodeos donde fallecieron 583 pasajeros al chocar en tierra dos Boeing 747 de KLM y Pan Am. Tras una sucesión de eventos poco fortuitos, el Co-Piloto de KLM no se atrevió a desafiar al Capitán a quien por cierto le decían “Mr KLM” para indicar que el avión de Pan AM no había despejado la pista.
- En 1986 el trasbordador espacial Challenger explotó pocos segundos después del despegue por un fallo en los “O-Rings”. A pesar de las advertencias que las bajas temperaturas antes del despegue podían provocar daños serios, éstas fueron desestimadas por considerar que la información suministrada era incompleta y los argumentos no eran lo suficientemente sólidos.
- El 1 de Febrero del 2003, cuando regresaba a la tierra, el trasbordador espacial Columbia explotó. El accidente pudo haberse evitado ya que durante el despegue se había visto material desprendido que provocó daños en el ala. El Ingeniero Rocha dejó de levantar la voz para alertar de la situación tras haber sido silenciado en una anterior reunión interna.
- El 11 de Marzo del 2011 un terremoto de magnitud 9.0 ocurrió en la costa de Japón. Olas de hasta 15 metros de altura golpearon la planta nuclear de Fukushima Daiichi generando una tragedia donde murieron 15,000 personas. Se hubiera podido evitar si se hubieran seguido las recomendaciones de construir murallas de protección más altas. Estas recomendaciones fueron ignoradas en un momento en que Japón apostaba fuertemente por la generación de energía nuclear como palanca para la reconstrucción del país.

*“El Ingeniero Rocha dejó de levantar la voz para alertar de la situación tras haber sido silenciado en una anterior reunión interna.”*

## Las causas de una Cultura del Silencio

Hay varias causas que generan una cultura de falta de seguridad psicológica, como ser la fijación de Objetivos inalcanzables a cualquier costo; una política de incentivos equivocados que lleva a comportamientos indeseados; una cultura excesivamente jerárquica que no escucha y solamente baja órdenes o una Cultura que no permite el error.

Para evitar esta situación se pueden hacer varias cosas:

- Fijar el contexto apropiado para que la gente se anime a participar.
- Invitar explícitamente a los empleados a participar. Demostrar interés genuino por escucharles.
- Responder positivamente a las opiniones de los empleados. Siempre dar las gracias y demostrar que se tomarán medidas en base a los comentarios recibidos.
- Mantener estos comportamientos en el tiempo para que los empleados vayan sintiéndose más cómodos para expresar sus puntos de vista.

*“Invitar explícitamente a los empleados a participar. Demostrar interés genuino por escucharles.”*

## Importancia en el contexto actual

En un contexto **VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)**, con cambios que se generan a ritmo exponencial y nuevas tecnologías que irrumpen en todos los sectores, ya no podemos esperar que la gente simplemente haga lo que se le ha mandado a hacer. No existe el Super Hombre o Super mujer que sea capaz de contestar a todas las preguntas. En este contexto el jefe ya no es dueño de la verdad y de todas las respuestas para escenarios nuevos que no hemos enfrentado en el pasado.

Por definición es un contexto en el cual necesitamos que cada persona contribuya abiertamente con su capacidad para poder garantizar innovación, resolución de problemas

nuevos, crecimiento y aprendizaje continuo de las personas y de la organización.

Debemos reconocer que como Consejeros tenemos **poco acceso** a empleados y saber lo que está pasando dentro de la empresa. Tenemos acceso al Consejero Delegado y algunos miembros del equipo directivo que pueden venir a contar temas al Consejo. Estas instancias siempre son preparadas, y la puesta en escena es muy relevante. No existe una presentación espontánea a un Consejo de Administración.

Con alguna frecuencia podremos disponer de encuestas de clima tradicionales, las cuales lamentablemente no funcionan muy bien y no reflejan lo que realmente pasa dentro. Las personas están agotadas de responder a las encuestas de clima tradicionales. Se contestan de manera automática.

*“Las personas están agotadas de responder a las encuestas de clima tradicionales.”*

Es posible que podamos asistir a algún evento con empleados o participar indirectamente en alguna reunión plenaria donde algún directivo interactúa con un grupo de empleados. En estas reuniones conocidas en inglés como “Town Halls”, solo unos pocos empleados hablan y se animan a hacer preguntas a sus líderes y en algunos casos esas mismas preguntas pueden estar preparadas de antemano por el equipo de organización.

## Una reflexión final

En el contexto que vivimos, los temas importantes de Talento debieran jugar un rol más protagonista en las agendas de los órganos de Gobierno de las empresas. Para anticipar y evitar situaciones que puedan poner en riesgo la reputación o sostenibilidad de la empresa es clave garantizar dos cosas:

- 1.- Trabajar la Confianza dentro de los mismos Consejos – establecer un contexto de confianza entre los propios Consejeros.

2.- Establecer mecanismos para intentar garantizar que dentro de la empresa no se presente la situación de cultura no deseada que pueda llevar a situaciones no deseadas in extremis.

**@BarneyQuinn**

Junio 2022



## **Bernardo Quinn**

MBA por Harvard Business School. Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires donde se graduó con medalla de oro por el mejor promedio de la carrera.



Miembro del Consejo de Administración de Telefonica en Perú y Uruguay. Consejero no ejecutivo de EXCOM, operador de telecomunicaciones rural, participada por un fondo de Private Equity. Socio de Consultora Walk Leadership.

Es también profesor de Gestión del Cambio en el Executive MBA de la UNIR, del Programa Digital Talent Executive Program del ISDI y disertante invitado en el IESE.

Tuvo una trayectoria profesional internacional dentro del Grupo Telefónica, ocupando diversos puestos de responsabilidad en Argentina, Estados Unidos y España. Fue Director Global de Recursos Humanos de Telefónica y

miembro del Comité Ejecutivo del Grupo Telefónica en su rol de CEO de Hispam Sur.

Reconocido por medios de RRHH como el Director de RRHH mas influyente de España.

Experto internacional en gestión del cambio. Autor de “Salvados in Extremis – Cómo dar la vuelta a negocios en apuros”.