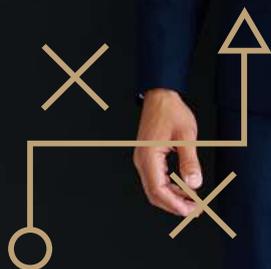
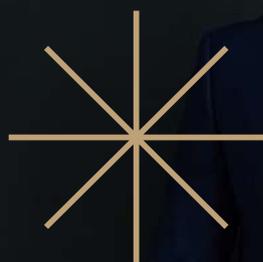
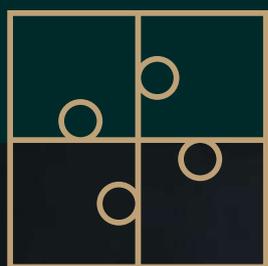


BADENOCH  
+ CLARK

II BARÓMETRO BADENOCH  
+ CLARK SOBRE LIDERAZGO  
DIRECTIVO EN ESPAÑA:  
EFECTOS DE LA COVID-19



## Resumen Ejecutivo

Nadie sabe cuánto tiempo durará esta pandemia, pero lo que ya parece bastante seguro es que cambiará nuestra forma de trabajar y la manera en la que las organizaciones operarán en el futuro. A estas alturas, sabemos también que cumplir con los retos que se plantean no será tarea fácil. Por eso, **en un mundo tan cambiante e imprevisible como el que nos dejará la Covid-19, contar con líderes que marquen el camino correcto será clave tanto para la buena evolución de la sociedad como para las empresas.**

De lo que hayan aprendido en estos meses, de su capacidad para encontrar nuevos enfoques e ideas novedosas, de su acierto en la toma de decisiones y su habilidad para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, dependerá en gran medida la supervivencia de las empresas frente a posibles nuevas crisis. ¿Qué estrategias han seguido los directivos para mantener y desarrollar sus negocios durante la pandemia? ¿Qué factores consideran claves para su supervivencia en el futuro? ¿Cuáles son las habilidades que se necesitan para salir de la crisis? ¿Cómo y cuándo creen que se recuperará la economía española?

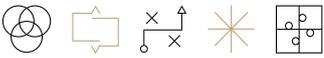
Resolver estas incógnitas es la razón de ser de este estudio, una investigación en la que recogemos las respuestas de 391 directivos, y con las que esperamos entender mejor el contexto empresarial actual y el mundo post-pandemia al que nos dirigimos.

Con el objetivo de facilitar una lectura rápida, el estudio se encuentra dividido en cuatro bloques temáticos: Liderazgo frente a la Covid-19, Recuperación económica, Transformación digital de la empresa y Proyecciones de futuro.

### Datos más destacados del estudio:

- **Diversificar o reinventar el modelo de negocio es la estrategia a la que más han recurrido** los directivos españoles para poder hacer frente a la pandemia. Más del 50% de los responsables encuestados se han visto obligados a explorar nuevos caminos para sobrevivir.
- **Los directivos españoles reclaman más ayudas para la digitalización y mejor acceso a financiación y créditos.** Otras medidas que consideran necesarias para apoyar a las empresas son la formación en tecnología y la formación en soft skills o habilidades blandas.
- **La capacidad de adaptación es la habilidad más valiosa para salir de la crisis.** Un 41,6% de los directivos creen que, en estos momentos, es el recurso más importante para cualquier líder. En segundo lugar estaría la propia motivación, y en el tercero la capacidad para resolver problemas.
- **La apuesta por el talento, la formación y la flexibilidad para los empleados serán, de manera global, factores clave para el éxito de las empresas.** En las grandes compañías los directivos centran sus esfuerzos en completar los procesos de digitalización, mientras que en las pymes quieren modernizar la cultura empresarial y diseñar nuevas estrategias, y en las microempresas buscan diferenciarse de la competencia.
- **Tres de cada diez directivos creen que la economía española no volverá a crecer hasta 2023.** Más de la mitad, un 60,5%, afirman que la recuperación será peor que en otros países. Y un 53,6% temen por el futuro de su empresa en los próximos meses/años.





- **En opinión de los directivos españoles, los mayores cambios e innovaciones dentro de las compañías se producirán en las habilidades tecnológicas de las plantillas.** Junto a la multiplicación de softwares, programas, plataformas y herramientas. Y un mayor uso de la Inteligencia Artificial y el Big Data.
- **La formación de los empleados es para ellos el aspecto más importante para poder afrontar la transformación digital.** Un 58,4% considera que tiene los recursos suficientes para hacerlo, aunque también valoran la importancia del apoyo desde las instituciones públicas.
- **Solo un 31,3% tiene previsto contratar en el presente año, y de forma puntual para cubrir algunas posiciones.** En grandes y medianas empresas los perfiles técnicos serán los más solicitados, mientras que en pequeñas empresas y microempresas reclutarán sobre todo mandos intermedios.
- **En cuanto a las previsiones para los próximos años, un 64,3% afirma que incorporará nuevas personas a sus plantillas entre 2022 y 2023,** años en los que también esperan que se produzca la recuperación económica hasta llegar a valores pre-pandemia.
- **Siete de cada diez directivos afirman que no tienen previsto reducir sus plantillas en 2021.** El 87,6% tampoco planea realizar despidos en los dos próximos años.
- **La tecnología, junto la formación de empleados (upskilling y reskilling) y nuevas medidas de conciliación/flexibilidad serán las tres áreas en las que más invertirán en los próximos años.** Otros aspectos en los que van a realizar inversiones son en mejoras internas, diversificación del negocio, equipos y herramientas y en reducir su endeudamiento.



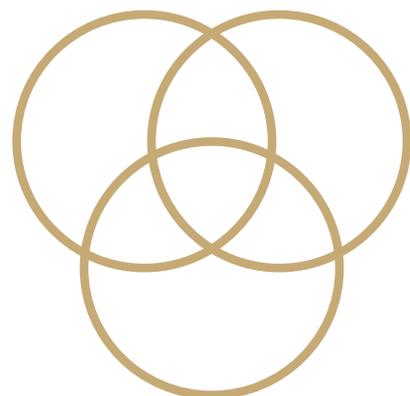
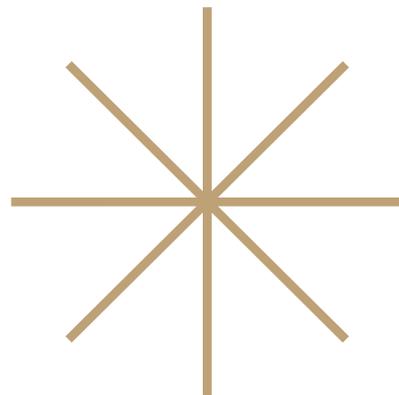
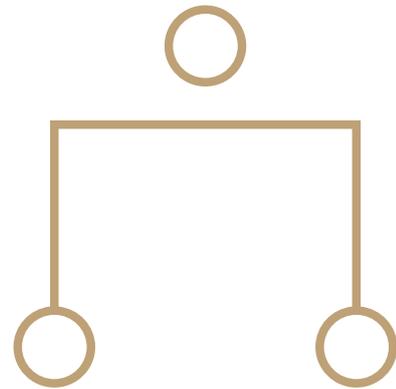
## 1. LIDERAZGO FRENTE A LA COVID-19

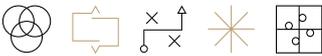
La pandemia ha impactado de forma tan imprevisible en nuestras vidas y organizaciones, que ha obligado a muchas empresas a cambiar su forma de producir y vender para adaptarse a las nuevas necesidades. Por una parte, **han tenido que acelerar su transformación digital, incorporando nuevas herramientas**, modificando muchos de sus procesos y **cambiando la forma de relacionarse con sus clientes, empleados y proveedores**. Por otro lado, los meses de confinamiento, las restricciones y las sucesivas olas de la enfermedad han supuesto también todo un desafío para la gestión de los equipos.

Los directivos se han encontrado ante una situación sin precedentes, pasando rápidamente de un mundo sólido, y más o menos predecible, al mundo líquido del que nos hablaba Zygmunt Bauman, donde la incertidumbre, el cambio constante y la transitoriedad se han instalado como protagonistas indiscutibles de nuestro día a día, tanto en el ámbito personal como en el social y en el empresarial.

Un ejemplo de ello son los numerosos cambios impulsados por la Covid-19 dentro de las compañías durante el último año, donde según los directivos consultados para este estudio, **la diversificación y la digitalización han sido claves para mantener a flote sus respectivos negocios**.

Para mantener y desarrollar su negocio durante este periodo de tiempo, más de la mitad de los directivos españoles **han puesto en el centro de su estrategia la adaptación o reinversión de sus modelos**. Muy por delante de otras medidas de supervivencia como la reducción de horas de trabajo y número de empleados o los recortes salariales. Medidas a las que un 51,5% de los directivos dicen que no habrían recurrido de haber contado con un mayor y mejor acceso a créditos y financiación, así como a ayudas para la digitalización del negocio (43,3%).





## 1.1. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LOS DIRECTIVOS EN 2020 A LA COVID-19

¿Cuál ha sido la estrategia establecida para mantener y desarrollar su negocio durante este período de tiempo?

Diversificar o reinventar el modelo de negocio	50,3%
Recortes salariales	6,7%
Reducción de horas de trabajo del personal	16,1%
Reducción del número de empleados	16,8%
Ampliación de plantilla	10,1%

Algo más de la mitad de los directivos (un 50,3%) han centrado sus esfuerzos en diversificar o reinventar sus modelos de negocio de diversas formas: realizando cambios importantes en sus líneas de producción, adoptando estrategias de comunicación a través de diferentes canales (omnicanalidad), ampliando o creando su presencia en Internet, automatizando parte de sus procesos, incorporando herramientas de Big Data y Business Intelligence para la toma de decisiones o adoptando medidas más flexibles para sus plantillas, entre otras acciones.

Los cambios que se han producido durante la pandemia han provocado que una gran parte del planeta consuma y trabaje a través de Internet. Los usuarios de la Red han alcanzado ya los 4.660 millones de personas, lo que representa casi el 60% de la población global. En nuestro país, el canal de e-Commerce ha experimentado un gran aumento (el tercero más importante a nivel mundial). Muchos negocios que solo vendían en tiendas físicas han tenido que reinventarse y construir su canal online para evitar el cierre, otros han tenido que reforzar sus equipos digitales para poder ofrecer más productos y servicios online.

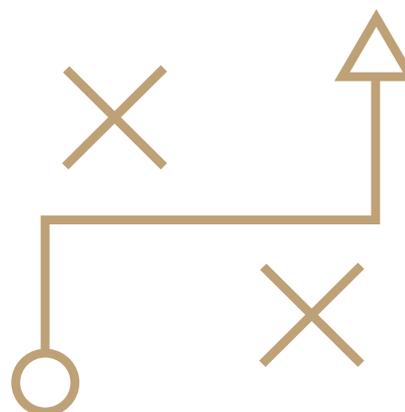
Por otro lado, la crisis sanitaria ha acelerado también la transición hacia la llamada Industria 4.0, que está provocando grandes cambios en los sistemas de trabajo de las compañías del macrosector industrial. Robotización, automatización de procesos, integración de sistemas o gestión remota de las instalaciones son algunos de los cambios que están adoptando para ahorrar tiempo, dinero y recursos. La Covid-19 ha hecho también más urgente que las empresas completen sus procesos de transformación digital, lo que ha obligado a los directivos realizar grandes cambios, a medida que incorporaban tecnologías como la Inteligencia Artificial, el Big Data, el Cloud Computing o la IoT (Internet de las Cosas) a los procesos de trabajo de sus compañías.

Otras de las estrategias directivas llevadas a cabo para hacer frente a los efectos de la Covid-19 han sido la reducción de horas de trabajo del personal (16,1%) y la reducción del número de empleados (16,8%). Estrategias que siguen la línea de lo que se está haciendo también en otros países para afrontar la situación. Según los cálculos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la pandemia ha reducido en un 8,8% el número de horas trabajadas en todo el mundo a lo largo de 2020. En España se han recortado un 13,2%, un impacto equivalente a la destrucción de 2,01 millones de empleos.

## 1.1.1. Estrategias según generación

Si tenemos en cuenta la generación a la que pertenecen los directivos, las diferencias en cuanto a las estrategias puestas en marcha para hacer frente a la Covid-19 no son muy significativas, en líneas generales. Si bien, un 75% de los directivos nacidos antes de 1969 han optado por diversificar o reinventar el modelo de negocio, mientras que solo un 50% de los líderes pertenecientes a la Generación Z se han decantado por esta opción

Otra diferencia notable es que un 25% de los directivos más jóvenes han decidido ampliar sus plantillas este último año, frente al 8% de los Baby Boomers, 17% Generación X y 16% Millennials encuestados.



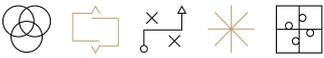
	Baby Boom	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z
Diversificar o reinventar el modelo de negocio	75%	62%	66%	50%
Recortes salariales	9%	9%	8%	0%
Reducción de horas de trabajo del personal	22%	20%	26%	0%
Reducción del número de empleados	21%	22%	29%	25%
Ampliación de plantilla	8%	17%	16%	25%

## 1.1.2. Estrategias según tamaño de la empresa

Cuanto más pequeña la empresa, más importancia tiene la diversificación y reinención del modelo de negocio seguida por sus directivos. Así, un 72% de los directivos de microempresas han centrado sus esfuerzos en este punto, frente al 60% de los líderes en grandes empresas. Los recortes salariales y la reducción de horas de trabajo han sido medidas más populares entre los directivos de medianas empresas.

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
Diversificar o reinventar el modelo de negocio	60%	69%	67%	72%
Recortes salariales	8%	13%	9%	7%
Reducción de horas de trabajo del personal	17%	30%	21%	21%
Reducción del número de empleados	27%	17%	23%	21%
Ampliación de plantilla	19%	20%	12%	5%

Si tuviera que pasar por la misma crisis de nuevo sabiendo lo que sabe ahora, ¿haría las cosas de la misma manera?	No	49,5%
	Si	50,5%



**¿Qué haría diferente?**

Diversificar o reinventar el modelo de negocio	69,0%
Recortes salariales	3,5%
Reducción del número de empleados	14,1%
Ampliación de plantilla	13,4%

Un 65,3% de los directivos consultados para este estudio afirma que la productividad de sus empleados se ha visto seriamente afectada por la COVID-19. Nunca antes habían vivido una situación semejante, con tanta complejidad, por lo que no saben a ciencia cierta si las decisiones que han tomado han sido las más adecuadas o podrían haberlo hecho mejor.

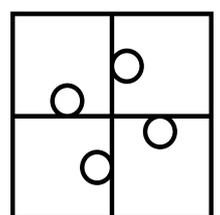
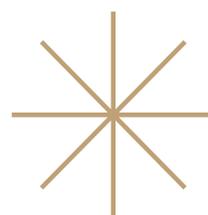
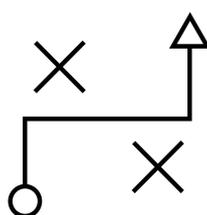
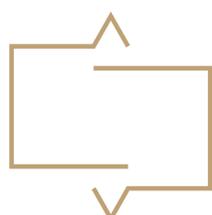
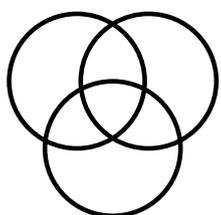
Un 50,5% de los directivos cree que volvería a hacer las cosas de la misma manera, mientras que un 49,5% confiesa que si tuviera que pasar por ello de nuevo, sabiendo lo que sabe ahora, habría tomado otras decisiones.

**1.1.3. Según generación**

	Baby Boom	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z
Diversificar o reinventar el modelo de negocio	70,2%	65,6%	70%	66,7%
Recortes salariales	1,8%	6,3%	0%	0%
Reducción del número de empleados	8,8%	17,2%	15%	33,3%
Ampliación de plantilla	17,5%	10,9%	15%	0%
Reducción de horas de trabajo del personal	26,3%	28,1%	30%	66,7%

**1.1.4. Según tamaño de la empresa**

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
Diversificar o reinventar el modelo de negocio	69%	69%	78,6%	60%
Recortes salariales	0%	6,9%	3,6%	4,4%
Reducción del número de empleados	21,4%	10,3%	7,1%	13,3%
Ampliación de plantilla	14,3%	10,3%	10,7%	15,6%
Reducción de horas de trabajo del personal	33,3%	34,5%	32,1%	17,8%





## 1.2 MEDIDAS DE APOYO A LA EMPRESA

¿Qué medidas hubieran sido necesarias para apoyar a su empresa durante esta crisis?

Mayor y mejor acceso a la inversión, financiación y créditos	51,5%
Ayudas para la digitalización del negocio	43,3%
Formación en tecnología	31,6%
Formación en soft skills/habilidades blandas	24,4%

La epidemia de la Covid-19 ha provocado una reducción importante en los ingresos de muchas empresas y autónomos. Para mitigar ese impacto, el Estado ha puesto en marcha durante el último año diversas acciones como: créditos con aval público, moratorias para las deudas fiscales, devolución de créditos y pago de cotizaciones, ayudas directas para el pago de los salarios y cotizaciones sociales. Además de otras medidas como el Fondo de apoyo a la solvencia de empresas estratégicas gestionado por el SEPI, la Línea Covid de ayudas directas a autónomos y empresas o las ayudas directas a determinados sectores.

Sin embargo, a pesar de los diferentes paquetes de medidas puestos en marcha a lo largo de 2020, los directivos creen que no han sido suficientes. Un 51,5% consideran que se necesita un mayor y mejor acceso a la inversión, financiación y créditos para apoyar a las empresas en esta crisis.

En opinión del 43,3% de los encuestados, también deberían haberse mejorado ya las ayudas dirigidas a facilitar la digitalización de los negocios. España se encuentra actualmente en la mitad de la lista europea en cuanto a competencias digitales. Su nivel es especialmente bajo en las pymes.

Hasta diciembre de 2020 no se publicó el plan para la transformación digital de las empresas, que se enmarca en el Programa Europa Digital 2021-2027, y que tienen como objetivo fomentar la implantación a gran escala en las empresas de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la informática de alto rendimiento y la ciberseguridad, así como la adquisición de competencias digitales especializadas a lo largo de la vida laboral (reskilling y upskilling).

En este último punto, **en la formación digital de los empleados, es donde los directivos ven mayores carencias junto a la falta de tecnología, y son los dos aspectos claves donde más quieren invertir en los próximos años** para mejorar la digitalización de sus compañías.

Desde el ámbito directivo también se han echado en falta medidas de apoyo para la formación de los empleados en tecnología. Un 31,5% de los líderes creen que les hubiese servido de gran ayuda en estos meses de crisis. **La gran mayoría de las empresas españolas no estaban preparadas digitalmente para el teletrabajo, la seguridad online o el rápido crecimiento experimentado por el e-Commerce** a consecuencia de la pandemia.

Un 24,4% de los directivos entrevistados considera que **una mejor formación de la plantilla en softskills o habilidades blandas de la plantilla les habría ayudado a hacer frente a los cambios que ha traído la Covid-19**. Entre las más demandadas están la resiliencia, el pensamiento crítico, el compromiso, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la mentalidad de crecimiento, el aprendizaje constante e independiente, la creatividad, la toma de decisiones en base a datos y, de nuevo, las habilidades digitales.



## 1.2.1. Medidas según generación

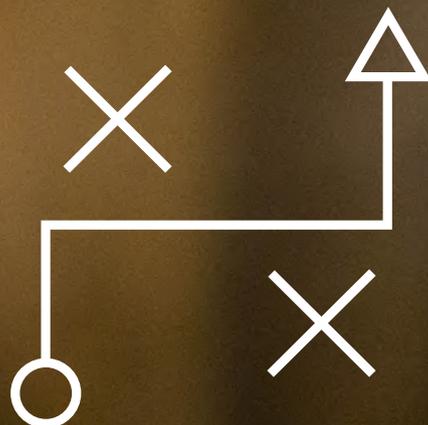
Aunque la falta de acceso a inversión, financiación y créditos es una queja común en directivos de todas las edades. Un 71,1% de los líderes que pertenecen a la generación de los Millennials consideran más importante recibir ayudas para poder digitalizar sus negocios.

	Baby Boom	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z
Mayor y mejor acceso a la inversión, financiación y créditos	52,3%	49,7%	52,6%	50%
Ayudas para la digitalización del negocio	42,2%	36,4%	71,1%	25%
Formación en tecnología	28,4%	35%	26,3%	25%
Formación en soft skills/habilidades blandas	25,7%	25,2%	15,8%	25%

## 1.2.2. Medidas según tamaño de la empresa

La posibilidad (o no) de acceder a créditos y otros canales de financiación durante la pandemia habría supuesto un elemento de apoyo importante, sobre todo para aquellos que gestionan pequeñas empresas y microempresas. En el caso de los directivos de grandes y medianas empresas, las ayudas para la digitalización del negocio ha sido el recurso que más han necesitado.

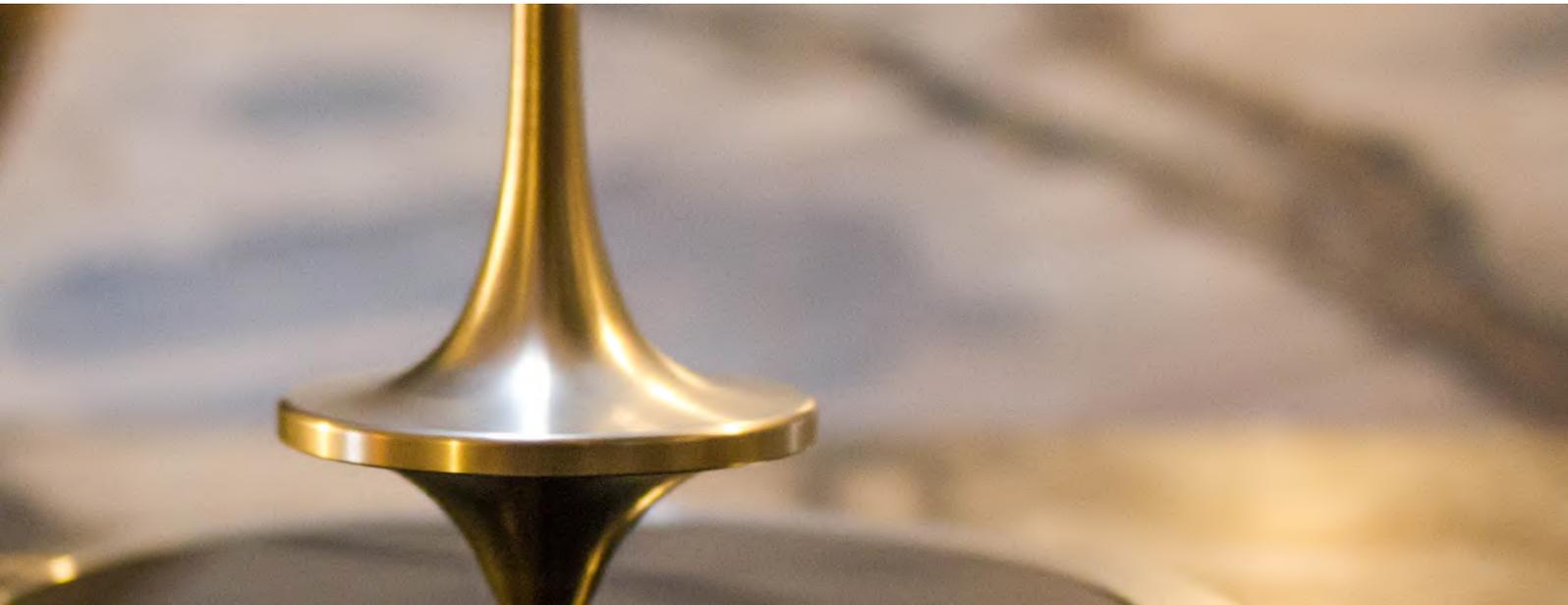
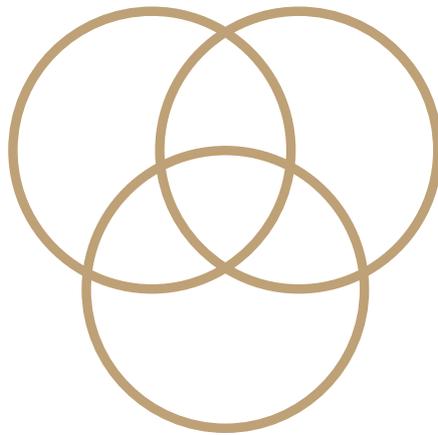
	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
Mayor y mejor acceso a la inversión, financiación y créditos	41,7%	42,6%	52,6%	61,2%
Ayudas para la digitalización del negocio	50%	44,4%	40,4%	37,9%
Formación en tecnología	36,9%	33,3%	26,3%	28,4%
Formación en soft skills/habilidades blandas	26,2%	37%	29,8%	12,6%



### 1.2.3. Medidas según tipo de empresa

Tras el acceso a una mejor financiación para conseguir liquidez, el recurso que más han echado en falta las empresas privadas durante la crisis son ayudas para poder digitalizar sus empresas. En el caso de los directivos de empresas familiares dan más importancia a la formación en tecnología.

	Privada	Privada familiar	Mixta	Pública
Mayor y mejor acceso a la inversión, financiación y créditos	64,3%	68,2%	50%	0%
Ayudas para la digitalización del negocio	41,4%	22,7%	50%	100%
Formación en tecnología	25,7%	36,4%	50%	0%
Formación en soft skills/habilidades blandas	12,9%	13,6%	0%	0%





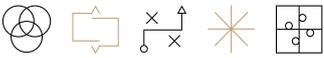
## 2. RECUPERACIÓN ECONÓMICA

La dureza de la tercera ola de la pandemia, el lento ritmo del plan de vacunación y los retrasos en la tramitación de los fondos europeos de recuperación del programa Next Generation EU han llevado al Gobierno a revisar a la baja las previsiones de crecimiento de la economía española para este 2021, pasando del 9,8% al 6,5%. Aunque estiman que se producirá un fuerte crecimiento en la segunda parte del año.

Europa, por su parte, cree que los niveles pre-pandemia comenzarán a recuperarse en 2022, cuando los programas de vacunación hayan progresado más y las medidas de contención actuales se vayan levantado. Los directivos españoles consultados para este estudio son todavía más moderados en sus expectativas, y un 29,9% creen que hasta 2023 no volverán a ver tasas de crecimiento similares a las que había antes de la pandemia.

**Para conseguir sobrevivir en las actuales circunstancias, los directivos creen que hay que apostar por el talento, la formación y la flexibilidad en sus plantillas**, contar con una buena estrategia de digitalización, alinear la cultura de la compañía con lo que exigen los nuevos tiempos, y saber diferenciarse de la competencia.

Llevar a cabo **esta transformación les exigirá contar con una serie de habilidades determinadas**. La más importante, según los directivos consultados, es saber adaptarse al entorno cambiante en el que vivimos. También será clave mantenerse motivado y transmitir ese sentimiento a las plantillas, mostrarse ágil en la resolución de problemas y saber cómo aplicar la inteligencia emocional en la gestión del día a día de las compañías.

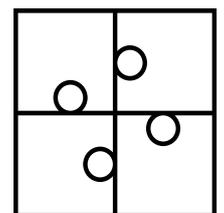
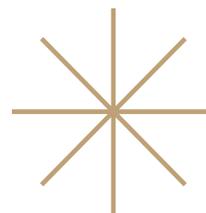
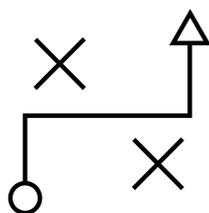
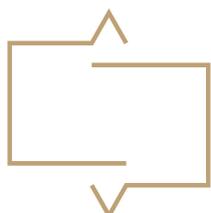
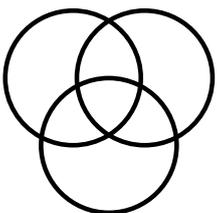


## 2.1. HABILIDADES DIRECTIVAS PARA SALIR DE LA CRISIS

La pandemia ha traído nuevas necesidades en muchos ámbitos. Cambios que también tienen su impacto en las habilidades profesionales que se requieren. Esto afecta directamente a los directivos, responsables de conducir a sus empresas por el buen camino para lograr salir de la crisis ¿Se sienten preparados para gestionar este momento económico marcado por la incertidumbre y el trabajo en remoto? ¿Qué habilidades consideran imprescindibles para llevar a cabo este trabajo?

Consultados sobre cuáles son las habilidades o soft skills más importantes que deben tener los líderes para ayudar a sus empresas en estos momentos, **un 41,6% de los directivos considera que la capacidad de adaptación es la habilidad más importante en el entorno cambiante en el que vivimos.** Mientras que un 33% apela a la necesidad de mantenerse motivado y transmitir esa positividad a la plantilla. Y un 31,6% cree muy importante la capacidad para resolver problemas de forma rápida y ágil.

Capacidad de adaptación	41,6%
Motivación	33,0%
Resolución de problemas	31,6%
Inteligencia emocional	29,6%
Capacidad de organización	25,4%
Capacidad de trabajar en equipo	23,4%
Flexibilidad	19,9%
Capacidad de comunicación	16,8%
Capacidad de trabajar bajo presión	15,1%
Liderazgo	14,8%
Habilidades analíticas	13,7%



## Capacidad de adaptación

La capacidad de adaptación es el rasgo que más consenso ha generado, siendo la habilidad más valorada por cuatro de cada diez directivos. La incertidumbre ante el futuro, la falta de modelos que sirvan como referencia en esta situación, y la necesidad de tomar decisiones en un entorno tan cambiante hacen que consideren esta capacidad clave para poder gestionar bien sus empresas

## Motivación

En estos momentos difíciles, la motivación es considerada por el 33% de los directivos como una herramienta imprescindible para tener ganas de explorar nuevas oportunidades de negocio.

## Resolución de problemas

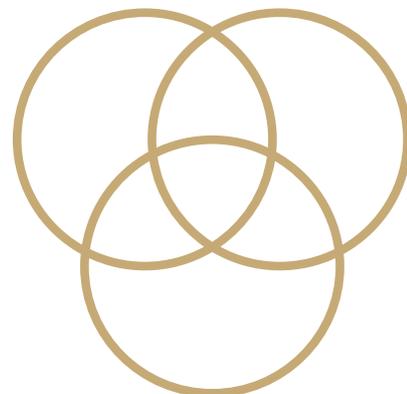
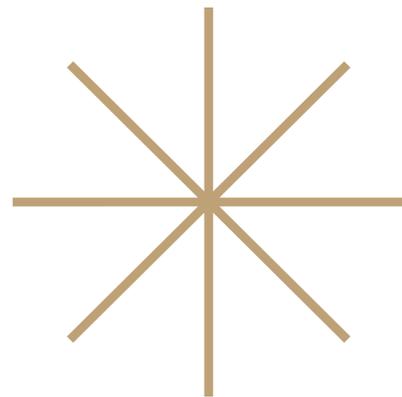
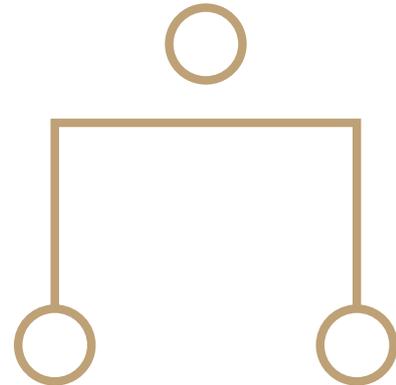
Un 31,6% de los directivos consultados ven la capacidad para resolver problemas como una de las habilidades más importantes. Ser capaces de actuar de forma proactiva, sin perder el tiempo, y encontrando las soluciones más apropiadas puede ser decisivo para gestionar una empresa actualmente.

## Inteligencia emocional

La pandemia está suponiendo un ejercicio de resistencia mental para muchas personas. El bombardeo constante de noticias negativas puede afectar a los equipos, por lo que necesitan un líder que escuche, comprenda esas emociones y ayude a neutralizarlas. El 29,6% de los directivos consideran la inteligencia emocional especialmente importante en estos momentos.

## Capacidad de organización

Ser capaz de organizar y planificar correctamente el tiempo propio y el de los equipos puede ser clave para maximizar la productividad. Sobre todo a la hora de gestionar el trabajo en remoto. Un 25,4% de los directivos lo consideran una habilidad clave por encima de otras como el trabajo en equipo, la comunicación o la flexibilidad.



## 2.1.1. Principales habilidades según género

El consenso entre directivos y directivas sobre las *soft skills* o habilidades que más pueden ayudarles a gestionar en el contexto actual es bastante amplio. Si bien las mujeres directivas dan más relevancia a la motivación, la inteligencia emocional, la flexibilidad y la resolución de problemas frente a los hombres. Mientras que los directivos muestran más interés por la capacidad de organización y las habilidades analíticas que las mujeres.

Hombre	
Capacidad de adaptación	41,4%
Motivación	31,4%
Resolución de problemas	30,4 %
Inteligencia emocional	28,8%
Capacidad de organización	28,8%
Capacidad de trabajar en equipo	23,6%
Flexibilidad	16,8%
Capacidad de comunicación	16,8%
Capacidad de trabajar bajo presión	15,7%
Liderazgo	14,7%
Habilidades analíticas	14,7%

Mujer	
Capacidad de adaptación	42%
Motivación	36%
Resolución de problemas	30%
Inteligencia emocional	31%
Capacidad de organización	19%
Capacidad de trabajar en equipo	23%
Flexibilidad	26%
Capacidad de comunicación	17%
Capacidad de trabajar bajo presión	14%
Liderazgo	15%
Habilidades analíticas	12%





## 2.2. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS

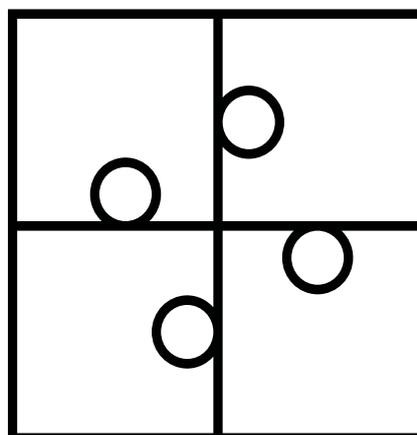
Para un 45,4% de los directivos **la apuesta por el talento, la formación y la flexibilidad con los empleados serán factores decisivos para lograr el éxito en sus empresas en los próximos años.** Las organizaciones que tengan un proceso bien definido para la captación y retención de talento, así como para la identificación de perfiles con potencial dentro de sus plantillas pueden llegar a ser hasta siete veces más efectivas en resultados empresariales. Asimismo, varios informes destacan que las empresas que no ofrezcan un plan de formación y/o medidas de conciliación y flexibilidad para sus empleados corren el riesgo de tener una plantilla desmotivada y, por tanto, están expuestas a una mayor rotación de empleados.

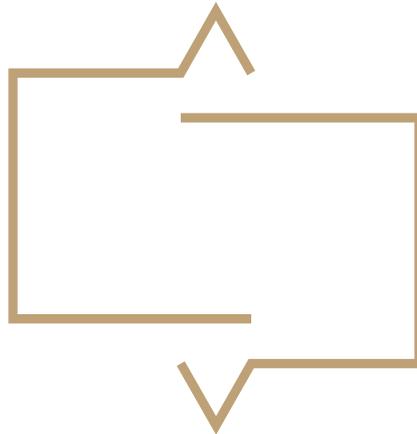
**La digitalización es el segundo factor más importante para un 18,9% de los directivos. Seguir una buena estrategia en este ámbito será determinante para el futuro de muchas compañías.** Un 17,2% de los consultados citan la cultura y estrategia de la organización como otra de sus claves del éxito. En el primer Estudio sobre Liderazgo, que realizamos poco antes de la pandemia, la gestión del cambio cultural en las organizaciones era ya uno de los principales retos al que debían hacer frente los directivos.

**Diferenciarse de la competencia también es un elemento considerado clave por el 15,8% de los directivos.** Mientras que solo para un 2,7% de los encuestados la igualdad de oportunidades y la diversidad se ven como elementos importantes para el éxito futuro de la compañía.

### ¿Qué medidas hubieran sido necesarias para apoyar a su empresa durante esta crisis?

Apuesta por el talento, la formación y la flexibilidad para los empleados	45,4%
La digitalización	18,9%
Cultura y estrategia de la organización	17,2%
Diferenciación de la competencia	15,8%
Igualdad de oportunidades y diversidad	2,7%





### 2.2.1. Claves del éxito según generación

	Baby Boom	Generación X	Generación Y Millennials	Generación Z
Apuesta por el talento, la formación y la flexibilidad para los empleados	48,1%	47,2%	28,9%	75%
Cultura y estrategia de la organización	22,6%	13,4%	15,8%	25%
Diferenciación de la competencia	15,1%	16,2%	18,4%	0%
La digitalización	13,2%	19,7%	34,2%	0%
Igualdad de oportunidades y diversidad	0,9%	4,2%	2,6%	0%

### 2.2.2. Claves del éxito según tamaño de la empresa

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
Apuesta por el talento, la formación y la flexibilidad para los empleados	41,7%	46,3%	49,1%	46,3%
Cultura y estrategia de la organización	14,3%	24,1%	26,3%	10,5%
Diferenciación de la competencia	11,9%	16,7%	10,5%	22,1%
La digitalización	29,8%	9,3%	8,8%	20%
Igualdad de oportunidades y diversidad	2,4%	3,7%	5,3%	1,1%

## 2.3. CÓMO Y CUÁNDO SE RECUPERARÁ LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Los directivos españoles consultados para este estudio no confían en una recuperación económica rápida. **Tres de cada diez creen que hasta 2023 no volveremos a unas tasas de crecimiento similares a las que había antes de la pandemia.** Mientras que un 25,8% sitúa en 2022 ese momento, y el 20,6% muestra todavía una perspectiva más pesimista, y opina que los efectos positivos no empezarán a notarse hasta dentro de cinco años. Todo parece depender de cómo marche el proceso de vacunación, para que puedan levantarse progresivamente las medidas de contención actuales que permitan reactivar el sector de hostelería y turismo, principal fuente de actividad económica en nuestro país.

Si bien la economía española fue la que más cayó el año pasado en toda la eurozona (un 11%), también es la que según Bruselas está remontando mejor la situación, con un crecimiento del 5,6% este año y una previsión del 5,3% para el año siguiente. Pero, a pesar de estos datos, los directivos tampoco se muestran muy optimistas sobre la forma en la que se recuperará nuestra economía en relación con el resto de países europeos. **Un rotundo 60,5% creen que España evolucionará peor que otros países.** Mientras que un 32% piensa que crecerá al mismo nivel que la media Europea, y tan solo un 7,6% confía en que se recobre mejor.

A pesar de la situación, un 46,4% dice no sentir temor por el futuro de su empresa. Aunque si **existe cierta inquietud sobre el momento en el que se levanten las medidas de apoyo a las empresas por parte del Gobierno.** Sobre todo entre las pequeñas compañías de los sectores más afectados, con menos capacidad para responder a los choques negativos. Un 53% de los directivos que gestionan microempresas creen que a corto y medio plazo quizá tengan que enfrentarse a un riesgo importante de insolvencia.

### ¿Cuándo cree que volveremos a tasas de crecimiento de la economía española similares a las de antes de la pandemia?

Este mismo año	3,8%
En 2022	25,8%
En 2023	29,9%
En 2024	19,9%
A partir de 2025	20,6%

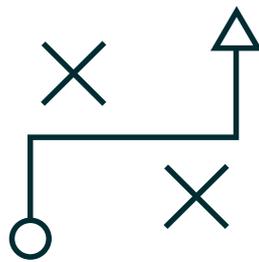


### 2.3.1. Año de recuperación según tamaño de la empresa

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
Este mismo año	3,6%	0%	1,8%	7,4%
En 2022	25%	35,2%	36,8%	14,7%
En 2023	34,5%	29,6%	26,3%	28,4%
En 2024	13,1%	13%	24,6%	26,3%
A partir de 2025	23,8%	22,2%	10,5%	23,2%

#### ¿Cómo cree que se recuperará España en comparación con otros países?

En la media europea	32%
Mejor	7,6%
Peor	60,5%



### 2.3.2. Cómo se recuperará España según generación

	Baby Boom	Generación X	Generación Y Millenials	Generación Z
En la media europea	26,4%	37,3%	31,6%	0%
Mejor	11,3%	5,6%	2,6%	25%
Peor	62,3%	57,7%	13,2%	75%

### 2.3.3. Cómo se recuperará España según tamaño de la empresa

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
En la media europea	27,4%	38,9%	36,8%	29,5%
Mejor	4,8%	7,4%	12,3%	7,4%
Peor	67,9%	53,7%	50,9%	63,2%

No temo por el futuro de mi empresa	46,4%
Si, en el corto plazo	18,2%
Si, en el largo plazo	8,6%
Si, en el medio plazo	26,8%

### 2.3.4. Temor al futuro según tamaño de la empresa

	Gran Empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa	Microempresa
No temo por el futuro de mi empresa	56%	50%	42,1%	37,9%
Si, en el corto plazo	14,3%	16,7%	15,8%	24,2%
Si, en el largo plazo	6%	7,4%	14%	8,4%
Si, en el medio plazo	23,8%	25,9%	28,1%	29,5%

### 2.3.5. Temor al futuro según tipo de empresa

	Mixta	Privada	Privada familiar	Pública
No temo por el futuro de mi empresa	54,5%	45,6%	51,4%	41,2%
Si, en el corto plazo	9,1%	18,1%	16,2%	29,4%
Si, en el largo plazo	9,1%	8,8%	5,4%	11,8%
Si, en el medio plazo	27,3%	27,4%	27%	17,6%



### Sobre Badenoch + Clark

Badenoch + Clark es la división del Grupo Adecco dedicada a dar servicios de consultoría de alta calidad para la investigación y selección de gerentes y ejecutivos para clientes que van desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes organizaciones multinacionales. Fundada en 1978, actualmente cuenta con más de 20 oficinas en el mundo y con una red de reclutadores con gran experiencia en la contratación de profesionales altamente cualificados, con especial atención a los mandos medios y superiores. Para más información visita [www.badenochandclark.com/es-es/](http://www.badenochandclark.com/es-es/)

### Sobre el Grupo Adecco

Adecco es la consultora líder mundial en el sector de los recursos humanos. En Iberia en 2019 hemos facturado 1.163 millones de euros. Llevamos 38 años en el mercado laboral español realizando una labor social diaria que nos ha situado como uno de los 10 mayores empleadores en nuestro país y llevamos 7 años consecutivos en el top 10 de las mejores empresas para trabajar en España según Great Place to Work, siendo la única empresa de RRHH en el último ranking del 2019. Nuestras cifras hablan por nosotros: en el último año hemos empleado a casi 129.000 personas en nuestro país; hemos contratado a más de 37.772 menores de 25 años. Hemos contratado a casi 20.000 personas mayores de 45 años y hemos formado a más de 56.000 alumnos.

A través de nuestra Fundación, en el año 2019 hemos orientado y acompañado a 22.750 personas que se encontraban en situación de riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, mujeres víctimas de violencia de género y/o con responsabilidades familiares no compartidas, personas mayores de 45 años paradas de larga duración y otras personas en situación de exclusión social).

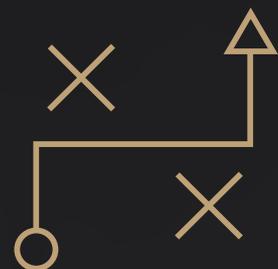
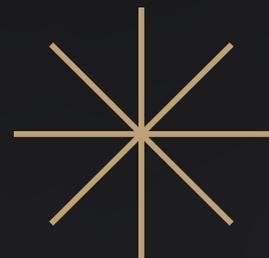
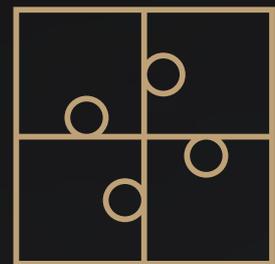
Desde que comenzó nuestra labor hemos realizado en España más de 10 millones de contratos. Invertimos 8 millones de euros en la formación de trabajadores y el 28% de nuestros empleados consigue un contrato indefinido en las empresas cliente. Todo ello gracias a una red de más de 300 delegaciones en nuestro país y a nuestros más de 1.900 empleados. Para más información visita nuestra página web [www.adeccogroup.es](http://www.adeccogroup.es)

### Remi Diennet

Head of B+C Spain

Tlf: +34 699.05.03.03

[remi.diennet@badenochandclark.es](mailto:remi.diennet@badenochandclark.es)



**BADENOCH  
+ CLARK**

