



Coral González
Directora de Estrategia
de Capital Humano de
PeopleMatters

Los últimos mensajes del ministro de economía, Luis de Guindos, apuntan al inicio de la recuperación, que aunque será lenta todo parece apuntar a que se está iniciando el proceso de cambio de tendencia. Y coincide con el cambio en las preocupaciones de los directores de RR.HH. tras muchos meses en los que la reducción de los costes, la reestructuración y el dimensionamiento de plantillas han sido las prioridades.

Según nuestro Índice de Capital Humano (ICH) que elaboramos trimestralmente con el IE Business School y la revista Capital Humano y en el que participan el 94% de los Directores de Recursos Humanos de las empresas del IBEX, los retos tres principales retos a los que han de dar respuesta en los próximos meses son:

- La gestión del cambio y el alineamiento de la cultura, un 75% lo considera clave-prioritario o bastante crítico.
 - El desarrollo de la capacidad directiva y de liderazgo, un 70% lo considera clave-prioritario o bastante crítico.
 - La gestión del talento, igualmente un 70% lo considera clave-prioritario o bastante crítico.
 - En gran medida porque las compañías ya han hecho los deberes de ajustes de costes y por otra parte porque la exigencia de los mercados, cada vez más globales y competitivos, junto con la estrategia de las compañías, que deben reforzar su internacionalización e innovar para identificar y aprovechar oportunidades de mercado, y no solo competir en costes, requiere:
- I. Poder movilizar la organización de forma rápida y eficaz. Hoy nadie duda de que el cambio esté instalado como parte de la realidad del día a día en las organizaciones. Y si bien se han escrito ríos de tinta en

Liderazgo



los últimos veinte años sobre el tema me gustaría añadir dos reflexiones relacionadas con el cambio.

La primera de ellas es la velocidad del cambio. Gran parte de las teorías de la gestión del cambio se centran en la gestión de las resistencias, basadas estas casi siempre en algo profundamente humano, los miedos. Para ello es necesario planificar cuidadosamente las acciones y abordar el proceso de cambio fase a fase... y cuando estemos a mitad de proceso... ya es necesario otro cambio porque algún competidor se ha adelantado o se ha producido algún avance tecnológico o ha ocurrido cualquier otro cambio importante del entorno.

Tom Peters y Mario Andreotti lo describen muy bien en dos de sus frases célebres: "Correr como loco... y



¿Preparados para el cambio de tendencia?

después cambiar de dirección. Estas pocas palabras pueden ser todo lo que usted necesita sobre estrategia en los albores del milenio”; “Si las cosas parecen bajo control, es que no estás yendo lo suficientemente rápido”.

Parece claro que hoy no hay tiempo para abordar el cambio de la forma ya tradicional. La clave está en que la cultura de la organización apalanque los cambios. Lograr que la adaptabilidad sea una capacidad de la organización requiere gran atención de recursos humanos para que las resistencias sean mínimas a través de la gestión permanente del conocer, poder y querer:

- **Conocer:** La transparencia y la participación son dos ejes clave. Entender que el “no cambio” con toda certeza es un escenario mucho peor.

- **Poder:** El desarrollo y el refuerzo de las capacidades individuales que permitan abordar con éxito los nuevos retos a los que se ha de enfrentar cada persona.
- **Querer:** Las políticas de movilidad, de gestión del talento y de reconocimiento deben asegurar que lo normal en las organizaciones es que las personas salgan de sus zonas de confort con frecuencia. Es importante entender que si estamos en la zona de confort seguro que no estamos aportando todo lo que es necesario.

El último punto me lleva a una segunda reflexión: es muy difícil que se produzcan cambios profundos contando con las mismas personas en los mismos puestos durante mucho tiempo. Como dijo Dee Hock, “El problema no está en cómo tener nuevas líneas de pensamiento >

- > en tu mente, sino en cómo desprenderte de las viejas” y es mucho más fácil lograrlo si nos enfrentamos a diferentes retos desde diferentes perspectivas.

2. Reforzar las capacidades de sus directivos. Es el pilar fundamental sobre el que construir el punto anterior. El complejo contexto actual requiere líderes con fuertes capacidades:

- Para marcar con acierto una dirección, identificando las oportunidades estratégicas de negocio desde una perspectiva innovadora y apalancándose en alianzas clave.
- Para hacer que las cosas ocurran en el actual contexto dual: a corto y a largo plazo, siendo ambiciosos y a la vez eficientes, con clara dirección pero a la vez abiertos a ser retados.
- Para transformar la cultura de la organización, que con certeza será necesario.
- Para rodearse de los mejores, inspirarles y comprometerles con el proyecto.
- Además debe contar con los ingredientes básicos de cualidades personales: integridad, resiliencia, autoaprendizaje...
- La verdad es que es difícil imaginar a líderes que no necesiten desarrollar o fortalecer permanentemente sus capacidades, dada la complejidad del entorno, los cambios tan importantes que se están produciendo - la tecnología y la globalización están transformando muchos sectores - y la velocidad a la que se producen.

Por ello, las acciones de desarrollo y formación de directivos son clave para acelerar el aprendizaje, tanto desde la perspectiva de desarrollo de negocio y estrategia, como de los estilos de dirección alineados con los valores. El intercambio de experiencias y el debate son elementos esenciales para ello y los avances que se están produciendo en la tecnología están favoreciendo el uso de webcasts y webinars como herramienta para facilitar el proceso. El feedback 360° y el coaching siguen siendo herramientas utilizadas con frecuencia en este colectivo.

3. Asegurar que la organización cuenta con las capacidades críticas, tanto en el corto plazo como en el medio. Es el principal objetivo de la gestión del talento, habitualmente centrado en las personas con potencial. Al igual que ocurre con la gestión del cambio es un tema del que se lleva hablando al menos los últimos quince años. E igualmente planteo dos reflexiones:

- La primera de ellas es la importancia de que los directivos lo asuman como parte de su aportación de valor a la organización, pero desde una perspectiva corporativa, no funcional o local.
- La segunda es que parte de la responsabilidad sea asumida por la propia persona. Uno de los rasgos determinantes de las personas con potencial es la automotivación, entendida como el motor interior que nos impulsa a actuar para lograr los objetivos. Y para facilitar la automotivación lo que sí es importante es que la persona crea en el proyecto, que la organización le de oportunidades y que confíen en ella:
 - Para que crea en el proyecto, la comunicación transparente sobre la situación de la compañía, sobre los retos a los que se enfrenta la organización y sobre las líneas estratégicas de acción, es fundamental para que la persona pueda orientar su esfuerzo y el de su equipo.
 - Que la organización le de oportunidades en el contexto actual significa que se cuente con ella para los nuevos retos –no necesariamente tiene por qué implicar un cambio de puesto de trabajo o rol en la organización– y que ponga los medios para su acelerar su aprendizaje.
 - Que confíen en ella para que pueda dirigir su equipo y, a su vez, generarles oportunidades de reto para su propio crecimiento personal y profesional.
 - Por todo ello su propio líder será determinante para que la automotivación de la persona no encuentre obstáculos producidos por la propia organización.

En resumen, todo parece apuntar a que los retos actuales de RR.HH. empiezan a estar más relacionados con el desarrollo de negocio, aunque seguro que manejando en paralelo un férreo control de costes. Aparentemente es recuperar las prácticas anteriores a la profunda crisis, sin embargo, no es así. Se están produciendo otros cambios de tal calado que requiere la reflexión sobre qué nos vale del pasado y en qué aspectos clave tenemos que innovar, hacer las cosas distintas, para dar respuesta a los retos del negocio y a la velocidad requerida.

Y así lo confirma la encuesta “Innov@ccion 2013”, recientemente realizada conjuntamente con Ars et Inventio, unidad de negocio de BIP (Business Integration Partners) y en la que han participado 119 directivos. Según los resultados, las tres áreas de innovación prioritarias en RR.HH. para los próximos años son: la Gestión del Cambio, el Liderazgo y la Gestión del Talento. ■