



El proceso de globalización que vivimos ha supuesto cambios que las empresas tienen que acometer adaptando sus modelos de gestión de personas. La crisis y la recesión que ha sacudido la economía mundial no han permitido aprovechar al máximo las ventajas de la globalización. No obstante, deberíamos ser capaces de asumir los cambios y aprovechar las oportunidades que nos brinda.

La globalización sigue dotando de oportunidades a las empresas. Según un estudio realizado a ejecutivos a nivel mundial, éstos mantienen la fe en los efectos positivos de la globalización para los próximos cinco años.

No obstante, la opinión que manifiestan ha variado respecto al año pasado, denotando un mayor equilibrio entre la búsqueda de rentabilidad a corto plazo y una planificación estratégica a largo plazo, frente al foco en el corto plazo de ciclos anteriores. Hoy dan gran valor a la oportunidad que supone para los negocios el crecimiento en el número de consumidores gracias a los mercados emergentes. Además, han identificado otros dos aspectos positivos y críticos: la libre circulación de información, que permiten un mayor acercamiento al público objetivo, y los nuevos mercados laborales, que permitirán a las empresas disponer del talento que necesitan, haciendo frente a la bajada de la natalidad y envejecimiento de la población de los países desarrollados. Los mercados emergentes con poblaciones jóvenes y en crecimiento serán el foco de las empresas, no solamente por su consumo y capacidad de producción a menor coste, sino también por ser potenciales proveedores de capital, talento e innovación.

Estos hechos requerirían un replanteamiento de los modelos de gestión que las empresas

Capacidad Directiva & Gerencial

han aplicado. No obstante, apenas la mitad de los ejecutivos consultados reconocen estar preparándose para aprovechar estas oportunidades, aunque son conscientes de los desafíos a los que se enfrenta la economía mundial en la globalización, destacando una progresiva volatilidad económica y la búsqueda de talento adecuado que permita innovar y alcanzar los objetivos estratégicos.

Para asumir el reto de la internacionalización, los directivos españoles tienen que pensar estratégicamente, analizando la diversificación no solo en el “qué hacer” sino también en “dónde hacerlo”. La apuesta por una estrategia internacional respecto a una nacional requiere cambios profundos en la empresa y en su cultura, movilización de su organización y de las mejores capacidades de las personas. Aspectos como la gestión del retorno de expatriados, la movilidad y diversidad del talento, el dominio de idiomas o el desarrollo del talento en los países de destino, cobran especial relevancia.

Además, la competitividad de las empresas debe fundamentarse en la innovación, tanto en productos como en procesos y tiene en las personas que forman las empresas y en las infraestructuras, tanto físicas como tecnológicas, su punto clave. Como hemos resaltado en otros artículos, el dinamismo de los cambios exige a las empresas transformar estos desafíos en nuevas oportunidades de negocio, lo que implica una necesidad imperiosa de innovar y hacerlo de forma sostenible. Los directivos tienen que liderar la innovación y desarrollar el talento creativo de los equipos.

Entre las acciones llevadas a cabo por las empresas que están aprovechando el crecimiento de los mercados emergentes, cabe destacar el desarrollo de nuevos modelos de negocio con una presencia local o el establecimiento de alianzas con empresas locales, con un mayor enfoque en el cliente y en la innovación, así como el reclutamiento de talento desde países emergentes. Según diversos estudios, la mayor escasez de talento proviene de las áreas de Gestión, Investigación y Desarrollo y Estrategia, seguida por el área de Ventas. Los ejecutivos en China parecen más preocupados por una posible escasez de talento en el área de Gestión que de especialistas en I+D, al contrario que sus colegas de India.

En este escenario, la necesidad de cambiar los anteriores modelos de gestión parece obvia. Comportamientos del líder como inspirar a los demás, marcar expectativas y establecer sistemas de recompensa que premien el logro, cobran hoy una mayor relevancia, ayudando a las empresas a prosperar en el largo plazo. De hecho, no ha habido variación de esta creencia con respecto a 2008, según un estudio de McKinsey de 2009.

La gestión de personas el “día antes” y el “día después”



Concretamente, los encuestados consideran el liderazgo y la dirección como dos de las capacidades de gestión críticas. Se entiende por liderazgo la habilidad para inspirar a los demás y promover su impulso hacia un mejor desempeño, mientras que la dirección hace referencia a la capacidad para transmitir hacia dónde quiere ir la empresa y cómo llegar, alineando a las personas eficazmente.

Si miramos el caso específico de España, observamos que difiere ligeramente. El último Índice Capital Humano publicado el pasado mes de octubre, que recopila información de ejecutivos de compañías IBEX 35, destaca como retos clave para la función de RR.HH. para los próximos meses:

- Gestionar el cambio y alinear la cultura para atender los retos estratégicos del negocio. La gestión del cambio se convierte en una capacidad crítica, sobre todo en mercados menos habituados a grandes cambios.
- Desarrollar la capacidad directiva y gestionar el talento, centrando así los modestos recursos disponibles en dos colectivos críticos: el equipo directivo y los altos potenciales.

La innovación continúa siendo una constante para posicionarse frente a los competidores, pero aún no prevalece en las empresas. Si nos fijamos en la situación en España, respecto a los países de su entorno, COTEC (organización con el fin de contribuir a promover la innovación tecnológica), en su informe de 2008 concluyó que aunque nuestro sistema de innovación ha seguido creciendo, aún no ha alcanzado los valores medios de Europa y no muestra expectativas de mejora en el corto plazo.

En este sentido, más allá de la crisis, las empresas podrían beneficiarse fomentando un estilo de gestión fundamentado en el liderazgo, que fomente la innovación, cuestionando supuestos establecidos, asumiendo riesgos y facilitando el proceso creativo. No se trata de gestionar el “día antes” o el “día después”, sino de cómo hacerlo a partir de ahora. ■

+ INFORMACIÓN

Índice Capital Humano
<http://capitalhumano.wke.es/cf7a693>