

De pié, de izquierda a derecha: Susana Teruel (HR Business Partner); Ana Ibañez (HR Specialist Shared Services); Raquel Ucedo (HR Business Partner) e Inmaculada Juárez (HR Specialist Support). Agachados, de izquierda a derecha: Carla Tejeda (HR Specialist Business Partner); Federico Andina (Occupational Health Doctor); Paula Arribas (HR Specialist Adm. Services), Jesús Viana (HR Business Partner). En el centro, Alfonso Mostacero (HR Exec. Director Spain & Portugal).

## FICHA TÉCNICA

**Título:** "Está en mí", la respuesta de MSD para hacer realidad su misión.

**Autor:** MOSTACERO, Alfonso.

**Fuente:** Capital Humano, nº 294. Enero, 2015.

**Resumen:** El sector farmacéutico exige un alto nivel de capacitación por parte de los profesionales por las características técnicas de los productos, por el alcance de la I+D y por los altos niveles de calidad con que trabaja. Para MSD, sólo un equipo de profesionales altamente comprometidos puede aportar confianza y valor diferencial a los clientes. El compromiso impacta en la satisfacción de los clientes y esto se traduce en crecimiento económico. La estrategia está en ofrecer valor al cliente a través del valor de los empleados. "Está en mí" es la respuesta a este reto. Mucho más que un proyecto que pretende hacer tangible lo que todos los profesionales de MSD valoran y les compromete con la compañía.

**Descriptor:** Gestión del talento / Sector Farmacéutico / Misión / Compromiso

# “Está en mí”, la respuesta de MSD para hacer realidad su misión

En materia de gestión del talento, el sector farmacéutico exige un alto nivel de capacitación por parte de los profesionales dado por las características técnicas de los productos, la dimensión de la Investigación y el Desarrollo y la contribución a unos sistemas de producción innovadores con altos estándares de calidad y seguridad. La respuesta de MSD ha sido “Está en mí”, un proyecto que revela su forma de hacer las cosas, su cultura. Es la formulación de un sentimiento expresado y compartido por todos los que formamos parte de la compañía.

**Alfonso Mostacero**, Director de Recursos Humanos de MSD.

**U**n lugar en el que nacen sueños, esperanzas y realidades.

Que la Organización Mundial de la Salud haya certificado la erradicación de la ceguera de los ríos en Colombia y Ecuador, proteger a nuestros animales más queridos, comprometerse por que no muera ninguna mujer en el mundo dando vida o que el VIH sea una enfermedad crónica no es casualidad. Estamos hablando de realidades

y de resultados en salud. Porque en MSD tenemos clara nuestra misión: salvar, prolongar y mejorar la vida

Para entender nuestra historia debemos contarla desde el principio. ¿Quiénes somos y qué hacemos? MSD (conocida como Merck & Co. Inc. en Estados Unidos y Canadá) se encuentra entre las Top 5 compañías farmacéuticas en salud humana y número 1 en salud animal, líderes en la producción y comercialización de medicamentos, vacunas, terapias biológicas y productos de salud animal. Somos una

## MSD A NIVEL GLOBAL:

Desde 1851

- Sede en Estados Unidos (Whitehouse, New Jersey)
- Presencia en más de 140 países
- Aproximadamente 74.000 profesionales
- Cifra de negocio 2013: 44,000 millones de dólares

## MSD EN ESPAÑA:

- Desde 1968
- Oficinas centrales en Madrid y planta de fabricación en Salamanca
- Aproximadamente 1.200 profesionales
- Cifra de negocio 2013: 885 millones de euros
- Ranking de empresas: entre las Top 5 compañías farmacéuticas en salud humana y número 1 en salud animal

>

- > compañía global que trabaja en 140 países para contribuir al bienestar de las personas.

Descubrimos, desarrollamos y ofrecemos productos y servicios que salvan y mejoran vidas porque aspiramos a ser la mejor compañía del mundo en el campo del cuidado de la salud y estamos comprometidos con la aportación de innovaciones y soluciones para el mañana. Nuestro equipo, aporta cada día compromiso y pasión para hacer realidad la visión y la misión de nuestra compañía.

Estamos muy satisfechos. Estamos contribuyendo al bienestar de las personas y esto nos importa y mucho. Sin embargo, cómo lo hacemos y la manera en que desempeñamos esta labor nos importa, al menos, en la misma medida y eso es algo que marca la diferencia. Nuestra responsabilidad comienza por pensar, ante todo, en los pacientes y ponernos en el lugar de aquellos que utilizan y se benefician de nuestros medicamentos y servicios. Esta es la base de nuestra filosofía de gestión. En palabras textuales de nuestro fundador: *“la medicina es para los pacientes, los beneficios vienen después”*.

## NUESTROS VALORES PERMANECEN INALTERABLES

Durante más de 160 años, nuestro espíritu innovador y la colaboración con quienes comparten nuestras mismas metas, han dado lugar a innumerables avances médicos que han cambiado la vida de millones de personas. Algunos de ellos se han integrado en nuestras vidas y otros representan las últimas novedades terapéuticas. Hoy en día nuestros valores permanecen inalterables:

1. Preservar y mejorar la calidad de vida de las personas.
2. Mantener el compromiso con los más altos estándares de ética e integridad.
3. Apostar por la innovación con los mayores niveles excelencia científica.
4. Asegurar el acceso a la salud y el bienestar a través de nuestros medicamentos y vacunas.
5. Fomentar la diversidad y la inclusión.

Estos cinco valores son los que inspiran nuestro trabajo y hacen patente nuestro compromiso responsable. La fidelidad a estos principios nos da la oportunidad de entender y atender mejor las necesidades de los pacientes, profesionales sanitarios, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto, de la que formamos parte y en la que desarrollamos nuestra actividad.

## GESTIÓN DEL TALENTO COMO MARCA

En Recursos Humanos somos conscientes de que solamente con un equipo de profesionales altamente comprometidos podemos aportar confianza y un valor diferencial a nuestros clientes. Por ello sabemos cuál es nuestro papel: ofrecer el mejor apoyo al negocio enfocándonos en las prioridades relacionadas con las personas. En definitiva, ofrecer valor al cliente a través del valor de los empleados.

Esta orientación hacia las personas facilitará el cumplimiento de nuestro Plan Estratégico. ¿De qué manera? En primer lugar, el compromiso de nuestros profesionales actuará de palanca para la creación de una compañía de alto desempeño. Esto impactará en la satisfacción y confianza de nuestros clientes y otros grupos de interés. A su vez, esta confianza se traducirá en crecimiento financiero para nuestros accionistas, asegurando con este ciclo la viabilidad de nuestro negocio y el cumplimiento de nuestra misión, “salvar y mejorar las vidas de las personas”.

Para esto, el primer paso es poder ofrecer un servicio diferencial a las áreas de negocio. Con este objetivo, el departamento de Recursos Humanos a nivel global se organiza en base al siguiente modelo de gestión:

- **Human Resources Business Partners**, que dan apoyo a las divisiones y ofrecen soluciones alineadas con la estrategia y los objetivos del negocio.
- **Centros Globales de Excelencia**, que diseñan procesos, programas y herramientas de Recursos Humanos de valor añadido para los empleados. Contamos con tres Centros, de Compensación y Beneficios, de Gestión del Talento y de Diversidad e Inclusión.
- **HR Operations y Shared Service**, que desarrollan y aportan soluciones tecnológicas y transaccionales para garantizar la efectividad de los programas.

Este es un modelo alineado con nuestra estrategia de negocio y con foco en la agilidad organizativa, simplificando e integrando procesos y sistemas para crear una organización ágil, rápida y flexible que nos permita centrarnos en la gestión de nuestro talento.

En este sentido, ¿qué retos plantea el sector farmacéutico en la gestión del talento? En nuestro sector requerimos de un alto nivel de capacitación por parte de los profesionales que forman parte de la industria. Esta exigencia viene dada por las características técnicas de los productos, la dimensión de Investigación y Desarrollo, y la contribución a unos sistemas de producción innovadores que cumplen con los más altos estándares de calidad y seguridad.

Por todo lo anterior, nuestro foco es asegurar las capacidades y el talento de futuro, a la vez que contribuimos a inspirar y mejorar el compromiso de los profesionales con MSD. Fruto de esta obsesión por atraer, desarrollar, comprometer y fidelizar al mejor talento nace “Está en mí”.

### ¿POR QUÉ “ESTÁ EN MÍ”?

Porque el compromiso está en nosotros, en cada uno de los profesionales que formamos MSD. “Está en mí” es, por tanto, mucho más que un proyecto, es parte de nuestra forma de hacer las cosas, de nuestra manera sentir, de nuestra cultura. Es la respuesta que aúna un sentimiento expresado y compartido por todos los que formamos parte de MSD.

Es una iniciativa que nos ayuda a tangibilizar lo que todos los profesionales de MSD más valoramos y nos comprometemos con la compañía, aquello que todos tenemos en común pero a lo que todavía no le habíamos puesto nombre. “Está en mí” nos ayudará además a ordenar todo aquello que desde la dimensión de *personas* tenemos puesto en marcha, sirviendo de marco integrador de todo lo que hacemos.

En MSD preguntamos periódicamente la percepción del equipo sobre la compañía a través de encuestas de opinión, focus groups o entrevistas personales sobre aspectos concretos, pero esta vez queríamos ir más allá, queríamos saber cuáles son las claves que más afianzan su compromiso y qué es lo que más valoran nuestros empleados de su experiencia de trabajar en una compañía biofarmacéutica como MSD. Esta información la consideramos fundamental para la mejora continua de la organización. Por eso el objetivo se extiende, no fuimos sólo a preguntar a nuestros profesionales, fuimos también a buscar la visión de antiguos empleados, candidatos, estudiantes universitarios, headhunters y otros profesionales de la industria. Con toda esta información, y junto a nuestros empleados, desarrollamos nuestra Propuesta de Valor al Empleado (EVP), bajo el lema “Está en mí”.

### LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

Con la bidireccionalidad como elemento constante en nuestro proceso de trabajo y, siguiendo un enfoque inclusivo, se fueron destilando los principales atributos de nuestra marca de empleador, aquello que nuestros profesionales más valoraban y que más les comprometían con MSD. Lo teníamos claro, la propuesta de Valor al

#### PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO. COMPLEJIDADES SUPERADAS HASTA AHORA:

- Necesidad de involucración de diferentes colectivos internos y externos a la compañía. Es por y para nuestros profesionales, no podíamos hacerlo solos.
- Gestión de la involucración de colectivos muy numerosos, de perfiles diversos (Ventas, Servicios Centrales, la Planta de Producción) y dispersos geográficamente.

Empleado debía reflejar la realidad de la experiencia de trabajo en nuestra compañía. A lo largo del proceso se identificaron rasgos relacionados con cuatro categorías:

#### ■ CATEGORÍA I

Cuando preguntamos qué era lo que marcaba la diferencia en MSD, muchos destacaron nuestra solidez, por nuestra historia (operando desde 1851), por nuestro tamaño (aproximadamente 74.000 empleados en 140 países), o por nuestro volumen de negocio (44.000 millones de dólares en 2013). Y en conjunto, por la percepción diferencial de nuestros clientes y por nuestros altos estándares de ética e integridad.

Y fueron más allá. Nos resaltaban que somos “grandes” sobre todo porque lo que hacemos realmente importa y marca una diferencia en la vida de las personas y en la sociedad. Y nos proporcionaban ejemplos sobre cómo contribuíamos a mejorar el bienestar en el mundo.

Afloraron cuestiones como nuestro compromiso con la formación científica y la educación para la salud. Nuestro Manual Merck, que se publica desde 1889, como instrumento de ayuda para los médicos y farmacéuticos o la plataforma online Univadis.com, que ofrece información médica gratuita a profesionales de la salud fuera de Estados Unidos.

También se destacaron nuestras colaboraciones con universidades, agencias gubernamentales y ONGs en una amplia variedad de programas educativos y de apoyo como la Fundación MEDINA, consorcio público-privado entre MSD, la Junta de Andalucía y la Universidad de Granada. Esta colaboración tiene como objetivos descubrir nuevos medicamentos que ofrezcan terapias innovadoras en las áreas de enfermedades infecciosas, inmunomodulación y patologías tumorales. Además de ello, MEDINA también >



Alfonso Mostacero, Director de Recursos Humanos de MSD.

está trabajando actualmente en enfermedades raras como la ELA (Esclerosis Lateral Amiotrófica) o en enfermedades tropicales como la malaria, entre otros proyectos de investigación.

## ■ CATEGORÍA 2

Valoraban el disponer de sistemas y procesos de primer nivel que integrados permitían gestionar el talento de manera diferencial. Algunas de estas herramientas eran el modelo de competencias, el plan de carreras, el modelo de gestión del desempeño y talento, o el sistema de gestión del desarrollo y formación.

Nuestros profesionales estaban de acuerdo en que en MSD el desarrollo es mucho más que un conjunto de procesos y herramientas. En nuestra compañía fomentamos una cultura de desarrollo. A nuestros profesionales se les presentan oportunidades locales, internacionales y multifuncionales para su desarrollo personal y profesional, así como oportunidades de desarrollo en el propio puesto de trabajo. Los gerentes de MSD se esfuerzan en conocer qué es importante para las personas de sus equipos, conocer sus capacidades, su preparación para sus nuevas funciones y su potencial de crecimiento, y en base a ello se recompensa y establecen garantías para que las personas alcancen su potencial.

Premios como el *Talent Mobility 2014* a nuestro programa de incorporación de talento “*Early Talent*” reconocen nuestra labor en materia de gestión del capital humano. El objetivo de este programa es atraer e incorporar talento junior a una organización y sector tradicionalmente centrado en perfiles con experiencia. Nos adelantamos a las vacantes de negocio y procuramos identificar las necesidades futuras, anticipándonos a los cambios y buscando empleados con perfil de talento a desarrollar, atrayendo las capacidades de futuro que empujen la transformación desde dentro de la organización.

## ■ CATEGORÍA 3

Durante más de 160 años, nuestro espíritu innovador ha dado lugar a innumerables avances médicos que han cambiado la vida de millones de personas. Hemos sido pioneros en la lucha contra las enfermedades infecciosas como el VIH/SIDA o la hepatitis C, o las cardiovasculares, aportando numerosos éxitos para combatirlas. En la actualidad estamos también enfocados en el desarrollo de productos innovadores en la lucha contra el cáncer, que suponen un cambio de paradigma en el tratamiento en oncología.

El equipo de MSD valora los inmensos esfuerzos de investigación. A nivel global, en el año 2013, dedicamos un inversión en I+D de 7.100 millones de dólares, es decir, más de un 16 por ciento de nuestros ingresos totales, que ascendieron a 44.000 millones de dólares.

Desde el desarrollo preclínico hasta los ensayos clínicos de fase III, nuestra pasión por el avance en la ciencia se plasma en la amplitud y la solidez de nuestra cartera de productos en desarrollo, una de las más amplias del sector sanitario. En la actualidad contamos con 20 medicamentos en la fase II de investigación y 13 estudios en la fase III.

Además, en MSD sabemos que para ofrecer soluciones innovadoras a los retos sanitarios, necesitamos contar con una visión integral de la innovación. Por ello, a la investigación innovadora sumamos el uso de los procesos inteligentes y la tecnología más vanguardista, potenciando una cultura real de innovación. Esta forma de hacer es parte de nuestro ADN, es por esto que, aunque no sepamos con certeza cuál será la próxima contribución de MSD, tenemos algo claro: no será la última.

## ■ CATEGORÍA 4

Además, nuestros profesionales valoran nuestro compromiso incondicional con su bienestar, el de su entorno y nuestro compromiso con la sociedad.

En MSD uno de nuestros principios es asegurar la igualdad de oportunidades y un ambiente en el que se prospere y se respete a los individuos y sus diferencias, fomentando el trabajo en equipo, promoviendo la flexibilidad y agilidad, y apoyando el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Numerosos reconocimientos atestiguan nuestra labor: en 2006, MSD fue el primer laboratorio farmacéutico en obtener la certificación EFR de la Fundación Más Familia, y anualmente renovamos el Distintivo de Igualdad en la Empresa que en 2011 nos otorgó el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Actualmente, en MSD en España, las mujeres representan el 57 por ciento del conjunto de la compañía.

Además, nuestros profesionales valoran que nuestro compromiso con las personas se extiende hasta sus familias y el conjunto de la sociedad. Destacan el incremento de acceso a la asistencia sanitaria a través de políticas, programas y alianzas de largo alcance en todos aquellos países en los que operamos o nuestras iniciativas de responsabilidad corporativa, como el pro-

> programa de MSD de donación de Mecizan para combatir la oncocercosis o ceguera de los ríos. La ceguera de los ríos es una enfermedad tropical que afecta a millones de personas en África y América Latina. MSD, cada año, financia millones de tratamientos, y junto con una red de socios a nivel mundial, llega a 100 millones de personas. Más de dos décadas después del inicio del programa, la campaña mundial ha sido ampliamente reconocida como una de las iniciativas de cooperación público-privadas de mayor éxito en el mundo. Así se reconoció en el año 2013 por el premio cambio 16 en la categoría de RSC.



carlo internamente. Nuestra Jornada de Navidad, en diciembre de 2014, fue el momento elegido para el lanzamiento de “Está en mí”. Este es el evento interno por excelencia de nuestra subsidiaria en España, una jornada de reflexión y análisis sobre nuestra actividad como empresa y en el que cada división de la compañía presenta

los proyectos y logros destacados del año y las prioridades que marcarán el camino del año siguiente. Por tanto, identificamos este momento como el idóneo para la “puesta de largo” de la iniciativa, y así fue. Ahora identificamos este hito como uno de los factores de éxito en el proceso de comunicación al equipo. También hubo otros fundamentales:

Con otro de nuestros programas, “MSD for mothers”, nos comprometemos a hacer todo lo que esté en nuestra mano para crear un mundo en el que ninguna mujer muera debido a las complicaciones durante el embarazo y el parto. Así lo anunciamos en el año 2011 ante la Organización de Naciones Unidas (ONU), cuando nos comprometimos a invertir 500 millones de dólares en 10 años para reducir la mortalidad materna.

Pero además, en MSD, animamos a que nuestros profesionales participen activamente en este tipo de iniciativas. De esta forma, se conceden a cada empleado hasta 40 horas al año, retribuidas y dentro de su horario laboral, para el desarrollo de actividades de voluntariado.

#### PERCEPCIÓN ORGANIZATIVA DE LA PROPUESTA “ESTÁ EN MÍ”:

- 1. Gran Compañía
- 2. En continuo desarrollo
- 3. Innovando y avanzando
- 4. Conmigo y con la sociedad

A partir de todo lo anterior, y nuevamente a través de un proceso inclusivo y multidisciplinar, definimos nuestra Propuesta de Valor al Empleado.

Estas cuatro categorías configuran la esencia del por qué trabajamos en MSD y materializan aquellos aspectos que nuestros profesionales más valoran, y queríamos comuni-

- La implicación y el apoyo activo de la **Dirección** – clave para transmitir la importancia del proyecto.
- La búsqueda del **momento adecuado de trabajo y de lanzamiento** – en nuestro caso, usamos como palanca una iniciativa a nivel corporativo, “Yo soy MSD”, enfocada a incrementar el orgullo de pertenencia relacionado con la misión de la compañía.
- La involucración de un **equipo multidisciplinar** liderado por RR.HH. y por Comunicación.
- El rol de nuestros profesionales como **constructores** de “Está en mí” – nuestra Propuesta de Valor al Empleado está pensada por nuestros empleados y para nuestros empleados. Más que embajadores de nuestra marca de empleador, son los constructores de la misma.
- La comprensión de la **dimensión transversal** de la iniciativa, y la esencia de “Está en mí”, no nace de Recursos Humanos, sino de todos los profesionales de MSD.

El proceso de trabajo de “Está en mí” acaba de empezar. Ahora comienza el momento de integrar y ordenar estos mensajes y acciones en el día a día de la compañía, respondiendo así a lo que los empleados más valoran y les compromete con la organización.

Nuestro camino continúa. Los desafíos del mañana nos exigirán seguir siempre por la misma senda. Porque cuando prometes ayudar al bienestar de las personas, se convierte en una promesa para toda la vida. ■

# Liderazgo



**Alejandra Díaz,**  
Consultora PeopleMatters

El pasado mes de octubre se celebró en Madrid un evento de primer nivel para los profesionales de Recursos Humanos, el 48º Congreso de AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas). Fue esta Asociación la que, por primera vez y en el marco de este Congreso, lanzó la convocatoria del concurso de jóvenes talentos de la función de Recursos Humanos, concurso al que me presenté y del que resulté ser la ganadora.

El objetivo marcado por AEDIPE fue *reflexionar sobre el tipo de líder que necesitarían las compañías para impulsar las organizaciones en los próximos años*. Partiendo de esta información, y analizando el contexto actual y futuro, desarrollé un modelo de liderazgo adaptado al nuevo entorno, en el que se resumieron las habilidades y conocimientos que son necesarios encontrar en nuestros líderes.

## ¿REALMENTE SE NECESITA UNA NUEVA FORMA DE LIDERAR?

Para responder a esta pregunta, se analizaron separadamente cada uno de los elementos que afectan a los líderes en su tarea de movilizar a sus equipos. Me apoyé en una definición simple de líder, que podría ser *aquella persona que influye en un colectivo para alcanzar un objetivo común en un contexto dado*. Acotando los elementos de esta definición y proyectando un escenario futuro tendríamos:

- Un líder cuyo objetivo es influenciar a...
- ... un colectivo de individuos, **cada vez más heterogéneo** en expectativas y motivaciones, y que comparten...



- ... un objetivo común, que debe **trascender la consecución de los objetivos de negocio** para aportar al progreso de la sociedad...
- ... y todo esto en un **contexto cambiante**: complejo, ambiguo, global, diverso, digital y de búsqueda de la innovación como fuente de ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta este análisis y considerando la creciente heterogeneidad del colectivo a gestionar, la diversidad de objetivos a los que los líderes deberán hacer frente y el nuevo contexto en el que habrán de moverse, la respuesta sobre si una nueva forma de liderazgo es necesaria parece clara.

El modelo de liderazgo propuesto lo componen tres elementos diferenciados:





## ¿Qué tipo de líder necesitan las compañías para impulsar las organizaciones en los próximos años?

En primer lugar, las grandes **tendencias de mercado**, identificadas como seis (complejidad, ambigüedad, creciente globalización, diversidad, digitalización, e innovación).

En segundo lugar, **las nuevas competencias** que en base a este nuevo contexto los líderes deberán desarrollar.

Por último, los **objetivos** en los que los líderes deben poner foco: los propios de su compañía, pero también en los retos sociales que trascienden a las propias organizaciones, y que convierten al líder del futuro en un impulsor social, aprovechando su posición y capacidad de influencia para hacer que la sociedad avance.

### LAS COMPETENCIAS DEL NUEVO MODELO DE LIDERAZGO

La competencia base del modelo, de la que parten el resto de habilidades y capacidades, y que da sentido al planteamiento, es la **humildad intelectual**. Y es que por la complejidad del entorno, los líderes deberán ser conscientes de que individualmente no pueden contar con todas las respuestas y, que por la velocidad de los cambios, deberán estar preparados para desaprender y aprender nuevas formas de hacer.

Tomando como punto de partida esta competencia, se desarrollan las otras, que se agrupan en función de la gran tendencia a la que persiguen dar respuesta. Además, para >

> cada grupo de competencias, se destaca una por encima del resto por su importancia estratégica, indicando en este caso qué profesionales o figuras de ficción gestionan ya esta competencia a nivel de experto.

- La **complejidad** del entorno requerirá de líderes capaces de analizar diferentes problemas a la vez y hacerlo desde distintos ángulos (es decir, líderes con **visión caleidoscópica**). Estos líderes deberán tener la habilidad para crear alianzas dentro y fuera de la compañía, estrechando lazos entre capacidades, generaciones, áreas funcionales y organizaciones distintas, por esto necesitarán lo que en el modelo denominé “**conectores-cross**”. Hace falta un líder que sea un buen arquitecto de relaciones, una persona con capacidad para transmitir los atributos de la compañía y generar un entorno de confianza que facilite la colaboración. Un líder que por tanto podría aprender mucho de los profesionales de las **relaciones públicas**.

- El entorno de progresiva **ambigüedad** requerirá de líderes con **pensamiento estratégico**, que sepan plantear las preguntas adecuadas ante situaciones sin precedentes. La **intuición** será una competencia fundamental en un contexto sin recetas aprendidas. La **resiliencia** será igualmente una habilidad clave, entendida como la capacidad para hacer frente a situaciones de alto estrés, aprendiendo a “navegar”, adaptarse a la situación y salir fortalecido. Por último, la competencia destacada en este grupo fue el **razonamiento abductivo**, refiriéndose esto a la capacidad para relacionar observaciones a menudo incompletas y tomar la mejor de las decisiones. En esto los **profesionales de la salud** son expertos.

- La creciente **globalización** requerirá de líderes con **sensibilidad cultural**, que sean conscientes de que existen diferencias culturales, que las conozcan y que sepan adaptar su comportamiento para dar respuesta

a las mismas. Por tanto la **adaptabilidad e inteligencia emocional** serán habilidades claves para el éxito de la gestión de personas. Sin embargo, en este caso se señaló la **arquitectura de lealtades** como capacidad *premium* dentro de este grupo, entendiendo la misma como la habilidad para conocer las diferentes motivaciones y expectativas de los colectivos que forman la compañía, y ofrecerles respuestas de valor diferenciales que deriven en un vínculo emocional entre el profesional y la compañía. Nadie mejor que los **Reyes Magos de Oriente** para orientarnos en esta tarea.

- La gestión de la **diversidad**, entendida no sólo en su dimensión cultural, sino también como diversidad de capacidades, y sobre todo de generaciones, se convertirá en uno de los grandes retos y oportunidades para las compañías del futuro. En este sentido, que los líderes cuenten con **inteligencia cross-gene-**

**racional** será clave para fidelizar y atraer talento diverso. La **empatía** y la **flexibilidad** serán de la misma manera capacidades a desarrollar. Pero lo más importante es que el líder del futuro sea un **estratega de la diversidad**, para entenderla como lo hace el **director artístico del Circo del Sol**, y que la diversidad trascienda el ámbito normativo para formar parte fundamental de la estrategia de la compañía.

- La **digitalización** multiplicará exponencialmente nuestras posibilidades de acceso a la información. Es por esto que será muy importante contar con competencias como la **gestión de la información** y la **capacidad de análisis**. La **sabiduría digital**, el conocimiento de las nuevas tecnologías y su incorporación a la estrategia de la compañía, será muy necesaria. Por último, la competencia que destaque dentro de este grupo fue la **capacidad para influenciar** a equipos virtuales, más allá de la autoridad, desde la distancia, y sin existir una línea jerárquica directa. En este sen-

## ¿De quién mejor que de los científico podrían nuestros líderes aprender habilidades como el espíritu emprendedor y la tolerancia al error?

## ALEJANDRA DÍAZ, PREMIO AL TALENTO JOVEN DE RR.HH. DE AEDIPE



Alejandra Díaz, consultora de PeopleMatters y autora de este artículo, ha ganado el Primer Premio de AEDIPE al Talento Joven de Recursos Humanos con su proyecto “Hacia una nueva forma de liderazgo”, que se entregó en el recién celebrado 48º Congreso Internacional de AEDIPE el pasado mes de octubre de 2014. El proyecto ganador, que se sintetiza en el presente artículo, ha consistido en el diseño de un modelo de liderazgo para impulsar a las organizaciones del futuro y en base a las grandes tendencias de mercado. AEDIPE va a mentorizar durante un año tanto a la ganadora como al resto de finalistas. Es una apuesta firme de AEDIPE por el talento joven y un compromiso social para ayudar a las nuevas generaciones en su crecimiento profesional.

Los asistentes al Congreso pudieron compartir experiencias con Rui Luz, Pilar Jericó o Alessandro Gentile; presidentes, directores y consejeros delegados de compañías como Marcos de Quinto, de Coca Cola, Rosalía Portela, de ONO, Rosa García, de Siemens, Paloma Beamonte, Xerox, Sarah Harmon, LinkedIn y Carlos Morán, de Cepsa, y directivos de Recursos Humanos de las empresas más innovadoras y relevante del país, como Google.

tido, los líderes pueden aprender de la capacidad de influencia desarrollada por ídolos de masas como las **estrellas de rock**.

- La **innovación** seguirá siendo una ventaja competitiva fundamental para las compañías. Necesitaremos líderes que conozcan las claves de su gestión y sean **impulsores de la diversidad**, como requisito facilitador del pensamiento innovador. Por este mismo motivo, deberán impulsar el trabajo interdepartamental, siendo el líder un buen **conector “cross-funcional”**. Además, habrá de contar con **espíritu emprendedor**, teniendo una alta tolerancia al error y fomentando esto en sus equipos. ¿De quién mejor que de los **científicos** podrían nuestros líderes aprender esta habilidad?

### APORTACIÓN DEL MODELO

Es importante tener en cuenta que en este modelo no están todas las que son ni son todas las que están, y es que se pretenden recoger las competencias que necesitan los líderes para impulsar las organizaciones en el futuro, tomando como punto de partida los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Lo que implica que no se incluyen aquellas habilidades o capacidades que a pesar de su importancia no son fruto de este nuevo orden de cosas. En este sentido, siguen siendo críticas competencias como la orientación al cliente o la gestión del tiempo.

Se trata de un menú de competencias. Por lo tanto, no todas deberán estar presentes en todos los líderes, sino que las organizaciones habrán de seleccionar aquellas habilidades que dadas las características de la compañía, la estrategia organizativa y la cultura corporativa resultan imprescindibles.

Este es un modelo que propone una visión del liderazgo y que nos ayuda a identificar las competencias que nuestros líderes necesitan hoy y muy probablemente en el futuro para impulsar la estrategia de la compañía y el avance de la sociedad. De esta forma, sería interesante reflexionar sobre si actualmente se está poniendo foco en aquellas habilidades y capacidades necesarias para “mover” a la acción a los equipos en el sentido de la marcha adecuado, o si, por el contrario, el modelo de competencias actualmente implantado actúa más como un freno que como un facilitador de los comportamientos buscados. ■