



Un estudio realizado recientemente en 83 países por la *World Federation of Personnel Management Associations* sitúa la gestión del cambio y transformación cultural entre las ocho prioridades que demandan una acción inmediata por parte de las compañías. La falta de capacidad de las empresas en este campo se debe en gran medida a la convergencia de diversas tendencias - la digitalización, la globalización de los negocios, los cambios demográficos y el desajuste entre la oferta educativa y las necesidades empresariales – con el hecho de que en los últimos años las empresas han invertido poco en recursos o estrategias para gestionar situaciones que les eran casi totalmente ajenas hace diez años.

En primer lugar, **la digitalización ha generado entornos de trabajo con un mayor volumen de información a manejar, para el que muchos empleados no están preparados.** La tecnología facilita superar límites, no sólo de capacidad, sino también de acceso a cualquier hora y por diferentes medios: se ha ido más allá incluso de la oficina virtual, eliminando las barreras tradicionales entre el trabajo y la vida particular. La flexibilidad y rapidez que estas tecnologías ofrecen la organización generan a veces el síndrome de empleados “superados” por la cantidad y continuidad de información, y también por las exigencias que supone dar respuesta a clientes, en la creciente economía “on-demand” (servicios a demanda, contratados en el momento). La mala utilización de datos (un riesgo identificado por el Foro Económico Mundial) y la presencia en redes sociales requiere por otra parte una gestión adecuada, en tiempo, estilo y alcance, que pocas empresas gestionan con proactividad.

**La globalización afecta a casi todas las empresas españolas, directa o indirectamente:**

# Liderazgo



**amente:** para algunas representa nuevas oportunidades – no sólo de clientes sino también de proveedores e inversores - y para todas significa una mayor competencia. Los negocios ya no tienen los límites tradicionales geográficos, de tiempo o culturales y la última década ha visto incluso una inversión de roles entre países desarrollados y los llamados emergentes, que ahora compiten, no en mano de obra barata, sino en tecnología puntera. Las empresas españolas necesitan desarrollar su capacidad de competir, a través de alianzas, acuerdos comerciales y de la producción o *expertise* técnico, en países con otros entornos jurídicos, con nuevos clientes y competidores, en muchos casos con mayor experiencia internacional. Competir en estos nuevos mercados requiere invertir en sistemas de apoyo y de gestión, así como contar con personas preparadas.

**La demografía presenta una serie de riesgos para las empresas europeas.** El envejecimiento de la población presenta el reto de la convergencia en el trabajo de generaciones distintas, con diferentes motivaciones y



## Transformación cultural: Renovarse o... quedarse atrás

problemáticas. La extensión de la vida laboral puede crear además un “cuello de botella” para los jóvenes quienes, viendo pocas oportunidades profesionales en España, salen fuera a buscar trabajo, lo que puede producir organizaciones con escasez de talento joven. Mientras los trabajadores cualificados van a Estados Unidos y cada vez más a América Latina, los inmigrantes que vienen a Europa son trabajadores no cualificados (según datos de la UNESCO), por lo que las empresas necesitan invertir en la capacitación de los trabajadores, para mantenerse competitivos en el nuevo entorno, donde España, igual que la mayoría de los países europeos, no puede competir en precio, sino en calidad.

**El desajuste entre la oferta educativa y las necesidades empresariales representa un reto importante en este contexto.** Aunque en los últimos años sólo una pequeña minoría de empresas se ha preocupado por el talento, ahora sin embargo muchas se encuentran con la escasez de personas preparadas. El sistema educativo no se ha adaptado suficientemente, por lo que ahora las propias empresas tienen que suplir estas carencias.

España ahora empieza a trabajar con diferentes fórmulas adoptadas por otros países, como la formación dual, el «*apprenticeship*» y la creación de alianzas entre universidades y empresas. El aprendizaje continuo va a formar parte del día a día de la mayoría de empresas, para mantenerse al día de avances tecnológicos, más aún en el caso de los trabajadores poco cualificados o que necesitan reciclarse.

### TRANSFORMANDO LA ORGANIZACIÓN

En este contexto no es sorprendente que gestionar el cambio y alinear la cultura es la primera prioridad para las empresas españolas, según el Índice del Capital Humano, realizado entre las empresas del IBEX 35 y elaborado por PeopleMatters, el IE y Capital Humano.

Como afirmó Lou Gerstner, antiguo CEO de IBM, en una entrevista hace pocos meses: “*La longevidad (en las industrias no protegidas) se basa en la capacidad de cambiar y renovarse, no en mantenerse fiel a sí mismo ... Las empresas* >

- > *que han perdurado, han cambiado 5 o 25 veces*". El éxito de la renovación radica en mantener lo diferencial a la vez que transformar la organización, entendida como la estructura, la operación y la manera de gestionar las personas.

Un estudio sobre las organizaciones que más han perdurado, identificó las siguientes capacidades como claves:

- La capacidad de innovar y modificar estrategias para responder a oportunidades y amenazas.
- El buen gobierno y liderazgo, que fomenten el compromiso y la voluntad de supervivencia empresarial en todos los niveles de la organización.
- La información permanente y fluida sobre operaciones y mercados, que facilite la toma de decisiones estratégicas.
- La cultura y los valores que favorezcan la capacidad de adaptación necesaria para la flexibilidad y fuerza organizativa.
- La adaptabilidad y capacidad de superación de riesgos en los mercados, problemas de funcionamiento o amenazas sin poner en peligro la eficacia de la operación.
- Un sistema de gestión del riesgo que no entorpezca las operaciones.
- La legitimidad y credibilidad de la organización en su ámbito de actuación.

**La cultura es un elemento clave de la ventaja competitiva sostenible de una compañía:** diferencia claramente a empresas que realizan la misma actividad, es difícil de replicar (a diferencia de la tecnología o la ubicación de un negocio) y es valorada, tanto por empleados con talento, como por clientes y *partners*. Llevar a cabo una transformación cultural requiere por tanto definir y cambiar prioridades estratégicas, trabajar sobre procesos de gestión y establecer una sistemática de medición para averiguar y demostrar el grado de cambio alcanzado.

**Aclarar qué es lo que importa, trabajando sobre la cultura corporativa.** La cultura se define frecuentemente en términos de la misión, visión y valores, algo que es importante como referente para empleados, accionistas, clientes e incluso la sociedad, especialmente cuando hay un cambio de liderazgo o estructural, como en el caso de una fusión o reorganización. No obstante, trabajar sobre procesos, prácticas y comportamientos de las personas es igual o más importante que hacer una "declaración de intenciones". Los procesos de gestión (cómo se fijan y miden objetivos, las relaciones interdepartamentales y con el mercado, sistemas de control) son los indicadores más fiables de la cultura real, y son los que hay que definir y cambiar en caso de transformarla.

**Adaptarse a nuevos mercados internacionales y/o entornos virtuales,** creando las estructuras organizativas y las prácticas de trabajo para ser competitivos en otros países y/o en un entorno virtual, satisfaciendo a clientes con diferentes normas y expectativas. Requiere un esfuerzo por parte de la organización y de las personas para identificar y entender las diferencias (culturales y operativas), así como la predisposición y la formación para adaptarse. También implica adaptar procesos de gestión para mantenerse fiel a los principios corporativos, a la vez que mostrarse flexible y comprensivo con empleados de distinta procedencia y generaciones, con diversas costumbres.

Ambos casos requieren **la gestión de diferentes tipos de cambio:** estratégicos (nuevos retos para el sector o la empresa), estructurales ante una integración o reorganización, de liderazgo (generacional o estructural) y también los cambios operativos, que aun siendo aparentemente más fácilmente gestionables, suponen retos para las personas, por lo que es crítico formar, incentivar y medir el comportamiento de los empleados, haciendo el seguimiento del cumplimiento de estándares, presupuesto y plazos.

**La transformación cultural no se lleva a cabo si no se gestiona el compromiso de las personas con el nuevo proyecto empresarial,** trabajando sobre las palancas para reforzar el compromiso de distintos colectivos con la organización (gracias a la reputación interna y externa y las políticas de gestión de personas), con el equipo y con el trabajo a realizar, que muchas veces implica nuevas funciones. En este proceso no se puede olvidar la importancia de alinear a los mandos, eslabón crítico en la organización para vincular a los empleados. Gestionar el compromiso implica contemplar los diferentes perfiles en la organización: la diversidad, generacional, de procedencia y género, es ahora una característica de muchas empresas españolas que necesitan abordar la inclusión de colectivos con diferentes necesidades.

Por último, las empresas españolas no deben obviar otras tendencias clasificadas como riesgos por el Foro Económico Mundial y con un claro impacto en la reputación y eficacia corporativa. El informe del Foro señala, junto con las tendencias macroeconómicas descritas, la debilidad de las instituciones, el liderazgo inadecuado y la falta de confianza generalizada, tanto en los gobiernos y sistemas de control, como en las empresas. La transformación cultural es sin duda alguna una prioridad para las compañías. ■