

La adaptación al cambio, elemento crucial en los recursos humanos

La irrupción de las nuevas tecnologías en los entornos laborales exige otra dinámica para gestionar a las personas

Tomás Díaz MADRID.

Los departamentos de Recursos Humanos son fundamentales en cualquier empresa desde hace muchas décadas, pero sus funciones y su proyección sobre el resto de la organización y su entorno están transformándose rápidamente con la creciente presencia de la digitalización, las nuevas tecnologías y su impacto, tanto en las personas que integran la estructura organizativa, como en los procesos y la dinámica de esa estructura.

Para analizar estos cambios, *elEconomista*, con el mecenazgo de ING, ha reunido a cinco expertos en un Observatorio celebrado bajo el epígrafe *Nuevas metodologías de trabajo, nuevos retos en la atracción del talento*: Andrés Ortega, head of Learning & Talent de ING; Blanca Gómez González, directora de Captación de Talento en el Oeste de Europa de Microsoft; Rodrigo Miranda, managing director de ISDI; Aitor Larrabe, head of Talent de Ferrovial; y José Luis Risco Rojas, Human Resources director en EY. Ha ejercido como moderador del encuentro Rubén Esteller, adjunto al director de *elEconomista*.

Arrancó el debate directamente analizando la irrupción de las nuevas tecnologías y la aceleración generalizada que están provocando en todos los ámbitos, tanto el personal como el profesional –inevitablemente interrelacionados–, en los que prima el corto plazo y la satisfacción inmediata, *a golpe de clic*. Esta realidad plantea un primer reto para los profesionales de la gestión del talento: responder a las expectativas de los trabajadores en un entorno hiperconectado.

La inmediatez, que tiene un gran impacto en los hábitos de consumo y en los modelos de negocio –por ejemplo, la banca por Internet–, obliga a las organizaciones a ir un paso por delante de las demandas del mercado, al objeto de ofrecer productos novedosos.

En este sentido, Andrés Ortega destacó que “uno de los principales retos a los que se enfrenta la función de Recursos Humanos no es tanto la transformación digital en el mundo del trabajo, como la transformación del trabajo en el mundo digital. En ING, metodologías como

Diluir jerarquía para obtener buenos frutos

A la hora de facilitar la transformación de las empresas es importante generar relaciones personales más allá de las lógicas jerarquías laborales, ya que para obtener resultados nuevos es necesario salirse de los cauces de interrelación habituales. Ahora hay dos velocidades, la tradicional, lenta y cerrada, a la que suele actuar el personal sénior, y la digital, más rápida y abierta, a la que se mueven los nuevos talentos. Un mal acoplamiento de ambos ritmos genera frustración e ineficiencias, pero puede aprovecharse lo mejor de los dos con dinámicas de trabajo conjunto.

Agile nos permiten ganar velocidad para ofrecer mayor valor al cliente en menor tiempo”.

Esta oportunidad, este desafío, tiene una primera vertiente en la aceleración y el cambio de los ciclos formativos de las organizaciones: ya no basta con los cursos convencionales impartidos de un modo más o menos periódico; ahora se impone la formación constante, apoyada en las nuevas tecnologías y, sobre todo, el acceso a Internet, que proporciona abundancia de contenidos y datos.

Resistencia y miedo al cambio

La necesidad de imprimir velocidad en la formación laboral, por otro lado, choca con la resistencia de los profesionales que están instalados en una zona de confort y rechazan las modificaciones, o, en el peor de los casos, el miedo al cambio les paraliza, porque produce vértigo.

Aquí resultan de crucial importancia el tipo de cultura empresarial y la implicación de la cúpula de la organización, que debe ejercer su liderazgo con claridad e implantar directrices y metas. Ambos elementos están estrechamente ligados:

Una organización innovadora, abierta, con un liderazgo progresista, está mucho mejor preparada para adaptarse a las transformaciones que conlleva la digitalización que una entidad cerrada y dirigida autárquicamente.

Rodrigo Miranda abundó en ello: “Lo más relevante es trabajar sobre la transformación del trabajo en una era digital, no tanto la transformación digital del talento. Y esto implica manejo de datos, implica cambiar la forma del liderazgo por parte de los *managers* y los directivos, e implica también cambiar la forma de trabajar utilizando metodologías más ágiles”.

Las nuevas metodologías, sobre todo en los entornos digitales, pueden tener manifestaciones sorprendentes e impensables solo unos años atrás, como la creación de plataformas de aprendizaje abiertas en las que participan actores ajenos a la organización, entre los que puede incluirse la competencia. De hecho, hay empresas que valoran particularmente la colaboración con la competencia porque comprenden que la exclusividad, en determinados ámbitos, es cara y extraordinariamente difícil de mantener a medio plazo.

Otro ejemplo de esta apertura y de la mudabilidad del entorno se da en la relación con los trabajadores: está perdiendo relevancia que los profesionales mantengan una vinculación laboral exclusiva con una única entidad y están surgiendo relaciones laborales intermitentes –*crowdsourcing* en inglés–, normalmente por prestación de servicios, que van más allá de la mera externalización de funciones, que se centran en la existencia de comunidades específicas sobre temas o proyectos concretos, y que deben gestionarse y conjugarse con el resto de la organización, para extraer el mayor provecho.

La capacidad de adaptación, por lo tanto, es un desafío crucial. Y esa capacidad de adaptación depende de la capacidad de aprendizaje, como subrayó Blanca Gómez: “Creo que estamos en un punto de la historia absolutamente fabuloso y tenemos que aprovecharnos de ello; tenemos más oportunidades que nunca –y hablo de los individuos, de cada uno de nosotros– porque



Los participantes en el Observatorio posan en la redacción del periódico.
FERNANDO VILLAR

cualquiera con una conexión a Internet tiene una ventana al mundo. Animo muchísimo a todos y cada uno a que aprovechen esa ventana, a que aprendan todos los días: que aprendan, que aprendan, que aprendan; dejas de ser útil cuando dejas de aprender: aprende de por vida”.

El proceso de constante y acelerada transformación, por otro lado, añade dificultad para seleccionar los perfiles laborales que requiere la organización. Muy presente debe estar que ahora la situación de cambio e incertidumbre es la zona de confort y que no debe contarse con



“En ING, métodos como Agile nos dan velocidad para ofrecer mayor valor en menor tiempo”

Andrés Ortega
Head of Learning & Talent
ING.



“Aprende, aprende, aprende... Dejas de ser útil cuando dejas de aprender; aprende de por vida”

Blanca Gómez González
Directora de Captación de Talento
en el Oeste de Europa de Microsoft.



de unas funciones preestablecidas, ahora, en cambio, hay que dotar al personal de las herramientas que le permitirán aportar valor a partir de sus capacidades y talentos. Una vertiente inevitable de la digitalización es la implantación de la robótica y la automatización de la grandísima mayoría de las tareas, y es labor de la gestión de los recursos humanos el identificar las personas más capaces de desarrollarse y desarrollar el conjunto de la organización más allá de la mera automatización.

José Luis Risco abundó en esta problemática: "Lo más relevante es el cambio en el rol de recursos humanos dentro de la organización. Va a ser parte del transformador del negocio, no el único, pero va a tener un rol muy importante en el cambio y en la gestión de las organizaciones en los próximos años".

Enfocarse en personas

La clave del futuro, lógicamente, serán las personas y el enfocarse en las personas. Frente a discursos ya manidos sobre la desaparición de los departamentos de recursos humanos por la automatización y la digitalización, los participantes en el encuentro estuvieron de acuerdo en que en el futuro la gestión del talento estará orientada a diseñar los procesos empresariales y a par-

Hay que dotar de herramientas que aporten valor a la empresa desde la capacidad y talento

nadie que no sepa adaptarse. Y resulta indispensable que la organización tenga objetivos claros, pero también que sea capaz de otorgar margen de actuación a unos profesionales responsables, pero autónomos, siempre buscando sumar al conjunto.

Aitor Larrabe lo expresó de este modo: "Nosotros buscamos crear un entorno donde las personas puedan ser ellas mismas y puedan apoyarse en sus fortalezas, trabajar las cosas que no hacen tan bien, para poder hacer las cosas mejor y realmente aportar valor. Cada persona

tiene un talento distinto y no todos tienen que ser iguales, pero la suma de todos los talentos hará que Ferrovial sea una compañía mucho más fuerte en el futuro".

La mayor independencia y autonomía de los profesionales les exige una formación que no es fácil de

hallar fuera de las organizaciones y que en ocasiones ni siquiera se puede encontrar, en parte porque la agilidad que ahora demanda el entorno laboral no la ofrece el ciclo educativo habitual -aún anclado en paradigmas del pasado-, y por la mayor velocidad de la obsolescencia del conocimiento.

participar más en la creación del negocio; los recursos humanos tendrán más peso en la organización de un trabajo en el que el liderazgo orientado a las personas propiciará una selección natural de los trabajadores.

Aquellas personas que hayan experimentado un incidente crítico no previsto del que se hayan repuesto tendrán que explicar a qué se debió dicho incidente, pero serán valoradas por su capacidad de cambio y de adaptación: es habitual que se crezca profesionalmente después de ese tipo de trances.

Por otro lado, la globalización, la digitalización y la longevidad propiciarán que las vidas laborales sean muy diferentes a como lo han sido hasta ahora; por ejemplo, será frecuente volver a la universidad con 50 años, para iniciar un nuevo ciclo formativo.

Los departamentos de recursos humanos, en suma, tendrán que estar preparados para que las personas, que están acostumbradas a los cambios en la vida personal, se acostumbren también a ellos en su vertiente profesional. Apoyarse en elementos propios del marketing y de la comunicación interna suele ser una práctica habitual.



“Lo más relevante ha sido trabajar sobre la transformación del trabajo en una era digital”

Rodrigo Miranda
Managing Director
de ISDI.



“Buscamos crear un entorno donde las personas puedan ser ellas mismas y aportar valor”

Aitor Larrabe
Head of Talent
de Ferrovial.



“Recursos Humanos va a tener un rol muy importante; va a ser un transformador del negocio”

José Luis Rico Rojas
Human Resources Director
de EY.

Aplicar otra narrativa

Pero si los trabajadores tienen problemas para ubicarse en el nuevo y maleable entorno que proporcionan las nuevas tecnologías, en parte se debe a los esquemas tradicionales de las organizaciones, jerárquicos y verticales, que dificultan su conversión y que tienen un peso mayor en España que en otros países de nuestro entorno directo. Por eso es importante modificar la relación habitualmente existente entre los departamentos de recursos humanos y los empleados, desterrando cualquier modelo paternalista y considerando al empleado más como un cliente al que seducir con buenas propuestas -con otro discurso, con otra narrativa-, que un niño al que dirigir.

Si hasta ahora, los empleadores no buscaban la iniciativa individual, sino la obediencia y el desempeño