

## GESTIÓN DEL TALENTO

# Catalizadores del cambio

Hoy el mundo es distinto. Cada día ingresan en el mercado nuevos jugadores que disrumpen la forma tradicional de hacer negocios y que responden a nuevas necesidades de los consumidores. Para adaptarse y prosperar, los líderes no sólo deben reconvertir la relación de la empresa con sus clientes sino cambiar también la forma en que se relacionan con sus empleados: innovar en la gestión del capital humano.

**E**n los últimos años, cambió radicalmente la forma de gestionar el talento. El nuevo paradigma corporativo de las empresas se enfoca en las personas como factor fundamental y en las relaciones que la organización genere con clientes y empleados. De ahí que las áreas de Recursos Humanos (RH), habitualmente desestimadas, sean fundamentales para generar la transformación a través de la cultura corporativa y del liderazgo, reconociendo la individualidad de cada colaborador. ¿Cómo deben reinventarse entonces las áreas de Recursos Humanos para hacer frente a este desafío?

El área de RH de una empresa tiene un alto potencial para catalizar la transformación a través de la cultura, la estrategia y el liderazgo. Por eso, es necesario incorporar nuevas formas de vincularse con los nuevos profesionales de la era global, que se sienten atraídos por maneras “no convencionales” para unirse a una empresa. Lo importante es diferenciarse, siempre. Marta Gascón, fundadora y CEO de PersonKPI, afirma que el nuevo paradigma se orienta hacia la democratización del liderazgo, compartiendo la responsabilidad al liderar un proyecto. No acaparar la responsabilidad de manera exclusiva es la decisión acertada en estos tiempos de cambio, porque –como sistema de gestión– el

liderazgo compartido lleva al progreso natural de la organización con un nuevo enfoque que es, efectivamente, humano. En palabras de Gascón, “las organizaciones han de trabajar para las personas que las conforman y no al revés”.

En este contexto, es fundamental prestar atención a las individualidades de cada colaborador para potenciar su rendimiento. Además, para que la innovación y el cambio de mentalidad sean parte central de la cultura, es necesario involucrar tanto a los clientes como a los empleados: ambos deben ser un eslabón activo de esta cadena de valor. De acuerdo con María José Fraile, Directora Corporativa de RH en Meta4 y experta en gestión de personas, el desarrollo del liderazgo es uno de los principales desafíos de las empresas que más específicamente deben enfrentar los departamentos de Recursos Humanos. Por eso, la propuesta imperante sigue firme. Se trata de replantear los procesos de selección: “reciclar” a los empleados, buscar nuevas formas de retenerlos y valorar la individualidad, más allá del sueldo.

Entonces, la captación de talento necesita de sistemas de gestión de capital humano revitalizados, además de un modelo de liderazgo superador. En este proceso deben tomar prota-



gonismo las áreas Recursos Humanos como “paladines” del capital humano y actores clave de la transformación de la organización, según afirma Charlene Li, autora del bestseller de *The New York Times*: ‘*Open Leadership*’. Por ejemplo, así lo hizo HCL Technologies, una compañía global de servicios de IT de origen indio, cuando tuvo que hacer frente a los embates del mercado y redefinirse para poder

competir en un mercado cada vez más voraz. Si bien cuando Vineet Nayar asumió su presidencia en 2005, la empresa registraba \$3.7 billones en ingresos y una capitalización bursátil de \$5.1 billones, urgía reformularla de manera integral a fin de que alcanzara un alto rendimiento. Pero, ¿cómo lograrlo con 41.000 empleados en 11 países? Nayar invirtió la pirámide de HCL. Decidió confiar el crecimiento

de la empresa a sus empleados: los líderes redefinieron lo que conocían como liderazgo y decidieron empoderar a los desarrolladores de la primera línea para garantizar la instauración de una cultura creativa. Al crear valor y cambiar las reglas del juego, pudieron diferenciarse e innovar. Como resultado, obtuvieron un 35% de crecimiento en los ingresos por empleado y una tasa anual compuesta de crecimiento



(CAGR) del 25%, resultando líderes en el sector entre 2008 y 2010.

El escritor, investigador y empresario Marcus Buckingham, con más de 20 años de experiencia como investigador en Gallup, remarca que “descubrir y explotar el talento innato es la clave para despertar el potencial oculto de cada empleado”. Es decir, todos tenemos un talento y las áreas de Recursos Humanos deben ayudar a descubrirlos. Luego de haber estudiado a los mejores gerentes y a las mejores empresas del mundo, y de identificar qué elementos funcionaron, Buckingham asegura que el valor más importante es el talento natural de una persona, que no es una cáscara vacía que la empresa llena de conocimientos.

De acuerdo con Buckingham, entonces, el cambio de mentalidad en la gestión de capital humano supone una mirada superadora: “El aprendizaje, el entrenamiento, la forma en la que arman equipos las mejores empresas están basados en la idea de que buscan descubrir aquello que es único y distintivo de cada uno”.

Por ejemplo, en Accenture no hay un inventario inamovible de habilidades para cada líder; el liderazgo se define de acuerdo a las respuestas que se dan a las siguientes preguntas: “¿Es usted un creador de valor?”, “¿Ha podido operar su negocio y generar ganancias?” y “¿Ha ayudado a otros a desarrollarse?”. Con estos requisitos, en Accenture sencillamente habilitan a que el líder descubra su propio recorrido, sin indicaciones previas.

En contra de toda tendencia disruptiva, en cambio, Alex Gorsky -CEO de Johnson & Johnson desde 2012- logró encauzar el rumbo de la empresa después de un sinnúmero de escándalos por fallas en medicamentos y en caderas protésicas que le valiera a su antecesor, William Weldon, un lugar en la lista de “Peores CEO de 2011” del *New York Times*. Gorsky viró la dirección de la compañía sin recetas innovadoras ni herramientas de última generación. Michael Useem y Adam Grant, profesores de Management de la Wharton Business School de la Universidad Pennsylvania, elogian sus decisiones anacrónicas, como la centralización de

operaciones y el restablecimiento de un manifiesto, un “credo” corporativo, una brújula moral de más de 70 años. Así y todo, aun con recursos clásicos, el objetivo del “credo” -y de la compañía- fue cuidar a las personas, y en eso se basó el nuevo paradigma de management: “el líder debe tener un enfoque orientado al servicio de todos los que se verán afectados por sus decisiones: su equipo de trabajo, los clientes, la comunidad, los accionistas, los empleados. El verdadero líder es el que entiende que está al servicio de todos ellos”. Gorsky propuso un liderazgo orientado al brindar un buen servicio a todas las personas, sean clientes o empleados. Logró posicionarse como un líder inspirador preocupado por el bienestar y la dignidad de las personas, reconocido también por sus iniciativas en pos de promover la diversidad, la inclusión y el cuidado de la salud y los recursos naturales. Basó su modelo de negocios en principios antiguos pero igualmente vigentes; e incorporó también la experimentación con ideas nuevas. Antes de que Gorsky se convirtiera en CEO, la acción de la empresa cotizaba por debajo de los US\$ 65. En 2018, fluctúa entre US\$ 137 y US\$ 139.

En síntesis, para prosperar en el mundo de hoy, es recomendable que las organizaciones asimilen el cambio de paradigma, centrado en la persona. Las nuevas formas de liderar incluyen potenciar el rol de Recursos Humanos, ser capaces de personalizar los talentos de cada empleado, y compartir las responsabilidades, para garantizar no solo la felicidad de clientes y empleados sino también alcanzar una productividad mayor.

El cambio de mentalidad es transversal y repercute en toda la empresa, de la mano de un liderazgo abierto que genere confianza individual pero que se unifique bajo lineamientos claros que permitan a una organización brindar servicios de calidad. •

WOBÍ