

Liderazgo post-crisis

EL NUEVO ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL TRAS LA CRISIS EXIGE REPENSAR LOS MODELOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL CON EL FIN DE FOCALIZAR SU ATENCIÓN EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES A LARGO PLAZO

GUILLERMO GARRÓN

Durante unos años hemos experimentado modelos de liderazgo alineados con la prosperidad de nuestro entorno socio-económico. Sin embargo, finalizada la época de bonanza económica, las organizaciones se han visto obligadas a poner énfasis en sus sistemas de control de gestión, lo que en numerosas ocasiones ha provocado que afloren antiguos estilos de liderazgo que parecían caducos. Así, en este nuevo entorno algunas entidades han retomado modelos de corto alcance, afrontando reestructuraciones de plantilla que se focalizaban en las personas que debían desvincularse, más que en el talento que debía permanecer para liderar los procesos y proyectos de negocio después de la crisis. Afortunadamente, no todas las organizaciones han actuado igual, por lo que también encontramos modelos de largo alcance en los que se han tomado decisiones difíciles, pero valorando en paralelo la importancia de incentivar políticas dirigidas a fidelizar a aquellas personas clave que pudieran protagonizar el resurgir del desarrollo del negocio.

La experiencia nos dice que todo ciclo económico suele cambiar, lo que no sabemos es precisar cuándo. Una de las funciones de la Dirección de Gestión de Personas es vislumbrar qué elementos serán

capaces de definir el modelo de liderazgo prevalente en la nueva era post-crisis. Esto significa poner a trabajar la bola de cristal preguntándole qué camino será el más adecuado para el ascenso hacia un destino más ambicioso: la excelencia en la gestión de las personas de nuestra institución.

Antes de adentrarnos en ese camino, un modelo de dirección de largo alcance obliga a imaginar cómo será el entorno social en la nueva era post-crisis. La adaptación a este nuevo escenario constituirá el elemento crítico para el éxito del proyecto empresarial a emprender en clave de sostenibilidad, ya que el darwinismo empresarial nos recuerda que, a la larga, no sobreviven los más fuertes, ni los más inteligentes, sino aquellos que tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios. Y, así, las características del nuevo entorno marcarán las tendencias del liderazgo post-crisis. En primer lugar, el afianzamiento de la diversidad generacional en la empresa, con el ascenso a puestos de responsabilidad de un nuevo y necesario contingente que tiene valores, motivaciones y prioridades diferentes de los de la “clase supuestamente dominante” del periodo anterior.

Es preciso recordar al respecto que en los últimos años hemos asistido a la cohabitación de hasta cuatro generaciones en el mismo ambi-

to. El primer *cluster* generacional lo constituyen los que se suele denominar generación “tradicional”, personas de cincuenta y cinco o más años de edad, que lograron posiciones relevantes con el principio de “una vida-una empresa” y de dar valor a la maximización del esfuerzo profesional por encima de la vida personal y familiar, tan preconizada en nuestros días. Esta generación ha mantenido el poder de las organizaciones hasta hace escasos años, cuando tomó el relevo otro grupo, el de los *baby-boomers*, personas ya en la cuarentena, que han heredado de sus mayores una misma cultura de maximizar esfuerzos. Sin embargo, gracias a una mejor formación, han tenido la oportunidad de desarrollar su talento en varias organizaciones.

En pocos años, esta generación dará a su vez el relevo a personas que han accedido en los últimos tiempos a posiciones *start up* en la mayoría de las organizaciones. Se trata de las generaciones X e Y, cuyos valores son muy diferentes porque han crecido en un entorno social que prioriza el ocio, porque han sido las primeras generaciones que no han tenido que llevar a cabo una emigración masiva hacia la tecnología de la información y la comunicación, y porque conciben las experiencias profesionales en clave de desarrollo personal más que en aportación de valor para la empresa. En la etapa pre-crisis estas generaciones emergentes ocupaban todavía posiciones técnicas, pero ahora han tenido que asumir posiciones directivas. Y desconocemos cómo se adaptarán a los valores que aún hoy predominan en nuestras empresas (jerarquía, cultura de presencia, fidelidad al modelo empresarial preponde-



rante, etc...) o cómo se adaptarán a ese nuevo talante emergente para que no se genere rechazo. En cualquier caso, las organizaciones empresariales avanzadas deberán plantear una gestión proactiva de esta nueva realidad, intentando “mover” su cultura y sus valores hacia posiciones más próximas a las de las nuevas generaciones predominantes, pero también procurando el máximo compromiso de los nuevos líderes para con la misión empresarial.

Desde otro punto de vista, hay un segundo elemento basado en la necesidad de analizar las características y la evolución del nuevo mercado laboral. Como por todos es sabido, la crisis económica y social nos ha llevado en estos años desde una tasa de paro cercana al 8% a tasas que rozaban el 25%. En las fechas actuales esas tasas se han reducido a menos del 21%, aunque con empleo precario y de escasa calidad. Esto, por aplicación de la ley de la oferta y la demanda, ha derivado en un empobrecimiento de las relaciones laborales. Todo apunta a que aún vamos a incidir más en la bipolarización de esas relaciones laborales en dos grupos claramente diferenciados. Así, para los trabajadores sin cualificación o con cualificaciones sin demanda efectiva el trabajo continuará siendo un bien escaso por muchos años. Sin embargo, para las empresas del conocimiento, o para aquellas que se posicionen en sectores emergentes, el bien escaso continuará siendo el de los profesionales con talento. Al margen de la reflexión que debemos hacer al respecto a raíz de los informes de la OCDE y PISA sobre el panorama de la educación en España, esto significa que para un buen número de empresas la



.....

Las empresas deben "mover" su cultura y sus valores hacia posiciones más próximas a las de las nuevas generaciones

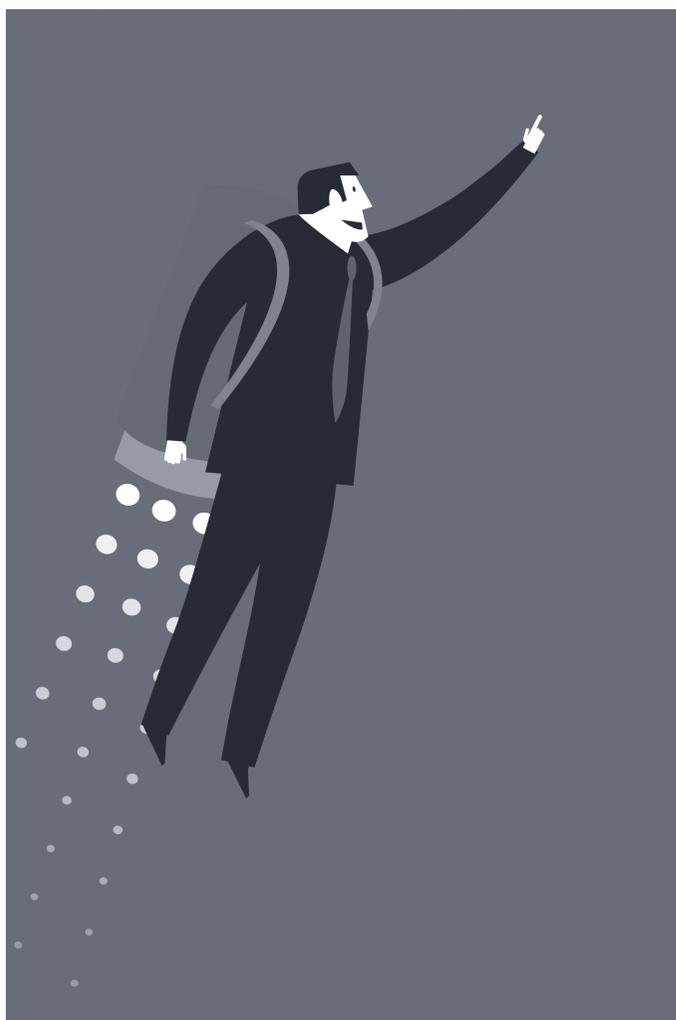
batalla por la captación y la fidelización del talento no solo dejará de ser un factor crítico para el buen desarrollo del proyecto emprendido por el gobierno, sino que pasará a constituir el elemento clave del éxito sostenible en nuestro entorno empresarial.

Por otro lado, junto a la diversidad, dos nuevas características emergen en el nuevo modelo: la flexibilización en la prestación de servicios y el desvanecimiento de la jerarquía tradicional, que en ocasiones hacía prevalecer el factor “poder” por encima del factor “liderazgo”.

La nueva sociedad pretendidamente emergente es una sociedad en red y no una sociedad en cascada. Esto es un hecho indiscutible, pero con toda seguridad provoca que la ex-

celencia empresarial pase por la conceptualización de la “empresa en red”. Significa asumir que, cada día más, los trabajadores del conocimiento se reconocen como miembros de una comunidad de “referentes” (término que no tiene por qué coincidir con el de manager) y valoran el trabajo por proyectos en los que el *networking* es la principal herramienta.

Asimismo, la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación provoca el nacimiento del equipo deslocalizado, en el que los miembros no comparten tanto el espacio físico como los conocimientos y las curvas de aprendizaje. De esa forma, el estilo de liderazgo tradicional chocará con nuevas dificultades y, como bien se sabe, las dificultades, a diferencia de los problemas, no tienen una solución, sino que tienen que



ser eliminadas para que el camino quede expedito de obstáculos.

El nuevo líder deberá poner manos a la obra mediante nuevas competencias personales relacionadas fundamentalmente más con el impacto e influencia que con la dirección de equipos de trabajo, en el sentido en que lo veníamos entendiendo hasta la fecha. Y son: la mejora de las habilidades relacionadas con la escucha activa, la comunicación y la empatía las responsables de reducir el *gap* entre el nivel de inicio y el nivel requerido de esa competencia.

En este contexto (generaciones emergentes, nuevo mercado laboral, empresas en red) el máximo esfuerzo del nuevo líder pasará por centrarse en conseguir la consolidación del nuevo compromiso adquirido. El compromiso con la misión corporativa constituirá sin

duda alguna el Santo Grial del liderazgo post-crisis.

El nuevo entorno, conjugado con los fracasos del pasado, obligará a plantear nuevos enfoques en dicha gestión del compromiso, que muy posiblemente pasará de ser unidireccional a bidireccional. En el enfoque pre-crisis, el dogma decía que es el trabajador quien debe poner todo el empeño en comprometerse con la empresa y en ocasiones ni siquiera eso, sino tan solo con la dirección. La nueva era del *management* va a suponer la concepción del compromiso como resultado de dos vectores de sentido encontrado: el primero, el que corresponde a la empresa, deberá transformar su visión interna para acercarse a los valores de los nuevos clientes internos, los empleados de las nuevas generaciones emergentes y con desarrollo de futuro; el segundo corresponde a esos mismos trabajadores que, conforme vayan “madurando” y asumiendo nuevas responsabilidades personales y familiares, tendrán que adaptar su escala de valores para abrirse camino en las estructuras organizativas de las empresas. Esto, dicho sea de paso, no se va cumpliendo con la velocidad y premura exigidas por nuestra sociedad.

En relación con el primer vector, “el esfuerzo de la empresa” por conseguir el compromiso de los empleados debe partir de una “reflexión estratégica de primer nivel”, asociada con los propios valores y la cultura corporativa, y su posible desajuste con lo que las personas de las nuevas generaciones buscan para entregar su compromiso. Por tanto, las empresas que realmente crean que el talento debe ser fidelizado serán las que ofrezcan mayores y

mejores oportunidades a las personas que busquen un espacio para el desarrollo de sus capacidades y competencias, y esas mismas personas serán, sin duda, quienes se entregarán a la causa. Algunas empresas en estos momentos ya van desarrollando este punto.

Para alcanzar el Santo Grial del compromiso es precisa una planificación basada en cinco etapas: la gestión del desempeño, la gestión del talento, del conocimiento corporativo, la responsabilidad corporativa interna y el modelo de comunicación tanto interna como externa. Esas cinco áreas emergentes en la Dirección y Gestión de Personas requerirán sin duda un tratamiento personalizado desde la Alta Dirección y los Departamentos de Gestión de Recursos Humanos.

En relación con la gestión del desempeño, los sistemas pre-crisis se han basado en muchas ocasiones en sistemas de dirección por objetivos, que priorizaban el margen *ad front* (rentabilidad a corto plazo) y que han contribuido a acelerar el *crack* financiero, al que seguimos asistiendo aunque nuestras autoridades intenten paliarlo. Definitivamente, cuando en un modelo de gestión se maximizan los resultados económicos se están minimizando una serie de elementos que tienen que ver con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Por eso el nuevo líder post-crisis, preocupado por no repetir errores pasados, debe abordar sistemas de objetivos y medición del desempeño alineados tanto con factores cuantitativos (aquellos que pudieran tener valor para el accionista) como con factores cualitativos (con valor para los trabajadores, pero también



para el resto de los *stakeholders*). La segunda etapa pasa por redefinir “el nuevo talento”, necesario para abordar los retos y oportunidades de la nueva era. En nuestro país somos muy aficionados a construir símiles futbolísticos para casi todos los ámbitos de la vida y la empresa no es una excepción. Recurriendo a esta comparación, diferenciaremos entre empresas de “cantera” y empresas de “fichajes”, en función de si desde la alta dirección se apuesta por inversiones para desarrollar el talento propio o para adquirir talento ajeno. Si conjugamos los elementos que más arriba hemos definido como propios del entorno post-crisis y la búsqueda del compromiso como valor emergente para el nuevo liderazgo, se puede convenir que el líder que gestione desde el largo plazo dedicará gran parte de sus esfuerzos a formar cantera, de manera que la diversidad generacional se integre de forma armónica y los relevos directivos se realicen con naturalidad. Pero esto exige a su vez un compromiso por parte empresarial, un contrato social que puede tener sus amenazas, como cuando compites con empresas “fichadoras”.

En tercer lugar encontramos “la gestión del conocimiento” que, a diferencia del talento, que es individual, tiene un componente colectivo y corporativo. En el ámbito de la gestión del conocimiento, la prioridad pasa por “socializar” el conocimiento, que reside en personas que individualmente conforman la organización. Así, el objetivo es conseguir que ese conocimiento forme parte de la organización, que esas personas sepan y quieran transmitirlo al resto del personal, para que puedan acceder a puestos de mayor relevan-



El líder que gestione desde el largo plazo dedicará gran parte de sus esfuerzos a formar cantera



Es necesario poner énfasis en que liderar es influir para convencer sin imponer



cia. De ese modo, la empresa en red constituye una especie de club de “donantes de conocimientos”, que bien pueden ser adquiridos indistintamente dentro o fuera de la empresa, donde el resto de profesionales se benefician y enriquecen con ellos. Y de esta forma, el *desideratum* pasa por que esa socialización revierta en innovación, en productos, en procesos y en un modelo de negocio como factores directos de reputación de marca, tan necesarios en estos días de creciente globalización.

Por otro lado, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) deberá compaginar la redacción de memorias de sostenibilidad y las declaraciones programáticas para integrarse definitivamente como elemento básico en la dirección y gestión de personas. Una parte del compromiso se basa en la gestión de la credibilidad empresarial y la RSC debe servir de elemento catalizador de esa credibilidad, así como de garante para la no proliferación de estilos de dirección “tóxicos” que contravengan cualquiera de los valores corporativos, no solo los comerciales. Al respecto siempre es conveniente recordar el nuevo aforismo, que afirma que las personas no se marchan de las empresas, se marchan de los jefes...

Nuestra concepción de la gestión y dirección de personas está muy cercana a la del marketing, por cuanto en ambas uno de los *stakeholders* es el cliente, interno en unos casos, externo en otros. De esta forma, no hablamos de retener el talento sino de fidelizarlo (impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca). En esta nueva era que viene, la de la empresa en red, la gestión de la comunicación interna deviene en

elemento fundamental. Hasta no hace muchos años las empresas podían “controlar” la información corporativa para el nuevo líder, pero con el desarrollo de las redes sociales y las nuevas tecnologías la información ya no se puede controlar: se gestiona.

Aquellos líderes que entiendan y sepan aprovechar las nuevas oportunidades podrán conseguir potenciar su mensaje y comprometer al talento mejor y más deprisa. Para ello es preciso poner en valor todas las políticas a nuestro alcance, tratándolas como productos que deben ser “comprados” y no impuestos a nuestros clientes internos y externos. Se puede tener un producto excelente, pero si la gente no lo compra es como si no se tuviera o no existiera.

Finalmente, para afrontar este panorama que se nos viene encima, el nuevo líder deberá aportar nuevas y variadas competencias: hacer prevalecer la capacidad de experimentación y el espíritu emprendedor e innovador propio del líder, que entiende que las oportunidades se crean, no existen *per se*; la escucha activa, más importante que hacerse escuchar; la planificación estratégica, desarrollar espacios para la planificación a corto, medio y largo plazo.

Es necesario poner énfasis en que liderar es influir para convencer sin imponer. El *networking* debe ser bien entendido por el líder: compartir conocimiento no es perder parcelas de poder, sino ganar experiencias para crecer y evolucionar; es preciso integrar diferentes visiones, no solo puntos de vista comunes. Lo importante y vital es generar confianza y estar todos los días al corriente de un mundo cada vez más globalizado y competitivo.