

●●● TRANSFORMACIÓN

Vivimos en un tiempo de cambio. De cambio veloz y profundo. De cambio de paradigmas. Hasta tal punto están cambiando las cosas que el *soft* ya no quiere seguir siendo *soft*, y el *hard*, relegado por el empuje imparable del *soft*, asume su papel de segundón. El *soft* se convierte así en el elemento nuclear, en el *core*, en el verdadero motor del crecimiento y salud de las organizaciones.

CUANDO EL *SOFT* SE CONVIRTIÓ EN *HARD*

PABLO ROMERO CAGIGAL,

Consultor y Coach. Miembro del Equipo de Investigación
Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona
Instituto de Desarrollo Directivo (IDDI-UFV)



ENTORNO EMPRESARIAL]

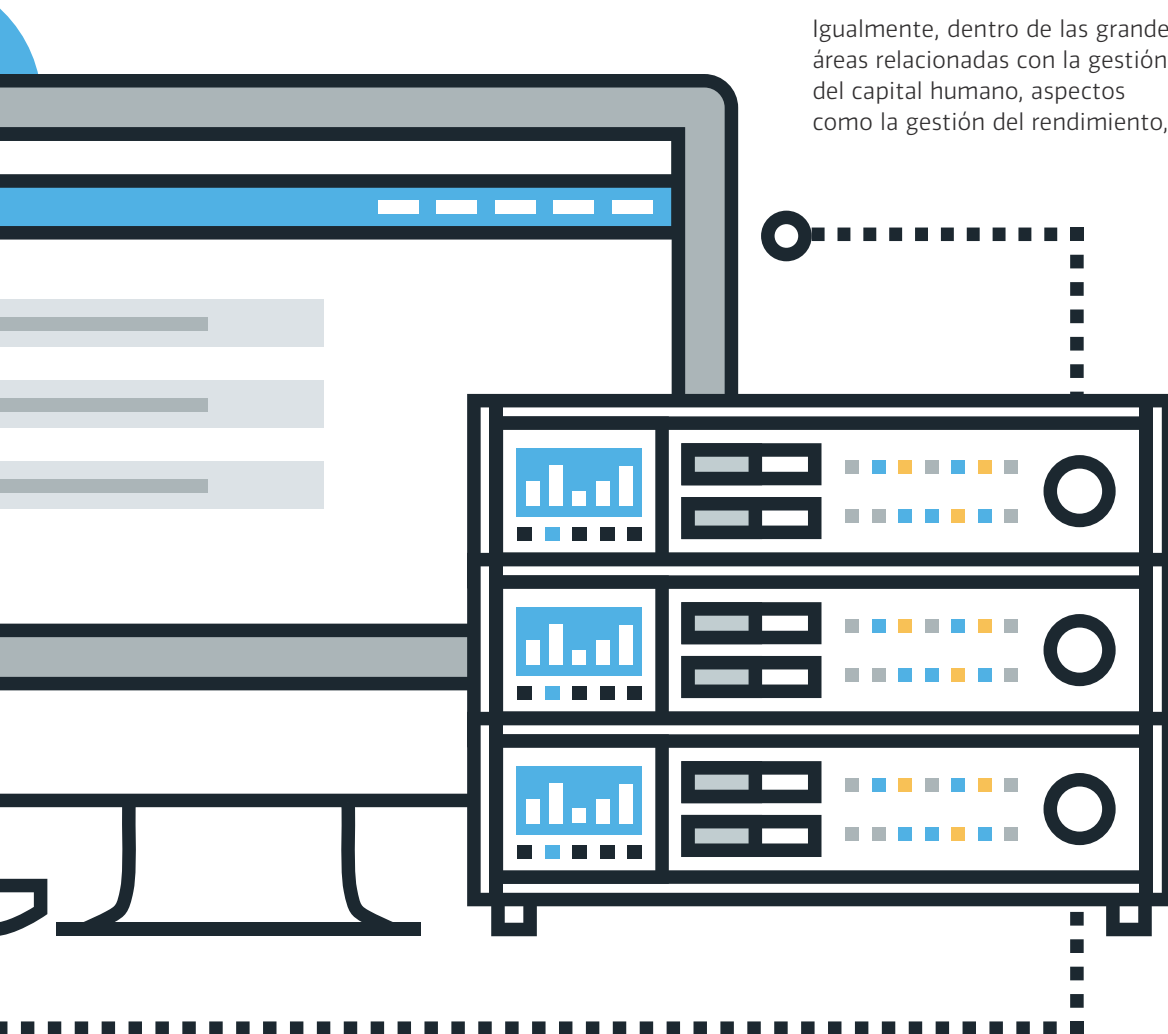
Hay que resaltar los resultados de las encuestas realizadas a empresas españolas en el Informe Universidad-Empresa 2017 de la Fundación everis. En el mismo se destacan las competencias clave a la hora de contratar nuevos empleados: la honestidad y el compromiso ético, la capacidad de aprendizaje, la adaptación al cambio, el trabajo en equipo, y las habilidades interpersonales y de comunicación. Todas ellas más valoradas que los conocimientos técnicos de la profesión. Así, los responsables de gestión de talento de las empresas son más conscientes que nunca que dichos conocimientos técnicos -el *hard*- , quedan relegados a un segundo nivel de importancia, superados por los valores, la actitud y la capacidad de establecer relaciones sólidas y de confianza con los colegas de trabajo, clientes y proveedores. El *soft* se convierte en *hard*.

Aspectos como la capacidad colaborativa y relacional emergen como factores clave de competitividad para las empresas, mientras los procesos y organigramas, aun siendo importantes, pasan a un segundo plano. Antes se hablaba de empresas sólidas; ahora se cons-

Aspectos como la capacidad colaborativa y relacional emergen como factores clave de competitividad para las empresas, mientras los procesos y organigramas, aun siendo importantes, pasan a un segundo plano •

tata la necesidad de talento "líquido", con una capacidad máxima de adaptación a un entorno que cambia a una velocidad de vértigo. Empresas elásticas, ágiles, en las que no es tan importante el conocimiento acumulado dentro de la propia organización, sino su cultura de apertura y de rápida adaptación al cambio. Empresas con la flexibilidad y capacidad relacional para encontrar con rapidez los "socios" internos y externos que sirvan de catalizadores de su negocio. En definitiva, organizaciones y equipos con una mayor capacidad de autogestión y que se mueven como pez en el agua en un entorno abierto y colaborativo. El *soft* se convierte en *hard*.

Igualmente, dentro de las grandes áreas relacionadas con la gestión del capital humano, aspectos como la gestión del rendimiento,



o políticas de compensación, manteniendo su importancia, quedan relegados a un segundo plano, arrollados por la necesidad de una gran mayoría de las compañías de visitar sus modelos de liderazgo y de cultura organizacional, en gran parte de los casos muy distantes en la actualidad de los que necesitan para afrontar con éxito los retos del nuevo entorno. Acabar con los silos departamentales y una mayor agilidad de respuesta y de autogestión son necesidades imperiosas a las que ese nuevo modelo de liderazgo y cultura han de dar una respuesta eficaz. El *soft* se convierte en *hard*.

SECTOR EDUCATIVO]

El sector educativo no es ajeno a esta tendencia de desplazamiento del *hard* en favor del *soft*. Así, el desarrollo de competencias lleva ya años ganando peso, desplazando a un segundo plano a los conocimientos técnicos. Hoy en día basta con un simple movimiento de nuestro dedo índice para acceder a través del universo de internet a todo el conocimiento y consejos de expertos sobre cualquier materia. Así, las universidades están repensando su modelo educativo para que, además del necesario conocimiento de las materias académicas - elemento higiénico-, sus egresados salgan bien armados en competencias para el Liderazgo y en Valores Éticos y Humanistas. La ejemplaridad, la comunicación persuasiva, la capacidad de escucha, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, la negociación y la gestión de conflictos se convierten en aspectos clave para que los nuevos profesionales destaquen en un mundo corporativo en el que la calidad relacional se muestra como elemento imprescindible para la sostenibilidad de los resultados. El *soft* se convierte en *hard*.

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN]

Haciendo zoom en los procesos de transformación impulsados en los últimos años por el "tsunami digital", este desplazamiento del *hard* en favor del *soft* se constata de forma más no-

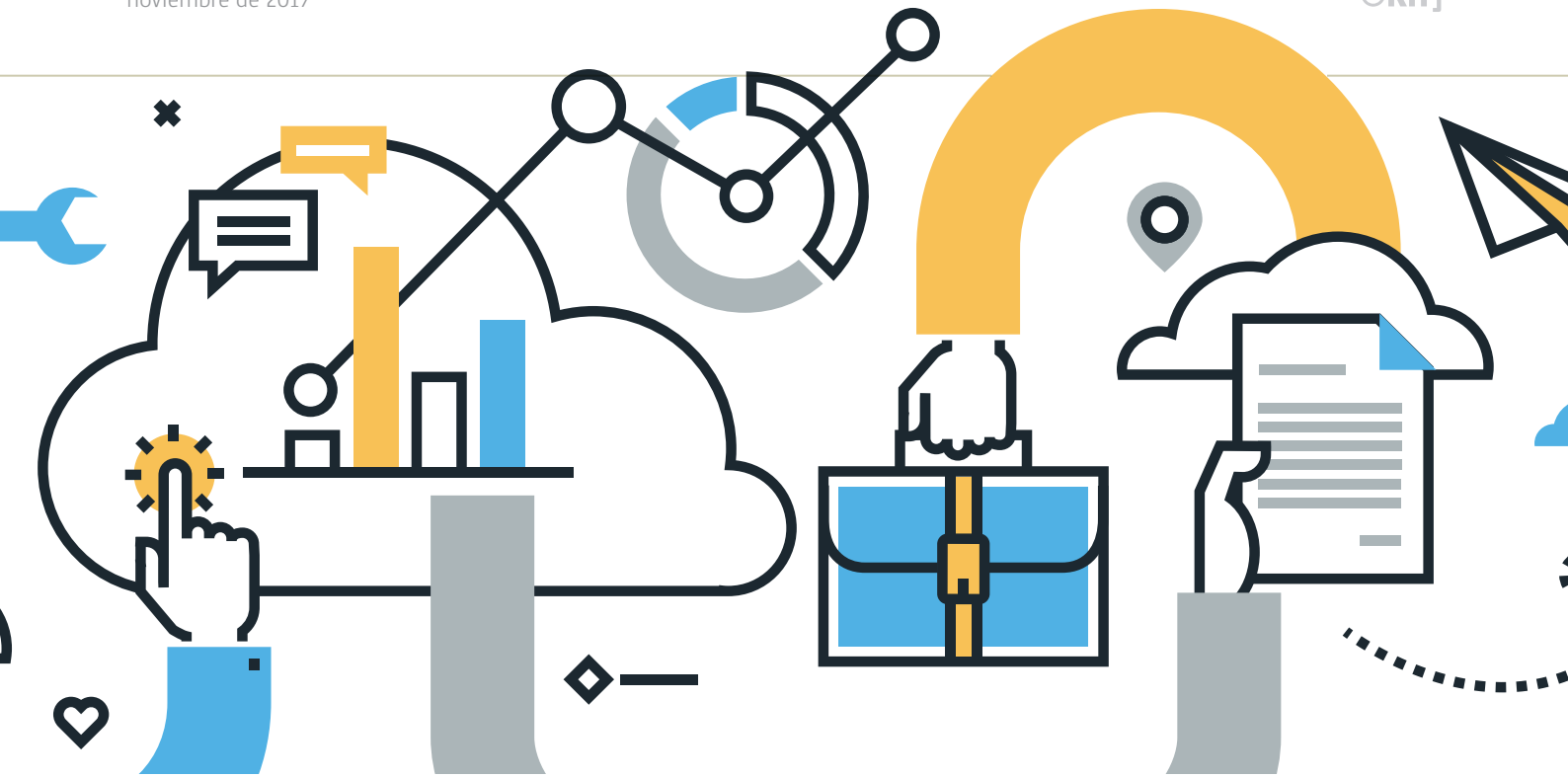


toria, ya que el gran reto de la transformación digital no es tecnológico, sino humano.

Un error en dicho diagnóstico nos puede llevar a engrosar el alto porcentaje de fracaso de los proyectos de cambio, que John Kotter sitúa en el 70%, porcentaje muy similar al que manejan consultoras como Mckinsey o Gartner, con el consiguiente impacto en la cuenta de resultados, en la rotación de los empleados y en el deterioro significativo de su moral.

En este contexto de cambio veloz, desde el Equipo de Investigación de la Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona del IDDI-UFV, proponemos situar a las Personas en el centro de los procesos de cambio, ya que el cambio sostenible sólo se produce si las personas adoptan los comportamientos necesarios para que el cambio ocurra dentro de la organización. Para ello las empresas han de hacer una reflexión profunda acerca de tres aspectos clave, que actúan como palancas para la movilización del cambio a nivel personal:

La ejemplaridad, la comunicación persuasiva, la capacidad de escucha, el trabajo en equipo, la creatividad e innovación, la negociación y la gestión de conflictos se convierten en aspectos clave para que los nuevos profesionales destaquen en un mundo corporativo en el que la calidad relacional se muestra como elemento imprescindible para la sostenibilidad de los resultados •



- **El sentido:** la conexión del propósito de la organización y de sus proyectos de cambio con el de cada una de las personas que la componen. De esta forma estaríamos cubriendo el primero y más importante de los requisitos para la adhesión de las personas a un proyecto de cambio: que le doten de sentido, de su "propio sentido".
- **El desarrollo de capacidades:** los procesos de transformación como oportunidad real para el crecimiento profesional de sus empleados. Con este segunda palanca, estaríamos dando respuesta a otra dinámica clave en las Personas, ligada al despliegue de las capacidades personales y presente en todos los seres humanos en su anhelo de plenitud.
- **Las relaciones:** poner especial foco en la calidad relacional dentro de la organización y en las interrelaciones que se producen en los proyectos de cambio. Con ello estaríamos teniendo presente el tercer aspecto clave, ligado a la dimensión de las personas como seres relacionales, que se desarrollan en "relaciones de encuentro".

Sentido, desarrollo y mejora de la calidad relacional en el eje de los proyectos de cambio, en un marco en el que la gestión de los aspectos humanos debe desarrollarse en paralelo y de forma integrada con la gestión de los aspectos técnicos y organizativos. Enfoque muy distinto al modelo tradicional de gestión de los procesos de transformación, muy focalizado en los aspectos técnicos, la comunicación y la capacitación. De nuevo, el *soft* se convierte en *hard*.

ORGANIZACIONES ÁGILES CENTRADAS EN LA PERSONA]

Además de asegurar la utilización de estas tres palancas, para el exitoso despliegue de sus proyectos de transformación las organizaciones requerirán de un estilo de liderazgo distribuido que impulse la agilidad dentro de la compañía, fomente el espíritu de mejora y genere un clima de seguridad psicológica.

Y todo ello dotando del protagonismo necesario al empleado, desde la genuina convicción que la salud de las empresas y su capacidad de adaptación y aprendizaje pasa por involucrar y escuchar al empleado desde el inicio de los procesos de cambio.

Además, no debemos olvidarnos de que las organizaciones son iniciativas creadas por personas, desarrolladas con personas y cuyo fin último son las personas. Desde esta perspectiva de finalidad última, de propósito trascendente, adquiere su más profunda relevancia el concepto de "Empresa centrada en la Persona".

Dentro de algunas décadas se hablará, refiriéndose a nuestro presente, como aquellos años en los que el "*soft* se convirtió en *hard*", o, mejor dicho, en los que "el *soft* se convirtió en el heart" de las compañías.

En el corazón, en el alma de los procesos de transformación que llevaron a cabo las empresas para convertirse en organizaciones ágiles verdaderamente centradas en la Persona.]