

F. PÉREZ

La XIV edición de los Premios Morgan Phillips-ABC a la dirección de Recursos Humanos ya ha dado su pistoletazo de salida. Patrocinados por Go Fluent y Volvo, en esta ocasión la temática de los galardones, una referencia ineludible para conocer el pulso de la innovación en la gestión del talento, se centra en las «Prácticas de acompañamiento al negocio y a las personas para adaptarse al entorno cambiante». Se busca reconocer a proyectos que, en plena tormenta, hayan conseguido monitorizar la productividad e impulsar la eficiencia sin perder de vista el bienestar de las personas. El plazo de inscripción está abierto hasta el 31 de diciembre. Fórmulas de éxito para una época de cambios acelerados y sobrevenidos de la que Alfredo Santos, director general de Morgan Philips Executive Search y Fyfe, y Fernando Guijarro, director general de Morgan Philips Talent Consulting, nos ofrecen algunas claves.

—Uno de los grandes impactos de la pandemia en la gestión de los RR.HH. ha sido el rápido despliegue del teletrabajo. ¿Cuál será su papel en la nueva normalidad? ¿Ha venido realmente para quedarse?

—(Alfredo Santos) Cuando hablamos con nuestros clientes, efectivamente el despliegue del teletrabajo ha estado de manera muy importante en sus agendas. Pero obviamente no solo en la de RR.HH.: sistemas, IT, finanzas, y el resto de responsables de departamento, todos han tenido y tienen mucho que decir en este asunto, y han tenido que aprender a gestionarlo.

Pero la experiencia nos dice que el ser humano es de memoria frágil; esto es, rápidamente olvidamos las cosas negativas que nos pasan, y solemos volver a los comportamientos anteriores a las situaciones adversas. Sospecho, que esto será así una vez más.

Lo que es indudable, es que, gracias a la tecnología, hoy tenemos herramientas de trabajo que permiten una flexibilidad laboral que hace 10 o 15 años no teníamos, y ni siquiera imaginábamos. Sería absurdo, a mi modo de ver, cerrar los ojos a esta realidad, y que no seamos capaces de utilizar las nuevas tecnologías, no sólo para hacer nuestro trabajo más eficiente, sino nuestro modo de vida, más confortable. Y justamente, como casi siempre, es un acontecimiento sobrevenido, el que nos abre los ojos a la realidad, y nos fuerza a «entrar por el aro». Lo que quiero decir, es que claro que el teletrabajo va a quedarse, solo que no todos, ni en todos los casos, podre-

«La comunicación interna es el mejor aliado en los momentos críticos»

Alfredo Santos y Fernando Guijarro

Director general de Morgan Philips Executive Search y Fyfe y director general de Morgan Philips Talent Consulting



y el trasladar periódicamente la evolución de resultados y el futuro de la compañía son esenciales. Un contacto frecuente, comunicación transparente y la gestión de conflictos con inmediatez son claves para gestionar la incertidumbre y los miedos. En los momentos críticos la comunicación interna es el mejor aliado para el liderazgo motivador y eficaz. Los miedos sobre salud y seguridad vienen mitigados por una información precisa, una importante inversión en sensibilización y la creación de entornos seguros.

—¿Hemos avanzado en estos meses hacia una

organización que en estos momentos no hubiese puesto, al menos uno de sus focos en esto? ¿Cómo podría salir adelante? No parece posible. Sin embargo, como decía anteriormente, somos de memoria frágil, y en nuestras conversaciones con candidatos y empresas, nos cuentan, en algunos casos, no demasiados, que se empiezan a plantear medidas de «control férreo» como posible solución a las situaciones más o menos delicadas en las cuentas de muchas compañías, y que esa empatía, comienza a pasar a un segundo plano.

La orientación a obje-

zarse el despliegue de nuevos proyectos organizativos, como las iniciativas «agile» y de desjerarquización?

—(F. G.) En los casos de compañías que están o entrarán en dificultades financieras, puede que se frene esta transformación. El error será posponerla o evitarla, ya que para conseguir sortear la situación actual, es inevitable pasar por esta transformación. Una de las buenas noticias de la situación que vivimos es que nos ha empujado al mayor experimento de nuevas formas de trabajo y éstas conllevan nuevas estructuras organizativas más líquidas y nuevas metodologías para dar respuesta a la situación y ser eficientes y más ágiles.

—¿Cómo debe ser el liderazgo en estos tiempos de convulsión y confusión?

“Claro que el teletrabajo ha venido para quedarse, solo que no todos, ni en todos los casos, podremos trabajar en este formato”

mos trabajar en este formato. Una vez que retomemos la normalidad en nuestras vidas, iremos sacando conclusiones de la situación vivida. Y es entonces cuando verdaderamente veremos la extensión en la que permanece.

—**¿Cómo se consigue la motivación y se combaten los miedos del empleado en este contexto tan difícil?**

—(F. G.) La motivación en estos momentos juega un papel muy importante, desde garantizar los básicos de la seguridad en todos sus ámbitos hasta el reconocimiento permanente de los logros

empresa más humana, más centrada en la empatía y en el cuidado y el bienestar de los trabajadores?

—(A. S.) Como decía antes, todo lo que hemos hecho y estamos haciendo en las empresas, obedece a una situación sobrevenida. Es decir, nos hemos enfrentado a una situación de catástrofe sanitaria, que ha golpeado directamente a las empresas y, para ser precisos, a toda la sociedad. En este sentido, es evidente que el bienestar de los colaboradores, ha sido un denominador común en las empresas. ¿Imaginaríamos una

ativos, y la medición de resultados, claro que debe estar. Sin ello, nada tendría sentido. Pero espero que entendamos de una vez que las empresas las formamos personas de todo tipo, diversas, con casuísticas y problemáticas distintas, y por tanto, debemos ser flexibles en la gestión para adaptarnos a esas distintas variables. Es ahí, en esa capacidad para conjuntar los intereses de la empresa y de sus trabajadores, donde radicará el éxito o el fracaso.

—**¿Puede la crisis frenar el cambio cultural de las compañías? ¿Podría apla-**

—(F. G.) Tiene que ser capaz de crear una visión convincente para el futuro, manejando el cambio de manera efectiva y con una alta capacidad para la toma de decisiones, sin contar con toda la información. Ha de ser capaz de inspirar a su entorno para que den lo mejor de sí mismos y crear una cultura de aprendizaje. Ha de aprovechar la diversidad a través de las diferentes perspectivas. Y fundamentalmente tiene que ser dinámico, perseguir objetivos ambiciosos y con sentido de urgencia.