

“Las competencias tienen una limitación y es que sólo se basan en el comportamiento presente. Necesitamos enfoques que nos permitan saber cómo la persona va a desarrollarse en el futuro: hacer de los RRHH una función estratégica”



ENTREVISTA JULIO MORENO

Senior Partner de Korn Ferry

Ponente en el [Update RRHH](#) (26 de octubre) en el bloque
“Nuevas Fórmulas: Evaluación sin competencias”

Al hilo de la temática de este año “Reformulando la Gestión de Personas” ¿cómo crees que afectará la llegada de las nuevas tecnologías y de la nueva era tecnológica en el ámbito de la gestión de personas?

Creo que va a afectar positivamente. Es cierto que estamos ante una transformación; y que esa transformación genera incertidumbres. A menudo los clientes nos hacen preguntas como: **¿Qué tipo de perfiles ayudarán a mi empresa a transformarse hacia lo digital?** Gracias a nuestro **Korn Ferry Institute**, que es uno de los centros de investigación en temas de talento, personas y RRHH más avanzados a nivel global, podemos dar a los clientes **seguridad y certezas** ante estos retos que se derivan de la transformación digital.

Siguiendo con el tema de la transformación digital, ¿cuáles crees que serán sus efectos inmediatos?

Ya se están notando. Nosotros, como firma referente en búsqueda de directivos, vivimos anticipadamente lo que va a ser la tónica del mercado en el futuro, en uno o dos años. Hace unos años recibimos un mail de nuestro Presidente Europeo en el que nos decía: “Cuidemos al máximo nuestra relación con los **profesionales digitales**, son perfiles escasos y que van a tener una demanda. Dirijámonos a ellos sólo para proyectos relevantes”



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de Medipe



Reformulando
la gestión de personas

Y es que ya sabíamos que en el mercado no iba a haber un suministro suficiente para cubrir determinadas posiciones. Cuando trabajamos con estos perfiles es necesario pensar y actuar en global; Israel, Islandia, China... Es imposible plantearse una búsqueda de directivos digitales o para la transformación digital sin tener un perímetro global. Este es uno de los efectos inmediatos de la **transformación digital**.

El empleado se ha convertido en una pieza clave y fundamental en este nuevo entorno cada vez más exigente. Las nuevas generaciones necesitan y demandan nuevas políticas de gestión de RRHH. ¿Se está gestionando, reteniendo, y motivando convenientemente a las personas?

Ese es uno de los **grandes retos**, y podemos seguir utilizando el ejemplo del tema digital: La captación es difícil, pero el gran reto es la permanencia de los nuevos perfiles digitales en las empresas tradicionales. **La atracción de talento puede basarse en ofrecerles un proyecto atractivo y que empresas con un employer branding potente logren atraerles.** Pero luego nos encontramos con que cuando estas personas entran en la compañía no todas las culturas organizativas son suficientemente inclusivas como para gestionar la diversidad de estos nuevos perfiles digitales; temas como la edad, el que hablen su propia "jerga" digital poco comprensible para otros, la diversidad cultural... **A menudo se les etiqueta o se les aísla... Hay una enorme rotación de profesionales digitales tras los primeros meses de su incorporación.**

Nos estamos abriendo a diferentes tipos de diversidad en un tiempo muy corto, a una velocidad a la que es difícil adaptarse si no es de una manera consciente y deliberada. Por ese motivo en Korn Ferry estamos trabajando en el concepto de **"liderazgo inclusivo"** los líderes inclusivos son capaces de **hacer convivir diferentes tipos de perfiles, generando sinergias y valor**, éste "liderazgo inclusivo" va a ser clave para integrar a estos nuevos perfiles digitales, o a los millenials, y conseguir que la diversidad genere toda la riqueza que puede generar. No hace falta "cambiar la cultura" lo que hace falta es desarrollar a nuestros líderes para que sean inclusivos.

Al hilo de esto podemos hablar de un nuevo modelo que se está extendiendo, y es la enseñanza a la inversa: que los más jóvenes enseñen a las generaciones más adultas.

Esta práctica me parece muy interesante y excelente. Requiere de un *mindset* adecuado por parte de ambos; **las generaciones más senior deben asumir que no lo saben todo y aceptar que pueden aprender de aquellos a los que antes consideraban "aprendices". Y por su parte, los jóvenes deben aprender que los profesionales senior no pertenecen al pasado.** El término de *long life learning* es muy aplicable en este caso: esto es, comprometernos con nuestro aprendizaje a lo largo de toda nuestra vida. Nunca debemos de dejar de aprender.

Ese *mindset* de aprender siempre, seas joven o seas un profesional sénior, es clave para que en un momento de transformación e incertidumbre todos podamos seguir siendo empleables.



En Korn Ferry habláis mucho del término “Learning Agility”. Es decir, la capacidad de la persona para adaptarse, para aprender rápido. Eso facilita la captación de talento de manera mucho más específica y acotada. ¿Podrías hablarnos un poco más de este concepto y qué habilidades se tienen en cuenta para medirlo?

El concepto no es nuevo pero su implantación en el mercado es reciente. Se desarrolló a finales de los 80 y enseguida **se vinculó al concepto de “potencial”**: por simplificar, es como si dos personas quieren aprender un idioma y realizan el mismo curso pero uno aprende mucho más que el otro porque tiene eso que llamamos “más facilidad para los idiomas”. También hay personas que tienen más apetito por experimentar, más curiosidad, son más abiertas y se exponen más... Todo ello lleva a que tengan **“más facilidad para desarrollar nuevas competencias”**.

En el año 2006 Korn Ferry adquiere Lominger, una de las compañías pioneras en la implantación de este concepto en la gestión del talento y a partir de aquí hay una implantación cada vez más rápida, ya que es la mejor métrica para esa gran incógnita de las organizaciones: el “potencial”: El potencial de los profesionales, qué tipo de potencial tiene cada uno, para qué sirve o en qué es más útil ese potencial. Por eso hoy el *Learning Agility* es al “eje” del potencial lo que las competencias fueron al “eje” del desempeño.

El *Learning Agility* tiene cinco dimensiones: una es la **Agilidad de pensamiento** (es decir, la ideación. Hay personas que son más curiosas e intuitivas, que detectan patrones con rapidez y otras que son más analíticas, orientadas al detalle, que buscan una mayor profundidad). Otra dimensión es el **People Agility** que tiene que ver con las relaciones interpersonales (hay personas con mayor tendencia a relacionarse rápidamente y con tipologías muy diferentes de personas, mientras que otras prefieren entornos más cercanos o perfiles más similares al suyo). La tercera dimensión es, el **Change Agility**, (personas que buscan el cambio, o lo crean, que arriesgan, frente a quienes tienden a probar poco a poco y se unen al cambio una vez comprobado que éste funciona). También tiene que ver con la **Agilidad de Resultados** (personas que son “multitasking” y que obtienen resultados rápidamente en situaciones nuevas, frente a personas más metódicas, que progresan en la consecución paso a paso). También, por último, pero no menos importante, está el componente de **Self Awareness**, que está vinculado al *Long Life Learning*: es conocerse y saber en qué cosas puede uno mejorar, ser humilde a la hora de recibir *feedback* y tener un auténtico compromiso con el desarrollo.

Este concepto de *Learning Agility* está ayudando a las organizaciones a gestionar su talento no sólo en el presente, en lo que ahora es observable, **sino también en el futuro**; prediciendo qué tendencias y facilidades tienen las personas para desarrollar determinadas capacidades en el futuro. Todos tenemos potencial, alguno para posiciones más expertas, basadas en el conocimiento y la profundidad, otros para posiciones más versátiles, basadas en la adaptación y el cambio.

Refiriéndonos ahora al *employer branding*, hablamos de conciliación, flexibilidad, diversidad, talento... conceptos que tienen peso a la hora de implicar y comprometer a las personas con la empresa. ¿Qué valores consideras elementales para construir organizaciones más activas, efectivas e implicadas?

Desafortunadamente muchas organizaciones confunden el *employer branding* con el “layout” de sus oficinas.

Ahora, para captar a los jóvenes profesionales, plantean cosas como “esta organización es informal y flexible, fíjate si hasta tenemos futbolines en las salas de juntas...”. Y sin embargo **los jóvenes** no buscan realmente eso, lo que buscan es el sentido del propósito de su trabajo; **el purpose**. Esto es algo que todavía no ha llegado a muchas organizaciones.

Cada día más el employer branding tiene que estar más y más vinculado a ese purpose: a que los profesionales “sientan” que trabajando en esa organización contribuyen de alguna manera a un propósito que les resulte atractivo.

Muchas organizaciones incorporaron a su lenguaje -hace ya tiempo- el concepto de *employer branding*, y no ha sido hasta mucho después que están incorporando el de “**experiencia del empleado**”. Esto es una contradicción. Los profesionales actuales buscan compañías que estén **genuinamente comprometidas con el talento y que gestionen coherentemente** con este compromiso. Estas contradicciones restan mucha credibilidad.

Finalmente, los profesionales necesitan **claridad**, sobre lo que hacen, porqué lo hacen, hacia dónde va la organización y cómo conecta lo que hacen en el día a día con esas metas. Es imposible encontrar el *meaning* si no hay un determinado nivel de claridad.

Yo creo que esos son los valores elementales que las organizaciones necesitan para comprometer, **fidelizar e implicar a sus empleados**, y creo sobre todo, que estos valores no son frases que se puedan poner en las paredes, creo que son capacidades de liderazgo que deben exigir a sus directivos.

La gestión de RRHH en los últimos años se ha convertido en una pieza clave para afrontar los cambios estratégicos de las organizaciones. ¿Cómo se han traducido estos cambios?

Yo creo que los **RRHH** están evolucionando en la dirección de convertirse en **una función mucho más estratégica**. Cuando hablamos de estrategia hablamos de futuro. La función de RRHH ha resuelto tradicionalmente los problemas del presente, pero cada vez más tiene la mirada en el futuro y ayuda a construir las capacidades que la empresa necesita para su estrategia en ese futuro. Y eso hace que la función de RRHH se convierta en estratégica.

Esto se traduce en realizar una gestión profesional del potencial y **disminuir el nivel de incertidumbre**: es decir, **predecir en base a evidencias cómo será una determinada persona en 5 años, en 10...** Y ayudar a la organización y al profesional a maximizar su aportación futura.

¿Crees que se le está dando el valor que le corresponde al departamento de RRHH?

No. **Lo que no sabría concretar es si la responsabilidad de esa situación es del propio departamento de RRHH** que no ha sabido tradicionalmente ponerse en valor, **o es de las organizaciones** en las que los altos ejecutivos dicen que lo más importante de su empresa son las personas y luego no lo demuestran ni en su actuación diaria ni en los presupuestos.



Asociación Centro
de Dirección de RRHH
Miembro de 



 **Reformulando**
la gestión de personas

[UPDATERRHH](#). El bloque en el que vas a participar: “Nuevas Fórmulas: Evaluación sin Competencias” ¿Podrías darnos alguna pincelada de tu participación?

Yo hablaría más de **“Evaluación Más Allá de las Competencias”**. Observar los comportamientos de las personas, el cómo hacen las cosas y no solamente el qué hacen, ha sido un enriquecimiento enorme en la gestión del talento de las organizaciones. **Me centraré sobre todo en que las competencias tienen una limitación, y es que se basan en el comportamiento observable, en el presente, y no se proyectan hacia delante** y hacia el futuro: por lo tanto, necesitamos enfoques que nos permitan proyectar cómo la persona va a ir desarrollándose.

Hay varios elementos que pueden ser considerados **rasgos de liderazgo: la tolerancia a la ambigüedad, la apertura a las ideas de los demás o la tendencia a perder el foco**, etc. Hay elementos que la investigación ha demostrado que tienen un impacto en el desarrollo de las personas y en su gestión más allá del momento actual, que deben enriquecer todo lo que es el comportamiento observable en el día de hoy, es decir, las **competencias**.

- ✓ ¿Te interesaría asistir al [UpdateRRHH](#) del 26 de Octubre? Puedes [inscribirte aquí](#).

Para más información:

PRENSA.

Asociación Centro de Dirección de RRHH

Lucía Centoira

Tel. 91 112 48 00

luciacentoira@reinventur.es