

ENTREVISTA A RICARD SERLAVÓS SERRA

Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE



Según su experiencia directiva, ¿qué competencias considera fundamentales en los líderes del futuro, teniendo en cuenta el actual entorno global en continuo cambio, la transformación digital, etc. que vivimos?

Necesitarán, en primer lugar, competencias cognitivas, como el pensamiento sistémico y el reconocimiento de pautas para entender el significado (y las implicaciones para sus organizaciones) de los cambios y nuevas tendencias que surgen a nivel social, económico y tecnológico. Serán también necesarias competencias emocionales y relacionales que les permitan elaborar una visión compartida, creíble e ilusionante, y generar las condiciones organizativas que hagan posible una efectiva puesta en práctica de la visión. Y, desde luego, fortaleza física y psicológica para afrontar con coraje y serenidad los desafíos y las adversidades. En este empeño, la posesión de unos valores sólidos es un apoyo inestimable.

Para Great Place to Work®, los líderes de las organizaciones son los impulsores, dinamizadores, y embajadores del proceso de transformación cultural; fomentamos que exista un concepto de corresponsabilidad entre todos los colaboradores de la empresa para hacer efectivo este proceso. En su opinión, ¿qué importancia le daría al ejercicio del liderazgo en un proceso de transformación cultural?

El ejercicio del liderazgo en estos procesos consiste en generar las condiciones que faciliten el cambio y reduzcan (o neutralicen) los obstáculos. Es importante también reforzar la confianza en las posibilidades de éxito y predicar con el ejemplo.

En los últimos tiempos, ha salido a relucir habitualmente la crisis de liderazgo como fenómeno, ya que existe cierta dificultad en atraer y retener a directivos líderes, que sean capaces de que sus organizaciones logren obtener el mayor rendimiento de los recursos. En este sentido, ¿se trata de una carencia a nivel estratégico de las compañías o existe realmente un déficit de este tipo de perfiles?

No creo que haya menos personas con capacidad de liderazgo que en el pasado. Más bien pienso que el problema radica en la falta de planificación de las compañías en la preparación de sus futuros líderes, ya que la crisis ha conducido a que muchas compañías dejen de invertir en el desarrollo de su personal. Quizás también se debe a que en el contexto actual hay menos personas

dispuestas a asumir el coste personal que supone acceder a altas responsabilidades.

Hablando de ese coste personal para acceder a cargos de decisión empresarial, y en relación al papel de la mujer en la empresa, la dificultad de que las mujeres lleguen a estos niveles de responsabilidad, en muchos casos, tiene que ver con la dificultad para conciliar, ¿qué políticas de conciliación opina que deberían llevarse a cabo?

En los ámbitos directivos, pienso que las políticas de conciliación deben dirigirse a aspectos como la eliminación de malas prácticas, muy habituales en nuestro país, en materia de distribución del tiempo (como por ejemplo reuniones convocadas sin necesidad en horas intempestivas), al uso efectivo de las tecnologías de la información que permitan trabajar en equipos virtuales y a la reducción de las necesidades de desplazamiento. Asimismo, es necesario un cambio de cultura organizativa que reconozca la capacidad de ser altamente productivo, sin tener que superar sistemáticamente los límites razonables de una jornada de trabajo.

Las nuevas necesidades empresariales en un entorno cada vez más global, competitivo y en permanente cambio, requieren de nuevas estructuras organizativas más flexibles. ¿Cree conveniente la necesidad de definir el nuevo rol del profesional de RRHH?

En líneas generales, diría que los directivos de RRHH están, mucho más que sus colegas de otras áreas funcionales, en un proceso de periódica "reinención". En todo caso, las profundas transformaciones que se están produciendo en ámbitos como la demografía, la necesaria internacionalización de las compañías, la digitalización y robotización de puestos de trabajo, las exigencias de una mayor transparencia, etc., plantean un gran desafío para los profesionales de RRHH. Adecuar las políticas y prácticas de RRHH a estos cambios constituye su auténtica contribución estratégica.

Para Great Place to Work® la gestión de personas es una función estratégica que los directivos deben adoptar en sus maneras de hacer. En su opinión, ¿cómo ha evolucionado la gestión de personas en las empresas? ¿realmente se percibe como una cuestión estratégica?

Creo que hay una conciencia creciente de la importancia que los directivos de línea, empezando por la Dirección General, asuman mayor responsabilidad en las tareas de dirección de personas, aunque los avances son todavía pequeños y pocas veces van acompañados de la necesaria capacitación. Por otro lado, si nos atenemos a los resultados de estudios recientes sobre el rol de la función de dirección de personas en los comités de dirección, parece que su influencia, salvo algunas notables excepciones, es todavía limitada.

"No hay menos personas con capacidad de liderazgo.

El problema radica en la falta de planificación de las compañías en la preparación de sus futuros líderes"