

Cambio y Trans(Formación): los ejes de la nueva realidad organizacional

Vivimos en un tiempo líquido. Así lo bautizó el sociólogo polaco Zygmunt Bauman para caracterizar una modernidad en tránsito. Veníamos de la solidez de un entorno estable, de dinámicas repetitivas, y nos encontramos ahora inmersos en la liquidez de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). En los años noventa del siglo pasado el ejército americano acuñó dicho término. Treinta años después, la pandemia del Covid nos ha enseñado su verdadero significado. Y en estas estamos, capeando el temporal a la vez que nos planteamos el futuro como Doris Day interpretó en su día el *"que será, será, whatever will be, will be"*.

Las certezas, si bien pocas, existe una que es irrefutable. No podemos viajar a mundos nuevos llevando el mismo equipaje. En esta flamante andadura se requieren competencias renovadas. Lo que nos sirvió antaño, ya es algo estéril en la actualidad, dado que, como apuntó Mario Benedetti, *"cuando creíamos que tenía-*

mos todas las respuestas, de golpe nos cambiaron todas las preguntas". El World Economic Forum propone recurrentemente aquellas que serán las más demandadas en el mercado laboral para los años venideros (*World Economic Forum's Future of Jobs Report*). El pensamiento analítico, la capacidad de aprendizaje y la resolución de problemas complejos son las habilidades que ocupan el pódium del último ranking publicado, imprescindibles todas ellas para recorrer este retador periplo. El *"reskilling"* y/o *"upskilling"*, ya sea en la adquisición de unas inéditas hasta ahora o bien la evolución de las ya existentes, se ha convertido pues en uno de los ejes estratégicos actuales del departamento de RRHH.

El sociólogo y futurista Alvin Toffler dijo que *"el analfabeta del futuro no sería la persona que no supiese leer o escribir, sino aquella que no fuese capaz de aprender a desaprender"*. Sólo una apuesta por el aprendizaje continuo, lo que ha venido a denominarse el *"lifelong*

learning" (aprendizaje para toda y durante toda la vida), nos alejará de quedarnos descolgados del mercado laboral como profesionales y del cliente como organizaciones. En tiempos líquidos el cambio no es opción, es obligación. La ley de Revans así lo atestigua: *"si el ritmo de cambio (y aprendizaje) es inferior al del entorno el final está a la vista. Simplemente falta saber la fecha"*. Una actitud rígida e intransigente (sólida) frente al cambio dificultará o impedirá dicha adaptación.

La liquidez de un talante que abraza el cambio, renunciando con plasticidad a las prácticas antiguas y mostrando flexibilidad ante situaciones nuevas, será la competencia triunfante en los próximos años.

Son muchas las empresas que abanderan las nuevas tendencias a la hora de trabajar y de organizarse, llámense, *smart-working*, oficina híbrida, teletrabajo o *agile*. Pero más allá de un *"hacer"*, volver o no a la oficina a la vuelta de las vaca-

IÑAKI BUSTINDUY, SOCIO-CONSULTOR H&B HUMAN AND BUSINESS

ciones, presencial o remoto, etc., se requiere de un verdadero “ser”. La transformación pasa por un cambio de cultural. Y esta afrenta será poniendo a las personas en el centro, o no será, replanteando así la estructura de los equipos, la comunicación interna, los

modelos de liderazgo, etc. El departamento de RRHH tiene por delante uno de los retos más importantes a los que se ha enfrentado en los últimos tiempos. Una oportunidad para reivindicarse como actor principal en este desafío, no sólo accionando la palanca de la for-

mación, sino sobre todo erigiéndose como verdadero agente de cambio, estando cerca del negocio y de los líderes de equipos, en aras de vencer resistencias, acompañar ante la incertidumbre y potenciar el talento de los colaboradores.

