

XII PREMIOS MORGAN PHILIPS HUDSON

La formación como palanca del cambio

► El jurado de estos premios a la dirección de RR.HH analiza cómo convertir el aprendizaje en una herramienta de mejora competitiva

J. VALES

Bajo la temática «Organizaciones que aprenden: potencial del aprendizaje para la mejora de la competitividad», los Premios Morgan Philips Hudson exploran en su XII edición las posibilidades de la formación continua como elemento de mejora en las compañías. Los siete miembros del jurado explican en este reportaje cómo pueden las organizaciones impulsar y sacar el máximo partido a este elemento estratégico para afrontar un entorno dominado por los cambios tecnológicos y cada vez más complejo.

Patrocinado por Alphabet y la Universidad Europea de Madrid, y con el apoyo de ABC, estos prestigiosos galardones están dirigidos a directores de Recursos Humanos de empresas con sede social en España. Cuentan con dos categorías: compañías con menos de 2.500 empleados y con más de 2.500. Las candidaturas pueden ser presentadas por las propias empresas o por terceras personas. El plazo finaliza el 31 de diciembre de 2018.

María Dionis
Directora general de Recursos Humanos de Ferrovial. Presidenta del jurado



Las organizaciones están afrontando un entorno cada vez más complejo y la aparición de las nuevas tecnologías

impulsan la transformación de los modelos de negocio. En este contexto, la capacidad de las empresas para hacer evolucionar sus capacidades críticas es clave para asegurar la competitividad de las mismas.

Para ello, las compañías tenemos que crear una cultura de aprendizaje continuo y desarrollar en nuestros profesionales el deseo y la capacidad de aprender rápida y eficazmente, lo que ahora se llama «aprendibilidad» (learnability). Diseñar y promover experiencias de aprendizaje en nuestros empleados se convierte en una prioridad en la gestión del talento.

Luis Expósito
Director de Recursos Humanos y Servicios de Mediasset España



Vivimos en la era del conocimiento, en la que los intangibles cobran especial relevancia, destacando el talento humano,

que marca la verdadera diferencia entre las organizaciones. En este contexto, cobra vital importancia el concepto de «Las Organizaciones que Aprenden», que ya fue formulado en los años 90 por Peter Senge, en el sentido de las organizaciones enfocadas a la anticipación y respuesta al cambio, para la complejidad y la incertidumbre, elementos característicos del entorno VUCA que marca la actualidad. Se puede afirmar que «la proporción en que las organizaciones aprenden puede constituir la única fuente sustentable de ventaja competitiva». De ahí la importancia de crear un escenario en el que las personas puedan poner en práctica el potencial de sus capacidades y comprometerse al máximo con el espíritu de mejora continua.

María Paramés
Directora de Personas y Comunicación de Bankinter



Una empresa competitiva debe invertir en la mejora continua de la calidad de su plantilla y, para ello la formación es una palanca clave. Las

entidades financieras vivimos un momento de transformación que conlleva la revisión de los modelos de relación con los clientes y la modernización de las operativas. El elemento clave es contribuir a forjar líderes en todas las áreas capaces de aprovechar las oportunidades de la nueva era. En Bankinter, estamos abordando dos caminos para impulsar este cambio cultural. Por una parte, formando a nuestros profesionales en las nuevas competencias, elevando la capacitación digital, poniendo a su disposición programas específicos, que nos permiten entender el cambio, apoyar la transformación y mejorar los procesos. Y por otra, incorporando nativos digitales en las áreas de innovación, que aportan nuevas ideas e imprimen mayor flexibilidad y agilidad.

Luis Blas
Director de Recursos Humanos de Altadis Iberia



La velocidad del cambio y la cantidad de información disponible y accesible está marcando los comienzos del siglo XXI para

todas las compañías que compiten en los mercados. Los antiguos paradigmas disponibles para solucionar problemas no siempre son la mejor manera de aproximarse a los retos que se plantean en las empresas. Por eso la habilidad y capacidad de aprendizaje colectivo de la organización, en sentido amplio, será una de las ventajas competitivas en los próximos años. Lo rápido que sean capaces de integrar nuevos paradigmas y modelos determinará la velocidad de adaptación al entorno. Dos claves importantes para integrar en las culturas organizativas: los entornos colaborativos, donde la capacidad de proponer y crear es exponencial; y los modelos ágiles que rompen las barreras tradicionales al flujo de conocimiento.

Amalia Rodríguez
Directora de Recursos Humanos de Heineken España



En esta vorágine del mundo vuca, la capacidad y agilidad para aprender se convierte en el grial que permite a las organizaciones competir con

éxito. Hoy no se trata de saber, se trata de saber aprender. Y para aprender, hay que equivocarse, y para equivocarse hay que probar. Aceptar el error como herramienta de aprendizaje es un atributo necesario en la cultura de una organización que quiera ser una organización que aprende. Otro elemento clave es el acceso a la información. Generar un espacio de aprendizaje colectivo significa democratizar la información, el dato, y desarrollar corrientes continuas de flujo de información y experiencias. Un tercer elemento es el liderazgo. Los líderes deben entender su rol desde un sitio diferente; la facilitación, el feedback, la comunicación son los lugares desde donde contribuye a desarrollar una organización que aprende.

Ignacio de Orúe
Director General de Personas, Comunicación y Relaciones Institucionales de Orange



Vivimos en un entorno de cambio acelerado, en el que el aprendizaje continuo es una necesidad para desarrollarse

y, en cierto modo, «sobrevivir». En el plano de las organizaciones, podemos hablar de «organizaciones que aprenden», equipos humanos que consiguen adaptarse al cambio con más rapidez y acierto, aprovechando las oportunidades más y mejor que los demás, creando valor y ejecutando sus planes con agilidad. En estas organizaciones, el aprendizaje es un proceso continuo, en el que la empresa pone los medios, pero el individuo es el protagonista. La formación es importante, y en ella participan todos, pues el conocimiento está en todos los rincones de la organización. Pero más importante todavía es perder el «miedo al error», y considerarlo como la «mejor oportunidad de aprender».

Itziar Vizcaino
Directora de Recursos Humanos de Metlife Iberia



Si quieren competir con éxito, las organizaciones deben de transformarse en «organizaciones que aprenden» para ser capaces de

innovar y responder rápidamente al cambio y a la complejidad del mercado global. Se trata de planificar I&D estratégicamente e integrar una cultura de aprendizaje en la que los empleados amplían sus capacidades de manera continuada, con el objetivo de que sean más confiados y capaces para reaccionar proactivamente a los nuevos riesgos y oportunidades del mercado.

Las claves son: un liderazgo que promueva el aprendizaje, el impulso de dinámicas que fomenten la colaboración y la experimentación, la atracción y retención de empleados curiosos y con voluntad de aprender, así como dotar a la organización de recursos para el aprendizaje.