



Marcos Sanz, Director
en PeopleMatters.

Lógicamente, antes de elegir el camino más adecuado para transformar nuestra organización en la que deseáramos para competir de forma sostenible, debemos reflexionar suficientemente sobre cuál ese modelo de organización ideal o, mejor dicho, ideal para nosotros, para nuestro contexto de mercado y nuestra estrategia de negocio.

Y no solo en términos de organigrama, modelo de gobierno y procesos de trabajo, que es la perspectiva clásica, y que también es necesario diseñar, sino en términos de sus principios esenciales: ¿qué hace la plantilla cuando no la mira el jefe, (como algunos definen la cultura) o cuando la resolución de un problema nuevo no está escrita? ¿Cómo interpretan los empleados el organigrama en términos de responsabilidad, autonomía, delegación, colaboración? ¿Qué concepto de contribución tiene la plantilla? ¿De quién es la información, los clientes, los productos, los talentos internos? ¿Qué se entiende por justicia organizativa? Y así, múltiples preguntas similares cuyas respuestas determinan cómo decidimos y operamos en el día a día, e influyen decisivamente en nuestra disposición para aportar lo mejor de nosotros mismos tiempo después de la publicación del último organigrama, desde la última promoción, o desde la última revisión salarial (si es que nos acordamos).

Precisamente en estos tiempos, el organigrama, la asignación de personas a posiciones y los procesos de trabajo pueden, y deben estar en permanente revisión si queremos adaptarnos con rapidez a los cambios del mercado (algunos disruptivos), a las demandas de carrera, movilidad y conciliación de los jóvenes, a la recuperación para la causa del talento senior, y a la penetración permanente y creciente de la tecnología.

Gestión del cambio

Para determinar esos principios básicos proponemos contestarnos cuatro preguntas:

1. **¿Qué capacidad necesito de adaptación rápida** de los puestos, las estructuras organizativas, y de los procesos operativos, al contexto de mercado, a la evolución de la estrategia, y a la innovación requerida?

Si opero en un contexto volátil, de captación permanente de clientes, y/o de renovación de productos y, además, con gran influencia de la innovación basada en tecnología (¿y dónde no?), parece que necesitaré esa agilidad. Si operamos en un entorno industrial, con contratos de producción a largo plazo, y productos poco influenciados por la tecnología, probablemente no necesitaré cambios permanentes, aunque eso no significa dejar de innovar para mantenernos competitivos en costes (por ejemplo, robotizando la producción).

2. **¿Qué necesidad tengo de cooperación entre profesionales** con perfiles diversos, sin barreras organizativas, de fronteras, de ubicación física, de cultura, de idioma, etc., para conseguir la innovación que necesito, y la capacidad de adaptación requerida?

Si es elevada la complejidad de los productos y servicios, o de su entorno legal o regulatorio, o su actualización exige perfiles profesionales diversos que participan en diferentes puntos de la cadena de valor, la necesidad de que cooperen trascenderá sobre su asignación a una unidad organizativa u otra, y en algunos periodos, incluso sobre sus objetivos operativos. ¿Necesitamos configurar equipos de proyecto con frecuencia? ¿Dedican estos profesionales más tiempo a esos proyectos que a sus responsabilidades organizativas?

3. **¿Tengo que reconocer y valorar equitativa y explícitamente otros tipos de contribución** no tradicionales (como la gestión de operaciones, de personas y recursos) pero que son críticos para la competitividad?

Si nuestro negocio se apoya fuertemente en tecnología, en relaciones, en conocimiento, etc., probablemente no solo será crítico gestionar operaciones, personas y recursos, sino aportar red de contactos que confían en nosotros, decisiones técnicas acertadas, y conocimiento profundo del contexto. En estos casos se aporta valor solo con volumen, porque las operaciones las gestionará la tecnología, y unas pocas decisiones técnicas harán seguras

¿Cómo nos dirigimos al modelo de organización que necesitamos?



esas operaciones o nos harán salir en los periódicos, pero, por lo contrario.

4. Y finalmente, habiendo reflexionado sobre todo lo anterior, para seguir siendo una organización coordinada, con una misión y una visión compartida, seguiré necesitando una **asignación clara y equitativa de responsabilidad** sobre la gestión y los componentes críticos de la cadena de valor. Pero ¿qué responsabilidades asigno? ¿Cuáles son compartidas si necesito cooperación? ¿Son estables si necesito agilidad?

Normalmente, independientemente de las respuestas dadas a las anteriores preguntas, es difícil imaginar (pero no imposible) que se diluyan completamente las responsabilidades sobre clientes, calidad de los productos y servicios, o resultados de negocio. Sin embargo, casos se van dando de corresponsabilidad; por ejemplo, la asignación de la relación con el cliente se comparte entre el que aporta la interacción constante y el que aporta

conocimiento técnico profundo de los servicios que se le prestan. Y no es un caso fácil de coordinar.

Tras esta reflexión ya podemos comparar nuestra visión con la percepción del estado actual y diseñar un camino de transformación que, tratándose de comportamientos humanos, está plagado de ajustes a las políticas de gestión de personas, como palancas fundamentales del cambio.

Entre estos ajustes podemos mencionar:

- La revisión del modelo de clasificación de puestos y personas:
- Separando estrictamente los puestos funcionales vigentes en un momento dado, del nivel de desarrollo y el perfil profesional reconocido en las personas, que lógicamente evolucionará, pero que será más estable que la definición del contenido de los puestos.

- Vinculando las políticas de gestión de personas a esta clasificación de personas por nivel de desarrollo y perfil profesional, en lugar de a los puestos, que serán elásticos e inestables.
- Restándole relevancia al manual de funciones y las descripciones de puestos que contiene, especialmente para los colectivos donde pido flexibilidad, adaptación y cooperación, y a los que ajusto y comunico su contribución esperada con la frecuencia necesaria.
- Adoptando métodos de nivelación de puestos y personas que reconozcan de forma explícita y transparente los diferentes tipos de contribución (o roles) que pueden ser críticos para la misión, más allá de los factores clásicos del número de personas gestionadas, y el presupuesto a cargo (con poca elasticidad la mayoría de las veces).
- La adaptación del modelo de gestión del desempeño y gestión del talento:
 - Dándole mucho más peso a la reorientación continua del trabajo, a la adaptación al contexto y a la mejora continua, que a la valoración de las personas.
 - Incorporando la cooperación y la flexibilidad como comportamientos esperados, con el valor adecuado en comparación con el cumplimiento de las responsabilidades organizativas.
 - Tomando las decisiones de inversión en personas en el proceso de gestión del talento con la visión completa de la contribución de las personas, apreciando adecuadamente los diferentes tipos de contribución y la cooperación transversal.
- El ajuste de los modelos de incentivos:
 - Balanceando adecuadamente los objetivos individuales y los de equipo; de los equipos departamentales, pero también de los transversales que deban cooperar para innovar, transformar, etc.
 - Y sin olvidar la sostenibilidad financiera de los incentivos, que es la regla de oro general de nunca debimos olvidar y que la crisis se encargó de recordarnos.
- La adopción de un entorno corporativo de cooperación:
 - Implantando herramientas digitales de comunicación y cooperación, sencillas, útiles, con casos claros de uso real.
 - Haciendo transparente y accesible toda la información para todos los profesionales que deben cooperar.
 - Generando espacios de trabajo que fomentan la cooperación tanto planificada como espontánea, remota o presencial, sin molestar al resto de colegas y que faciliten el cambio entre tiempos de concentración, interacción y descanso.
 - La comunicación, con el compromiso de la Dirección, y con la demostración de sus propios comportamientos, de un viaje sin retorno a la evolución constante de la actividad y de nuestras capacidades.

La asignación de la relación con el cliente se comparte entre el que aporta la interacción constante y el que aporta conocimiento técnico

Es evidente la responsabilidad de la función de gestión de personas tanto en el diseño de este viaje, como en su ejecución, concretando en qué medida es necesario cambiar las políticas de gestión de personas, e implantando dichos cambios. Pero en mi modesta opinión, la principal contribución de la Dirección de Personas, la que marcará la diferencia del éxito a corto plazo (y puede que haya prisa por empezar a cambiar) es la construcción y la comunicación de un propósito y un relato coherente que aporte una visión integral del modelo de organización, que facilite a la plantilla la adopción de los comportamientos adecuados sin tener que leerse los códigos y manuales internos. ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO?
Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.

www.capitalhumano.es

