

# Gestión del cambio



Durante el pasado mes de febrero tuvo lugar el último MobileWorld Congress celebrado en Barcelona bajo el lema “móvil es todo”. El evento, que dejó patente la creciente industria de la movilidad que cada día abarca más campos, aludió al concepto de la “hiperconectividad” como origen de la “cuarta revolución industrial” y la tendencia hacia un mundo en el que todos y todo está conectado, e incluso en el que los dispositivos llegan a tomar decisiones de manera automática. Se habló de un futuro que ya ha llegado, caracterizado por la presencia constante y ubicua de las tecnologías de la información y la comunicación en prácticamente todos los ámbitos de la vida social y personal.

- El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, presentó su iniciativa para conectar todo el planeta a internet y su proyecto Free Basics que promueve el acceso gratuito a internet en países emergentes, proporcionando conexión a mucha gente, que de otra forma no podría permitírselo.
- El nuevo informe de la GSMA (Groupe Speciale Mobile Association) «The Mobile Economy: 2015», anticipó que para 2020, habrá 5.600 millones de abonados, equivalente al 72% de la población mundial prevista. China e India, los dos mercados de telefonía más grandes del mundo, serán los principales impulsores de este crecimiento, hasta llegar a 2025 cuando está previsto que prácticamente toda la población mundial esté conectada a internet.

El planeta se está convirtiendo así en una gran red social y la conectividad impacta cada vez más las diferentes facetas de nuestra vida. Sin duda, el nuevo escenario otorga un enorme poder al individuo, al acceder a un mundo

sin fronteras, sin barreras geográficas, en el que personas en diferentes rincones del planeta trabajan virtualmente como si estuvieran en la misma habitación. Vamos a un mundo mucho más competitivo donde el individuo puede tener más influencia que nunca en la historia.

## UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO

La pregunta que nos surge ante esta nueva era es ¿cuánto afecta esto a las organizaciones y al trabajo? Pues, diríamos que afecta “todo”. Estamos ya ante una concepción diferente del trabajo en el que se imponen organizaciones radicalmente distintas, en “forma y fondo”. Los cambios son importantes y las compañías no tienen un minuto que perder.





## “Hacia una organización más simple, flexible, abierta y menos convencional”

El sentido de urgencia se ve acrecentado si cabe, por la necesidad de atraer y comprometer el mejor talento a nuestras organizaciones. Según estudios de Gallop, sólo el 13% de la fuerza de trabajo mundial está altamente comprometida con su compañía o, según Glassdoor, menos del 50% de los empleados recomendaría su empresa a personas de su entorno.

Urge por lo tanto, avanzar hacia un nuevo mundo en el que las organizaciones deben cambiar bajo cuatro prismas:

Una organización....

- más simple.
- más flexible.

- más abierta y colaborativa.
- menos convencional.

### ....MÁS SIMPLE

Hay toda una corriente orientada a la simplificación del trabajo (procesos, procedimientos, sistemas, tecnologías, etc.). Lo complejo es conseguir que todo sea más sencillo e intuitivo, de la misma manera que Apple predica con su lema “*Simplicity isn't simple*” (la sencillez no es sencilla).

Surgen nuevos roles asociados al mundo digital y los existentes se rediseñan para responder a la simplificación de los procesos, eliminando tareas innecesarias. Para llevar

a cabo dicha simplificación las empresas están utilizando distintas metodologías, algunas de ellas provenientes de los principios del *lean management* (modelo de gestión enfocado a poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios) o del *design thinking* (metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios).

Una organización más simple implica estructuras más ligeras y horizontales, en las que crece el ámbito de control y se reducen los niveles de responsabilidad. De hecho, el concepto de “jerarquía” se diluye significativamente, lo cual hace más complejo el liderazgo por parte de los *managers* de equipos. También implica cambios desde la perspectiva del empleado, que tendrá que desenvolverse en una organización menos definida, en la que se espera que alcance resultados demostrando mayor iniciativa y autonomía.

### ....MÁS FLEXIBLE

Otra característica de esta nueva concepción del trabajo tiene que ver con una mayor personalización y flexibilidad en la aplicación de políticas de gestión de personas y de condiciones laborales para atender a las diferentes características y necesidades de colectivos concretos.

Todo es más dinámico, de manera que el empleado puede trabajar desde dónde y cuándo quiere, accediendo a la información que necesita en tiempo real, gracias a los avances de la tecnología. Los conceptos de espacio y de tiempo de trabajo cambian sustancialmente, y la persona tiene más “libertad” o visto de otra manera, hay menos “control” por parte del empleador. Definitivamente desaparece la organización presencial, muy característica de nuestro entorno empresarial, en pro de la meritocracia.

### ....MÁS ABIERTA Y COLABORATIVA

Las fronteras entre la compañía y su entorno se diluyen. Se crean nuevas relaciones contractuales, más diversas, que incorporan nuevos *players* externos, más allá de los propios empleados (*freelances*, *knowmads* o “profesionales nómadas del conocimiento”, clientes, proveedores, influyentes, alumni, etc.).

En el mismo sentido, las barreras entre el profesional, su trabajo, familia y amigos, también se difuminan. El entorno del empleado se integra más en la actividad profesional y

viceversa. Las compañías hacen partícipes al profesional y a su entorno para que ambos compartan la “experiencia de trabajo” y se fortalezca el compromiso.

Crece las comunidades y redes de empleados, apoyadas en plataformas tecnológicas, que fomentan el networking interno y externo. La creación de estas redes de colaboración facilita que las ideas fluyan dentro la organización, pero también que se adquieran dichas ideas de fuera de la misma. Para ello las empresas, cada vez más, introducen nuevos estímulos del exterior a través de proyectos e iniciativas que involucren a clientes, instituciones académicas, universidades, socios de negocio, organizaciones no gubernamentales e incluso competidores. Son algunas las empresas que ya han puesto en marcha iniciativas de este tipo en el ámbito de la gestión y movilidad del talento, a través de programas de “intercambio de profesionales”, con excelentes e enriquecedores resultados.

Se fomentan en definitiva nuevos valores corporativos, relacionados con la colaboración, la participación, la confianza y la transparencia.

### ....MENOS CONVENCIONAL

Esta nueva concepción del trabajo hace que las prácticas tradicionales de gestión de personas se sometan a reinención. La manera en que atraemos a las personas a nuestra compañía, la forma en que desarrollamos, evaluamos y recompensamos a los profesionales también debe replantearse.

Un mayor foco en generar compromiso se impone como prioridad de todas las iniciativas de capital humano, unido a un interés sincero por generar ambientes de trabajo que resulten atractivos, saludables, placenteros, inclusivos y de bienestar. Para ello será necesario plantear iniciativas poco convencionales, pero adaptadas a los perfiles de talento de la compañía y a sus intereses y motivaciones.

Ante este escenario al que es necesario avanzar, el equipo y la función de gestión de personas debe posicionarse como “impulsor del negocio y de la organización del futuro” y no solo como agente de cambio y transformador de cultura.

El reto está en aportar soluciones innovadoras para avanzar en los cuatro ejes descritos (organizaciones más simples, flexibles, abiertas y menos convencionales), de manera integrada con el negocio. Una nueva era en la que no quedará más remedio que romper con el pasado en muchos aspectos y afrontar un futuro que ya está aquí, con ilusión y optimismo. ■