



La transformación de los negocios afecta la forma de trabajar en todas las empresas –grandes y PYMEs– en todos los sectores y regiones, independientemente de si son empresas *start-up* o establecidas. Se trata de mucho más que “otro proyecto de cambio”.

### **T = P > V. TRANSFORMACIÓN = PROFUNDIDAD > VELOCIDAD**

La transformación se caracteriza no tanto por la velocidad del cambio como por la profundidad del impacto que produce en las organizaciones y relaciones. Hay cambios que impresionan por la rapidez con la que se producen (sobre todo los tecnológicos, por ejemplo un cliente descarga una aplicación de Apple cada milisegundo) y pueden influir nuestra forma de trabajar y comunicarnos, pero no cambian los hábitos esenciales.

Dos ejemplos de una transformación profunda serían la digitalización y de la globalización de las comunicaciones y los negocios, que crean nuevos paradigmas en cuanto a las posibilidades para las empresas, la revolución en las relaciones entre clientes y proveedores –ahora más directas, con más información por ambas partes y más parecidas a un trato entre iguales e incluso– así como la necesidad de adaptar los comportamientos profesionales, no sólo con clientes, sino también con los propios compañeros, presentes o a distancia.

### **2V = CP + MP. MANEJAR 2 VELOCIDADES**

Desde hace unos años se está generando una sensación de aceleración de los cambios, que se achaca a la competitividad global, la aparición de nuevos *players* y el ritmo de

# Gestión del cambio

innovaciones; según *The Economist*, los registros de patentes han aumentado al ritmo de un 11 por ciento interanual desde 2010, en comparación con la media anual anterior de un 6 por ciento.

No obstante, y más que nunca, es necesario diferenciar entre lo que hay que gestionar a corto plazo (por ejemplo, la productividad) y los aspectos de gestión que generan resultados a medio plazo y que sostienen la evolución de la compañía (las capacidades).

*The Economist* señala que también empresas iconos de la modernidad y velocidad, sean Intel o Inditex, diferencian entre los factores empresariales en los que la rapidez es clave, y los aspectos que requieren procesos más sostenidos para que tengan frutos, como la inversión en activos fijos, la relación con proveedores de confianza y la retención de profesionales en funciones críticas, como el diseño.

La transformación implica manejar dos velocidades: a la vez que se gestiona el corto plazo (con información respecto a cambios y medición de resultados), hay que manejar el medio plazo, porque tiene un impacto duradero en las operaciones, la cultura y las relaciones con compañeros, proveedores y clientes.

Es necesario reforzar las capacidades y la cultura que fomenten la adaptabilidad organizativa, trabajando de manera inclusiva y multidireccional para lograr el compromiso de las personas y la sostenibilidad de la transformación.

La capacitación de personas y la flexibilidad organizativa representan retos importantes. En la inmensa mayoría de las empresas, queda mucho camino por andar hacia la transformación y se encuentran datos contradictorios en cuanto al grado de preparación real de las organizaciones y personas.

Según un informe de *Forrester* sobre el negocio digital, publicado en 2014, un 73 por ciento de ejecutivos considera que su compañía cuenta con una estrategia digital, aunque sólo el 21 por ciento de CEOs define una visión digital y el mismo número cuenta con las personas adecuadas para definir la estrategia; menos aún tienen la tecnología, los procesos o las personas capacitadas para ejecutarla. ¿Cómo se puede confiar en una estrategia cuando no se tiene las personas para definirla o marcar la visión?

No podemos olvidar que la transformación pasa por las personas: no sólo el Comité de Dirección, sino también



## Transformación cultural: el reto de la adaptabilidad

los especialistas y los empleados en general. Su ejecución requiere un esfuerzo de adaptación incluso cuando las personas estén predispuestas: la concienciación no garantiza la capacitación.

### **A = ¡! = ADAPTABILIDAD = ASIGNATURA PENDIENTE**

En esta situación Recursos Humanos juega un papel clave. Los cambios serán más o menos rápidos, pero serán continuos: es imprescindible aumentar la adaptabilidad de la organización, tanto los procesos, como la estructura y todas las personas que la componen.

La estrategia a adoptar por Recursos Humanos variará en función de la concienciación de la necesidad de cambio

que exista en la compañía y la capacidad de movilizar a las personas, sin embargo cualquier estrategia debe contemplar dos objetivos fundamentales:

1. **Eliminar las barreras organizativas a la adaptabilidad.** Las principales barreras se encuentran en la propia organización, por lo que es crítico ganar apoyos con influencia en diferentes áreas. Están relacionadas con....

- La estructura: la centralización y la jerarquía, estructuras rígidas que producen silos o reinos de taifas.
- Procesos y prácticas poco flexibles y una excesiva dependencia de “mejores prácticas” que muchas veces conlleva la falta de experimentación que rompa moldes.

- La visión: una declaración corporativa no es lo mismo que un propósito compartido. Conviene valorar si los sistemas de gestión son coherentes con la visión, por ejemplo si los incentivos refuerzan una visión a medio plazo o ponen el foco en los resultados a corto.
- La cultura corporativa y las personas: si hay poca diversidad y divergencia de perspectivas, se puede caer en la trampa de la costumbre, manteniendo el estatus quo con el consiguiente sesgo en las decisiones, la carencia de habilidades nuevas e incluso miedo o inseguridad.

2. **Aplicar los principios de la organización adaptable.** El *Management Innovation eXchange*, un proyecto participativo cuyo fin es reinventar el Management para el siglo XX!, ha identificado junto con el CIPD, algunos principios que sustentan la adaptabilidad, y que nos pueden servir de inspiración:

- Revisar la estructura y procesos con flexibilidad para reconfigurar capacidades, infraestructura y recursos. En este sentido también personas de diferentes áreas de la organización pueden aportar ideas de cambio.

Aunque la dirección o Recursos Humanos coordine algunos aspectos y la coordinación general, las propuestas no tienen por qué desde arriba hacia abajo.

- Trabajar de una manera integradora sobre el qué, el para qué y el rumbo de la empresa. El alineamiento empieza desde el principio: en este sentido las empresas pueden aprender de la política y tomar medidas para involucrar a las bases a la hora de definir prioridades y el rumbo de la empresa, dotando al propósito de una mayor relevancia para las personas
- Reforzar una cultura que fomente la adaptabilidad, impulsando la experimentación y aprendizaje, la

transparencia y apertura que faciliten la autonomía y confianza.

Es primordial la diversidad y las diferentes perspectivas que aporta, como un elemento de la creatividad, que supone cuestionar límites y barreras. A la vez hay que promover la colaboración entre pares y la responsabilidad compartida e individual.

## EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS

Es un **intermediario entre los cambios del entorno y la organización**. Necesita mantenerse al día de nuevas

tendencias en el mercado (comunicación digital, expectativas y la actitud hacia el trabajo y el jefe de distintas generaciones; relaciones con competidores y otros “players”), comprender las implicaciones e incorporarlas en la gestión y las formas de hacer.

**Hay cambios que impresionan por la rapidez con la que se producen (sobre todo los tecnológicos) y pueden influir en nuestra forma de trabajar y comunicarnos, pero no cambian los hábitos esenciales**

Un punto importante en la agenda de Recursos Humanos es **la redefinición del talento**, para identificar y desarrollar las capacidades necesarias para sostener la adaptabilidad de la organización, ahora y en el futuro.

## PREDICAR CON EL EJEMPLO

Recursos Humanos puede solicitar sugerencias y la participación de distintos colectivos en el lanzamiento de iniciativas de cambio, dando la bienvenida al “*cultural hacking*” que pretende simplificar las cosas, y a la vez asegurando el respeto y el refuerzo de buenas prácticas y actitudes coherentes con la cultura.

Según un artículo reciente de *McKinsey*, las transformaciones con éxito se basan en un conjunto de acciones: cuanto más iniciativas, mayor el éxito.

Quizás la primera acción sea la transformación de Recursos Humanos. ■