



Camilla Hillier-Fry, Socia de PeopleMatters.

Más que la inversión en tecnología, más que la formación en nuevas herramientas digitales y colaborativas, incluso más que el ajuste y actualización de procesos, la transformación cultural y digital exige cambiar a los directivos y responsables. No obstante esta revolución no es sencilla, como de hecho se descubrió en Zappos, donde la eliminación de la jerarquía tradicional en 2015 conllevó mayor participación pero también mayor dedicación de tiempo a reuniones y confusión respecto a prioridades, o en Google, donde se abandonó el experimento después de seis semanas, por el impacto negativo en la resolución de problemas, el compromiso y el rendimiento de los empleados.

¿POR QUÉ NO SE NECESITA A LOS MANAGERS?

La tecnología y concretamente las plataformas facilitan el acceso a recursos y hacen superfluas las grandes estructuras organizativas. Las empresas modernas establecen y utilizan contactos con otros grupos, entidades o personas para proveerse de servicios o productos que necesitan. Según Forbes, en 2020 un 50 por ciento de los trabajadores en los Estados Unidos realizará actividades como *freelance* al menos parte de su tiempo. En este contexto el manager como coordinador es obsoleto: por una parte no se requiere una cadena de mando propia y por otra parte mucha planificación, coordinación y organización puede ser realizada por sistemas e incluso robots.

La tecnología también minimiza la relevancia del papel del manager como transmisor de información: los mensajes corporativos ahora son más centralizados en su origen -curiosamente volviendo a una tendencia de

Gestión del cambio



hace varias décadas— y llegan directamente al colectivo objetivo. Las redes facilitan la creación de grupos para influir en decisiones o incluso para responsabilizarse de todo el proceso de análisis y toma de decisiones, como en los “círculos” establecidos en Zappos.

Estas redes profesionales y sociales (cada vez la distinción es menos relevante para las personas, aunque sea importante para las empresas) sirven para compartir conocimientos y facilitar el aprendizaje. En este contexto los profesionales son más autónomos y asumen la responsabilidad para su desarrollo mientras el manager pierde relevancia como instructor o transmisor de conocimientos. Aparentemente tampoco se le necesita para dar *feedback* sobre el desempeño individual o colectivo y las fortalezas y áreas de mejora: el trabajador recibe *feedback* de los compañeros y clientes con mayor frecuencia y agilidad gracias a la tecnología y hace su propia autoevaluación.



Atreverse a no mandar

LAS ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS PERSISTEN

A pesar del gran impacto de la tecnología sobre las formas de trabajar y el papel del manager, los cambios no son tan rápidos ni tan radicales como cabe esperar. Un informe internacional *“The Evolution of Work”* publicado por ADP este año en base a casi 2500 entrevistas en Norteamérica, Europa, América Latina y Asia-Pacífico, revela que tanto los empresarios como los empleados piensan que la desaparición de ciertas estructuras jerárquicas tendrá poco impacto en sus trabajos, probablemente porque no creen que esta tendencia vaya a materializarse. De hecho, aunque un 64 por ciento de los entrevistados valoraba positivamente esta desaparición, por lo general la veían como un hito futuro más que actual (46 por ciento) o incluso irreal (42 por ciento).

Es interesante observar que, aunque los europeos se muestran dispuestos a trabajar en un entorno sin estructura jerárquica, un 61 por ciento los trabajadores del conocimiento – en teoría más autónomos – considera que el cambio nunca se producirá, mucho más escépticos que los *millenials* o incluso los propios directivos.

La desaparición de la estructura jerárquica no se producirá con tanta rapidez debido a las normas sociales y culturales en algunos países como los asiáticos y también, aunque en menor medida, España. En comparación con otros países occidentales del entorno de negocios como Estados Unidos, el Reino Unido o Alemania, con un liderazgo relativamente participativo o inclusivo, en España sigue prevaleciendo la jerarquía con una distribución desigual del poder. Aunque la desaparición de las estructuras jerárquicas quizás sea más lenta en España que en otros países del entorno inmediato, lo que sí queda claro es que

los roles van a cambiar de manera continua, y las personas – sobre todo pero no sólo los managers - necesitan adaptarse a las nuevas formas de trabajar.

CAMBIAR NO ES UNA OPCIÓN, ES UNA NECESIDAD

Cambiar el papel del manager, sus relaciones con el equipo y la alta dirección y su gestión de la información, esta es la prioridad identificada por el consorcio “*Future of Work Consortium*”, un grupo liderado por Lynda Gratton, profesora del *London Business School*, que desde 2009 investiga el impacto de la tecnología en el trabajo y la gestión. El consorcio ha contado con la participación de ejecutivos de 60 multinacionales de distintos sectores en todo el mundo.

El consorcio ha identificado los mayores factores de riesgo para la supervivencia de las compañías, en base a su grado actual de preparación para afrontar el futuro. ¿La conclusión? Todos los años han salido los

mismos riesgos “ganadores”: cómo gestionar equipos virtuales; cómo gestionar diferentes generaciones en el trabajo (y las diferentes capacidades tecnológicas); y cómo optimizar el flujo cada vez más rápido de información entre unidades de negocio.

La digitalización de los procesos sin duda contribuye a la eficiencia en estos tres ámbitos, facilitando herramientas de planificación y comunicación para el trabajo virtual; formación para reforzar las capacidades tecnológicas de diferentes colectivos; y herramientas de gestión interactiva de conocimientos. Pero modernizar los procesos no es suficiente: el Consorcio define los riesgos en términos del estilo de gestión. Es necesario atreverse a cuestionar el rol del manager y las asunciones basadas en la experiencia de los directivos, aunque evidentemente no es fácil que lideren la revolución organizativa los mismos que han llegado a su posición actual en el sistema tradicional.

Un estudio del *Center for Creative Leadership* señala la importancia de un liderazgo colaborativo y participativo, a diferencia del estilo que prevalece actualmente en España. Este estudio – realizado entre 2339 directivos y managers en 2015 – identifica la habilidad más necesaria entre los líderes de la organización, junto con el compromiso, como “construir relaciones de colaboración” (74 por ciento de respuestas). Lo preocupante es que, según los propios directivos, sólo un 31 por ciento la demuestra.

Esta conclusión sobre el déficit de liderazgo deja patente la necesidad imperiosa de adaptarse a los imparable cambios tecnológicos y sociales, desarrollando un **liderazgo colaborativo**, entendido como la capacidad

para coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales, teniendo en cuenta tanto la diversidad y la digitalización del trabajo. Implica desarrollar no sólo capacidades individuales como la construcción de relaciones de confianza, sino también prácticas de gestión como

Cambiar el papel del manager, sus relaciones con el equipo y la alta dirección y su gestión de la información es la prioridad del consorcio Future of Work

la gestión de equipos heterogéneos y dispersos, y posibles conflictos. Como señaló Herbert Spencer (luego citado por Darwin, por cierto), no son los más fuertes que sobreviven, sino los que mejor se adaptan a las exigencias del entorno.

La base para ello es un cambio profundo de actitud y la predisposición para perder el protagonismo. Lars Rebien Sorensen, primer ejecutivo de Novo Nordisk, nombrado como el mejor CEO del mundo en 2015 por *Harvard Business Review*, rechaza el protagonismo individual a favor del colectivo: “En primer lugar, debo decir que no me gusta el concepto de “Mejor CEO del mundo”. Es una perspectiva americana que “*leoniza*” a las personas. Lo expresaría como el liderazgo de un equipo que de forma colectiva está construyendo una de las mejores compañías del mundo”. Tomemos nota: conviene cuestionar los viejos modelos, atreverse a ser humilde y colaborar para el liderazgo compartido. ■