



Los modelos de trabajo en la era digital buscan la sencillez y la eficacia

La transformación digital y el entorno de los negocios -más volátil, más incierto, más cambiante, más ambiguo- están dando paso a nuevos modelos organizativos y nuevos modelos de trabajar. Parece detectarse una evolución hacia organizaciones más sencillas, más simples. En esta coyuntura, ¿cuentan los responsables de RR.HH. del apoyo de la alta dirección?, ¿qué les pide el negocio? Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, han analizado las nuevas formas de trabajo en la era digital. Estas son sus conclusiones.

Redacción de Capital Humano.

Abrío el coloquio Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters, haciendo una breve introducción sobre algunas de las tendencias que se han podido observar en materia de “Nuevos modelos de trabajo en la era digital”, organizado por PeopleMatters, Workday y Capital Humano.

En su opinión, es evidente que van surgiendo nuevos modelos organizativos y nuevos modelos de trabajo a la luz de todos los cambios del entorno, que es más volátil, más incierto, más cambiante, más ambiguo. “Creo que estamos evolucionando hacia organizaciones más sencillas, más simples. Todo tiende a simplificarse, los procesos, las formas de hacer... Al mismo tiempo, las organizacio-



De pie, de izda. a dcha.: Andrés García-Arroyo (Workday), Juan Montaner (Workday), Inés Calderón (Navantia), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Guillaume Pasquet (Workday), Juana María Fernández (Navantia), Alberto Ogando (Generali), Álvaro Delgado (Iberdrola) y Faustino Granel (Workday). Sentados, de izda. A dcha.: Cristina Hebrero (PeopleMatters), José Antonio Carazo (Capital Humano) y Paz Fonteboa (Orange).

nes se están volviendo más abiertas”, dijo. A su juicio, el concepto de flexibilidad es importante, “venimos de un entorno donde teníamos estructuras mucho más verticales, muchos niveles jerárquicos, muchas unidades, muchos departamentos. Hoy se tiende a crear estructuras mucho más planas, a eliminar niveles organizativos, y a formar equipos más pequeños, multidisciplinarios, en los que las antiguas descripciones de puestos ahora son descripciones de roles con orientaciones más genéricas”, expuso.

Estas palabras sirvieron de punto de partida para el debate en el que participaron: Juana María Fernández, Directora de Recursos Humanos y Servicios, e Inés Calderón, Directora de Gestión del Talento y Mejora de Procesos, de Navantia; Alberto Ogando, Director de Recursos Humanos de Generali; Paz Fonteboa, Directora de Recursos Humanos de Orange Business Services en Europa; Álvaro Delgado, Director de Recursos Humanos de Iberdrola Renovables; Ángel Sánchez, Director de Recursos Humanos de Trasmediterránea; Andrés García-Arroyo, Country Manager para Iberia de Workday; Guillaume Pasquet y Juan Montaner, Sales Managers de Workday; Alfonso Jiménez, Socio Director, y Cristina Hebrero, Directora, de PeopleMatters. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Los nuevos modelos de trabajo en la era digital buscan la sencillez y la eficacia.

Fuente: Capital Humano, nº 319. Abril, 2017.

Resumen: El nuevo contexto de los negocios se caracteriza por el acrónimo VUCA. Es más volátil, más incierto, más cambiante y más ambiguo. Además, la tecnología está actuando como impulsor del cambio y modificando actitudes, comportamientos, valores y formas de hacer las cosas. El ritmo de los negocios está cambiando, y lo está haciendo en todos los sectores con distinta intensidad. Se busca la simplificación de procesos y estructuras, se necesita una mayor implicación de las personas, se tienen que gestionar equipos más diversos. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, analizaron las nuevas formas de trabajo en la denominada ‘era digital’. Estas son sus conclusiones.

Descriptorios: Organización / Trabajo / Tecnología / Compromiso

Cristina Hebrero continuó sus reflexiones previas recordando que “hemos pasado de un entorno en que el foco estaba en el reconocimiento individual a otro en el que prima el reconocimiento de los equipos” y “de jerarquías muy marcadas en las que los altos directivos tomaban todas las decisiones a entornos en los que la voz de las personas tiene más peso en la innovación y en la resolución de problemas. Se ha pasado de la jerarquía a la posible contribución de cada individuo”, y señaló el cambio radical en el concepto de información. “Hoy los sistemas de información permiten que todo sea mucho más accesible, más transparente, la información ya no es poder porque todos tenemos acceso a muchas más informaciones”.

En materia de flexibilidad vaticinó grandes cambios. “Van a crecer mucho las nuevas modalidades de contratación (freelancers, agentes externos...), muchas organizaciones ya han pasado de tener un horario fijo, con gente que fichaba, donde tenían un espacio asignado en la oficina, un trabajo estable y una carrera profesional basada en la promoción jerárquica, a empresa en las que se tiende a fomentar que los empleados puedan trabajar desde dónde, cuándo y cómo puedan o les interese, como les venga mejor para conciliar su vida profesional y personal, >

V



Alberto Ogando (Generali).



Álvaro Delgado (Iberdrola).



Juana María Fernández (Navantia).

se tiende hacia espacios abiertos. Eso les hace más felices y más productivos y eficaces”.

Cristina Hebrero también expuso su convencimiento de que ya nadie espera un trabajo para toda la vida. “En los más jóvenes el concepto de cambiar y rotar de empresa con frecuencia forma parte de su día a día. Caminamos hacia nuevos valores donde se fomenta la colaboración, la transparencia, la flexibilidad, la diversidad... elementos que hasta ahora no formaban parte de nuestro esquema de valores”, explicó.

Finalizó su exposición resaltando la tendencia a la personalización de las políticas de RR.HH. “Ya no vale el café para

todos. Tenemos distintos colectivos con distintos intereses y tenemos que ofrecerles cosas distintas. Todo está cambiando hacia un liderazgo donde el objetivo es crear entornos más inspiradores, donde cada uno pueda dar lo mejor de sí mismo, en donde se abran las oportunidades de crecimiento, donde el éxito profesional no pasa necesariamente por la promoción jerárquica”, comentó y cerró sus palabras aludiendo al mundo de la tecnología: “No podemos olvidar que la tecnología está haciendo que todo esto sea posible. Es un elemento facilitador sin el que no estarían cambiando todos estos modelos de trabajo y de organización, con soluciones más sencillas e intuitivas”, concluyó.

Lo expuesto por Cristina Hebrero son tendencias generales y parece que especialmente características del sector Servicios. ¿Esto es así? En esta ocasión entre los asistentes al coloquio había empresas con una fuerte actividad industrial, como Navantia o Iberdrola Renovables, y otra como Trasmediterránea, cuya actividad de transporte marítimo tiene un fuerte componente operativo. ¿Cómo lo ven sus responsables?

¿QUÉ SUCEDE EN LA INDUSTRIA?

Juana María Fernández, Directora de Recursos Humanos de Navantia, se mostró de acuerdo con las palabras de Cristina Hebrero, “pero pensando en el presente y futuro de mi organización”. La responsable de gestión de personas en la empresa de construcción naval destacó la importancia de la innovación tecnológica en su empresa –“hacemos barcos militares y civiles con tecnología muy sofisticada”- y recordó que sus astilleros de la Bahía de Cádiz, la Ría de Ferrol y la Dársena de Cartagena son instalaciones centenarias y, por tanto, los espacios condicionan mucho el día a día del trabajo. La mitad de la plantilla de Navantia es personal operativo, la media de edad es de 53 años y la antigüedad ronda los 30 años, “y actualmente no podemos incorporar nuevos empleados, salvo en casos puntuales dentro del marco de la normativa aplicable”.

En cuanto a las relaciones laborales son las propias de una empresa pública, con un modelo de cualificaciones profesionales y condiciones de trabajo tradicional. “Este es nuestro presente, pero no debemos olvidar que el nuestro es un mercado muy competitivo, donde hay jugadores muy fuertes, tanto en Asia como en Europa, y en los ámbitos civil y militar. La competencia en precios y plazos es tremenda y tenemos que garantizar la competitividad para ser sostenibles”, arguyó.

Según Juana María Fernández, “para ser competitivos Navantia está desarrollando un amplio proceso de trans-

formación orientado a una 'idea fuerza', que se llama "Astillero 4.0", adaptación del modelo globalmente aceptado de la industria 4.0, basada en la cuarta revolución industrial. La industria es fundamental para el empleo y para el empleo de calidad. Para poder ser competitivos en esta industria de aquí a 20 años, en un entorno que va a estar regido por robots, por máquinas inteligentes que procesarán materiales inteligentes y donde se fabricarán barcos inteligentes, tenemos que poner las bases ahora. El futuro pasa por la digitalización y la integración vertical y horizontal, donde las personas son claves. Por tanto, nosotros estamos llegando a acuerdos con instituciones políticas y universitarias en todas las zonas geográficas en las que nos desarrollamos para crear un entorno colaborativo que facilite la innovación en estas nuevas tecnologías y el incorporar los profesionales cualificados que vamos a necesitar para este trayecto. Igualmente, tendremos que seguir trabajando para recapacitar a los profesionales que trabajamos actualmente en Navantia".

"Nuestra mayor aportación desde RR.HH. estará en contribuir a toda esa formación de personas desde dos puntos de vista: por un lado, la formación técnica necesaria para el personal tecnológicamente muy cualificado que vamos a necesitar y, por otro, la formación en las skills o habilidades necesarias que será necesario integrar en este nuevo entorno de trabajo. Pero, nuestro gran reto es el tiempo", concluyó.

El caso de Iberdrola es diferente. Álvaro Delgado, Director de Recursos Humanos de Iberdrola Renovables, explicó que su organización se encuentra en estos momentos en una fase de 'presente-futuro'. "Hay partes de la compañía que están sujetas a las actuaciones en campo. Si se avería un generador alguien tiene que ir a arreglarlo y ahí hay una fuerza trabajadora muy pegada al terreno. En cualquier caso, todo esto está sufriendo un avance tecnológico de manera exponencial e Iberdrola ha abrazado todos estos conceptos tecnológicos de manera profunda", aseguró.

A su juicio, "nuestra organización diría que es bastante flexible y el hecho de estar presentes en distintas regiones internacionales nos provee de elementos muy positivos para mirar al futuro. Yo diría que estamos en una extraordinaria compañía en estos momentos, pero también creo que, en las empresas en general, y durante los próximos 4, 6 o 7 años van a cambiar muchísimas cosas. El mundo digital, la revolución tecnológica es algo que tenemos o tenemos. Las organizaciones van a dejar de ser jerárquicas, habrá más autonomía en los procesos de decisión y, en consecuencia, un mayor compromiso de las personas. Es un futuro en donde el cambio es a diario. Ya no es que 'hay que estar preparados para el cambio',



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Paz Fonteboa (Orange).



Andrés García-Arroyo (Workday).

es que 'hay que estar en el cambio' y 'hay que cambiar todos los días', aseveró.

BACK TO BASICS

Pero, el cambio afectará a todos los sectores. El asegurador no será una excepción. Alberto Ogando, Director de Recursos Humanos de Generali, coincidió en señalar que "estamos en un momento de cambio muy profundo de la sociedad. No es que no haya habido cambios anteriormente pero, quizá, lo que caracteriza al actual es la rapidez con la que se produce. Se está moviendo todo de una manera

V



Cristina Hebrero (PeopleMatters).



Inés Calderón (Navantia).



José Antonio Carazo (Capital Humano).

vertiginosa. El cliente está cambiando; es un cliente informado que ya sabe decidir qué quiere exactamente y cómo se quiere comunicar con nosotros, cómo contratar cualquier servicio. En la actualidad tenemos mejor tecnología en casa que en el trabajo. Dentro de unos pocos años 8 de cada 10 trabajos actuales no van a existir, con todo lo que eso conlleva. Incluso los estudios universitarios se tendrán que reinventar. Estamos en un momento de cambio crucial. Y esa vorágine puede crear en las organizaciones, por un lado, inquietud, pero por otro, grandes oportunidades”.

Se mostró convencido de que “aquí, desde nuestra función, podemos hacer mucho en este momento. Por ejemplo,

en comunicación siendo transparentes y muy honestos; esa es la mejor forma de evitar la incertidumbre. Nuestra función también tiene que cambiar. Hasta ahora con nuestros reportes y cuadros de mando estábamos haciendo una foto del pasado, explicábamos lo que ya sabíamos. El gran reto es ser capaces de predecir los cambios y adelantarnos a los problemas antes de que se produzcan”.

El sector de las Telecomunicaciones es otro mundo. Paz Fonteboa, Directora de Recursos Humanos de Orange Business Services en Europa, aseguró que “nosotros estamos más en el futuro que en el presente, la tecnología está en nuestro ADN y nuestros servicios están en el cloud. Incluso vamos más allá. Estamos trabajando mucho con gobiernos, ciudades e instituciones para crear Smart Cities, hacer que las ciudades sean inteligentes. Lo mismo hacemos desde el punto de vista de la seguridad de las casas o incluso de la medicina. Nosotros nos vemos muy en el futuro porque en este sector rápidamente estás obsoleto”.

La responsable de gestión de personas en Orange Business Services explicó que su organización ahora mismo trabaja con dos paradigmas: “El primero es conciliar lo digital y lo humano, porque lo digital está de moda y hay que promoverlo pero lo humano no puede dejar de estar latente en nuestra cultura; el segundo la anticipación de las skills necesarias para la organización. Tenemos un programa a 5 años de identificación de las competencias clave que va a requerir nuestra empresa al hilo de la evolución tan drástica en la que estamos. Si a día de hoy no somos capaces de anticiparnos a lo que se nos echa encima, desapareceremos. Nosotros estamos sufriendo ya una transformación hacia una organización más plana, todo el mundo tiene sus herramientas para conectarse allá donde esté porque lo importante es que los objetivos se lleven a cabo”, explicó.

En su caso, que tiene a su cargo la gestión de 26 países, no tiene más remedio que trabajar en remoto y confiar en sus equipos. Paz Fonteboa asegura que “nuestra estrategia de cara a 2020 es volver a lo esencial, volver a lo básico, ser simples, pero estar muy alineados con el negocio. Ha habido un momento en RR.HH. donde hemos sido demasiado sofisticados, pero ahora hay que volver a lo básico”, aseguró.

ERES DIGITAL O NO ERES

Por su parte, Ángel Sánchez, Director de Recursos Humanos de Trasmediterránea considera que en su empresa se está

migrando hacia un modelo en el que prima el trabajo en un entorno colaborativo por encima del individual. Y puntualizó: “Se abandona progresivamente una estructura muy jerarquizada en favor de un ambiente en el que las personas interaccionan, teniendo más autonomía en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Debemos seguir avanzando en la integración multidisciplinar, dejando atrás la estancamiento de una estructura muy organizada en torno al tradicional concepto de “departamento”. Por nuestra parte, en Recursos Humanos debemos evolucionar hacia un posicionamiento más orientado a favorecer los procesos del negocio. La pregunta entonces sería... ¿cómo influye RR.HH. para que la Organización realmente evolucione? En este sentido, estoy alineado con la idea de que hay que volver a lo esencial, a lo básico, a lo que es útil a la Organización”.

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, convino que “lo digital no es que sea buena o mala idea, es que es un imperativo de negocio. Queramos o no estamos en las redes y en un entorno digital que está formando parte de nuestra reputación y condicionando nuestra forma de organizarnos para llegar al mercado”.

Andrés García-Arroyo, Country Manager para Iberia de Workday, recordó que “la transformación digital no es sólo tecnología, es una gen transformación de la sociedad. La sociedad ha cambiado y las actitudes tienen que hacerlo. Unido a la variable tiempo. Ahora el reto es trabajar con un grupo de personas cuya actitud tienen que cambiar no solo de cara a los clientes sino también a sus propias organizaciones. El problema es cómo ser capaces de dar acogida a esa sociedad que ha cambiado, que tiene otras actitudes, teniendo en cuenta que tú tienes un corsé que es la propia compañía. Ahí RR.HH. tiene que jugar un papel muy importante desde el punto de vista de promover el cambio de cultura”. Y lanzó sobre la mesa la siguiente pregunta: ¿Se cuenta con el apoyo de la alta dirección?

Alberto Ogando, de Generali, fue categórico: “Yo creo que es absolutamente básico. Si no contamos con el apoyo explícito del CEO en cualquier gran proyecto, apaga y vámonos. En Generali una de las seis palancas del Plan Estratégico es la Gestión de las Personas que, siendo transversal, afecta directamente a las demás. Varios proyectos integrados en dicha palanca, están esponsorizados por el Consejero Delegado”.

EL RESPALDO DEL CEO

Para finalizar Andrés García-Arroyo, de Workday, puso el dedo en la llaga: “A día de hoy, ¿qué es lo que el negocio



Ángel Sánchez (Trasmediterránea).

está pidiendo a Recursos Humanos?” Ángel Sánchez, de Trasmediterránea, respondió sin dudar: “Que tengamos capacidad de influir positivamente en la organización. Tenemos que ser capaces transmitir al CEO el pulso de lo que realmente demanda el negocio en relación a sus personas - y añadió- ... y debemos hacerlo con agilidad”. Juana María Fernández, de Navantia, apuntó que “el negocio a RR.HH. nos pide capacitar o reclutar personas que tengan un perfil muy tecnológico, con competencias digitales, y nos va a pedir también personas muy cualificadas y flexibles desde el punto de vista del trabajo en equipo y en entornos colaborativos, con visión global, capaces de gestionar situaciones y proyectos complejos, de tomar decisiones rápidas y ágiles y con habilidades de comunicación. Habrá un cambio de mentalidad y de cultura que requerirá concienciación. Por ahí irá nuestro rol fundamental”.

Con todo, la responsable de RR.HH. de la constructora naval puntualizó que “si bien las personas vivimos en el marco de una transformación social evidente, que avanza rápidamente hacia la digitalización, cuando entramos en un entorno de trabajo, ese entorno condiciona. En nuestro caso la digitalización es un imperativo de negocio. Te enganchas o no te enganchas. Las máquinas no van a sustituir a las personas, pero éstas van a tener un rol diferente. La revolución se va a producir a todos los niveles, directivos, mandos y operarios”.

En el caso de Orange también parece clara la necesidad de contar el apoyo al más alto nivel. Paz Fonteboa comentó que “el consejero delegado mundial lo considera uno de los ejes más importantes de la compañía. Cuando hemos hablado con los sindicatos del cambio cultural han participado, han puesto de su parte, y hemos conseguido un consenso bastante bueno”. María Fernández apostilló que “las federaciones sindicales son conscientes del cambio y, a su nivel, están trabajando la digitalización”. ■