Transformación: el proceso de transformar los procesos y las personas.

Ignacio Diego; *Senior Consultant Peoplematters*
Olga Rincón ; *Senior Manager Peoplematters*

Hoy todo está en transformación, desde hace años vivimos en un entorno de transformación constante. Si introducimos en Google la palabra **transformación,** aparecen 45.700.000 de resultados en 0,65 segundos
El Índice de Capital Humano del primer trimestre de 2017, aunque mejora las perspectivas en gestión de personas respecto al último trimestre de 2016, deja en un segundo plano, al igual que en trimestres anteriores, la reducción de costes y la reestructuración de las organizaciones, pero siguen poniendo gran parte del foco en la mejora de la eficiencia organizativa. Se trata de una eficiencia que sin duda deriva de la **transformación interna de sus procesos** y, por tanto, de su modelo operativo que además integra otras variables, entre ellas, **las personas.**

Las organizaciones están cambiando, algunas revolucionando la forma en la que se estructuran internamente. El objetivo es de orientar a la organización hacia la **simplicidad** para adaptarnos con **agilidad** a los continuos cambios. Esto, también, se traduce en la agilidad en la **toma de decisiones** y, por lo tanto, en los **procesos.**

Las estrategias también están cambiando. ¿Cuántas veces oímos hablar de **experiencia** de cliente, **experiencia** de consumidor, o **experiencia** de empleado?. Las compañías se centran en crear **experiencias únicas** que consigan una **diferenciación para fidelizar** a través de, entre cosas, los **procesos.**

Para ello, y como premisa, será necesario definir un **modelo operativo** que permita **ejecutar la estrategia de forma ordenada y eficiente. El modelo operativo** debe incorporar:

• Una definición clara de sus **pilares del modelo operativo** (p.ejm, capacidades necesarias, agilidad y flexibilidad y colaboración, apertura a nuevas ideas y formas de hacer, etc.)
• Una **cultura** que impulse una mayor orientación al cliente (interno y externo), donde se acompañe al negocio y seamos capaces de anticiparnos a las necesidades, convirtiéndonos en los consultores de cabecera de los negocios, poniendo a disposición de la organización, en cada momento, las soluciones necesarias en un entorno más cambiante.

• **Los procesos**, identificando y clasificando las actividades, poniendo el foco en aquellas que impactan directamente en la consecución de los objetivos estratégicos (actividades esenciales). Para ello, será clave externalizar y/o automatizar aquellas actividades que aportan menor valor añadido a la función y al negocio, generando eficiencias en costes.
• **Las personas,** dimensionando el equipo de forma adecuada en procesos definidos como esenciales. El dimensionamiento, además, debe tener en cuenta el perfil "ideal". Es clave dimensionar al equipo cualitativa y cuantitativamente, considerando que la curva de aprendizaje (entendida como desarrollo de dichas habilidades) será larga si no contamos con las capacidades adecuadas en un nuevo contexto.

• **Información y tecnología.** La transformación tecnológica y digital está ya impactando en los modelos operativos (robotización, automatización, inteligencia artificial) con un gran efecto en los procesos y las personas. Este impacto está generando ya eficiencias e impulsando nuevas formas de trabajo con tecnologías que y conduciendo a las organizaciones a contar con procesos más ágiles, personalizados y flexibles, tanto en el back como en el front office. La principal contribución que estas soluciones deben aportar viene de la mano del análisis predictivo de información, tanto de las personas como de los procesos, aplicando Big Data. Por ejemplo, en el ámbito de gestión de personas y asociado a la experiencia de empleado, muchas organizaciones comienzan a gestionar el ENPS *(employee net promoter system) como métrica de gestión del compromiso y experiencia de empleado.*

Poniendo como **ejemplo la ejecución de la estrategia de gestión de personas,** vemos que transformar las organizaciones implica transformar entre cosas el **por qué (estrategia), el qué (procesos) y el cómo (personas).** El nuevo contexto económico demanda alinear las estructuras organizativas a **modelos operativos sencillos y flexibles,** donde se **transformen principalmente las personas,** colaborando interna y externamente entre ellas, **impulsando la transformación de los procesos y, también la transformación de la cultura organizativa.**

peoplematters