

# Gestión del cambio



**Olga Rincón**, Senior Manager, e Ignacio Diego, Senior Consultant, de PeopleMatters.

Hoy todo suena a transformación. Posiblemente sea el término más usado en diferentes contextos y principalmente en las organizaciones. Si introducimos en Google la palabra **transformación**, aparecen 46.900.000 de resultados en 0,74 segundos, pero...

- Si añadimos “**digital**”, los resultados aproximados son de 14.100.000 en 0,53 segundos.
- Si añadimos “**cultural**”, las búsquedas son 1.850.000 en 0,58 segundos, y por último,
- Si añadimos “**procesos**”, los resultados son aproximadamente de **20.900.000** en 0,51 segundos.

Es simplemente un dato que ilustra por donde están comenzando muchas organizaciones comenzando: la **transformación interna de sus procesos** y, por tanto, de su **modelo operativo** que además integra otras variables, entre ellas, **las personas**.

El Índice de Capital Humano del primer trimestre de 2017 mejora las perspectivas en gestión de personas respecto al último trimestre de 2016, dejando en un segundo plano, al igual que en trimestres anteriores, la reducción de costes y la reestructuración de las organizaciones.

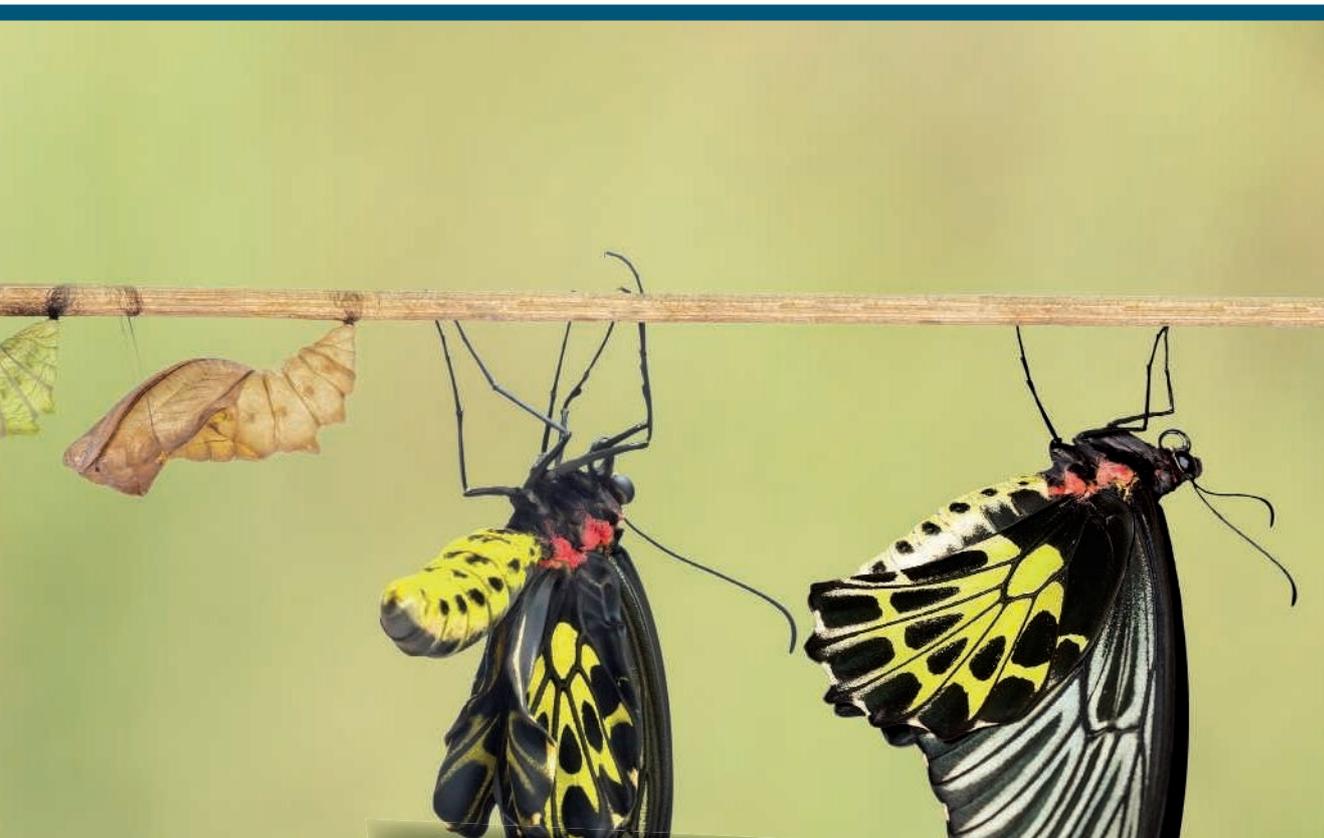
Las prioridades se vuelven a centrar en la transformación, cambio y cultura, si bien los directivos de Recursos Humanos de las empresas del Ibex-35 siguen poniendo el foco en la mejora de la eficiencia organizativa. Se trata de una eficiencia que sin duda deriva de la **transformación de los modelos operativos y de los procesos de gestión de personas**. Y todo ello en un entorno complejo.



*The World Economic Forum* en el informe presentado el pasado año en Davos, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, analizaba el impacto que la automatización y la digitalización de muchos procesos van a tener en la economía y en el mercado de trabajo. El informe analiza este impacto en cada uno de los principales sectores económicos, así como qué puestos tenderán a desaparecer o tendrán que transformarse en lo que se ha denominado ya la cuarta revolución industrial. Un ejemplo es el de General Motors<sup>1</sup> que anunció recientemente la creación de un

<sup>1</sup> Business Insider; GM and NASA just showed us a future with bionic factory workers

<http://www.businessinsider.com/zappos-ceo-tony-hsieh-on-misconception-about-holacracy-2016-2>



## La transformación de los modelos operativos, procesos y personas

guante desarrollado con la NASA para sus operarios de la cadena de montaje que les dotará de mayor fuerza; ¿cómo **afectará** esto al **proceso** de producción?, ¿y a las **personas** que hoy trabajan en la cadena de producción?, ¿será su trabajo **más ágil y ganarán en productividad**?, ¿se **producirán** coches más seguros?, ¿**mejorará la calidad** percibida por el cliente?

No cabe duda que las organizaciones están cambiando, algunas revolucionando la forma en la que se estructuran<sup>2</sup> internamente, (¿quién no ha leído el caso <sup>3</sup>Zappos?). 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**.

Utilicemos un ejemplo. Hoy, muchas compañías están comenzando a definir su **estrategia de gestión de personas** en torno a la **experiencia de empleado**, pero ¿por qué?

<sup>2</sup> Capital Humano, Elementos de diseño organizativo en el nuevo entorno: Buscando la simplicidad, Octubre 2016

<sup>3</sup> Business Insider, Zappos' CEO says this is the biggest misconception people have about his company's self-management system

Las organizaciones necesitan **generar experiencias de trabajo únicas y diferenciales** para las personas y conseguir **atraer y retener el talento** que cada organización necesita, definiendo un **modelo operativo** que facilite su ejecución y nos diga qué tenemos que hacer, sirviendo, en definitiva, **de puente entre la estrategia y la ejecución**.

Contar con un **modelo operativo** claro va a permitir **ejecutar la estrategia de forma ordenada y eficiente**. Durante el proceso de definición del **modelo operativo** será necesario poner el foco en distintos elementos:

- **Los pilares del modelo operativo.** Entre los que podemos destacar:
  - Foco del equipo de gestión de personas en el negocio y en contar con las capacidades organizativas necesarias.
  - Agilidad, flexibilidad y la colaboración con el negocio para alcanzar los objetivos.
  - Apertura a nuevas ideas, nuevas formas de hacer y actuar que provengan del exterior y aporten valor.
- **La cultura.** Nuevas formas de actuar del equipo, orientándolo hacia una función consultiva que acompañe al negocio y se anticipe a sus necesidades poniendo a disposición de la organización las soluciones necesarias en un entorno más abierto.
- **Los procesos.** Identificación y clasificación de 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. Centrándonos en las actividades esenciales conseguiremos, además, ganar en agilidad y flexibilidad para incorporar cambios y adaptarlos a distintas necesidades.

Muchas veces asociamos la definición de procesos a lentitud, burocracia, rigidez, etc... con todo aquello que va en contra de los pilares definidos. Sin embargo, contar con un mapa de procesos sencillo, simple y flexible es clave en la definición del modelo operativo.

Revisar nuestro mapa de procesos y poner al empleado (tipos de empleados, agrupados en función de sus "experiencias" personalizadas) en el origen, de donde surge la definición del propio proceso, nos permitirá contar con procesos amplios, definidos de principio a fin y, también, acotar y/o definir roles y responsabilidades

de cuatro actores clave: el empleado, el *manager*, la organización y la propia función, y, unido a ello, mayor claridad en la toma de decisiones.

Así contribuiremos a la eficacia organizativa de forma directa, y como resultado aumentaremos la eficacia operativa, desaparecerán las duplicidades y/o la falta de claridad en la toma de decisiones.

- **Las personas.** Dimensionamiento del equipo de forma adecuada en procesos definidos como esenciales. El dimensionamiento, además, debe tener en cuenta el perfil "ideal", contando con habilidades muy concretas como apertura, capacidad analítica, visión de negocio, *networking* para incorporar e integrar otras visiones y como vía de colaboración, etc. Por lo tanto, 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 la transformación de los modelos operativos (robotización, automatización, inteligencia artificial) con un gran impacto en los procesos y las personas. Este impacto está contribuyendo a generar eficiencias y a impulsar nuevas formas de trabajo con tecnologías HCM (Human Capital Management) contribuyendo a la agilidad, a la personalización, a la flexibilidad 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*. En nuestro caso, 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, no sólo en el ámbito de gestión de personas sino también en el resto de las áreas de las organizaciones, **modelos operativos sencillos y flexibles**, donde se **transformen principalmente las personas**, colaborando interna y externamente entre ellas, **impulsando la transformación de los procesos** y, por qué no, **la transformación de la cultura organizativa**. ■