



La Organización del Trabajo también debe adaptarse a la Era Digital

## La organización del trabajo también debe adaptarse a la era digital

Tras dos semanas recopilando datos e ideas sobre el [HR Tech Europe](#) que tuvo lugar en Amsterdam llega el momento de ponerlas todas en orden y escribir sobre las principales conclusiones y tendencias que podemos extraer del evento.

Como recordaremos, **estas jornadas sirven de punto de encuentro entre profesionales de los recursos humanos** con el objetivo de que se planteen el futuro de la organización del trabajo y cómo las grandes organizaciones que están transformando el panorama global están mejor preparadas para alcanzar el éxito empresarial.

El mayor atractivo de esta cita fue poder asistir a alguna de las 150 conferencias de los mayores expertos en gestión del talento, entre los que se encontraban directivos de Google, Deloitte, IBM, The Boston Consulting Group, Coca-Cola, HP, L'oreal o Siemens.

Entre las ponencias más interesantes encontramos la de [David McCandless](#), el cual presentó un interesante punto de vista acerca de la representación de datos y dió algunas ideas para hacer estas representaciones más atractivas. **Expuso la necesidad de mirar los datos de forma diferente y demostró cómo de fácil puede ser encontrar patrones y tendencias en los datos cuando no están en una hoja de cálculo.**

Hubo otras sesiones que tuvieron más en común. [Yves Morieux](#), [Ray Wang](#) y el [Profesor Gary Hamel](#) **discutieron la falta de compromiso de los empleados en las organizaciones actuales.** De hecho, ya no hay solo empleados no comprometidos, sino que ha surgido una nueva especie de empleados activamente no comprometidos. Y ello, coincidieron todos, es en parte una reacción a la jerarquía, los procesos y las categorías profesionales que constituyen la empresa moderna de hoy en día. Morieux se refirió de forma irónica a ellos como "laberintos de complejidad" donde la falta de compromiso es francamente la única opción sensata. Además, dió por sentado que los pilares

tradicionales de la administración de empresas, sobre todo el talento y el desarrollo del liderazgo del que se habla tanto actualmente, no parece estar ayudando.

Morieux cree que si se rompen las estructuras matriciales y los silos y todas las empresas trabajan juntas se acabará mejorando el desempeño. No se trata tanto de cambiar el exoesqueleto de los organigramas como de centrarse en el sistema nervioso de la conectividad, la adaptación y la inteligencia. Básicamente de lo que se trata es de la necesidad de que las distintas partes que componen la organización cooperen porque cuando este ocurre, cualquier proceso requiere menos tiempo, menos recursos y menos complejidad.

Mostró un video de una carrera de relevos, donde un equipo ganó por el menor margen. Al examinar lo que ocurrió en milisegundos de diferencia, se encontró con que era un montón de pequeñas cosas que pasaron todas a la vez a la vez. Fue la convicción mental de los atletas, la cooperación entre ellos, la fuerza no solo de sus piernas sino de todo el cuerpo. Y no había ninguna forma de medir eso.

La conclusión es que **las organizaciones necesitan dejar de estar tan obsesionadas con los informes y las medidas y deben promover la cooperación, y el entender lo que las personas realmente están haciendo en sus puestos**, ir más allá de cada recuadro del organigrama y la descripción de su puesto, nutriendo sus habilidades e inteligencia y animándolos a marcar la diferencia.

La sesión de Ray Wang también trataba del cambio en los modelos de negocio. El objetivo de su presentación fue el mostrar a los asistentes cómo **la llegada de la era digital ha revolucionado la forma en la que trabajamos**. Consiguió demostrar, pidiendo a los asistentes que levantasen su mano, que la mayoría de personas trabajan ahora desde casa, usan las redes sociales tanto en su vida laboral como social, a pesar de que las estructuras no han evolucionado lo suficiente para adaptarse a estos cambios. Las tecnologías han modificado los objetivos y por ello es necesario cambiar cómo se contrata, se recibe, se entrena y se desarrolla ahora los empleados. Una de las

partes más interesantes de su ponencia fue la segmentación que hizo entre los empleados de las organizaciones en función de su competencia digital.

Estas 5 generaciones se caracterizan por:

- **Nativos digitales:** personas que crecieron con Internet y se sienten cómodas trabajando desde cualquier canal digital.
- **Inmigrantes digitales:** personas que han cruzado la frontera al mundo digital y han sido forzadas a adaptarse a los nuevos canales.
- **Mirones digitales:** personas que admiten el cambio digital pero que prefieren guardar cierta distancia.
- **Desconfiados digitales:** personas que se resisten al cambio digital, ignorando el impacto real.
- **Descomprometidos digitales:** personas convencidas de abandonar las herramientas digitales.

Ahora son los empleados quienes crean y gestionan sus propias experiencias fuera de los planes establecidos y son las empresas quienes deben generar un contexto interesante para trabajar. La clave está en que la función de Recursos Humanos y la Tecnología de la información encuentren una forma de trabajar cooperando la una con la otra.

Por último, propuso 5 pasos para la transformación digital defendiendo el cambio en las estructuras organizacionales nutriéndolas de “artesanos digitales” capaces de crear, innovar y prosperar en vez de ser aplastados por las jerarquías existentes.

Los 5 pasos son:

1. **Diseño de nuevas experiencias y modelos de negocio:** Utilizar lo digital como una oportunidad para generar nuevas experiencias. Los clientes buscan resultados y experiencias mientras las organizaciones continúan vendiendo productos y servicios. Este hueco en las expectativas se agrava en el mundo digital. De hecho, los modelos de negocio

digitales de éxito refuerzan la marca. El cambio a un nuevo modelo requiere un nuevo punto de sueño. La producción en masa personalizada, los modelos de negocio de big data y el incremento de la población ofrecen un punto de partida para el diseño de nuevas experiencias digitales. Los pioneros han aplicado estos conceptos desde el principio.

2. **Diseñar una cultura de ADN digital:** El éxito empieza desde arriba. El ADN digital requiere de fuertes líderes que no tengan miedo de caídas en el precio de las acciones y que sean capaces de identificar nuevos enfoques. Las empresas deben evaluar su capacidad innata para prosperar en entornos digitales y nutrir a sus artesanos digitales.
3. **Aplicar nuevas tecnologías a la infraestructura existente:** Digital no significa un reemplazo total de las tecnologías existentes. Digital no significa darle un móvil a los empleados o implementar una red social de colaboración al proceso. La convergencia de lo móvil, social, la nube y la analítica de datos origina puntos de partida. Añadir sensores a la maquinaria vieja nos provee de datos y de un contexto. Traer datos externos al sistema interno crea nuevos patrones que permiten obtener mejores datos para testear nuestros nuevos modelos de negocio. Es necesario aprovechar la oportunidad para repensar la estrategia tecnológica para alinearla con los objetivos de negocio surgidos de la transformación digital.
4. **Moverse de las decisiones instintivas a las basadas en datos:** Los datos son el corazón de la transformación digital. Cada punto de contacto, cada click, cada interacción te permite enriquecer el contexto. El objetivo es moverse de la sobrecarga de información a la información contextual en tiempo real relevante. El objetivo es ser capaz de anticiparse a los problemas.
5. **Co-crear y co-innovar con nuevos socios de negocio:** Ninguna compañía puede tener éxito por sí misma. En la transformación digital, nos aguarda un ecosistema de co-creación y co-innovación. Las organizaciones deberían participar en consorcios empresariales y además crear sus propios ecosistemas alineados alrededor de sus propios intereses.

Por último el profesor Gary Hamel contó que aunque él no había acudido allí para revelarles las prácticas del futuro, ya que no habían sido inventadas, lo que estaba claro es que **las jerarquías actuales estaban rotas y la única forma de lograr una ventaja competitiva es mediante la innovación constante**, no sólo de productos, servicios o tecnologías, sino de estructuras y dirección de la compañía. Los viejos “titulares” están ahora en aprieto con la llegada de los nuevos “insurgentes” como Amazon gracias a la incapacidad de cambiar y acoger las nuevas ideas de sus empleados. Hamel cree que las organizaciones necesitan invertir más en el capital creativo que representan los empleados a las vez que los empoderan.

Terminó hablando de los **9 principios** que deben acoger las organizaciones saber adaptarse constantemente. Estos son:

- **Experimentación y aprendizaje:** para continuar adaptándose las organizaciones deben poder experimentar y aprender más rápido.
- **Transparencia y apertura:** Un enfoque hacia la transparencia promueve las relaciones entre los empleados a pesar de que puedan existir fronteras. Las organizaciones más abiertas cuentan con mayor compromiso de los trabajadores y son más flexibles.
- **Autonomía y confianza:** Incrementar la confianza y reducir el miedo abre las puertas a la participación, experimentación, y la pasión y permite construir la resiliencia.
- **Propósito y significado:** Las organizaciones deben dejar claros los objetivos empresariales para que todos los empleados puedan alinearse con ellos.
- **Diversidad:** Las organizaciones que dan la bienvenida y valoran la diversidad están más preparadas para afrontar los cambios.

- **Flexibilidad:** Para interceptar las oportunidades que vayan surgiendo y dar respuestas rápidas, las organizaciones tienen que tener la habilidad de reconfigurar sus capacidades, infraestructuras y recursos rápidamente.
- **Creatividad:** Todo el mundo ha nacido con la capacidad natural de crear. Todavía la mayoría de las organizaciones están construidas para cargarse esta virtud humana en vez de reforzarla y aprovecharla.
- **Colaboración entre iguales:** La colaboración y la responsabilidad deberían estar integradas en las relaciones entre iguales, más que en las verticales a lo largo de la cadena de mando.
- **Liderazgo natural y meritocracia:** El estatus y la influencia se construyen más a partir de las relaciones humanas y de demostrar la excelencia que a partir de la acumulación de poder posicional.

La principal conclusión que podemos sacar de las ideas expuestas por los invitados al HR Tech Europe es, como ya hemos venido comentando en nuestro blog, **la necesidad de que las organizaciones que quieran liderar el futuro digital empiecen a recolectar datos con el objetivo de poder tomar mejores decisiones**. Además, se deben tomar medidas para suavizar las consecuencias de las organizaciones muy jerarquizadas y estructuradas verticalmente, ya que interrumpen los procesos de innovación y creatividad tan necesarios en un mercado tan competitivo como el actual, en el que cualquier disrupción puede acabar con los líderes actuales.

Fuentes:

Original:

<http://kategraham23.wordpress.com/2014/10/30/the-organisation-of-the-future-at-hr-tech-europe/>

<http://blog.orgvue.com/hr-tech-europe-people-data-beautiful/>

<http://blog.softwareinsider.org/2013/11/12/tuesdays-tip-understand-the-five-generation-of-digital-workers/>

<https://www.constellationr.com/content/tuesdays-tip-five-steps-starting-your-digital-transformation-initiative>

<http://www.qstergaard.dk/wp-content/uploads/2013/11/MIX-Hackathon-adaptable-organisations.png>



## Walnuters S.L.

---

### MADRID

Argensola nº2, 5º

Madrid (28004)

### SEVILLA

Paseo de Cristobal  
Colón nº5

Sevilla (41001)

902 810 099

### SAN SEBASTIÁN

C/ Juan Fermín  
Gilisagasti, nº 2

Parq. Empr. Zuatzu

Donostia-San Sebastián  
(20018)

---

info@walnuters.com

www.walnuters.com

@walnuters

---