

Emplea2dos.0



Las transformaciones nos descolocan. Los cambios son percibidos como una fuente de estrés. Resulta curioso que nos pasamos nuestra vida de adulto renegando de la rutina pero cuando un día nos la cortan se nos derrumban los pilares de la estabilidad. ¡Bendita rutina!

Pero la rutina sólo es buena en la medida que no es necesaria evolución o desarrollo alguno. Si el ser humano hubiera hecho de la rutina una forma de vida supongo que ahora usted y yo estaríamos disputándonos un plátano en la copa de un árbol. El matiz antropomórfico de la empresa, al que me referí profusamente en el capítulo introductorio del libro "En clave de talento" (Ed. Lid, 2009), favorece a las organizaciones que quieren evolucionar, pues buscan, si no ansían, el cambio frente a la rutina frugal. El reto no es establecer un mapa de ruta para la organización, sino que los empleados que la componen lleguen a término sin jet lag porque, como decía Mark Twain, el cuerpo a veces se mueve más rápido que el espíritu. En el marco de la migración de una empresa de su modo adulto 1.0 al más juvenil 2.0 es indispensable sortear los escollos del capital humano. Como apuntábamos, cualquier cambio genera inseguridad e incertidumbre. Es necesario acompañar a los empleados de la mano, despacio, hablándoles continuamente para que vean que no hay peligro. Y allí donde encuentren algo que no entienden, explicárselo esperando que el tiempo haga el resto.

La Hoja de Ruta del empleado 2.0

Como en cualquier viaje, una transformación profunda de la cultura de la organización requiere saber, en términos de recursos humanos, cuál es el punto de partida y cuál el de llegada.

En referencia al primero es fundamental llevar a cabo una encuesta interna que clasifique a los trabajadores en diferentes ejes:

- Con disposición al cambio
- Con conocimiento técnico y tecnológico requerido en la nueva era 2.0
- Cumpliendo los requerimientos del puesto que se crean o se transforman
- Con proyección profesional (Talento x Edad)

Analizados estos elementos se obtiene una foto precisa de los empleados, las áreas funcionales y la organización en general. Las acciones individuales que se podrán derivar de tal análisis girarán en torno a:

1. Desarrollar
2. Informar
3. Reubicar
4. Prescindir
5. Contratar

Desarrollar

Desde dos perspectivas complementarias:

- Desarrollo de conocimientos

requeridos para ser eficaz en la era 2.0

- Cambio de actitudes, si fuera necesario.

Se debe combinar la transmisión de conocimientos en aula con la provisión de material pedagógico de forma sistemática. Además, es fundamental definir un plan de desarrollo individual con objetivos reales y alcanzables en los que participe tanto el jefe directo como Recursos Humanos.

Puede ser muy útil establecer un plan de marketing de todo el proceso de desarrollo. Si se diseña una imagen específica orientada al cambio, con logos e iconos representativos, los trabajadores se implicarán en mayor medida.

Informar

Para lograr una correcta implicación de los más hábiles en el nuevo proyecto es fundamental establecer unas líneas de comunicación fluida y veraz. La información en lo referente a la Hoja de Ruta debe estar presente en los rincones más emblemáticos de la compañía, desde la propia Intranet, newsletter, tablón de anuncios, cartelería, etc.

Por otra parte, y con el fin de gestionar el ansiado cambio de actitudes, la implicación de las altas jerarquías debe ser completa e indiscutible. Si la alta dirección no se compromete con el cambio y lo hace patente, los escalafones inferiores se mostrarán recelosos.

Reubicar

En algunos casos las características de los trabajadores, bien porque superan las expectativas, bien porque no las alcanzan, requerirá un cambio de funciones. Para ello, es necesario hacer un correcto

análisis de la nueva era 2.0, los requerimientos que demanda cada puesto y las fortalezas/debilidades del trabajador.

En tal caso y si se descarta establecer un plan de desarrollo, como mal menor, el trabajador debe de ser reubicado con una nueva responsabilidad. Esta situación de reubicación ocurriría si:

- El trabajador manifiesta abiertamente su nula disposición al cambio.
- Por estrategia de negocio el trabajador puede ser más eficiente en otra área.
- Por carisma o antigüedad prescindir del trabajador tendría efectos no deseados en el conjunto del capital humano.

Prescindir

Es sin duda la circunstancia más difícil que hay que afrontar en el proceso de cambio. Pero la evolución hacia una gestión 2.0 en ocasiones crea un entorno radicalmente distinto al anterior. Sobre cómo debe comunicar la empresa un proceso de despido hay mucho escrito y no es el objetivo de esta reflexión. Pero sí hay que tener en cuenta que cualquier cambio que lleve añadido un perjuicio a algún compañero desatará una actitud de bloqueo u obstaculización por un sentimiento corporativista inherente al propio trabajador. En este caso, remito al lector al punto anterior de estrategias de comunicación para combatir el posible conflicto.

Contratar

Por último, y en contraposición a la dura tarea de tener que prescindir de algún trabajador puede ser necesario incorporar nuevos profesionales. Sobre todo, porque en el marco de una organización 2.0 se crean nuevas funciones para las que se hace fundamental contar con profesionales experimentados.

Además, de cara a luchar por el establecimiento de un clima contrario al propósito de cambio, la oferta de nuevas plazas de trabajo y la incorporación de nuevos trabajadores debilita los argumentos de conciencia social o de clase del comité de empresa.

La evolución pues hacia un contexto de empresa 2.0 supera con creces las buenas intenciones del comité directivo y los planteamientos teóricos del proceso de cambio.

En ningún caso se alcanzará el éxito si no se establece un plan paralelo de atención al capital humano. Puede darse la circunstancia de que como el que trata de cruzar un río y termina perdiendo el equilibrio con un pie en cada orilla, el proceso termine en un rotundo fracaso, la empresa pierda su identidad y se desvirtualicen su misión y su visión.

Es de suma importancia añadir a cada una de las cinco circunstancias anteriores un elemento que debe de estar siempre presente: revisar, revisar y revisar y entonces, corregir, corregir y corregir.

El reto no es establecer un mapa de ruta para la organización, sino que sus empleados lleguen a término sin jet lag porque, como decía Mark Twain, el cuerpo a veces se mueve más rápido que el espíritu



Antonio Pamos
Gerente Grupo Actual 2.0
Twitter: @antoniopamos
Linked-In: http://www.linkedin.com/in/apamos