

Recursos Humanos líquidos

Peñalver, Antonio

Capital Humano, Nº 349, Enero 2020, Wolters Kluwer



Antonio Peñalver

Socio director de People First Consulting



El poder disruptivo de los cambios cada vez más frecuentes del entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en que vivimos, —en donde la transformación digital es uno de los principales motores—, obliga a las organizaciones a alterar su forma de pensar y de actuar. Cuando no es posible controlar y predecir la incertidumbre, —debido a que el cambio es la constante habitual—, las empresas deben estar preparadas para lo impredecible y deben saber transformarse de forma continua para responder con eficacia a las presiones del cambio.

ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

La necesidad de adaptación a los continuos cambios, —exigencia de la revolución tecnológica y digital—, así como del dinamismo del mercado, implica el cambio de las organizaciones, en sí más sólidas (imperando la estructura jerárquica y piramidal), hacia un nuevo modelo de organización líquida donde, para ofrecer valor, los procesos son ágiles y las estructuras son planas, organizadas por proyectos en los que colaboran de forma cambiante y dinámica multitud de talentos.

Una organización líquida no tiene que ser, necesariamente, una «start-up». Sencillamente, es aquella organización que, —con las mismas ansias que las «start-ups—», sabe adaptarse a cada situación y momento de negocio de forma ágil y, por tanto, sobrevivir gracias a su eficiencia en la forma de pensar y actuar, así como en su capacidad de optimización de costes y obtención de mayores niveles de productividad.

Las organizaciones deben estar preparadas para abordar la incertidumbre y ser aún más rápidas en sus respuestas a los cambios mismos que demanda el mercado. Para volverse líquida, la organización debe lograr un estado sofisticado de simplicidad y reducir su tamaño hasta el punto valioso que la permita actuar con agilidad en sus decisiones y desarrollo de procesos, aprendiendo a reducir y flexibilizar su tamaño a niveles atómicos.

PRINCIPALES RASGOS

Las organizaciones líquidas se caracterizan por los siguientes aspectos:

- **Proyectos líquidos.** Con el objetivo de adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, así como aportar de forma continua valor al cliente, las organizaciones están tendiendo a organizarse por proyectos

continuos y cambiantes de desarrollo ágil en su forma de trabajar.

- **Servicios líquidos.** Con el fin de maximizar la experiencia del cliente e incrementar el valor del servicio que se le ofrece, las organizaciones desarrollan flujos de valor líquido, —con la colaboración de los usuarios y los proveedores—, buscando mejorar continuamente la calidad y reducir el tiempo de producción y los costes, utilizando, al mismo tiempo, la mínima cantidad de recursos. Para ello, las organizaciones líquidas, utilizando la filosofía «lean», enfocan sus procesos para minimizar sus posibles pérdidas en sobreproducción, tiempos de espera, transporte, exceso de procedimientos, inventario, movimientos, errores, carencia de creatividad, etc.

- **Procesos líquidos.** Las organizaciones para responder a sus retos estratégicos desarrollan procesos líquidos de excelencia operativa basados en el enfoque, la simplicidad, la velocidad y la disciplina. Las organizaciones líquidas saben determinar cuáles son sus flujos de valores y de actuación, requiriendo de las personas un cambio de mentalidad y su adaptación continua con autodisciplina. Las organizaciones sólidas disponen de procesos grasos, basados en estructuras rígidas, que no les permite gestionar la incertidumbre y adaptarse a los cambios.

- **Datos líquidos.** En las organizaciones líquidas los datos no conectados se descongelan y crean un campo de datos líquidos a los que se puede acceder de forma rápida, continuada y relacionada. Los datos de los registros de los servidores web, las bases de datos, las redes sociales y de terceros se ingieren, superándose las complejidades de acceso y análisis. El poder en la combinación de datos líquidos, capacidades de IoT y aprendizaje automático va más allá de la imaginación.

- **Infraestructura líquida.** La infraestructura nunca ha sido tan líquida como ahora; esto es lo que representa el «cloud computing», principalmente. Las organizaciones acceden, a través de Internet, a los servicios que únicamente necesitan utilizar de forma simple, flexible y escalable.

¿CÓMO AFECTA LA ORGANIZACIÓN LÍQUIDA A LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO?

Un departamento de recursos humanos con vocación administrativa no encaja en este entorno

La gestión de las personas en las organizaciones líquidas afecta en diferentes aspectos:

- **Talento líquido.** En la era de la creatividad y la innovación, las colaboraciones de las personas con los conocimientos adecuados, ideas e iniciativa son líquidas y dinámicas. Sin embargo, este tipo de talento, —en su mayoría joven y, por tanto, con valores diferentes—, escasea. Las organizaciones líquidas necesitan una gran cantidad de estos talentos en cada etapa de desarrollo de sus procesos, también, líquidos.

- **Equipos líquidos.** Las organizaciones líquidas se caracterizan por generar una estructura por equipos multidisciplinares que van cambiando en función del proyecto; lo que favorece la optimización de costes, la adaptabilidad y la agilidad propia de las ansiadas «start-up». En este entorno, la colaboración y la co-creación se convierten en requisitos fundamentales; a su vez, la diversidad de los equipos aporta riqueza y éxito a los proyectos. Por otro lado, para que los equipos sean más autónomos y eficaces, la confianza, la cooperación y la comunicación, —basada en la escucha activa y el *feedback* constante—, se convierten en competencias fundamentales.

- **Aprendizaje líquido.** El aprendizaje evoluciona de un enfoque sólido basado en la formación formal a un aprendizaje líquido, abierto, continuo y capaz de vivir en el cambio, basado en la formación formal complementada con el aprendizaje entre pares (aprender de los compañeros), la comunidad (aprender de la comunidad) y el desempeño (aprender a través de la experiencia en proyectos reales). Aprender, en este nuevo entorno, se entiende como una actitud personal siempre en práctica.

- **Liderazgo líquido.** Es obvio que las organizaciones líquidas acarrean un nuevo paradigma en la gestión de las personas. Los managers se están convirtiendo en líderes líquidos que, conscientes del nuevo entorno, se esfuerzan por conseguir que las personas desplieguen al máximo su potencial y se comprometan por obtener altos niveles de rendimiento en cada momento. Esta nueva organización que surge de forma casi instantánea exige que los managers, de forma ágil, sepan gestionar el desempeño y generar compromiso de personas que: trabajan, en muchos casos, temporalmente; tienen talentos diferentes; tienen valores distintos; no dependen jerárquicamente; y/o que trabajan en remoto.

¿Y CÓMO AFECTA LA ORGANIZACIÓN LÍQUIDA A LA PRÁCTICA DE RECURSOS

HUMANOS?

En este nuevo entorno organizativo, los roles estratégicos que nos marca Dave Ulrich sobre la función de recursos humanos de ser socio estratégico del negocio, un experto administrador, un gestor eficaz del cambio y un campeón en el asesoramiento de los empleados, están más vigentes que nunca.



Principalmente, lo que el talento de la organización flexible espera de la función de recursos humanos es interacción personal para la cobertura de sus expectativas de formación, reconocimiento, de conciliación y de desarrollo personal y profesional. Esto implica que los profesionales de recursos humanos han de estar en continuo contacto con los jóvenes talentos de la gestión sofisticada y ágil de la organización para gestionar sus expectativas a tiempo.

Los jóvenes talentos de la organización flexible dan por hecho que disponen de servicios ágiles de la administración de recursos humanos. Dan por hecho que van a acceder a los servicios administrativos de recursos humanos a través de un «click» y de que no van a esperar tiempo o seguir procesos tediosos en la resolución de necesidades operativas. Esto implica que la función de recursos humanos tiene que tener integrados sus procesos y, sobre todo, ofrecer de forma ágil todos los tramites que el empleado tenga que seguir.

Hay que estar en continuo contacto con los jóvenes talentos de la gestión sofisticada y ágil de la organización para gestionar sus expectativas a tiempo

Si recursos humanos no da el servicio de cercanía y calidad que precisa el nuevo talento, éste pasará de él.

A su vez, la función de recursos humanos para responder a los retos de las organizaciones ágiles, por un lado, tiene que tener la agilidad para captar en el mercado el talento joven y sofisticado técnicamente que, en cada momento, precisan los proyectos organizativos y, por otro lado, sensibilizar y entrenar a los managers para ser líderes líquidos.

La función de recursos humanos ha de estar en continuo contacto con el negocio para comprender sus necesidades cambiantes y ofrecerle forma proactiva y ágil las soluciones que éste precise. Un departamento de recursos humanos con vocación administrativa no encaja en este entorno.

En definitiva, podemos decir que el cambio de paradigmas en la gestión de personas que supone la organización flexible es un reto para la función de recursos humanos que ha de estar totalmente impregnada del negocio, mejorar sus procesos, desarrollar sus servicios en línea de forma ágil, captar al mejor talento, desarrollar a sus managers para que sepan gestionar con liderazgo este nuevo entorno y dedicar la mayor parte de su tiempo a integrar, conocer, cuidar y desarrollar a los nuevos talentos.