

●●● TRANSFORMACIÓN

LAS PERSONAS SON EL PROBLEMA Y LA SOLUCIÓN

Uno de los grandes contrasentidos en España es que, frente al elevado grado de adopción de la tecnología a nivel personal –un 99,5% de los hogares dispone de teléfono móvil y el 96,1%, de internet por banda ancha1–, la digitalización sigue siendo una necesidad de las organizaciones. Necesidad con muchas dificultades para ser llevada a cabo por el equipo humano.



Las dinámicas de trabajo instauradas en el equipo humano durante años, con estructuras jerárquicas, rígidas y repletas de procedimientos en las que se premia el éxito y se penaliza el fracaso, han forjado la mentalidad que está frenando la agilidad y flexibilidad de las organizaciones ●

CARME CASTRO,

CEO Kainova. *Coach* e ingeniera informática. Premio Europeo a la mejor trayectoria profesional en Innovación en la Gestión del Talento. Miembro Consultivo de Fundació Factor Humà. Creadora de las metodologías K180©, las 5CCP© Comunicación Poderosa.



[linkedin.com/in/carmecastro](https://www.linkedin.com/in/carmecastro)

La velocidad de la tecnología, junto con su alta adopción a nivel personal, está generando cambios en la forma de acceder a la información y en la manera de relacionarnos. Está modificando nuestros hábitos de uso, con un predominio de la inmediatez, aquí y ahora, y el conocimiento rápido y puntual, lo que necesito en este momento.

Esto que es relevante para ser ágiles y flexibles, porque nos lleva a adquirir conocimiento rápido y puntual (busco, exploro, averiguo, investigo) con inmediatez (lo hago ahora), no se extiende al ámbito laboral.

En las organizaciones la resistencia al cambio sigue vigente y es una de las barreras a la digitalización. Incorporar una nueva tecnología conlleva, en la mayoría de los casos, alterar la forma de trabajar conocida por una nueva que requiere de aprendizaje. Existe una brecha entre la forma en que estamos adquiriendo la tecnología en el ámbito personal y la que se produce en el ámbito profesional.

A simple vista, parece que estemos más dispuestos a invertir tiempo en aprender el funcionamiento de la nueva versión del teléfono móvil o de una App, que a invertir tiempo en aprender o modificar nuestra forma de trabajo por un cambio en la organización.

ANTIGUAS DINÁMICAS DE TRABAJO]

No obstante, podemos comprender el motivo. Las dinámicas de trabajo que se han instaurado durante años, con estructuras jerárquicas,

rígidas y repletas de procedimientos en las que se premia el éxito y se penaliza el fracaso, han forjado en los equipos humanos y, por tanto, en las personas, la mentalidad que en la actualidad está frenando que las organizaciones sean ágiles y flexibles.

Cambiar hábitos es complejo y requiere un esfuerzo, todos somos conscientes de ello. Esa dificultad se incrementa cuando tenemos una mentalidad túnel, lineal, donde nos movemos en el terreno conocido, pensamos como la experiencia nos ha inculcado y nos aferramos a lo que conocemos.

Tememos explorar nuevas opciones y nos aterra ser los primeros en probar algo, por si nos equivocamos. El miedo al fracaso ante tus compañeros, equipos o responsables penaliza tu iniciativa y mata tu creatividad. En cambio, ahora necesitamos de esa imaginación y creatividad para encontrar soluciones ingeniosas a la complejidad de problemas y desafíos a los que nos enfrentamos.

La empresa necesita trabajar con la inteligencia colectiva para evolucionar del trabajo en equipo hacia una dinámica de co-creación, colaboración y sinergia de profesionales multidisciplinares, en la que cada uno aporta una mirada diferente y el entusiasmo colectivo por encontrar la solución a un problema o la creación de una idea innovadora logra que el talento se dispare y se consigan resultados que de otra forma serían inviables. Esta dinámica es la que consigue dar respuestas a la complejidad extrema a la que nos enfrentamos.

La empresa necesita trabajar con la inteligencia colectiva para evolucionar desde el trabajo en equipo hacia una dinámica de co-creación, colaboración y sinergia de profesionales multidisciplinares, en la que cada uno aporta una mirada diferente ●

Esta forma de trabajar da un vuelco de 180 grados a la del modelo jerárquico. Por ello resulta tan complejo a las organizaciones realizar la transformación.

Algunos de los **beneficios de trabajar con la inteligencia colectiva** son:

- **Cualquier persona** de la organización puede **aportar ideas o soluciones**, eso significa una cultura de respeto y de mejora continua, eliminando las fronteras que marca la definición de un puesto de trabajo, donde la persona está encasillada.
- **Desaparecen los silos**, se rompen las barreras interdepartamentales, el sentido de la propiedad, los egos, por lo que se reducen los conflictos o, mejor aún, los conflictos se convierten en oportunidad de crecimiento individual y colectivo.
- El **sentimiento de pertenencia** crece, la involucración y el compromiso vincula a las personas con su responsabilidad hacia sus compañeros y la organización. El equipo humano se entusiasma.
- La **creatividad e innovación** se disparan.

Esa forma de trabajar logra un incremento de productividad y que la empresa sea más competitiva porque su equipo avanza sin límites de forma constante, evolucionando y aprendiendo sin parar.

El **área de personas** es clave para liderar la transformación del cambio de la mentalidad heredada hacia esa mentalidad que permita trabajar de forma armoniosa con la inteligencia colectiva, rompiendo patrones instaurados y evolucionando hacia una nueva forma de pensar y actuar.

Generar un contexto que facilite a los profesionales despertar sus talentos dormidos y desarrollar las nuevas habilidades que las empresas requieren para ser flexibles y ágiles, acompañándolos en el proceso, es una misión del área de personas.

La propia área de personas tendrá que pensar diferente, ser creativa y estratégica para lograr que eso se produzca de forma paulatina, constante, a buen ritmo, pero sin desgaste ni estrés del equipo humano. Asumir que no existen referentes y que tendrán que investigar, probar y descubrir los mecanismos que promuevan esa transición reduciendo las resistencias al máximo.

UNA ESTRATEGIA INTELIGENTE]

Diseñar una estrategia inteligente que coordine, entre las diferentes intervenciones que se realicen en la organización, ese resultado colectivo de un cambio cultural hacia la innovación.

En realidad, es una evolución hacia una cultura que potencie el talento, la cooperación, la iniciativa, la co-creación, el pensamiento crítico y creativo, y el sentido de contribución hacia un propósito que los une.

En esa evolución existirán tres **ejes clave** que contribuirán a que sea una realidad:

- La incorporación de dinámicas de trabajo que desarrollen las **nuevas habilidades**.
- Un estilo de **liderazgo disruptivo** que trabaje con la inteligencia colectiva e inyecte la innovación y la disrupción.
- Una estructura organizativa que permita la **flexibilidad**.

La evolución constante será la norma cuando la mentalidad del equipo humano le lleve a un comportamiento natural de cooperación de forma sincera y honesta, en búsqueda de soluciones. En lugar de alimentar egos y quejas ante los problemas.

Existe un paso previo para avanzar en un proyecto de transformación con éxito desde el área de personas: creer en el talento de las personas, eliminando prejuicios y dando oportunidades a todas, justamente para descubrir los talentos ocultos que las jerarquías y estilos de liderazgo hayan podido enterrar.]

NOTAS

1. Instituto Nacional de estadística 2022.