

FASTBOOK 04

Organización y talento, un tandem perfecto (al servicio del negocio)

Organizaciones del Futuro



04. Organización y talento, un tandem perfecto (al servicio del negocio)

Todas las áreas de la organización y decisiones de negocio tienen como primera **prioridad aportar valor al cliente**. Desde este punto de vista, el talento es una pieza clave. **Organización y talento van de la mano** para dar respuesta a las necesidades de un entorno cada vez más cambiante.

Las prácticas de talento, durante demasiado tiempo, han sido algo estáticas. Sin embargo, las formas en cómo hacemos negocio y aportamos valor al cliente han estado en constante cambio. A lo largo de este fastbook tomaremos conciencia sobre **el deber de evolucionar las prácticas de talento en las organizaciones del futuro**. Identificar las capacidades que se necesitarán a futuro, cómo atraerlas y desarrollarlas. Nuevos roles, carreras líquidas entre otros retos de talento, nuevos modelos de evaluación.

¿Tenemos el talento que necesitamos? ¿Sabemos qué capacidades necesitaremos a futuro? ¿Qué estructura organizativa lo soportará? Haremos una breve explicación de la evolución de las capacidades de la organización.

Autor: Enrique Robles

- ¿Por qué?
- Algunas prácticas de talento
- El dilema de las nuevas capacidades
- Bibliografía
- Conclusiones

¿Por qué?



Desempeñemos un rol técnico, ejecutivo o directivo, **cuanto antes asumamos que se nos presenta un contexto organizacional muy diferente al de los directivos de hace unos años, mejor seremos capaces de sobrevivir** en un ambiente corporativo. Hasta hace muy pocos años, las empresas estaban acostumbradas a experimentar un diseño organizativo cada varias décadas. Por tanto, los ejecutivos encargados de este diseño e implementación, con suerte, vivían este reto una o dos veces en toda su carrera profesional.

Sin embargo, hoy en día, nuestro contexto, con la automatización, la competitividad etc., está acelerando estos cambios organizativos. Y con su implementación no estamos hablando de mayor o menor productividad, de mayor o menor rentabilidad... sino que estamos hablando de pura supervivencia.

Este discurso, que viene de perlas a los profesionales consultores encargados de los rediseños organizacionales, tiene como elemento principal que **hemos pasado del cambio por el cambio al cambio real** y así lo demuestra un estudio de McKinsey donde después de entrevistar a numerosos responsables ha comprobado que el 60% de las organizaciones se han diseñado en los últimos dos años y otro 25% lo ha hecho en los tres o más años anteriores. Con esto quiere afirmarse que **casi la totalidad del corporativismo se ha reorganizado recientemente** (el que no lo ha hecho, suele coincidir con industrias que han desaparecido o han sido fagocitadas por otras).

A este contexto solo se agregará que, si ya teníamos este caldo de cultivo per se, todos los analistas coinciden en afirmar que la pandemia ha impulsado todavía más un cambio masivo. Durante 2020 y 2021 algunas organizaciones han reconocido que han sufrido más cambios organizativos que en toda la década anterior.

Dedicarnos a este centro de expertise en HR, nos garantizará nuestra empleabilidad pues no es una moda pasajera sino que ha venido para quedarse.

Conclusión alternativa que se pretende transmitir en este fastbook y posterior webinar: si hubo un tiempo en el que disponíamos de tiempo suficiente para adaptarnos a cualquier tipo de cambio antes de que comenzara el siguiente, hoy en día, **cuanto antes asumamos que el cambio es una forma de vida y que las organizaciones exitosas son las que precisamente conservan este enfoque, mejor podremos remar a favor de corriente** (y por tanto nuestra empleabilidad y aportación al mundo corporativo será de más impacto). A todo ello, cabe señalar que cuando hablamos de cambios organizativos o reorganización, no estamos hablando de mover los muebles para dar otro aspecto a nuestro salón-comedor. **Estamos hablando de cambios que están alterando por completo nuestra forma de entender las organizaciones.**

Algunas prácticas de talento



Las prácticas de talento, como es normal, no pueden vivir ajenas a los nuevos diseños organizacionales. **Es importante conocer e identificar qué rumbo está tomando el diseño organizacional** en el corporativismo en general y nuestra empresa en particular para actuar en consecuencia y **adaptar incluso las cuestiones más soft de nuestra estrategia de Talento**. Hoy más que nunca, por mucho que pivotemos sobre la tecnología, la digitalización, la automatización, etc., el talento humano se antoja imprescindible para llevar a cabo este cambio.

Ya hemos visto en otras asignaturas que **el diseño organizacional**, por simplificarlo mucho, es la estructura que le damos a la organización para ejecutar un plan estratégico y lograr objetivos. Ahora bien, todo ello está relacionado con las fortalezas, debilidades, competencia y estilo de liderazgo que subyace en la organización; **de ahí la importancia de un buen solape con las prácticas de talento y la monitorización del elenco de capacidades disponibles** en la organización para cumplir con este diseño.

Hilando fino y huyendo de quedarnos en la primera capa (diseño organizacional) hay que *entrar en harina* y analizar esa segunda capa que tiene que ver con las prácticas de talento. Esencialmente porque, por suerte o por desgracia, **no existen mejores prácticas en diseño organizacional donde yo pueda hacer un copy-paste y salir del paso en mi organización**.

Cada organización tiene necesidades diferentes y tiene puntos de partida diversos por ello seguir los métodos de otra organización no nos conducirá a un éxito duradero.

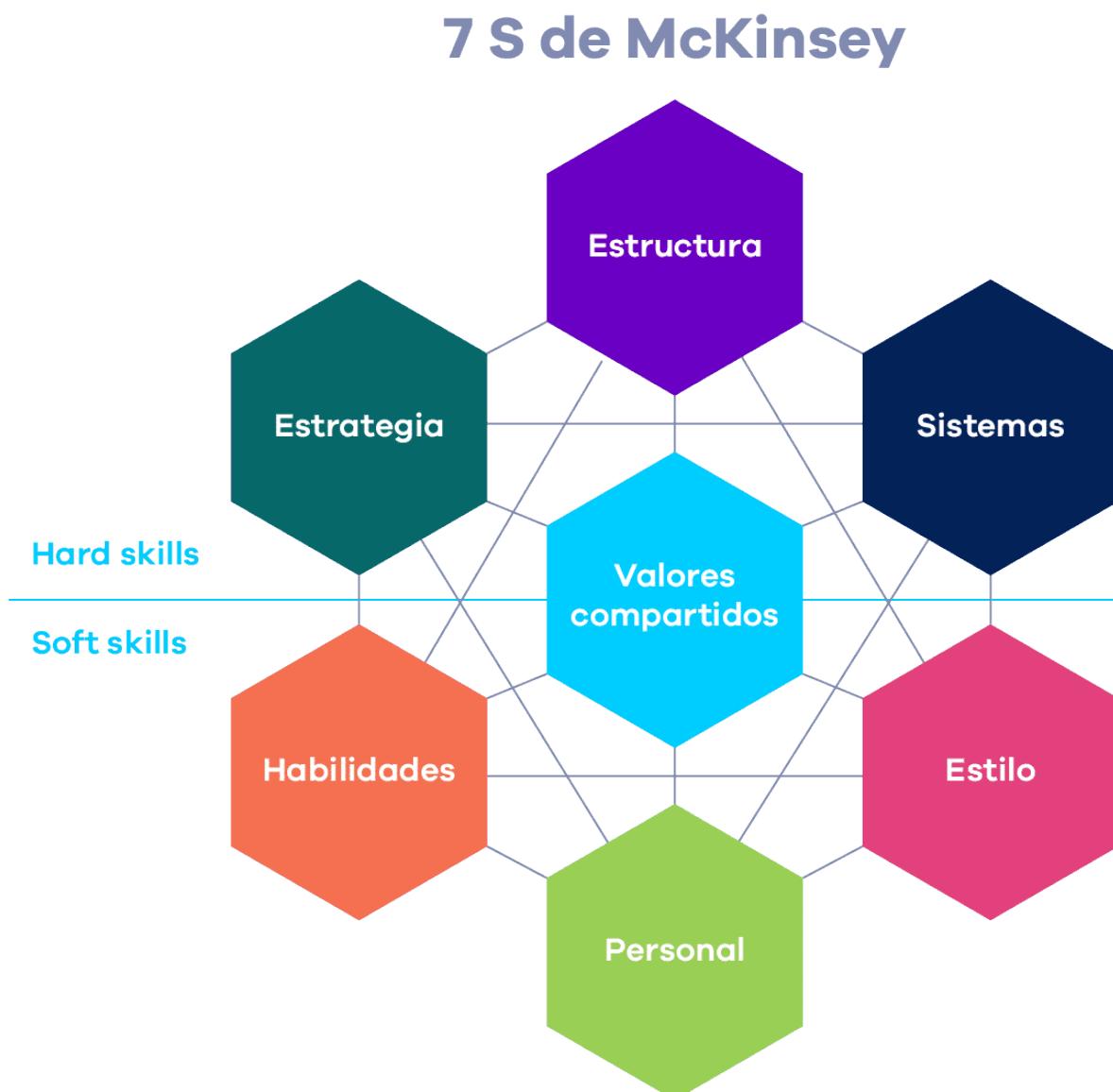
Entonces, si algo nos tiene que quedar claro del diseño organizacional es que, por mucho que aprendamos en esta asignatura, **nunca podremos utilizar prescripciones ni de otras organizaciones ni de otros consultores por muy expertos que sean**. En diseño organizacional siempre se utilizan marcos que yo customizo a mi realidad empresarial. Dicho marco conceptual se utiliza para:

- Diagnosticar en primer lugar el punto de partido.
- Visualizar el estado futuro de nuestra empresa.
- Establecer una identidad (propósito, valor y cultura) para ayudarla a liderar con éxito.

Una paradoja de esta temática es que la mayoría de los modelos de organización más populares hoy en día se originaron en los años 70-80, pues ya sus creadores trasladaron a las organizaciones los modelos más jerárquicos de la era industrial a estructuras más planas y receptivas.

Modelo de las 7 S de McKinsey

El modelo de diseño más conocido utilizado ha sido el modelo de las 7 S de McKinsey. En el webinar correspondiente entraremos en detalle, aquí se extraerán las principales características de este modelo aunque se adjunta literatura complementaria para conocer su historia en detalle.



Fuente: AIHR Academy.

El propósito fundamental de este modelo es **analizar la efectividad organizacional a través de las interacciones de siete elementos clave**. La esencia del modelo es que cada elemento no se examina en particular sino que **se analiza el equilibrio entre todos ellos y su alineación como un todo**.

Ventajas

Entre las principales ventajas de este modelo:

1. El equilibrio entre los elementos críticos en lugar de centrarse solo en la estrategia y estructura es siempre beneficioso.
2. En épocas de fusiones y adquisiciones el modelo funciona a la perfección pues es un buen punto siempre unir elementos y procesos.
3. Las políticas y regulaciones que se proponen por los responsables empresariales se implementan mejor con este concepto holístico. Adicionalmente, la medición del impacto de los cambios se monitoriza mucho mejor

Desventajas

Las principales desventajas del modelo:

1. Las principales quejas de los analistas sobre este modelo tienen que ver con el abandono o la ausencia de planes de acción para gestionar los cambios identificados, pues se centra en realizar una análisis estático del equilibrio entre los 7 elementos.
2. Numerosos estudiosos consideran que tiene más vocación interna que externa o, incluso, se critica al modelo por la ausencia de consideración de factores externos.

El modelo Estrella de Jay Galbraith

Es este [artículo de recomendada lectura](#) se pueden encontrar otros 7 modelos organizativos. Conjuntamente con el modelo de las 7 S de McKinsey considero importante analizar el modelo de Jay Galbraith, ya que **se centra en un factor que considero de trascendental importancia** y que el resto de modelos han descuidado: diseñar un modelo expresamente para influir en el comportamiento de los empleados con una serie de políticas de diseño que, adicionalmente, se pueden monitorizar e impulsar desde la dirección. Todo ello **marca las 5 puntas de la estrella de Jay que son los 5 elementos claves de su modelo:**

- **Estrategia**

Este apunte no es baladí. Hemos afirmado muchas veces que nos encontramos en una generación empresarial *people first*, ya que, sin el buen saber hacer de nuestros colaboradores, por mucho que consigamos introducir adecuadamente la tecnología a nuestros procesos, no conseguiremos nuestras metas que es lo que persigue la estrategia.

- **Estructura**

Este modelo, a fin de cuentas, lo que hace es identificar dónde se encuentra el poder y la autoridad en la organización según el análisis de 4 áreas:

1. Especialización de nuestra plantilla y de nuestros departamentos.
2. Número de personas en las unidades organizativas.
3. La distribución del poder (vertical y jerárquico o lateral y departamental).
4. Departamentalización.

- **Procesos**
Cómo fluye la información y las decisiones a lo largo de la estructura organizacional.
- **Retribución**
Alineada con los objetivos organizacionales.
- **RR. HH.**
Alineamiento entre las políticas de recursos humanos y funciones para desarrollar a ambos (capacidades de las personas y de la organización en su conjunto).

Estrella de Galbraith



Fuente: AIHR Academy.

Son precisamente los dos últimos factores del modelo de Jay (retribución y HR Management) los que despiertan la curiosidad por analizar el contenido del siguiente epígrafe: **el dilema de cómo fomentar la adquisición de las nuevas capacidades a un primer nivel (el personal) y a un segundo nivel (el organizativo).**

El dilema de las nuevas capacidades



No solo el cambio o rediseño organizativo (analizado hasta el momento) sino también el propio crecimiento va de la mano del desarrollo de nuestros empleados. En este sentido, dichos cambios solo se pueden monitorizar desde una cultura de aprendizaje que se antoja imprescindible.

Dicho lo cual, en líneas generales esto sigue siendo una asignatura pendiente según diversos estudios de LinkedIn tras entrevistar a diferentes líderes empresariales.

Las nuevas capacidades personales y organizativas no atienden a un proceso estático, puntual y momentáneo sino que, al igual que las adaptaciones organizativas, tienen que ser constantes. Y esto solo se puede conseguir gracias al **desarrollo de una cultura de aprendizaje** que se aleje de un evento único y que se acerque a un desarrollo en el tiempo e impregne el ADN de nuestra organización.

Tener una cultura de aprendizaje en nuestra organización tiene que ver con tenerla presente **en los valores y estrategias de la organización y con desarrollar un entorno donde las personas dedican tiempo a su desarrollo** sin que por ello sean despreciadas sino aplaudidas y convertidas en modelos a seguir, ya que todo ello es la base principal que repercute en su desempeño y nos mantiene competitivos.

Además (y casi de rebote), estas culturas de aprendizaje bien implementadas tienen una correlación directa y positiva con el propio engagement ([ver estudios de Gallup](#)).

Existen multitud de autores que detallan las mimbres para desarrollar una adecuada cultura de aprendizaje **que permitan la adquisición de nuevas capacidades y cree un impacto positivo no solo en el rediseño organizativo sino también en cualquier tipo de KPI de negocio.** Uno de los principales autores que, a mi juicio, ha sabido extraer de manera excelente los factores esenciales para desarrollar una cultura de aprendizaje es **AIHR Academy.** Se muestra infografía que posteriormente se discutirá en el webinar correspondiente:



Fuente: AIHR Academy.

Lección 4 de 5

Bibliografía



-
- [9 Organizational Design Models You Should Know](#)
 - [Getting organizational redesign right](#)
 - [McKinsey 7s Model](#)
 - [State of the Global Workplace Report](#)

Conclusiones



Este fastbook aporta información suficiente para analizar y tomar decisiones en base a cómo deseamos **enfocar el rediseño de nuestra organización** y así sobrevivir a este proceso de cambio. Ahora bien, tal y como se dijo en la introducción, es importante tener siempre en mente que **debemos estar en constante actualización** debido a la velocidad de cambio de esta materia, ya que el ritmo del cambio organizacional no se ralentizará.

¡Enhорabuena! Fastbook superado



Qualentum.com