

Transformando *personas* 4.0



El término *Industria 4.0* es un concepto que estamos oyendo y manejando desde hace un tiempo y a la par también trabajamos con los paradigmas de la Transformación Digital. Esta cuarta era industrial está trayendo muchos cambios a nuestros negocios, cambios que afectan a todos los niveles de la empresa, desde los productivos hasta los comerciales, pasando por los de gestión interna.



Hablamos de Industria (4.0) y de Transformación (Digital) y muchas veces nos olvidamos de los verdaderos motores de toda transformación o cambio: las personas. Un ejemplo para visualizar esta importancia podría ser un proceso perfectamente digitalizado, sustentado en maquinaria automatizada pero que no tiene personas que trabajen en revisarlo, optimizarlo, evolucionarlo y adaptarlo para mejorarlo con el tiempo. Es un eslabón de la cadena, pero un eslabón que se debilita.

¿Alguien ha oído el término *Personas 4.0* o *Transformación de las personas*? Hoy sí, hoy lo vamos a oír.

La Transformación Digital no puede quedarse en una mera actualización de equipos, en una actualización de software o, ni siquiera, en una actualización o digitalización de procesos. La transformación debe ser una Transformación Empresarial, una transformación estratégica y cultural, que esté orientada hacia un nuevo modelo de negocio. Y para que este cambio tenga éxito necesitamos que las **personas** de nuestras organizaciones se alineen y cambien **junto** a este nuevo modelo, cambien **gracias** a este nuevo modelo y lo más importante: **propicien** el cambio hacia este nuevo modelo.

Las personas de nuestras organizaciones deben ser los verdaderos artífices del cambio por encima de la tecnología y olvidar o desatender esto puede llevar a encontrarnos con una empresa digitalizada pero vacía de talento. No olvidemos que tanto nuestros equipos como nuestros clientes siguen siendo personas y que la tecnología no es un fin sino un medio.

Es cierto que el talento que se requiere para propiciar esta transformación está cambiando. Las competencias que necesitaban nuestras organizaciones hace unos años no son las que se necesitan ahora y poco quedará de ellas en un futuro próximo.

Para conseguir tener *personas 4.0* en un entorno tan cambiante como el actual necesitamos desarrollar



competencias ligadas a la resolución ágil de problemas y la toma de decisiones; a la comunicación e interconexión; al tratamiento y explotación de la información; a la innovación y el pensamiento crítico; a la creatividad y la resiliencia; a la flexibilidad cognitiva y orientada a los demás, tanto compañeros como clientes; y, por supuesto, ligadas a la gestión de personas, al trabajo colaborativo y al liderazgo.

El talento sin liderazgo es como beber de un grifo de agua sin vaso, puedes beberla a borbotones pero no podrás aprovecharla al completo.

Siguiendo con esta terminología, ¿cómo conseguimos tener en nuestras organizaciones *personas 4.0* si ahora contamos con personas 2.0 o 3.0? La respuesta está en el comienzo de esta reflexión: propiciando una transformación en ellas. Esta transformación consiste en analizar conjuntamente la situación actual de nuestro modelo de negocio, de nuestra organización y la de nuestros equipos, y a la vez que prepararemos un plan de digitalización, preparar un **plan de desarrollo** de nuestros equipos para las competencias que los nuevos retos de nuestros negocios necesiten. O mejor todavía, incluir en nuestro Plan de Digitalización el área de Personas como una pieza vertebradora e imprescindible en toda transformación.

Este desarrollo no debe ser puntual, debe suponer un itinerario de las personas en nuestras organizaciones. Un itinerario tal, que permita que nuestros equipos pasen de ser usuarios avanzados (gracias al autoaprendizaje) a **líderes propiciadores** (gracias al desarrollo competencial). Y a la vez también debe ser lo más completo que podamos, que parta de la estrategia e incluya los objetivos de la empresa, los retos y las metas que debemos superar, las herramientas con las que podemos contar, las competencias que necesitamos y un paquete de compensación individualizado a cada persona.

Los puestos de trabajo también se están transformando, están siendo cada vez menos estáticos, evolucionan dinámicamente y están tornando a convertirse en nuevos **puestos de trabajo digitales**, que incluyen el teletrabajo, los servicios cloud, el trabajo cooperativo, los ecosistemas interconectados, la omnicanalidad, los espacios Design Thinking y creativos, prototipado, inteligencia artificial, realidad virtual, etc.

Algunas de las personas de nuestras organizaciones están viviendo este proceso de transformación como un aliciente, como algo que les ilusiona y les permite desarrollarse, pero no debemos olvidarnos de aquellas otras personas que sienten miedo a todo esto o que tienen más dificultades para adaptarse. Todo cambio supone de manera directa o indirecta una reacción primera de oposición y el cambio (especialmente para este segundo grupo de personas), como todos los ámbitos de la empresa, hay que gestionarlo.

Como consecuencia de esta necesaria transformación de las personas y puestos, debemos centrarnos, como responsables de la gestión de personas, en favorecer la *inducción digital* de nuestros equipos y corresponsabilizarnos e ilusionarlos con los retos que para todos supone este cambio.



[Carlos de Grassa](#)

[Responsable de Organización y Recursos Humanos](#)

[Delta Consultores](#)