

Debates en Newsbook

Las personas, alfa y omega en los procesos de transformación del puesto de trabajo

Las personas. La clave de todo; en ellas empieza (alfa) y concluye (omega) cualquier proceso de transformación del puesto de trabajo o de cualquier otra índole que quiera poner en marcha una empresa. Acuciadas por la vorágine de lo digital, ya hay muy pocas empresas que no tengan claro que deben repensar su modelo del puesto de trabajo y empiecen a diseñar una hoja de ruta en la que se analicen las necesidades de los distintos perfiles de empleados y de qué manera pueden cumplir con las exigentes directrices de negocio. Un buen proyecto de transformación no sólo debe hacer crecer a la compañía sino también permitir una mejor experiencia del empleado y conducir a una mejor conciliación laboral.



Canon

CITRIX

SAMSUNG



Personas, procesos y tecnología. Ese es el tridente que debe incluir todo proyecto de transformación del puesto de trabajo que se precie. Lo enuncia Eva Sánchez-Caballero, *business development manager* de Canon España, pero el trío de marcas que ha hecho de estos procesos uno de sus puntales de negocio, lo corrobora. "La transformación digital es un viaje, no es un destino", compara. Un trío en el que, sin embargo, destaca un componente: las personas. "Son la pieza clave; no solo en los procesos de transformación del puesto de trabajo sino en cualquier proyecto", insiste.

No se olvida el presupuesto. Carlos Gándara, *senior B2B sales manager* de Samsung, recuerda que en muchas ocasiones este tipo de proyectos se observan como un gasto, no como un proceso de clara transformación, lo que provoca que no "se destinen los recursos necesarios para que se puedan llevar a cabo". La referencia a las herramientas (que identifica con los datos y las aplicaciones)



Personas, procesos y tecnología. Ese es el tridente que debe incluir todo proyecto de transformación del puesto de trabajo

la hace Manuel de Dios, *field sales manager* Iberia de Citrix, que apela a la independencia que debe lograr el usuario en estos procesos de transformación de su puesto de trabajo. "Se trata de que el usuario se independice de la ubicación y que pueda acceder a sus herramientas en cualquier momento y con independencia del dispositivo", relata. "Y de la conexión", remata.

El cambio cultural, el elemento clave

Provocar el cambio cultural en la empresa y conseguir que ésta entienda que la transformación es obligada, es el gran reto. "Ya no se trata de decidir si nos transformamos o no; es fundamental acometer este proceso", explica Sánchez-Caballero que cree que las empresas ya lo entienden. Otro asunto es si lo están abordando. "Muchas empresas no se plantean un cambio de los procesos porque se preguntan que, si hasta ahora todo ha ido bien; ¿para qué cambiarlo? Se trata, por tanto, de acometer un cambio cultural. La resistencia al mismo es, sin duda, una barrera".



Otro freno es la falta de un liderazgo claro y definido de quién va a abanderar esta transformación. "¿Debe ser el área más tecnológica, el departamento de recursos humanos o las divisiones de desarrollo de negocio?", se pregunta la responsable de Canon. "En ocasiones, no está del todo definido y esa incertidumbre no permite avanzar tanto como se quisiera".

Lo que está claro, sin duda, es que el cambio afecta a toda la empresa. "Toda la compañía debe estar dispuesta a cambiar y el departamento de recursos humanos debe estar integrado en estos procesos y es el encargado de recoger el *feedback* de los empleados y hacerlo llegar a los departamentos competentes", recuerda Carlos Gándara; que reflexiona acerca del papel que cumple el departamento TI. A su juicio, y a pesar de que la tecnología es una estructura que da servicio a toda la empresa, muchos lo observan como un gasto. "Ahora bien, cuando los sistemas se caen, se percibe que no lo es", recuerda Gándara. "Las pérdidas, cuando falla la tecnología, se achacan al departamento TI; pero si todo funciona correctamente, ¿por qué no se hace responsable de parte de los beneficios?", se pregunta. A su juicio, los grupos de trabajo de Agile que están enfocados, por el momento, al departamento TI, proporcionan una metodología de trabajo que

La conciliación, tierra a conquistar

Según Eurostat, los españoles, de media, salen de trabajar dos horas más tarde que en el resto de Europa y el 12 % afirma que no puede pasar todo el tiempo que desearía con su familia. Por tanto, en España, se diga lo que se diga, apenas existe la conciliación. "Nos queda mucho camino para lograr la conciliación en el mundo laboral", reconoce Sánchez-Caballero. "Es la experiencia del usuario la que hay que mimar y hacia dónde hay que dirigir todos nuestros esfuerzos". En el reto de la conciliación, además de la tecnología, necesaria, es primordial redefinir los procesos. "Se trata de cumplir la agenda, no el horario". Medios para habilitar la conciliación hay de sobra. Lo que falla, sin lugar a dudas, es la estrategia de las empresas. De Dios asegura que Citrix desarrolló un proyecto para un cliente en el que se facilitaba la flexibilidad de horarios y la conciliación, tanto desde el punto de vista de las herramientas como de manera contractual, que no salió adelante porque los mandos intermedios de la compañía

"medían a sus subordinados en términos de presencia; lo que hizo imposible el objetivo".

Se trata de que la empresa trabaje en función de proyectos no en función de los tiempos. "Hay que creerse las ventajas que aporta el *home office*", explica Carlos Gándara. "El cambio real del puesto es que el empleado puede realizar su trabajo desde cualquier sitio".

El representante de Citrix asegura que, si falta camino por recorrer en el segmento privado, aún se torna más larga la senda en el lado público. "Mientras las administraciones públicas y los servicios del estado no sean conscientes de que hay que cambiar, estaremos muertos. Es muy difícil conciliar cuando tenemos una parte de la economía, como son los servicios públicos, con tanto peso, que siguen basados en formatos y procesos de hace 30 años. Hay una brecha enorme entre lo que está viviendo el ciudadano de a pie y lo que realmente está dando la Administración Pública".

va mucho más allá de él. "Hay que exportarla y escuchar al empleado para que la empresa pueda transformarse y sobrevivir a los cambios de negocio".

De Dios habla de liderazgo compartido por todos. "La gestión que se hace de las personas en la actualidad no tiene nada que ver con la que se llevaba a cabo hace años", recuerda. "Todos y cada uno de los empleados deben pensar en la transformación ya que la conciencia del cambio debe promoverse desde todos



“Nos queda mucho camino para lograr la conciliación en el mundo laboral”

Cinco generaciones en 2020

En 2020, convivirán cinco generaciones en la empresa: *Old Baby Boom* (65 a 69 años) será el 4 %, *Young Baby Boom* (55 a 64 años) el 12 %, el 28 % será la generación X (40 a 54 años), el 48 % será *millennials* (20-39 años) y el 5 % será la generación i (menos de 19 años). Un crisol de edades, de perfiles, de culturas, de hábitos y de prioridades cuya gestión se torna en un enorme reto para las empresas porque hay que hacer convivir a gente veterana, que conoce la empresa y los procedimientos al milímetro, y que tiene una vinculación muy corporativa; junto a gente más joven, con una visión más innovadora y disruptiva. La responsable de Canon apunta a los departamentos de recursos humanos. “La gestión del talento debe ser interiorizada por este área”, insiste. “Hay que tratar de que la experiencia de cada uno de los empleados sea la mejor posible. Un empleado satisfecho es un embajador de sus empresas”.

Un crisol en el que los *millennials* parecen haberse convertido en los protagonistas más mimados. “Es el consumidor del futuro; lo que explica el mayor foco en ellos por temas de negocio”, recuerda Carlos Gándara. A su juicio, van a ayudar a cambiar la manera de trabajar del resto de los empleados mientras que los se mueven en generaciones anteriores (*Old Baby Boom*, *Young Baby Boom* y la generación X) aportan un mayor grado de experiencia. “Contar con todos ellos en el mismo equipo de trabajo y conseguir que se toleren y que aprendan unos de otros es el auténtico reto”.

los sitios”, reitera. Ahora bien, el coste de oportunidad no es evidente para todo el mundo. “Como el negocio sigue funcionando, es muy difícil percibir lo que se deja de ganar si la compañía se transforma”, alerta.

Es un reto en el que se pinta la diferenciación en el horizonte. “Las empresas deben diferenciarse para poder competir con éxito y lograr los máximos beneficios”, reitera Sánchez-Caballero. “Vivimos inmersos en la cultura de la inmediatez y la impaciencia en la que a golpe de clic el cliente cambia de proveedor con la máxima facilidad”, recuerda.



Sí, también la tecnología

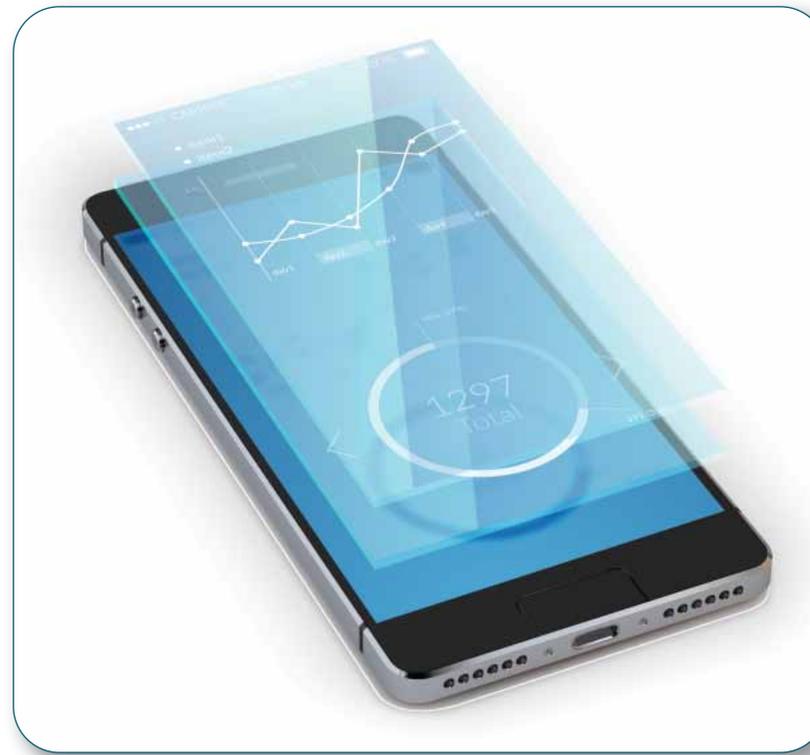
Aunque está claro que una estrategia de transformación del puesto de trabajo va mucho más allá del dispositivo, sin embargo, este elemento sigue gozando de su espacio en este entorno. "La tecnología es una palanca, un medio o una herramienta que va a permitir llevar a cabo unos procesos de una determinada manera y satisfacer la experiencia de los usuarios que la están utilizando. La clave está en identificar qué se necesita en cada caso y quién lo va a usar", razona la representante de Canon. "Poner tecnología sin dar una pauta de qué beneficios aporta a la empresa y al empleado no tiene sentido".

El representante de Samsung apunta hacia el servicio como lo más importante. Ahora bien, reivindica el papel del dispositivo. "El usuario tiene que ser consciente de los servicios que va a necesitar y debe asegurarse de que el dispositivo por el que opta cumple las expectativas de la tarea que le he encomendado".

La movilidad es una de las estrellas de esta transformación.

"Es deber de toda compañía movilizarse", asegura Gándara. "El sentimiento de estar anclado a una mesa y la sensación de propiedad es cosa del pasado", remata.

Tecnológicamente se puede lograr cualquier cosa pero culturalmente hay que



“El usuario tiene que ser consciente de los servicios que va a necesitar y asegurarse de que el dispositivo cumple las expectativas”

ser capaz de aplicarla y ver claramente qué beneficios supone para la empresa. "La tecnología es la forma diferente de hacer las cosas", define de Dios que, insiste, en que la clave de todo este proceso es la independencia. "El usuario se independiza de la ubicación, con lo cual es tremendamente móvil; y también del dispositivo", vuelve a afirmar. Interiorizado el proceso, muchas empresas han dejado de prestar atención al dispositivo y lo dejan en manos del empleado. "Es más barato aprovisionar dinero al empleado para que compre sus dispositivos que tener un departamento que se encargue de ello". Las aplicaciones se tornan en otro de los caballos de batalla de estos procesos de transformación; y se convierten en un elemento de riesgo cuando los empleados, acuciados por las exigencias del negocio, van más rápidos que el departamento TI y deciden

adoptar aquellas herramientas que mejor se adecúan a sus necesidades; pero que no cuentan con el respaldo de la compañía. "Están utilizando recursos productivos pero sin el control del departamento TI", reconoce de Dios.

"La necesidad nace en los de-

partamentos de producción pero no es cubierta, con la suficiente celeridad, por la división tecnológica". Nace así la famosa "tecnología en la sombra" que el representante de Citrix asegura que se ve cada menos en las compañías.



“A medida que se educa a los empleados, descende la tecnología en la sombra”

La “irrupción” de los *millennials* ha añadido un punto más de picante a la situación. “Esta generación no utiliza las herramientas porque no quiere que le digan cómo debe utilizarlas”, asegura Carlos Gándara. “Quiere imponer su manera de hacer las cosas y no tolera que le indiquen cómo tiene que usarlas. Con ello, complican la vida al de TI, aunque debe entender por qué se toman esas decisiones”. ¿La solución? La educación. “A medida que se educa a los empleados, descende la tecnología en la sombra. Los *millennials* tienen un punto disruptivo y les va a costar adaptarse a las empresas para las que trabajen”.

La oportunidad del canal

El canal forma parte de la estrategia de negocio del trio de fabricantes. Un canal que también debe acometer su propia transformación. “Muchos distribuidores no han empezado a transformarse, lo que es un enorme riesgo ya que están sujetos a las mismas normas de mercado que el resto de compañías”, analiza el *field sales manager*. “Y quien no se transforme en el canal, desaparecerá”, augura. A su juicio vivimos un momento de grandes tensiones tanto a nivel de estrategias de las compañías como de conciliación con los negocios tradicionales. “El mayor reto al que se enfrenta el canal es tratar de equilibrar el negocio tradicional con los nuevos sistemas de hacer negocio”.

Carlos Gándara, que reconoce que los ingresos se colocan como la prioridad número uno para cualquier compañía (incluido el canal), recuerda que los ser-



vicios deben mover el negocio del canal. “No es fácil dar visibilidad a estos servicios ya que, en un principio, no generan suficiente volumen para hacer rentable el cambio”, apunta. Ahora bien, “necesitamos que el *partner* vea qué servicios puede proporcionar para aportar el valor suficiente para lograr esa transformación”.

Eva Sánchez-Caballero habla de la oportunidad. “Hay un momento de cambio muy importante y estos procesos son una oportunidad de negocio muy clara para el canal”.



El reto de la transformación del puesto de trabajo

1' 52". Hay tantas maneras de abordar una transformación del puesto de trabajo como empresas pero, ¿cuáles deberían ser, en cualquier caso, los elementos básicos que no deberían faltar en su puesta en marcha?

4' 32". El cambio cultural es el elemento clave de una transformación del puesto de trabajo. ¿Tienen claro las empresas de qué manera promoverlo y aplicarlo?

8' 24". En estos procesos, ¿no siguen las empresas españolas empeñadas en conseguir, por encima de una adecuada gestión del empleado y de una búsqueda de la productividad, objetivos como la reducción de costes o la rentabilidad a cualquier precio?

14' 58". Alrededor del 65 % de las empresas todavía cuenta con puestos de trabajo tradicionales. ¿Qué barreras son las más importantes?



20' 24". ¿Quién debe liderar el proyecto de transformación del puesto de trabajo? ¿Se concede a los responsables de recursos humanos el rol que merecen?

27' 16". En 2020, convivirán cinco generaciones en la empresa. ¿Se

tiene claro cómo deberá ser la gestión de todas ellas y cuál debe ser el modelo de los diferentes puestos de trabajo?

36' 18". En España apenas existe la conciliación. ¿Es este el reto más importante que deben afrontar las

empresas a la hora de abordar un proceso de estas características?

46'. ¿Es la movilidad la estrella de estos procesos de transformación?

49' 18". Está claro que una estrategia de transformación del puesto de trabajo va mucho más allá del dispositivo, sin embargo, ¿no está creciendo su importancia?

53' 29". Las aplicaciones son uno de los principales caballos de batalla a la hora de transformar el puesto de trabajo. ¿Cuáles son los principales riegos para una empresa?

1 hora 2' 30". ¿De qué manera procesos tan "tradicionales", como la impresión, se han adaptado a estos procesos transformadores?

1 hora 4' 55". ¿Cuál debe ser el papel del canal en este tipo de proyectos? ¿Lo observa como una oportunidad de negocio?



"Personas, procesos y tecnología marcan la ruta de la transformación digital"

Eva Sánchez-Caballero, *business development manager* de Canon España, insiste en el triunvirato que marca los procesos de transformación digital: personas, procesos y tecnología; aunque señala, como prioritarias, a las primeras. "Son las que van a promover los procesos cuando sienten que la transformación supone un beneficio en su manera de trabajar".

VER VÍDEO





"Es fundamental asegurar la independencia del usuario del dispositivo y la ubicación"

La clave está en la independencia. Manuel de Dios, *field sales manager* Iberia de Citrix, recuerda que un auténtico proyecto de transformación del puesto de trabajo se consigue cuando el usuario puede acceder a sus aplicaciones y datos, "con independencia de su ubicación o el dispositivo que utilice".

CITRIX®

VER VÍDEO





“El rol del dispositivo en los procesos de transformación digital es fundamental”

El dispositivo es el encargado de soportar los servicios y los cambios de proceso que deben llevarse a cabo en un proyecto de transformación del puesto de trabajo. Carlos Gándara, *senior B2B sales manager* de Samsung, recuerda que la marca ya incluyó en sus equipos la edición Enterprise Edition para cumplir con todos los servicios requeridos por las empresas.

SAMSUNG

VER VÍDEO



Carlos Gándara, *senior B2B sales manager* de Samsung