



**Los recursos humanos ya no son lo que eran:**  
**La gestión de personas basada**  
**en el design thinking**

equipo humano

Soluciones innovadoras en recursos humanos

## EL CAMBIO COMO ESTILO DE VIDA

Partimos de la premisa de que todo está en proceso de cambio. Todo o casi todo ha cambiado. Está cambiando al mismo tiempo que estoy redactando este artículo y seguirá cambiando cuando termine de redactarlo.

Por tanto, resulta de suma importancia ser consciente de este paradigma: todo está en proceso de cambio constante.

El cambio es percibido como malo, como incómodo, y es percibido así porque nos obliga a dejar viejos hábitos y adquirir otros nuevos. Cuando hablamos de adquirir algo nuevo, esto supone un esfuerzo para nuestro cerebro. Es por ello por lo que intentamos mantenernos estables sin muchos cambios porque esto facilita la vida de nuestro cansado cerebro.

**“EL CAMBIO ES LA ÚNICA CONSTANTE.”**

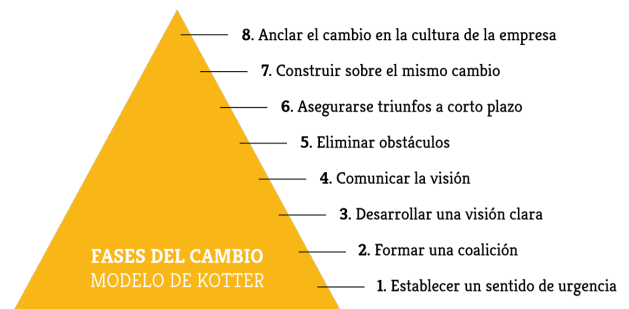
- HERÁCLITO

Os recomiendo la película “El Cambio”, dirigida por Michael A. Goorjian en Estados Unidos y basada en el libro de Watne Dyer “Tus zonas erróneas”. Quizás lo más interesante es el cambio de perspectiva con respecto a la noción del cambio, pues habla de cambio como oportunidad, aspecto poco convencional en los países occidentales.

Por otro lado [Kotter](#) y su modelo de los 8 pasos en la gestión del cambio, nos hace ver de qué forma podemos afrontar los cambios en las organizaciones y por ende de forma personal.

En la siguiente infografía podemos ver cuáles son los pasos a seguir según Kotter en la gestión del cambio:

Por otro lado, tenemos el modelo de [Kurt Lewin](#), uno de los primeros modelos de gestión del cambio.



El Modelo también es conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y congelamiento.

**1. Descongelamiento:** Consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Schein posteriormente le agregó: la falta de confirmación, crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.

Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla.

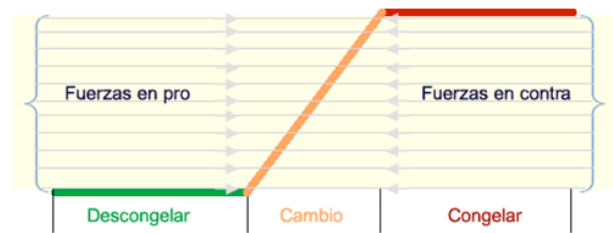
### **2. Cambio o movimiento:**

Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento hacia otro nivel. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Schein le agregó: la persona atraviesa por una [re-estructuración cognoscitiva](#).

Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas.

Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevas, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han recibido su eficacia para los resultados

anterior (segunda), con objeto de estabilizarla.



Modelo de KURT LEWIN

**3. Congelamiento:** Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicos como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Schein le agregó la tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona.

Congelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o de refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Además Lewin sostiene que estas tres etapas se pueden lograr si y solo si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

El objetivo de la primera etapa es analizar y evaluar la situación actual y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre el cambio. La tercera etapa es “congelar” la nueva situación, lograda en la etapa

## EL DESIGN THINKING EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

Ya no podemos dirigir los recursos humanos (actualmente denominado área de gestión de personas) como los dirigíamos hace cinco años, pues las personas han cambiado, los tiempos han cambiado, la sociedad ha cambiado, las preferencias de las personas han cambiado y sobre todo estamos hablando de las personas como valor añadido, etc.

Partimos de la premisa que el departamento de recursos humanos (área de gestión de personas) debe reciclarse y orientarse totalmente a las necesidades de los usuarios de las organizaciones. No sirve con los planes de formación transversales, o los estudios de clima sin resultados establecidos, hay que ir mucho más allá y dirigirnos a ellos como verdaderos diseñadores de experiencias.

Para conseguir estos nuevos resultados, debemos aplicar herramientas innovadoras para gestionar a las personas y el Design Thinking es una de esas herramientas que nos permite gestionar personas desde el propio diseño.

**LOS ANALFABETOS DEL SIGLO XXI NO SERÁN QUIENES NO SEPAN LEER Y ESCRIBIR, SINO QUIENES NO SEPAN APRENDER, DESAPRENDER Y VOLVER A APRENDER.**

- ALVIN TOFFLER

Al igual que [Philip Silberzahn](#), profesor de la Universidad Emlyon en Francia comenta que el Design Thinking tienen buenos resultados cuando ponemos en el centro del desarrollo al producto.

Desde [Equipo Humano](#) pensamos que la aplicación de DT a la gestión de personas tendrá resultados eficientes cuando pongamos en el centro de la cuestión a la propia persona.

Nuestro FOCO debe ir orientado a la persona como centro de la aplicación de la herramienta pero siempre aplicando la herramienta con un fin establecido, para conseguir unos objetivos que sean alcanzables. Esos objetivos se deben establecer según la técnica SMART.



La herramienta como tal está muy bien definida y los resultados son inmejorables. En otros países lleva años utilizándose para el diseño de productos, como por ejemplo la compañía [IDEO](#) que lleva muchos años explorando mercados, productos, servicios, a través de esta herramienta.

Existen multitud de definiciones sobre el Design Thinking y diferentes puntos de vista al respecto. Desde mi punto de vista es una forma creativa de resolver problemas, y estos pueden ser de ámbito educativo, cultural, tecnológico, así como en el mundo de la gestión de personas. De ahí la importancia de aplicar el DT a la gestión de personas, pues aplicamos una herramienta creativa para acercarnos de

una forma diferencial y singular a nuestros compañeros de trabajo.

Una de las peculiaridades que resulta fundamental del DT para mí, es que **genera valor**. Existen multitud de herramientas como Gestión de la Calidad Total, Six Sigma, Lean Startup, etc., pero todas ellas se dedican a capturar valor pero no a generarlo. Estas técnicas ayudan a que los negocios vayan como la seda pero no a generar valor diferencial.

Si ponemos a las personas en el centro de la herramienta, lo que estamos generando es un valor extraordinario y singular a nuestras personas, ayudando a mejorar su conocimiento, su satisfacción, su implicación y compromiso, su expertis, pues se trata de un acercamiento a los mismos pero de forma singular.

### **Pero realmente, ¿qué es el Design Thinking?**

Es una herramienta de trabajo para generar ideas innovadoras centrándose en dar soluciones diferentes a las necesidades que nos plantean los usuarios finales. La traducción en español es “pensamiento de diseño” y empezó a utilizarse en la Universidad de Stanford en California en los años 70 pero de una forma aún muy teórica.

Fue a partir de los años 90 cuando se le ve la posibilidad de aplicar el Design Thinking al mundo de los negocios, sobre todo rompiendo el viejo mito de que el diseño está orientado únicamente a las especialidades artísticas relacionadas con el arte.

La primera compañía que comenzó a utilizar el DT como herramienta de trabajo habitual fue IDEO.

Según [Tim Brown](#), actual CEO de IDEO, el Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado”.

EL DT es utilizado por empresas como Zara, C&A, Google, Apple como generadores de innovación en la empresa, y motores de cambio tanto interno como externamente.

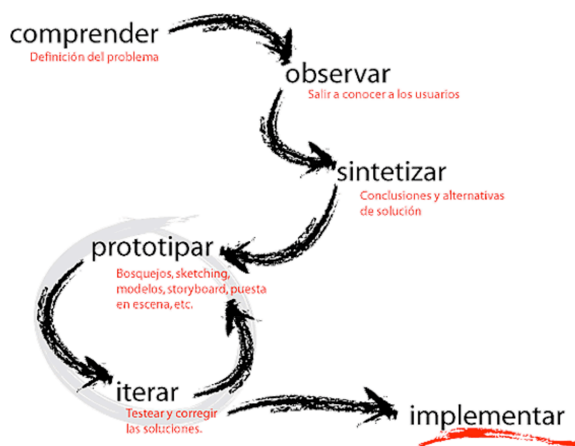
Personalmente he tenido la oportunidad de utilizar DT en proyectos de recursos humanos dentro de la compañía C&A, diseñando proyectos singulares de formación para las dependientas de las tiendas de España y Portugal, y los resultados han sido espectaculares porque hemos llegado a sorprender al usuario de una forma diferencial y la transferencia al puesto de trabajo se ha realizado de forma natural.

En la siguiente imagen, mostramos el concepto que desarrollamos para C&A Iberia para formar a más de mil dependientas. Un concepto visual representado por la misma imagen corporativa que va dirigido a que las personas que están atendiendo generen respuestas en los clientes/as que sean de su agrado, pero no solo esto, sino que generen emociones positivas hacia la marca.



El proceso de Design Thinking se compone principalmente de cinco etapas y no es estrictamente lineal. En cualquier momento puedes ir de una fase a otra, para retomar una anterior en función de los resultados obtenidos. Se trata de un pensamiento divergente y convergente al mismo tiempo que ofrece grandes posibilidades para el usuario final.

En la siguiente imagen mostramos el



proceso establecido de los cinco pasos:

## DESIGN THINKING EN MATERIA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

Podemos decir de forma asombrosa que somos la única compañía de recursos humanos que aplica esta herramienta a la generación de proyectos orientados a formar y capacitar al personal, a motivar a los trabajadores, a mejorar el liderazgo, a gestionar el Talento interno de la empresa, a crear planes de comunicación interna, así como a crear culturas organizativas más actuales, pero siempre de una forma singular y utilizando metodologías innovadoras que sorprendan a nuestro usuario final: el trabajador. Y todo esto porque pensamos que el valor máspreciado de las organizaciones son las personas y por eso queremos ayudarles pero partiendo de las emociones positivas y generando soluciones para las mismas.

Llevamos más de diez años aplicando metodologías innovadoras en la gestión de las personas, dando resultados en primer lugar y luego que estos resultados sean provocados de una forma singular, diferente, ajustados a las necesidades de los nuestros clientes. Es lo que nosotros denominamos RRHH FIT.

Pero, la pregunta es ¿Por qué hacer las cosas de forma diferente a la hora de dirigir/gestionar a las personas de las empresas?

Y la respuesta es fácil, y **¿por qué no?**

Llevamos muchos años haciendo las cosas de la misma manera y esperando resultados diferentes. Creo que ha llegado el momento de hacer las cosas de una forma diferente en materia de recursos humanos y hacer una verdadera transformación de la gestión de personas. No podemos perder de vista los indicadores, pero para llegar a conseguir

dichos indicadores podemos cambiar el proceso para conseguirlos.

El Design Thinking nos ofrece una manera singular de desarrollar proyectos para nuestros empleados, partiendo de la premisa de cambiar la palabra empleado/a por **persona** con todo lo que conlleva.

Lo primero para hacer las cosas diferentes es **empatizar** con ellos y para eso existen diferentes herramientas que van más allá de un estudio de clima organizacional, es llegar a saber qué sienten, qué piensan, etc., sobre la organización, sobre su trabajo, sobre las personas que les rodean en su puesto de trabajo, etc.

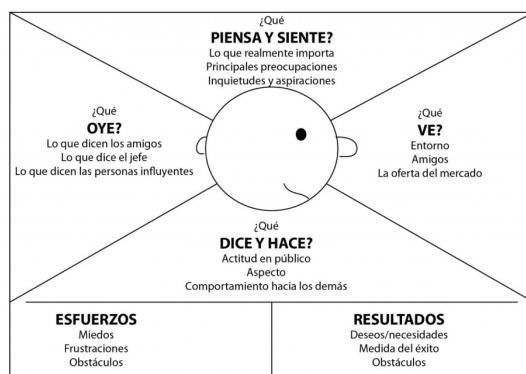


**José Enrique García**

Director General de Equipo Humano

[joseenrique@equipohumano.com](mailto:joseenrique@equipohumano.com)

[www.equipo humano.com](http://www.equipo humano.com)



De la misma forma, podemos ofrecer culturas organizativas diferentes, creadas a través de esta herramienta.

Os invito a que conozcáis a fondo como aplicar el Design Thinking aplicado al mundo de los recursos humanos con un fin último, realizar las cosas diferentes y muy ajustadas a las necesidades de nuestras personas, de nuestros equipos de trabajo.



MARZO 2016

# equipo humano

Soluciones innovadoras en recursos humanos