



Microsoft es una de las organizaciones tecnológicas más potentes del mundo y sin duda está experimentando en la actualidad una gran transformación marcada por el papel que juegan las personas dentro de la organización. En toda esta evolución el talento y su gestión se han convertido en la piedra angular para el departamento de Recursos Humanos.



ENTREVISTA / MICROSOFT

Luisa Izquierdo

Human Resources Director-Spain de **MICROSOFT**

CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

A la hora de seleccionar a un candidato para un puesto buscamos profesionales con pasión y ganas de aportar e involucrarse en un proyecto exigente pero muy enriquecedor, con alta capacidad de adaptación, mentalidad abierta, que sepan trabajar en equipo y no les asuste asumir nuevos retos y roles dentro de la compañía”, explica Luisa Izquierdo, Human Resources Director-Spain de Microsoft.

Describe su compañía (presencia en España etc.) y sus prioridades en la actualidad.

El compromiso y misión de Microsoft es potenciar a las personas y a las organizaciones, ayudarles a hacer más, a alcanzar sus metas. Queremos hacer llegar a las personas y empresas los beneficios de la actual transformación digital en la que estamos inmersos, de forma que puedan maximizar su competitividad. Pero nada sería posible

sin las personas. Contratamos a gente increíble que hace cosas asombrosas.

Microsoft lleva treinta años en España apostando por la innovación y colaborando para acelerar el crecimiento de la industria local de tecnología y el avance de la sociedad de la información. Tras casi tres décadas del inicio de su andadura en nuestro país, la compañía ha dejado patente su fuerte compromiso con la sociedad española y la importancia de las tecnologías de la información como catalizador del progreso.

¿Qué ha provocado que su compañía tome iniciativas para reforzar el talento en la era digital?

Estamos experimentando una gran transformación impulsada tanto por la dinámica cambiante de la fuerza laboral, como por la presión de nuestros directivos y de la competencia por reclutar y gestionar el mejor talento. La transformación digital se

ha convertido en la gran prioridad de las empresas de cualquier tipo de sector, pero en estos procesos a menudo suele olvidarse el componente de transformación cultural que conllevan y se minusvalora el papel de las personas. Nada más erróneo, pues aunque es evidente que la tecnología es el catalizador de la transformación digital, son las personas las que la hacen posible. Hablamos de la transformación de las organizaciones, del replanteamiento de los modelos de trabajo tradicionales y de la implantación de nuevos esquemas de relación entre los miembros de un equipo.

¿Cómo impactan las nuevas formas de trabajo/relación entre distintos colectivos, por ejemplo, el trabajo en red, la multidisciplinariedad?

Si en algún contexto resulta evidente el concepto de transformación digital es en cómo está cambiando la forma en que se trabaja. Trabajamos en movilidad, formando parte de equipos internos y externos a la organización, accediendo a información que, en muchos casos, reside en silos independientes y desconectados entre sí. Nuestra prioridad no es construir herramientas individuales de productividad, sino diseñar una plataforma basada en cuatro principios: colaboración, movilidad, inteligencia y confianza. Las personas todavía realizan una parte muy importante de su trabajo de manera individual, pero la colaboración es la nueva norma. En el área de los RRHH un gran reto es el de conectar a los empleados, crear verdaderas redes de colaboración. Es necesario disponer de soluciones de conectividad y comunicación que permitan diferentes canales y modelos de conexión. Es importante que las soluciones que soportan este nuevo modelo de trabajo sean sencillas e integradas y que ofrezcan un interfaz familiar y conocido y una experiencia conectada y en movilidad transparente e independiente del dispositivo, ya sea un móvil, una tableta o un portátil.

La inteligencia artificial es parte integral de este nuevo modelo de trabajo. En Microsoft trabajamos para incorporar inteligencia a las aplicaciones. Buscamos transformar la forma en la que trabajamos con inteligencia.



“Aunque es evidente que la tecnología es el catalizador de la transformación digital, son las personas las que la hacen posible”

¿Cómo describiría el cambio cultural que está experimentando en su compañía?

El cambio de los hábitos de los consumidores en la era digital obliga a las empresas a encarar un proceso de transformación que cambia su cultura. En Microsoft nos gusta mirar hacia el futuro, por lo que entendemos que hay que reinventarse continuamente. Internamente, pasamos por un momento en el que teníamos que averiguar quiénes éramos, por qué éramos lo que éramos, y pensar en lo que sería el mundo sin nosotros en él. En resumen, necesitábamos redescubrir nuestra alma. Esto nos hizo cambiar nuestra mentalidad. Culturalmente, estamos pasando de ser una compañía que lo sabe todo a ser una absolutamente comprometida con el objetivo de aprenderlo todo. Hemos puesto en marcha un proyecto de transformación cultural, liderazgo digital y gestión de talento, que forma parte de un proceso global de transformación que habilita y posibilita el cambio global, que requiere nuevos perfiles profesionales y exige una nueva cultura de organización y de innovación basada en el aprendizaje. Tenemos que ser capaces de asumir retos, superar adversidades y aceptar los errores y las críticas como parte de todo este proce-

so. Esta es la única manera de avanzar y lograr nuestra misión de capacitar a cada persona y cada organización en el planeta para lograr más.

¿Qué significa el talento en la era digital para su compañía? ¿En qué se diferencia del talento que gestionaba antes?

La transformación digital en la que estamos inmersos implica una transformación y más innovación en la gestión de las personas y el talento. La transformación digital va de personas; de personas potenciadas por la tecnología y cuya eficacia y eficiencia puede ampliarse gracias al trabajo colaborativo, de la comunicación, de la estructuración en organizaciones virtuales capaces de funcionar como redes neuronales y cuya competitividad puede mejorarse mediante el uso de tecnologías de inteligencia artificial. Nos encontramos ante la llegada de la ola más emocionante y disruptiva de tecnología que la humanidad haya experimentado: Inteligencia Artificial, Realidad Mixta y Computación Cuántica. Estas tecnologías llevarán inevitablemente a cambios gigantescos en nuestra economía y sociedad y, por supuesto, en los perfiles profesionales que demandan las empresas.



¿Se ha redefinido el rol del líder para gestionar al Talento en la Era Digital? Por ejemplo para asegurar un estilo de liderazgo más inclusivo, colaborador, inspirador y adecuado a una estructura más plana y cultura más abierta.

La clave está en saber gestionar el cambio. Desde RRHH tenemos que facilitar ese cambio, ordenar, priorizar y proporcionar los medios para las transformaciones. Los responsables de RRHH tenemos que potenciar el talento, siempre alineados con los objetivos del negocio organizacional para obtener resultados de alto impacto con empleados comprometidos. Para ser un buen líder y dar un buen ejemplo de lo que representa nuestra cultura, hay tres cosas que tenemos en cuenta: los buenos líderes crean claridad y reducen la complejidad; generan entusiasmo y energía en sus equipos; y definen cómo es el éxito y trabajan para capacitar a su equipo para lograrlo.

¿Qué estrategias utiliza su compañía para atraer talento digital?

Se trabaja muchísimo la marca a través de nuestros perfiles sociales. Es especialmente importante de cara al "employer branding", nuestra presencia en LinkedIn y Twitter. Compartimos contenidos atractivos tanto locales como internacionales, desde lan-

zamientos de nuevas soluciones o productos, hasta historias de éxito de nuestros clientes que adoptan nuestras plataformas cloud en sus empresas, y hablando de distintos sectores como Salud, Industria, Educación, Servicios Financieros, Retail... Sobre todo, resaltamos los temas de innovación -que es muy amplio-, y de liderazgo, donde especialmente nuestro CEO Satya Nadella -pero también otros ejecutivos como Brad Smith, nuestro Chief Legal Officer, o Amy Hood, Chief Financial Officer, o Harry Schum, EVP de Inteligencia Artificial e Investigación, por ejemplo-, exponen su visión de liderazgo en un momento que no nos podemos limitar a hablar de tecnología, sino en ver cómo se aplica, en todos los valores que debe tener en cuenta. Así, hablamos también de diversidad, inclusión, accesibilidad... Además, intentamos sacar partido de todos esos contenidos, gracias a LinkedIn Elevate, que permite que también nuestros empleados se conviertan en embajadores de la compañía.

¿Qué hace su compañía para detectar y desarrollar este talento?

Tratamos de que nuestros profesionales estén inspirados y motivados para lograr cosas extraordinarias que dejen un impacto duradero en la sociedad y todo ello con una cultura de la innovación basada en el aprendizaje continuo. Esto supone una capacidad de asumir riesgos y aprender de los errores y un compromiso de los líderes de la organización para ayudar a sus equipos a desarrollar todo su potencial.

A la hora de seleccionar a un candidato para un puesto, buscamos profesionales con pasión y ganas de aportar e involucrarse en un proyecto exigente pero muy enriquecedor, con alta capacidad de adaptación, mentalidad abierta, que sepan trabajar en equipo y no les asuste asumir nuevos retos y roles dentro de la compañía. Microsoft ha establecido políticas de reclutamiento para asegurarse de contratar el mejor talento disponible. Necesitamos personas con capacidad para pensar de forma diferente, dispuestas a aprender permanentemente, apasionadas, creativas, que no teman asumir riesgos y aprender de sus errores. Y algo muy importante, que tengan ca-

pacidad de colaboración. Hay que ser capaz de compartir el conocimiento y la experiencia acumulada y aprovechar la propia experiencia para enriquecer nuestra labor y la de nuestros equipos y crear redes que fomenten el intercambio de conocimiento. Los resultados individuales son muy relevantes, pero es muy importante cómo contribuimos al éxito de otros y cómo nos apoyamos en lo que otros han hecho para seguir construyendo.

¿Cómo han cambiado las estrategias de motivar a las personas con talento en la era digital?

Lejos de las estrategias tradicionales de Recursos Humanos, enfocadas en la gestión de empleados, muchos de los responsables de RRHH de hoy en día estamos lidiando con un sinfín de prioridades empresariales, expectativas y programas para la plantilla. Se nos exige ser expertos en cultura, diversidad e inclusión, analítica de personas, coaching constructivo de desempeño, compromiso multigeneracional y mixto de la fuerza laboral, reputación como empleador, agilidad y adaptabilidad del equipo, formación continua, desarrollo de liderazgo, planes de sucesión, compensación, beneficios y estrategia digital en el lugar de trabajo. La digitalización está abocada al fracaso si no se logra embarcar en el proceso a los trabajadores y atraer al mejor talento del mercado laboral. Tenemos que preparar a nuestros empleados y dotarlos de capacidades y formación de cara a un futuro que ya está aquí y por otro lado, ser capaces de captar talento preparado para hacer frente a los requisitos de la era digital.

¿Merece la pena intentar retener el talento? ¿Debemos ahora acostumbrarnos a la movilidad de talento?

Fidelizar talento es clave para la compañía. Implica estar siempre pensando en lo que demandan los empleados, desde beneficios sociales tanto para ellos como para sus familias, salarios competitivos, jefes que les hagan crecer, hasta medidas de flexibilidad que les permitan conciliar su vida personal y profesional en un entorno de trabajo estimulante y competitivo. El impulso de la flexibilidad, la dotación de las herramientas TIC más innovadoras que fomenten la movilidad, la evaluación

del desempeño mediante objetivos, el acceso a amplios planes de formación individualizados a cada empleado o la apuesta por planes de compensación específicos son algunas de las actuales características de nuestra política de Recursos Humanos y que nos ayuda a retener talento. Es muy importante evitar el estancamiento de los empleados y asegurarse de que sus habilidades no quedan obsoletas. Es necesario invertir en educación tecnológica constantemente y desarrollar habilidades que nunca han sido tan importantes como ahora: agilidad para aprender, colaboración, flexibilidad, resiliencia... Con la Inteligencia Artificial, muchos puestos de trabajo se van a transformar. Tenemos que preparar a nuestros empleados y dotarlos de capacidades y formación de cara a un futuro que ya está aquí.

¿Qué hacen en su compañía para reconocer y recompensar el talento en la era digital? ¿Implica cambiar los sistemas tradicionales como, por ejemplo, los objetivos individuales?

La transformación digital en la que estamos inmersos implica una transformación y más innovación en la gestión de las personas y el talento. La transformación digital va de personas; de personas potenciadas por la tecnología. La clave está en saber gestionar el cambio. Desde RRHH tenemos que facilitar ese cambio, ordenar, priorizar y proporcionar los medios para las transformaciones. Esto está relacionado con la función de desarrollar el talento. Reclutamos su potencial para la organización, y fomentamos una política de RRHH basada en la gestión integral de las

personas y en el trabajo por objetivos, retribución por mérito y oportunidades de desarrollo profesional. Como parte de nuestra transformación cultural, hemos modificado nuestros sistemas de evaluación para medir no sólo el rendimiento individual, sino también la aportación de cada empleado al éxito de otros, y su capacidad para construir en base a las aportaciones de otros miembros del equipo. El éxito radica en aprovechar las ideas y aportaciones de los demás y cada empleado puede y debe contribuir, en lo posible, al éxito de sus compañeros y del negocio.

¿Qué herramientas de gestión han cambiado o piensan actualizar? – por ejemplo, adaptar su diccionario de competencias corporativas, el sistema de evaluación del desempeño, etc.

Desde Microsoft, somos muy conscientes de los retos que la era digital conlleva y, por ello, hemos lanzado un nuevo módulo específico para RRHH a nuestra suite de aplicaciones empresariales: Microsoft Dynamics 365 for Talent, con el fin de acceder al mejor talento y a retenerlo. Y no vamos solos. Vamos de la mano de LinkedIn. El objetivo es ayudar a las empresas a gestionar y nutrir mejor ese valioso recurso.

Desde el sourcing y reclutamiento (módulo Attract, vinculado a LinkedIn Recruiter que ofrece a los directivos y entrevistadores la información más actualizada de los perfiles de los candidatos), hasta la integración y retención (módulo Onboard), Dynamics 365 for Talent proporciona una visión de 360 grados de la fuerza de trabajo que capacita a una organización.]

Para ser un buen líder y dar un buen ejemplo de lo que representa nuestra cultura hay tres cosas que tenemos en cuenta: los buenos líderes crean claridad y reducen la complejidad; generan entusiasmo y energía en sus equipos; y definen cómo es el éxito y trabajan para capacitar a su equipo para lograrlo •