



NUEVAS FORMAS DE VIVIR Y TRABAJAR EN LA ERA DIGITAL

La historia de la Humanidad está repleta de mitos que, de no haber sido superados, nos hubieran impedido progresar. El más rotundo, el del Apocalipsis, hubiera vuelto locos a nuestros ordenadores a las 12 de la noche y nos hubiera hecho desaparecer en el año 2000. Los mitos tienen mucho de profecías no cumplidas y ahora, sumidos como estamos en un auténtico Cambio de Era con mayúsculas, buscamos mitos que nos ayuden a transitarlo. En la sede de LG en Madrid y de la mano de PeopleMatters un grupo de directivos de RRHH se han reunido para desmontar los mitos de la transformación digital pensando, desde el positivismo, cómo son y serán las nuevas formas de vivir y trabajar en la era digital.

HR SHOW ROOM

MAITE SÁENZ,
Directora de ORH-Observatorio
de Recursos Humanos



CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PEOPLEMATTERS

LOS TRES MITOS DE LA TECNOLOGÍA]

¿Qué fue antes, el huevo o la gallina? ¿Qué pesa más en la tecnología, su valor de oportunidad o su riesgo como amenaza? La transformación digital ha generado un halo de misterio en torno a ella en el que, como nuestros ancestros de las culturas cavernarias, proyectamos nuestras inseguridades como individuos y también como organizaciones. El catastrofismo adopta forma de robot y nos adelantamos al futuro creando un escenario en el que la sustitución hombre-máquina será mayoritaria. *"Nos detenemos en la amenaza que la digitalización supone para determinados puestos de trabajo y magnificamos a los STEM pero no vamos más allá. La buena noticia es que el reciclaje es posible pero necesita inversión"*. Camilla Hillier-Fry, socia de People-Matters, realizó la intervención inicial para centrar el contexto de los tres mayores mitos de la digitalización y su impacto en el mundo empresarial, comenzando con el mito de la tecnología, siguiendo con el mito de los millennials y terminando con el mito del trabajo y el ocio como una línea continua.

Los mitos atribuyen a las personas o a las cosas cualidades o excelencias que no tienen y eso es lo que les está pasando a nuestros millennials. A la vista de las generaciones más "añosas", son individuos súper preparados dotados de competencias técnicas sobrenaturales que empequeñecen el valor de la experiencia de quienes les rodean. Y si hablamos de sus expectativas vitales y laborales, parece que todos ellos fueran altruistas, de espíritu libre y decididos hasta la arrogancia. *"Es cierto que las generaciones más jóvenes tienen a su favor unas competencias digitales que han adquirido en su día a día cotidiano, pero también tienen en su contra que no saben aplicarlas una vez llegan al mundo de la empresa"*, explicó Camila. *"En este sentido los millennials son a la vez un mito y una oportunidad que no estamos sabiendo aprovechar porque todavía hoy pensamos que el mundo game y de los videojuegos es sólo ocio, cuando en realidad es el terreno de aprendizaje real de la nueva fuerza de trabajo"*.

Tras los mitos se esconden las realidades y en el caso de los que hemos descrito está el de cómo adaptar las hasta ahora tradicionales formas de trabajar a un nuevo contexto tecnológico, generacional y cultural radicalmente diferente. Las competencias del talento digital vienen presididas por un dominio que podríamos definir como "práctico" de la tecnología, entendiendo esa practicidad como el saber utilizar eficazmente el conocimiento

Los mitos atribuyen a las personas o a las cosas cualidades o excelencias que no tienen y eso es lo que está pasando a nuestros millennials •

MARÍA TORRIJOS
DRH de FUTURE SPACE



INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

FUTURE SPACE

Nosotros somos una empresa familiar y hemos pasado en tres años de una gestión muy condicionada por ello a tener ahora procesos similares a los de una multinacional. En RR.HH hemos tenido que aprender cuál es nuestro negocio desde la base y para ello les pedimos a nuestra gente que se sentara con nosotros y nos contara qué significan y para qué sirven las tecnologías que vendemos, y a la par, nosotros les hemos acercado a lo que hacemos en RR.HH involucrándolos activamente dentro de algunas de nuestras actividades. Además, los viernes organizamos charlas en las que los técnicos nos explican a toda la compañía las novedades en productos propios y en las últimas tecnologías de mercado.

También hemos puesto en marcha tres iniciativas cross que consisten en grupos de trabajo de diez personas voluntarias, como máximo, que durante un año colaboran para realizar propuestas de innovación, RSC y *team building*. Con ello pretendemos que estos grupos nos dinamicen en el día a día fomentando una cultura de innovación, dedicando parte de nuestro tiempo a fines sociales y a realizar actividades para conocernos mejor, en definitiva es el vehículo que mantiene una parte de nuestra cultura Future Space.



Tras los mitos se esconden las realidades y en el caso de los que hemos descrito está el de cómo adaptar las hasta ahora tradicionales formas de trabajar a un nuevo contexto tecnológico, generacional y cultural radicalmente diferente •

tecnológico y el saber actuar eficazmente en el entorno de trabajo digital. Los procesos internos de las organizaciones deben convertirse en facilitadores de esta doble eficacia pero ¿se está viendo así desde las empresas? ¿Cómo gestionamos personas en el mundo digital? La experta de PeopleMatters reconocía

el amplio margen de mejora no sólo en esa gestión orientada a maximizar la eficiencia y la productividad sino también a convertir la experiencia empleado en el motivador principal para lograr ambas. *“¿De verdad ofrecemos procesos transparentes, sencillos y a medida de las circunstancias del empleado?”*.

ALEJANDRA LÓPEZ-BAISSON
DRH de 3M



INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

3M

Somos una compañía de innovación con una rotación cero y, por lo tanto, muy endogámica, y para abrirnos a otras experiencias hemos montado los *Tuesdays on the road*. Estamos convencidos de que las cosas chulas pasan fuera de la oficina y con esta iniciativa nos forzamos a visitar clientes y a ver cómo se nos percibe fuera. También hemos decidido realizar los comités de dirección en abierto de tal manera que todo el mundo que quiere asistir se puede apuntar para hacerlo y participar con voz y voto. Al principio teníamos cierto miedo pero una vez que nos decidimos nos dimos cuenta de que los temas confidenciales son, en realidad, muy pocos, y la iniciativa nos hizo subir 15 puntos en el *Best Place to Work* en materia de liderazgo. También hemos sacado adelante el proyecto *Manager for a Day* con el que los becarios se sientan en el Comité de Dirección y nos dan su visión sobre qué harían ellos si estuvieran en nuestros puestos. Además, hacemos intercambio de equipos con otras compañías.

PRIMERO CULTURA, DESPUÉS PROCESOS]

Los profesionales reunidos tomaron entonces la palabra moderados por la directora de ORH, Maite Sáenz. La primera pregunta, a la línea de flotación: ¿Cómo se están abordando los mitos y cómo se están descendiendo a la realidad de las empresas? *“Creo que las organizaciones están completamente desorientadas en este nuevo entorno y que han de cambiar radicalmente sus planteamientos -se adelantó Alejandra López-Baisson, DRH de 3M-. No tiene sentido cómo concebimos hoy la gestión de personas, en realidad, no hay que gestionarlas ya que se gestionan a sí mismas. Los directores de recursos humanos tenemos que trabajar más el talento y menos el proceso. Hemos de ser cada vez más directores*



JUAN TINOCO
DRH de LG

INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

LG

En LG nuestro presidente lidera la actitud del comité de dirección hacia la transformación del modelo de liderazgo. Participa en desayunos con los empleados, charla con ellos y toma nota de sus preocupaciones con cercanía y transparencia, y eso ha sido un foco de *engagement* importantísimo. Algo similar hemos hecho los miembros del comité de dirección por parejas y este año, que en el que nuestro lema está centrado en las personas, quienes lo estamos haciendo somos Recursos Humanos con un reporte posterior al comité.

En estos momentos nos hemos embarcado en el primer Barómetro de experiencia empleado del Instituto de Empresa porque somos conscientes de su valor para el negocio y de que en Recursos Humanos tenemos la misión de traducir las preocupaciones de los empleados en una experiencia positiva.

de marketing y tener claro que no podemos tener organizaciones estáticas como las de ahora". Gestionar la cultura como reto principal es la respuesta mayoritaria de las organizaciones y en el caso de LG es vista por su DRH, Juan Tinoco, como la manera de afrontar "de forma positiva y eficiente todo lo que nos viene. Cada vez vamos más hacia cómo gestionamos la cultura porque entendemos que lo digital será una parte de ella en el proceso de cambio". La cultura mueve el cambio y todos los presentes compartieron sus iniciativas para movilizarla en



CLAIRE RENAUD
DRH de DELL

INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

DELL

En materia de cultura y liderazgo hemos diseñado un curso virtual muy interactivo que cuenta la visión estratégica de forma divertida, clara, con algunos vídeos y que permite a cada empleado personalizar su propia historia para que luego les sea más fácil trasladarla a sus clientes o colaboradores. También estamos trabajando la humildad con un programa específico de confianza, el *Trust Advantage*, muy centrado a nivel ejecutivo porque entendíamos que era aquí donde más teníamos que trabajar. La flexibilidad es otro foco que centra nuestra atención y, de hecho, el 90% de nuestra gente puede trabajar donde quiera cuando quiera, ellos lo eligen. Hemos visto que es muy valorado tanto por las generaciones jóvenes como por las de mayor edad porque les permite organizarse como necesitan. Y en lo que respecta a nosotros como departamento, llevamos aplicando *design thinking* desde hace dos años con muy buenos resultados en lo que respecta a la transformación de los procesos y de nuestro propio *mindset*.

el sentido de las agujas del reloj de la disrupción digital, con la agilidad y la transparencia como ejes de movimiento necesarios.

Así, por ejemplo, en Dell se está poniendo el foco en generar un clima de confianza con un estilo de actuación informal, flexible y sobre todo humilde, con unos modelos de liderazgo que contribuyan a romper silos y con procesos lo más transparentes y self-services posibles, como explicó su DRH, Claire Renaud. "Combi-



INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

STEELCASE

Nuestra iniciativa más importante y que más va a impactar a la cultura de nuestra empresa es el diseño de un nuevo espacio de trabajo para toda nuestra plantilla de Madrid. El proyecto comenzó precisamente con la intención de generar una nueva cultura dentro de la organización y promover así la innovación, la colaboración y mejorar el bienestar de nuestros trabajadores. Somos conscientes de que el mercado está cambiando a un ritmo vertiginoso, por lo que tenemos que ser capaces de adaptarnos y salir reforzados.

Nuestro nuevo espacio, que hemos denominado Madrid Plaza, recoge todos nuestros principios de diseño, integra al cliente en nuestros procesos de creación y promueve una cultura de transparencia, aprendizaje y colaboración.

A parte de este gran proyecto, como somos una multinacional hay muchas iniciativas globales que adaptamos localmente. Un ejemplo es la sesión trimestral o "Town Hall" en la que nuestro CEO mundial habla de la marcha de la compañía a través de videoconferencia. Después, en España, nuestro Presidente nos reúne físicamente en un mismo espacio a las personas de la fábrica y a la de las oficinas, a esta sesión la llamamos cariñosamente "Los Churros", porque compartimos el desayuno. En la época de crisis pasada la transparencia con la que se desarrollaron hizo posible que nuestro presidente fuera reconocido por decir las cosas claramente. El *engagement* de la gente fue una de sus consecuencias.

Con la iniciativa *Curious Minds* intentamos trabajar la curiosidad trayendo a expertos para que nos den charlas sobre innovación, y con la de Todos Enseñamos Todos Aprendemos organizamos sesiones sobre temas de más actualidad o incluso humanísticos con los que ampliamos nuestros conocimientos más allá de lo profesional.

nunca. Personalmente me focalizaría no sólo en los procesos o cultura sino en la idea de qué tipo de organización necesitamos para conseguir resultados hoy. Una de las claves es el cómo hacer posible que nuestros equipos trabajen diferente, de manera más colaborativa, más transparente, más dinámica, más transversal, más fluida y más ágil. Se trata de ver cómo podemos trabajar ahora para dar mejores resultados ahora y la clave para ello es cambiar nuestro rol".

En Future Space el cambio se comenzó a trabajar hace tres años con un proyecto denominado "Escalabilidad", que desde entonces pivota en la co-creación de una cultura común y basada en el trabajo con los equipos y con sus managers. *"Para nosotros llevar a tierra ese 'qué queremos ser' nos ha llevado a apoyarnos muchísimo en ambos, en el caso de los equipos incorporándolos a sesiones de trabajo específicas para la creación de la cultura y modelo de talento así como en temas de innovación para que aporten, se impliquen y vean el valor de su participación y en el caso de los managers, siendo nuestros embajadores y aliados en esta transformación cultural",* explicó la DRH de la compañía, María Torrijos.

Transparencia es otra palabra utilizada de manera recurrente en el discurso de la transformación digital y en su aplicación a la práctica es donde se juega hoy la credibilidad de las marcas. *"Creo que el reto está en conseguir crear un liderazgo más natural con el que consigamos romper los silos generados muchas veces por los propios líderes para mantener su posición de privilegio -reconoció Teo Manzano, director de Marketing y Desarrollo de Producto de Steelcase -. En realidad, los procesos, más que cambiar, están evolucionando por sí solos. El mercado está evolucionando y nos está obligando a adoptar nuevas formas de trabajar en las que hemos de estar más unidos para conseguir un objetivo común. Este reto que supone el liderazgo natural lo entiendo personalmente como un reto de aprendizaje porque estamos en una época en la que todos, incluidos los líderes*

namos el liderazgo formal con el informal en un modelo organizativo muy plano y ello nos permite tener la agilidad que buscamos".

Cuestionar el discurso al uso de la función y poner foco en el negocio es también un nexo de confluencia admitido por los participantes. Para Beatriz Martín-Luquero, DRH de MSD, *"es necesario que cambiemos nuestro rol de gestores de recursos humanos para ser parte activa del negocio. Nuestra función cataliza los resultados de nuestras compañías, y en un momento de cambio tan veloz y radical como este la verdadera palanca de cambio son las personas. Por eso ahora tenemos una capacidad de influencia en la organización mayor que*

Las nuevas formas de trabajo que vienen impuestas por la transformación digital implican comportamientos que chocan con la naturaleza misma del ser humano y es en ellos donde la función puede y debe actuar •

formales, los informales y los empleados en su conjunto, tenemos que plantearnos la necesidad de aprender más y más constantemente”.

En este momento del debate irrumpen la idea de crear cultura en entornos de trabajo distribuidos con personas que cada vez más quieren trabajar con flexibilidad plena. “¿Tiene sentido que las empresas sigan teniendo empleados que terminen convirtiéndose en burócratas de sus tareas?” Alejandra, de 3M, apuesta por los hubs de talento agrupados en torno a proyectos que habrá que construir con un marketing de empleador mucho más atractivo que el actual, y Claire, de Dell, desde la experiencia de sus 120.000 empleados y la colaboración con numerosos trabajadores independientes, les añade la capacidad para autoidentificar un líder natural que les coordine. La cultura organizacional única dará paso a la coexistencia de microculturas diferentes que obligarán a revisar los mantras de la misión, visión y valores corporativos. Ya hoy estamos viendo cómo hay áreas, funciones y procesos que trabajan bajo este modelo y un buen ejemplo de ello es el retail. “Cada uno de nuestros puntos de venta, así como de nuestras áreas corporativas y proyectos, requieren unos perfiles muy específicos y diferentes. A partir de ahí no vale el café para todos. Desde People First, que es como llamamos a recursos humanos en Desigual, debemos conocer muy bien el negocio, así como los perfiles que necesitamos y actuar en consecuencia”, explicó Ángel Lobo, Retail People First Manager Iberia.

EMPATÍA Y CURIOSIDAD, EL TÁNDEM PERFECTO PARA ADAPTARSE]

Un estudio publicado por 3M sobre el carácter polímata de los grandes inventores de la historia de la humanidad revela los riesgos de la especialización extrema del conocimiento que está trayendo consigo la sobreabundancia de información actual. La diversidad de saberes es una fuente de inspiración de la creatividad y de la innovación de la que pocas profesiones beben. Recursos Humanos se concentra los saberes propios de sus procesos y ha de abrirse a otros conocimientos para ser capaz de ver el escenario del cambio desde múltiples perspectivas. “Creo que todo empieza con la empatía,

con la capacidad de ponerse en el lugar de los demás para poder ser capaz de generar ideas nuevas -se aventuró a afirmar Teo, de Steelcase-. Normalmente lo hacemos desde nuestra posición en RR.HH pero los hubs de talento de los que hemos hablado necesitan que amplíemos el foco a una visión más global y compleja

BEATRIZ MARTÍN-LUQUERO
DRH de MSD



INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

MSD

A nosotros nos funcionan muy bien dos cosas:

La primera es el reconocimiento. Diversos estudios señalan la importancia no sólo del reconocimiento frecuente, si no en el momento preciso. Por ello en MSD trabajamos para seguir construyendo una cultura del reconocimiento para distinguir los comportamientos colaborativos e innovadores haciéndolos transparentes y abiertos para todo el mundo. El año pasado lanzamos una plataforma y una app, Inspire, que nos permite reconocer públicamente los comportamientos basados en nuestros comportamientos de liderazgo en el día a día.

Y la segunda es favorecer el desarrollo temporal de nuestros profesionales en diferentes áreas. Cuando alguien vuelve a su puesto después de una experiencia así su nivel de compromiso, su visión estratégica y su capacidad de colaboración es muy alto.



de las personas. No sólo hemos de ponernos en el lugar de nuestros clientes sino también en el lugar de nuestros empleados para ver cómo podemos conseguir que se sientan integrados en un proyecto común". Coincidió con esta reflexión y dio un paso más allá Beatriz, de MSD: "A nosotros nos están funcionando dos aspectos fundamentales: primero, transformar la función para entender el negocio hasta el más mínimo detalle. Hemos de reconocer que en Recursos Humanos somos muy buenos conociendo los procesos de nuestra función pero tenemos que ser capaces también de entender el negocio del mismo modo Y segundo, aprender de nuestros



ALFONSO JIMÉNEZ
Socio director de
PEOPLEMATTERS



ÁNGEL LOBO
Retail People First Manager
Iberia de DESIGUAL

INICIATIVAS QUE TRANSFORMAN LA CULTURA DE TRABAJO

DESIGUAL

En Desigual el espacio de trabajo es ya una declaración de intenciones. Nuestros *Head Quarters* están lindando con la arena de la playa de la Barceloneta. Es un sitio muy inspirador, muy informal y muy en línea con nuestro *leitmotiv*: *Fun and Profit*. Nuestras instalaciones son una especie de *coworking*, con espacios muy informales y abiertos, en el que practicamos el 'no territorio', concepto del que fuimos pioneros en España. Otra iniciativa interesante son las charlas de nuestro presidente los viernes cada dos meses y que son muy bien recibidas por los empleados (cuya media de edad no supera los 30 años) por el espíritu de comunicación que se transmite en ellas. Se aprovecha para dar información sobre la marcha del negocio y para reconocer la contribución de determinadas personas, después de lo cual nos tomamos algo juntos, como una buena manera de empezar el fin de semana. Tenemos también un proyecto de embajadores de marca a través de redes sociales, con el que animamos a los empleados a comunicar sobre Desigual en sus diferentes perfiles y en paralelo trabajamos en atraer el talento que necesitamos a través de los *Talent Meet Up* que hacemos en las tiendas para que los candidatos vean lo que somos y nosotros podamos contactar con los perfiles más idóneos. Por último, tenemos un "*happymetro*" con el que medimos la felicidad de nuestros empleados, que este año ya supera el 80%.

empleados atrayéndoles al campo de la gestión. Cuánto más les acerquemos a nuestra función mejor experiencia de empleado podremos proporcionarles".

En opinión de Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters, las nuevas formas de trabajo que vienen impuestas por la transformación digital implican comportamientos que chocan con la naturaleza misma del ser humano y es en ellos donde la función puede y debe actuar. *"Por ejemplo, cuando hablamos de equipos colaborativos nos referimos a algo que va en contra del principio de propiedad; al manager le gusta sentir la propiedad de su equipo y si alguien participa en otro proyecto siente que pierde el control. Otro ejemplo es el aprendizaje, la innovación o el trabajo por proyectos, que van en contra del principio de conservación; nos sentimos más cómodos conservando lo que tenemos que arriesgando a descubrir lo desconocido. Y otra muestra más es la diversidad, trabajar con hombres, mujeres, con distintas generaciones o personas con discapacidad va en contra del principio de homogeneidad; nos sentimos más cómodos interactuando con gente parecida a nosotros y necesitamos que se nos fuerce a adoptar la inclusión como actitud para favorecer la diversidad porque de natural no nos sale. En todo ello es donde RR.HH debe introducirse para cambiar paradigmas. En definitiva, los nuevos modos de trabajo van en contra de principios y de emociones arraigadas en la Humanidad durante millones de años pero no por ello van a detenerse. Desde RR.HH hemos de tratar de influir en las personas para que vean que esas nuevas maneras de trabajar son las que les harán sobrevivir".]*