



**Elena Martín** Toscano,  
especialista Senior, People-  
matters

La irrupción de la tecnología y el nuevo escenario económico, social y demográfico exigen un nuevo enfoque en la dirección de personas que contribuya a la transformación empresarial para el éxito en la era digital. Los vertiginosos avances tecnológicos han generado un nuevo modelo de negocio que afecta a todas las áreas de la Organización y que hace necesario, consecuentemente, una nueva forma de gestionar a las personas.

Cuando se afronta una transformación empresarial, el primer límite que encontramos es la propia empresa: su cultura, su estructura organizativa, las competencias de su personal, la forma de comunicarse...

En un reciente estudio llevado a cabo por Ricoh I a nivel europeo casi dos de cada tres empresas reconocen no estar preparadas para la era digital. En concreto, un 63% de los directivos de las organizaciones entrevistadas asegura encontrarse lejos de poder afrontar la inminente transformación digital.

¿Qué es necesario hacer para que una empresa se transforme a “digital”? En primer lugar, tendremos que conseguir un liderazgo apropiado para los retos que este escenario plantea. Los equipos directivos deben poder tener la capacidad de ver con “gafas digitales”. Es decir, que puedan entender cómo las tecnologías afectan a toda la cadena de valor de la empresa. La transformación no consiste en la creación de una cuenta de Facebook que gestiona un community manager. El líder digital sabe cómo impulsar la creación de una cultura digital; una cultura donde prima la transparencia, la inmediatez, la flexibilidad, la apertura a las opiniones de los consumidores, de los empleados, la colaboración y la adaptabilidad.

# Liderazgo



Este enfoque, hace prioritario desarrollar políticas de recursos humanos diferentes que impulsen el cambio en el estilo de liderazgo, en la cultura y en la comunicación. Así, las áreas de mayor impacto en la gestión de personas en los próximos años serán la gestión del talento, la gestión de la diversidad y la especialización, la internacionalización y la medición del rendimiento, para conseguir la excelencia que lleve a la empresa a ser competitiva.

## GESTIÓN DEL TALENTO

La atracción de perfiles excelentes será cada vez más complicada. Las tendencias demográficas y la escasez de competencias y conocimientos demandados, así como el exceso de otros no demandados harán imprescindible



## Nuevo enfoque en la gestión de personas en la era digital

la mejora de los procesos de atracción y retención del talento<sup>2</sup>. La reputación e imagen que nuestra compañía haya alcanzado en el mercado gracias a la aplicación de políticas de Employer Branding y programas que muestren la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa, determinarán nuestro grado de atracción para los candidatos y para nuestro propio equipo.

Será necesario profundizar en políticas de reclutamiento y selección mucho más proactivas, que consigan diseñar el mapa de talento de las personas que necesita nuestra organización: dónde están y qué competencias tienen. El Reclutamiento 3.0 buscará a los candidatos allí donde estén, gracias al fomento de las nuevas tecnologías:

- Redes Sociales de Talento para candidatos, *alumni*, e incluso clientes, que mantenga en contacto a todos los que puedan tener un interés para y en la empresa, creando relaciones estables a medio y largo plazo.
- Gamificación que permita atraer candidatos y conocer sus competencias a través de los juegos en los que se les anima a participar.
- Sistemas automatizados para la gestión de CV, para la comunicación con los candidatos, para las pruebas on-line, etc.
- Gestión de la información digital global ("Big Data"), para encontrar a los candidatos adecuados, para medir la eficacia del proceso de selección y su calidad.

Además de mejorar la selección, la retención de los profesionales con desempeño excelente será prioritaria en la agenda del Director de Recursos Humanos. Cada vez más los equipos serán multigeneracionales; y si queremos atraer, retener y desarrollar a los mejores, tendrán que

saber convivir los Baby Boomers, con la Generación X, la Y y la Z (Nintendo) y tendrá que resultarles atractiva nuestra propuesta de valor al empleado.

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La gestión de la diversidad cobra especial relevancia en el entorno digital. Atendiendo a la escasez de talento y a las tendencias demográficas mundiales, los colaboradores y equipos de la empresa pueden venir de cualquier lugar, conviviendo culturas, estilos y generaciones muy distintas. Las políticas de gestión de personas tendrán que atender a esta nueva realidad y “educar” a la Organización en el respeto a esta diversidad, fomentando así la retención de sus profesionales. Serán necesarias prácticas de gestión que hagan posible la colaboración de personas después de la edad de jubilación, de jóvenes juniors recién licenciados, de mujeres que masivamente siguen incorporándose al mundo laboral, etc.

Por ello, desde RR.HH. deberán crearse las políticas y herramientas que faciliten e impulsen nuevos modelos de colaboración: flexibilidad en horarios que permita la conciliación, organización del trabajo por proyectos y no por tareas, colaboraciones a tiempo parcial o fomento del teletrabajo.

## COMPETITIVIDAD

Por otro lado, necesitamos saber cómo estructurar la empresa para mantener su competitividad a futuro como una Organización adaptable, de excelencia operativa y con un estricto control de costes.

Desde la función de gestión de personas será necesario fomentar la reducción de la jerarquía, estableciendo qué niveles organizativos son necesarios, cómo fomentamos la colaboración y estructuras más horizontales, qué funciones se deben empezar a desarrollar y qué competencias exigen esas funciones. En cuanto a los equipos que integran nuestra organización actual: ¿tenemos el personal nece-

sario para acometer la transformación y ser sostenibles?, ¿pueden cubrirse las necesidades con formación? ¿Es necesario reestructurar?, ¿necesitamos contratar nuevos perfiles?, ¿sabrán los mandos dirigir perfiles digitales?, ¿y equipos virtuales?, ¿qué tipo de relación contractual es la más óptima?... ¿Será necesario reorganizar de nuevo la empresa para que los negocios sean digitales y se apoye a las áreas emergentes cargadas de innovación, mientras mantenemos optimizadas las que suponen ingresos en el corto plazo y vamos invirtiendo en su transformación?

La utilización de nuevas tecnologías se hace imprescindible para la coordinación de equipos, el fomento de la imagen de marca, la colaboración entre personas

en localizaciones muy diversas y con formas de integración en el día a día variadas. De ahí la proliferación de redes internas corporativas, por ejemplo. Según los estudios realizados por Gartner y Forrester, el uso de

este tipo de redes se generalizará en muy poco tiempo. La causa principal es que gracias a estas redes internas corporativas, las empresas pueden mejorar la productividad en más de un 25%, gracias al aumento de la colaboración entre equipos, la gestión del conocimiento, la mejora de la comunicación global y la reducción de la duplicidad de tareas en la Organización. De esta forma, los costes colectivos se ven disminuidos mejorando la competitividad de la empresa.

## Desde la función de gestión de personas será necesario fomentar la reducción de la jerarquía y la colaboración

## PROLIFERACIÓN DE LAS REDES INTERNAS CORPORATIVAS

Trabajar con la dirección exponiendo el impacto de la digitalización en su negocio y en la forma de gestionar a sus equipos es clave para impulsar los cambios que han de darse. Y la única forma en que la comunicación de los cambios necesarios tendrá repercusión en las personas afectadas por el mismo. Es claro, pues, que el área de gestión de personas tiene un papel fundamental en el impulso de esta transformación empresarial, como gestor del cambio en la empresa, papel que garantiza su importancia y su contribución al negocio, también en la era digital. ■





# CERTIFICACIÓN EN COMPENSACIÓN

*GLOBAL REMUNERATION  
PROFESSIONAL (GRP®)*

Especialízate en un área  
crítica de futuro.

**WorldatWork**   
The Total Rewards Association

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80  
[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)