



Elena Martín, Gerente de PeopleMatters.

Una reciente investigación de McKinsey Global Institute refleja que las empresas que implantan plataformas de trabajo digitales, pueden llegar a aumentar la productividad hasta en un 9 por ciento, reducir los costes relacionados con los empleados hasta un 7 por ciento, y añadir un promedio de hasta 275 puntos básicos en los márgenes de beneficio¹. Según dicho estudio, las empresas pueden conseguir un valor sustancial de la aplicación de innovaciones digitales a los procesos de gestión de personas.

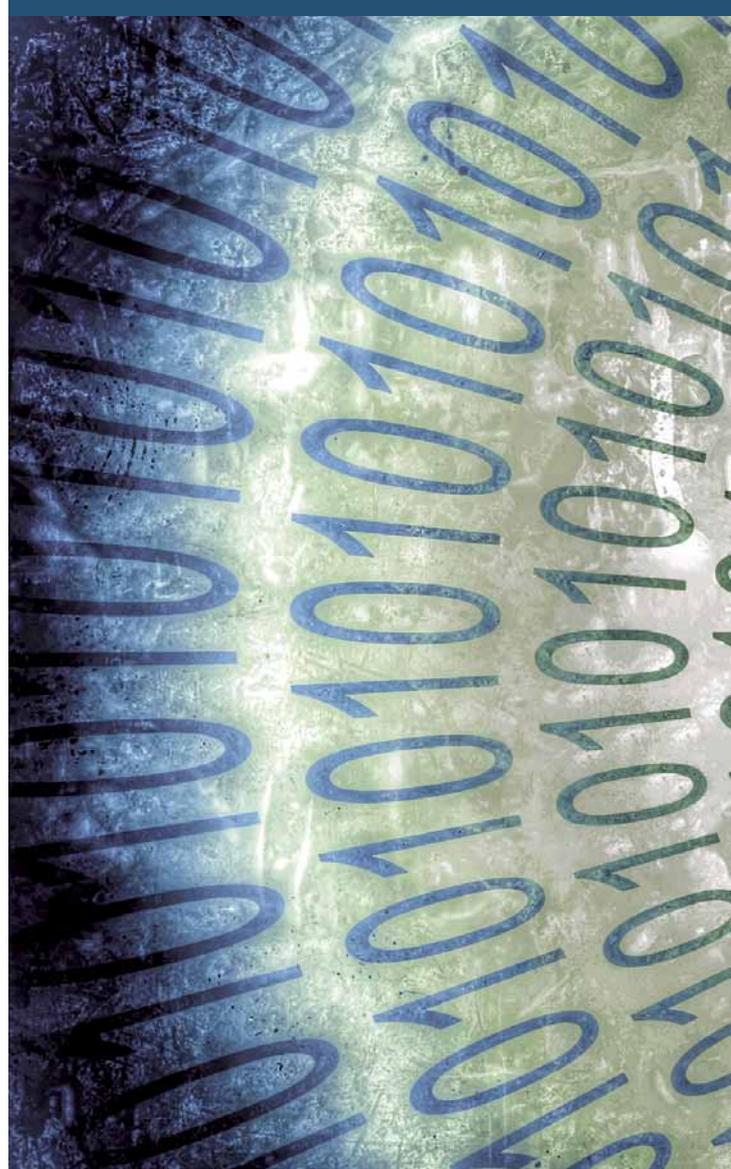
Lo cierto es que la mayoría de las “herramientas” de recursos humanos que usamos hoy en día surgieron en el siglo pasado, en organizaciones en las que los empleados se ligaban a la empresa para toda la vida y los cambios se producían de forma más controlada. Es lógico, por tanto, que en un entorno donde el cambio es una variable continua e imparable, necesitemos dar un giro en las prácticas de gestión de personas para que respondan a las necesidades actuales y sean acordes a las características de la sociedad digital, como por ejemplo las siguientes:

- Transparentes
- Personalizadas
- Flexibles
- Sensibles al contexto
- Móviles e instantáneas
- Con vocación de “autoservicio”
- Buscando la máxima simplicidad

Hagamos un breve repaso por diferentes áreas de gestión de personas y cómo la transformación digital (¿o debemos decir “cultural”?), va cambiando los enfoques en la gestión de personas.

¹ Managing Talent in the Digital Era, McKinsey, Marzo 2016.

Gestión del cambio



Organización. Nunca estuvo más actual Charles Handy² y su “organización trébol” que en esta época... las empresas empiezan a poner en práctica realmente nuevas formas de relación con free-lances –creándose incluso organizaciones que actúan de *brokers* entre éstos y los clientes³ - así como alianzas entre empresas que antes eran competidores, en una economía progresivamente más colaborativa. Pero además, este tipo de organizaciones se estructuran de

² Teoría de la Organización Trébol, Charles Handy, 1992.

³ Por ejemplo: Business Talent Group, CEB o Eden MacCallum.



¿Cómo cambia la gestión de personas por la digitalización de los negocios?

forma cada vez más plana, buscando eliminar las jerarquías, trabajando por proyectos y estableciendo formas de liderazgo transversal. Un ejemplo reciente es el de *Zappos*, empresa en la que se han eliminado los mandos para facilitar la creación de equipos autogestionados. Por otro lado, la nueva era digital hace que se necesiten personas con perfiles diferentes en las empresas y que se creen puestos de trabajo nuevos, como Especialista en Big Data o *Growth Hacker*⁴, algunos de los cuales ni siquiera podemos imaginarnos hoy en día.

⁴ Estudio de Spring Professional (Adecco), 2016.

Employer Branding. Sin embargo, como el propio Handy advertía, sería una tragedia que la empresa se convirtiera en una mera armadora de pactos, donde nadie se sintiera comprometido con nada. De ahí y, por supuesto de la escasez de talento, que una de las áreas que ha cobrado mayor importancia en las empresas sea el *Employer Branding*, o el reconocimiento como buen empleador de la empresa como forma de atraer, comprometer y retener a los mejores profesionales. Recursos Humanos es a los empleados como Marketing es a los clientes, buscando la respuesta a sus necesidades, segmentando las prácticas en función de las mismas y midiendo resultados de la “experiencia empleado”.

Selección y acogida. La selección puede que sea una de las áreas donde más se ha introducido la tecnología, mediante el uso de apps, plataformas digitales, big data, gamificación, inteligencia artificial en entrevistas, etc. La utilización de muchos de estos medios, generalizada ya entre los reclutadores, optimiza la eficiencia del proceso de selección en coste y en tiempo y mejora la experiencia de candidato al hacer mucho más fluido el proceso de selección, no exigirle desplazamientos, ponerle en contacto con foros de empleados que le informan sobre la empresa, etc.

Evaluación del desempeño. Las empresas pasan de tener puestos estables con objetivos definidos para un espacio temporal medianamente largo (un año), a trabajar en el cambio constante, organizándose por proyectos transversales, con objetivos a corto plazo y liderazgo colaborativo, por tanto la forma de evaluar los resultados debe simplificarse, agilizarse y responder a esa nueva forma de trabajar.

Formación y Desarrollo.

La formación se ha convertido en otra de las áreas donde más automatización se ha introducido, desde el arranque de la formación on-line hace años. Sin embargo, la digitalización no es la automatización de la formación en plataformas on-line donde se imparten “cursos” en remoto... o no únicamente. La formación en la era digital es de autoservicio, con formato móvil y por supuesto “colaborativa”. El modelo de aprendizaje 70-20-10 ha pasado a incluir en el 20 el “social learning” como uno de los factores más influyentes en el aprendizaje actual⁵, permitiendo a las personas conectar con expertos internos o externos que les ayudan a pensar creativamente y “salir de la caja”.

En cuanto al desarrollo, y ligado a los cambios de tipo organizativo y a factores sociodemográficos (alargamiento de la edad laboral, por ejemplo), en muchas empresas se empiezan a construir “itinerarios formativos” que

fomentan los movimientos laterales de los empleados, sobre todo para potenciar su empleabilidad o el intraemprendimiento, e incluso, se les forma para que puedan emprender fuera de la compañía cuando el proyecto en el que están inmersos llegue a su fin.

Lo mismo irá imponiéndose en las prácticas de **Compensación**. Los empleados cobrarán en tiempo real según la aportación de su trabajo a los objetivos o al proyecto en el que estén involucrados⁶. Sin embargo, serán necesarios sistemas retributivos sencillos que motiven la permanencia a medio plazo en dichos proyectos, que eviten la fuga de las personas en puestos críticos para la organización y que cubran las necesidades personalizadas de

los empleados en las empresas, para lo que se utilizará también *data analytics* aplicada a la retribución.

Recursos Humanos es a los empleados como Marketing es a los clientes, buscando la respuesta a sus necesidades, segmentando las prácticas en función de las mismas y midiendo resultados

Gestión de la diversidad y empresa saludable.

Los aspectos relativos a la gestión de la diversidad de género, de edad, de culturas, etc. así como la preocupación de las empresas por ser saludables, muestran como la digitalización

ha abierto una verdadera transformación de la sociedad.

Las personas han pasado a creer en la globalización, a trabajar en cualquier sitio, allí donde se aprecie su talento; pero buscan “significado” en su trabajo, por lo que una empresa que no se preocupe de los aspectos sociales, de su papel en el mundo, no será interesante para ese talento escaso. La sociedad y los valores que están en alza requiere que las empresas cuiden estos aspectos especialmente y su actuación será medida a través de herramientas como *Glassdoor* (el *Tripadvisor* de las empresas).

Las áreas de recursos humanos están poco a poco adaptándose a todos estos cambios. Piensa en la tuya, ¿está adaptada para impulsar la *digitalización* del negocio?, ¿contribuye realmente a gestionar a las personas en este nuevo entorno?. Si no estamos seguros, es hora de actuar. ■

⁵ Docebo 2015, The New 70:20:10 - The Changing Face of Learning.

⁶ Informe ADP 2016 – La evolución del mundo laboral global.