

La transformación cultural digital: desde el cliente hasta el empleado

Francisco Puertas

Managing Director, Talent & Organization
Lead de Accenture Strategy

Empezamos a darnos cuenta de que nuestro mundo está cambiando de manera irreversible a través de la tecnología y debemos evolucionar con él. Sin embargo, no siempre sabemos cómo hacerlo. En la mayoría de los sectores, la disrupción digital se está abordando manteniendo la prioridad y el foco de transformación digital en las áreas del *front*. Las estrategias de transformación digital están marcando como prioridad las áreas relacionadas directamente con el cliente.

Sin embargo, los siguientes pasos no están siendo fáciles, y el primer gran obstáculo está siendo adaptar la cultura corporativa actual al nuevo ecosistema digital. Es difícil transformar la forma de hacer las cosas en una compañía si quienes interactúan con sus clientes, sus empleados, siguen manteniendo los tradicionales hábi-

tos y formas de trabajo del mundo analógico. Es determinante que las empresas no solo parezcan digitales, sino que sean digitales. Para ser digitales, hay que serlo desde el *front* con los clientes, y serlo también desde el *back*, desde el interior, y el primer peldaño son los empleados.

El nuevo ecosistema digital necesita contar con atributos culturales específicos que nos permitan crear una nueva cultura de trabajo. La economía digital demanda una nueva forma de trabajar, con nuevos atributos y características que deben hacerse visibles a través de nuevos comportamientos que calen en el seno de sus organizaciones, y llegar así a convertirse en parte del ADN de la compañía. El reto de la transformación digital de los negocios se convierte en el reto de la transformación digital del talento. Solo con profesiona-



les competentes digitalmente podremos hablar de organizaciones digitalmente competentes. ■

Tendencias y retos para este año

Carles Polo

Managing director de Inspiring Partners

Algunos de los retos y tendencias para este año deben poner especial atención a las necesidades específicas del talento interno de la empresa y, aún más, a su momento presente de evolución. En este sentido, cada vez se requiere mayor apoyo a la gestión de cambios organizacionales para:

- ◆ **Fomentar** entornos/equipos más colaborativos donde se potencie la inteligencia colectiva.
- ◆ **Potenciar** la creatividad y la innovación, tanto para el diseño/rediseño de produc-

tos y servicios como para la resolución de incidencias/conflictos.

- ◆ **Mejorar** la motivación de las personas y su compromiso con la organización por medio del establecimiento de nuevas formas de relacionarse.

- ◆ **Alinear** equipos alrededor de una misión que entusiasme.

Para implementar todos estos cambios, es importante disponer de diferentes formas de aproximación que faciliten estos objetivos. Por ello es necesario fomentar

más entornos constructivos que impulsen el desarrollo organizativo. Recomendamos combinar recursos como el *coaching* de equipos (*team coaching*) con metodologías basadas en fortalezas (*strength-based methodologies*), tales como *Appreciative Inquiry*, *Future Search*, *Open Space*, *World Café*..., respetando en todo momento el ritmo de cada persona y el contexto de la empresa (mercado, sector, tamaño, cultura y estilo propio). ■

Las empresas necesitan replantear su estrategia de gestión del talento

Camilla Hillier-Fry

Socia de PeopleMatters

La tecnología representa una parte clave de la estrategia, la operativa y la competitividad de las compañías de todos los sectores. No obstante, hasta el momento ha tenido más impacto en la gestión externa del talento (*employer branding* y reclutamiento), y algo en la comunicación y formación, sobre todo por razones de eficiencia. *HR analytics* y las herramientas tecnológicas se emplean poco en procesos internos de la compañía, como la gestión del desempeño o las carreras, críticos para la gestión del talento. Según un estudio de Forrester Research, solo un 15% de empresas (en España, quizá menos) cuentan con profesionales capacitados para la estrategia digital.

Las empresas necesitan replantear su estrategia de gestión del talento, que requiere mucho más que invertir en plataformas digitales o reclutar perfiles especialistas: implica desarrollar la capacidad digital de la organización a través de las competencias de todas las personas y los proce-

sos de gestión. Sin olvidar que, hoy – cada vez más –, “toda la organización” incluye personas en diferentes regiones y con distintas relaciones contractuales con la empresa.

Desarrollar el talento de los profesionales no especialistas significa, por una parte, actualizar competencias existentes impactadas por la tecnología, como el análisis y toma de decisiones, y, por otra parte, desarrollar competencias nuevas, como la inteligencia colectiva, el trabajo en red y el liderazgo colaborativo.

Gestionar el talento también significa adaptar y agilizar procesos para modernizar la experiencia del empleado: en un entorno de trabajo que se apoya en la tecnología, gestionar las personas con transparencia y flexibilidad, teniendo en cuenta diversos perfiles y necesidades. Es decir, aplicar con los empleados los mismos principios que se aplican con los clientes. Esto requiere más que la tecnología: exige un esfuerzo de cambio cultural. ■

Atraer, motivar y retener a los mejores empleados

Rafael Atencia

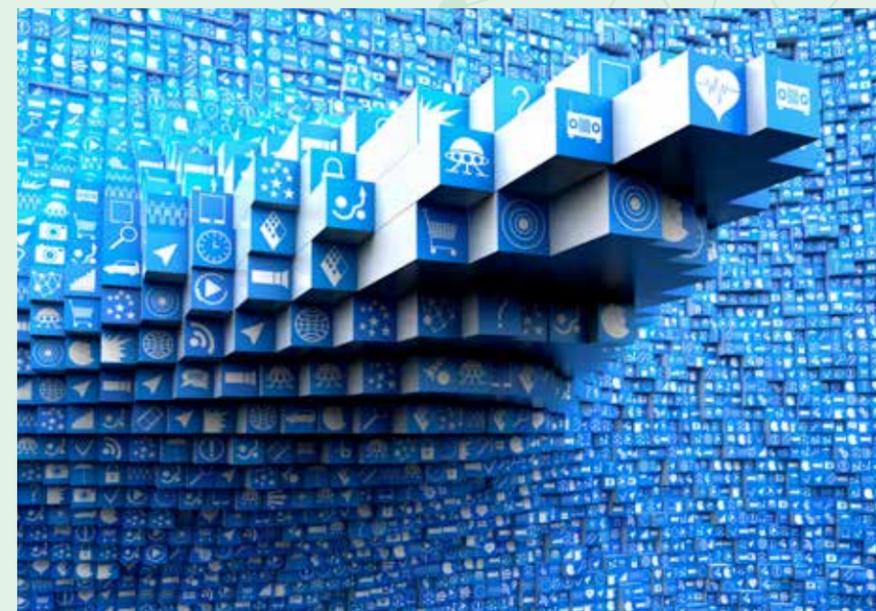
General manager de
Primeum España

No cabe ninguna duda de que la gestión del talento es una prioridad para las empresas más competitivas que buscan optimizar sus recursos humanos. La mayoría de ellas han puesto en marcha programas para atraer, motivar y retener a los mejores empleados.

Una de las dificultades de estos programas es determinar los parámetros que definen el talento y cómo medir su valor.

En los planes de gestión del talento, una de las medidas importantes es la definición de los sueldos. Aunque no sea el único motor de motivación, la integración en la remuneración total de una parte variable permite valorar el rendimiento de los empleados, pero también definir los criterios del éxito.

Los servicios de RR. HH. integran cada día más la necesidad de trabajar de manera conjunta con los equipos operacionales para incluir las variables que definen el talento en los sistemas de remuneración. De esta forma se aseguran reconocer los talentos que más valor añadido tienen para la empresa. ■



El papel de la gestión del talento dentro de la estrategia de recursos humanos

Nacho de Pinedo

CEO de ISDI

La Comisión Europea lleva años generando políticas para el horizonte digital de 2020. En el lapso de tres años en el mercado europeo, el 45% de los profesionales tendremos un trabajo relacionado con el entorno digital, con cerca de 1,2 millones de nuevos puestos solo en España, y parte de ellos corresponderán a profesiones que ahora no existen. Para esa fecha ya no estaremos hablando de transformación digital, sino de supervivencia empresarial, ya que las compañías que hayan entendido y abrazado los profundos cambios que vive nuestro mundo estarán tan avanzadas que habrán generado un escalón insalvable con respecto a las demás.

Más vale que corramos: el 70% de las empresas reconoce que todavía apenas ha avanzado en su transformación digital.

Los profesionales de RR. HH. son una pieza absolutamente clave para provocar y consolidar este salto a la era digital en las empresas. En este distinto entorno de mercado es necesario definir un nuevo organigrama que se adapte al nuevo paradigma, generar un nuevo modelo de liderazgo, alentar una cultura empresarial más adaptable, implantar procesos de trabajo más ágiles, definir nuevos perfiles profesionales para la nueva organización y, sobre todo, seleccionar, desarrollar y fidelizar el talento capaz de acometer esta importante reorientación. Pero, para liderar la nueva gestión del talento en el entorno digital, los responsables de RR. HH. necesitan entender primero las claves esenciales que lo definen y enmarcan su evolución.

¿Cómo seleccionar, evaluar y retener a unos profesionales que no responden a directrices pautadas en la definición de puestos y carreras universitarias clásicos y que se mueven por condicionantes laborales absolutamente disruptivos e incomprensibles en las organizaciones más tradicionales? Solo puede conseguirse de una



Vamos a vivir unos años apasionantes en los que el talento va a ser un factor más crucial que el propio capital en el éxito de los negocios

forma: digitalizando primero a los responsables de RR. HH. para que puedan gestionar y liderar ese cambio desde la comprensión de la economía digital.

La transformación digital no es un reto de tecnología, sino de *management*. Vamos a vivir unos años apasionantes en los que el talento va a ser un factor más crucial que el propio capital en el éxito de los negocios, y eso lleva al área de RR. HH. a ocupar una posición estratégica indispensable en el futuro empresarial. ■

Trabajadores especializados y líderes, los más buscados

Luis Pérez

Director de Relaciones Institucionales de Randstad

El último informe llevado a cabo por Randstad Research, el centro de estudios de Randstad, revela que la tecnología y la digitalización afectarán a la economía general, a las formas de consumo, y, por lo tanto, al mercado laboral. En este contexto, se prevé que la digitalización genere 1.250.000 empleos en los próximos cinco años en España si se toman las medidas adecuadas. El reto al que nos enfrentamos es solventar la brecha entre las necesidades de las organizaciones y la oferta del mercado laboral.

En este sentido, detectamos un déficit de profesionales con determinadas habilidades, como perfiles especializados en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas que las empresas van a demandar, pero que no van a poder cubrir completamente ante la falta de candidatos. Las compañías requieren profesionales que puedan aumen-

tar su capacidad de generar negocio en áreas relacionadas con la digitalización y automatización de procesos, pero los perfiles existentes en el mercado laboral son insuficientes para satisfacer esta necesidad. En este contexto, las empresas requieren perfiles con determinadas habilidades intangibles, ligadas o no a la formación, para satisfacer las necesidades de sus usuarios y consumidores, como los *knowledge workers*, profesionales cualificados con capacidades difícilmente duplicables, o los clasificados como "líderes", perfiles con múltiples habilidades que guíen a las empresas en materia de innovación y desarrollo.

En la situación de déficit de talento en la que nos encontramos, las compañías deben ser conscientes de cuáles son las razones que motivan a un profesional a trabajar en una empresa u otra para poder atraerlos, en primer lugar, y fidelizarlos, una



vez que estén en sus plantillas. El éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para adaptarse a este nuevo panorama al que nos enfrentamos. ■

Gestión del talento con nombre y apellidos

Ana Briones

Directora de RR. HH. de Salesland

La estandarización simplifica la gestión, y el Departamento de Recursos Humanos no es la excepción, por lo que lo más sencillo sería crear un modelo de gestión del talento y aplicarlo para toda la compañía.

Sin embargo, hace ya tiempo que nos dimos cuenta de que nuestro tejido humano es heterogéneo y de que, hoy en día, conviven en una misma empresa miembros de distintas generaciones que, por la rápida evolución de la sociedad, la comunicación y las nuevas tecnologías, poseen marcadas diferencias en su forma de

enfrentarse a los acontecimientos, asignar prioridades y, por tanto, ser motivados.

Por tratar de entenderlos, minimizar conflictos e intentar acompañar a cada generación nuestro sistema de gestión del talento, han corrido ríos de tinta. Así, hoy tenemos claro que, para el *baby boomer*, el trabajo es lo más importante; el *millennial* pondrá la calidad de vida por encima de todo; la inmediatez y el emprendimiento definirán a los nativos digitales; y aún tendrán que convivir con la Generación X, que por ser la generación de la transición, entre lo analógico y

lo digital, es la que más fricción presenta con las posteriores.

Ahora que estamos entendiéndolo, damos un paso más para concluir que no podemos estandarizar, homogeneizar y normalizar. Debemos ir hacia la gestión individual de nuestros colaboradores, a un proceso en el que la conversación y la escucha son la clave, y solo apostando por ello podremos asegurar una gestión eficaz, una gestión a la medida de nuestro talento, con nombre y apellidos. ■