
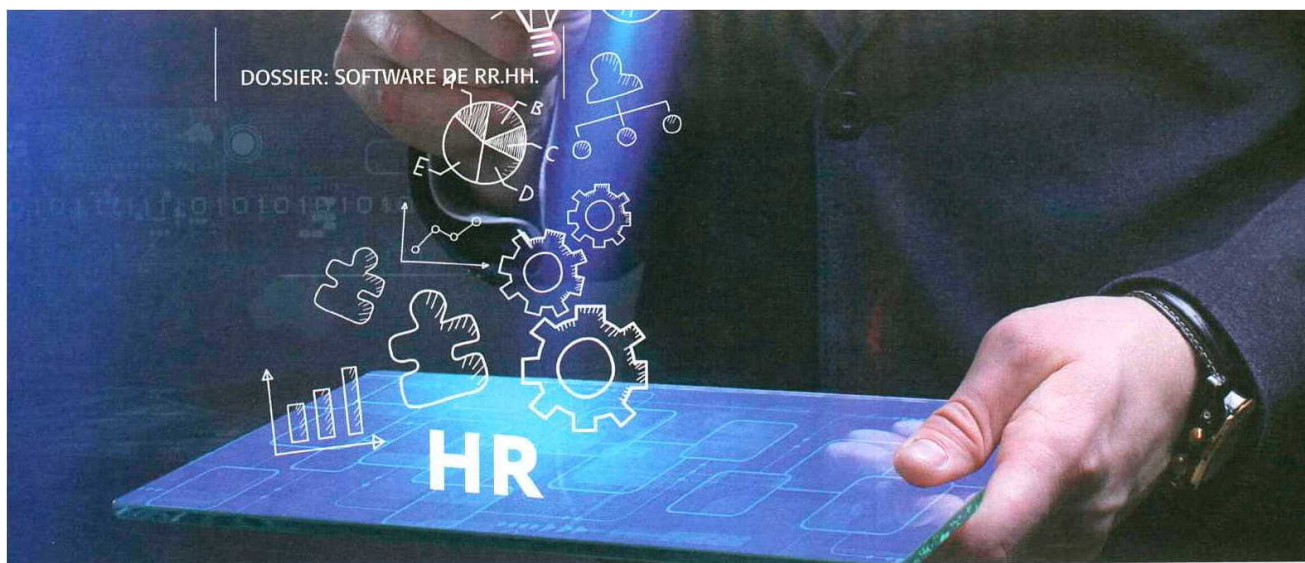


| | | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------|---|
| Tirada: 10.500 | CAPITAL HUMANO | Superficie: 569 cm² |  |
| Difusión: 10.500 | | Ocupación: 91.23% | |
| Audiencia: 36.750 | | Valor: 2.464,17 € | |
| Ref: 10935018 | | Página: 66 | |
| | Nacional | Mensual | |
| | Economía | | |
| | 1ª Edición | 01/03/2019 | 1 / 2 |



Transformar personas a golpe de digitalización

Este año no va a ser distinto, y en lo que respecta al ámbito de la tecnología de RRHH, nos gustaría exponer lo que, bajo nuestro punto de vista, serán los aspectos más destacados a tener en cuenta

Enrique Sala, Strategic Human Resources Senior Consultant, de Meta4.



Decía Steve Jobs que “La tecnología no es nada, lo importante es que tengas fe en las personas. Si son buenas e inteligentes y les das herramientas, harán cosas maravillosas con ellas”. Sin atreverme a desmentir a Jobs, pero sin ser tan categórico, me quedo con la parte de herramienta y de lo que haremos con ella. Y como estamos hablando de tecnología orientada a la empresa en general, y en particular a RR.HH., es importante analizar el modo en que esta tecnología podrá contribuir a lograr los objetivos y resultados empresariales.

Desde el punto de vista empresarial las organizaciones se enfrentan a un año marcado por una previsible desaceleración del crecimiento económico, bien por aspectos económicos (transferencia más lenta de tecnología a China desde Occidente y reubicación de las cadenas de suministro, retirada de los incentivos fiscales en USA y Europa – S&P) o bien como consecuencia de las tensiones geopolíticas (guerra comercial China – USA, Brexit, etc.), que desde la óptica que nos ocupa impactarán en las necesidades y políticas de RR.HH. de las empresas.

Si en paralelo tomamos en cuenta la evolución de los sistemas tecnológicos de capital humano desde finales del siglo pasado, Josh Bersin –analista de Deloitte– describe esta evolución en tres grandes etapas; un comienzo marcado por la gestión del talento y la integración de procesos y sistemas, una segunda fase orientada a la gestión

de personas, con foco en la cultura, el compromiso y el liderazgo y por último, una tercera que ya se vislumbra y que estará marcada por la optimización de la productividad y porque los equipos tengan cada vez más facilidad para el desarrollo de su actividad de forma rentable. El impulso, que vamos a ver en el corto plazo para esta tercera etapa, se ve favorecido por las necesidades del entorno (la situación económica expuesta) propiciado sin duda por el desarrollo tecnológico. Por tanto, parece que el gran reto a corto plazo vendrá condicionado por una búsqueda exhaustiva de la optimización de la productividad, una vez que las etapas anteriores, coincidentes con otros ciclos económicos y tecnológicos, hayan sido cubiertas. Y bajo este contexto, cobrará especial relevancia tener en cuenta **los aspectos en los que la tecnología va a ocupar un papel crítico** para el desarrollo empresarial:

- **Transformación Digital:** Llevamos bastante tiempo hablando de ello, y tras un comienzo teórico, estamos ya inmersos en una etapa en que todas, o casi todas las empresas, tienen iniciativas en esta línea. Según el estudio “ESG 2018 IT Transformation Maturity Curve”, elaborado por Dell EMC e Intel, el 96% de los encuestados afirmaron tener en marcha propuestas de transformación digital. Este nuevo modelo de negocio competitivo basado en la tecnología y con foco en la interacción digital eficiente con los clientes implica un cambio evolutivo y/o disruptivo en el funcionamiento de las empresas. Dejando a los empleados para una fase posterior, la transformación digital de una empresa debe pasar por una adecuada orientación

| | | | | | |
|--------------------------|---|---|-------------------------------------|----------------------------|---|
| Tirada: 10.500 |  | Nacional Economía 1ª Edición | Mensual 01/03/2019 | Superficie: 455 cm² |  |
| Difusión: 10.500 | | | | Ocupación: 72.95% | |
| Audiencia: 36.750 | | | | Valor: 1.968,06 € | |
| Ref: 10935018 | | | | Página: 67 | |
| 2 / 2 | | | | | |

tecnológica. Asimismo, la transformación digital es ya un cambio cultural dentro de una organización que no puede entenderse sin un activo clave: las personas, por lo que el papel de RR.HH. como impulsor del cambio cultural resultará imprescindible.

- **IA y RPA:** la Inteligencia Artificial y los robots son parte de los modelos de transformación digital. Ambos llegaron para quedarse y no sólo por su vinculación tecnológica, sino por el valor que aportan. El uso de robots en un contexto de búsqueda de la eficiencia resulta obvio, como lo han sido en la evolución industrial. Toda actividad que implica repeticiones y transacciones resulta claramente 'robotizable'. Y en el caso de la Inteligencia Artificial, la capacidad de almacenar y analizar grandes volúmenes de información para tomar decisiones, ensancha de forma sustantiva su campo de actuación. Salvador Rey, presidente del Instituto Cuatrecasas, opina que "la principal causa de la disrupción que representa la IA en el marco legal de la organización del trabajo, en general, y de las relaciones laborales, en particular, es su potencialidad para adoptar decisiones autónomas y predictivas, al margen o en colaboración con las personas. El marco regulatorio, por las implicaciones para los derechos fundamentales, limita y limitará esas posibilidades de decisión autónoma y predictiva por la IA, de forma que la empresa deberá adaptarse continuamente a tales limitaciones". Es decir, que el potencial de tomar decisiones de forma autónoma se puede ver ralentizado por el marco legal, pero el potencial de "sugerir" soluciones no conoce límite; soluciones basadas en el análisis de enormes volúmenes de datos (combinando tanto los datos internos que la empresa tiene de sus empleados, resultados, capacidades, etc. con los datos externos de internet, RRSS, informes de analistas, etc.) con mayor o menor nivel de estructuración.
- Y como tercera tendencia, hablemos del **Employee Experience**. Según Top Employers Institute, las iniciativas para situar a los empleados en el centro de la organización se consolidarán claramente en 2019. Las compañías trabajarán para detectar sus momentos decisivos y crearles así experiencias que potencien su compromiso. Ofrecer respuesta a las necesidades e inquietudes de las personas ha sido siempre una prioridad para las áreas de RR.HH., siendo parte de su responsabilidad alinear estas expectativas al negocio de sus organizaciones. En este sentido, las empresas y concretamente las áreas de RRHH están poniendo en marcha una gran cantidad de iniciativas enfocadas a evitar la fuga de talento y resultar atractivos como empleadores. Según la "Guía del mercado laboral 2017" de Hays, retener el talento pasa por, además del salario, el desarrollo de carrera (67%), disponer de un buen ambiente de trabajo (63%), la conciliación (61%), la flexibilidad horaria (58%) y la posibilidad de ejecutar proyectos interesantes (56%). Además, el estudio de Tendencias Globales en Capital Humano 2017, elaborado por Deloitte, añade otros datos relevantes como

la necesidad de desarrollar una estrategia de Employer Branding, los cambios a modelos de carrera flexibles y abiertos y la necesidad de integrar en la organización nuevas formas de trabajo, como el aumento de la horizontalización, entre otras.

Considerando todos estos aspectos, el uso de soluciones tecnológicas que faciliten, dinamicen e impulsen estos modelos se vuelve imprescindible, al permitir recoger, consolidar y entender estas necesidades, soportar las actividades que les den respuesta, calcular y optimizar los recursos necesarios y disponibles, y, en último término, tomar o proponer decisiones automatizadas.

El que una organización o sus departamentos sean competentes con respecto a lo que está sucediendo en el mercado resulta casi inabordable. Por eso, cada vez más se hace necesario para las empresas contar con un socio tecnológico, capaz no sólo de dar respuesta a las necesidades, sino de hacerlo de forma global con experiencias de valor contrastadas y que, además, participe activamente en su propio ecosistema digital, proporcionando la capacidad de evolucionar. Como organización parece claro que hay una serie de aspectos que deben abordarse:

- Le empresa debe replantearse los ejes rectores de su modelo de negocio: estrategia, calidad, cadena de valor; productos y servicios, la organización, procesos y personas.
- Todo el ecosistema de la empresa debe implicarse, liderado por el máximo responsable y la alta dirección, seguido por los equipos, con el soporte de los accionistas y con el cliente o empleado en el centro.
- Aunque no está vinculado únicamente a la transformación digital, las compañías están tendiendo hacia una organización basada en redes de equipos, en los que cobra valor y sitúa en el centro de las políticas organizativas el concepto de 'teams management'. Esto implica nuevas necesidades en lo que se refiere a herramientas, plataformas, *coaching*, *analytics*, *monitoring* y *assessment*.
- RR.HH. tiene un doble rol: asegurar la transformación digital de su propia actividad y aportar valor a la empresa en esa transformación a partir de su actividad diaria.
- La implantación de soluciones implicará cambios dentro de la organización, algo que genera tensión en la organización (puestos que desaparecen, procesos que se modifican, etc.). Incluso, aunque se pongan todas las acciones de mitigación, no todos los profesionales y/o áreas van a poder adaptarse de igual forma o a igual velocidad.

Y tú: ¿estás preparado para afrontar todos estos retos? ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO? Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.

www.capitalhumano.es