

Bernardo Quinn, director Global de RRHH de Telefónica, y Francisco Puertas, Managing director de Accenture Strategy Talent & Organizaton

El desafío de la revolución digital para las áreas de RRHH

La revolución digital en la que estamos inmersos supone un enorme desafío para las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones, que no solo deben ponerse al día en esta asignatura pendiente que les ofrece tantas posibilidades de mejorar su gestión, sino que también deben ayudar e impulsar la adaptación de sus respectivas compañías a este nuevo modelo de negocio.

¿Cómo se están adaptando los departamentos de RRHH a los procesos de transformación digital que están viviendo sus compañías?

Bernardo Quinn (B.Q.): Los departamentos de RRHH están inmersos en procesos de transformación digital al igual que ocurre en el resto del negocio. Así, la misma estrategia de digitalización que se está llevando a cabo con los clientes, se está implementando para los empleados. Nuestra obsesión y foco está siempre en la satisfacción del cliente final. En RRHH creemos en el desarrollo de todo el potencial de nuestras personas para que puedan hacer realidad los sueños de nuestros clientes.

Actualmente, hacer frente a la revolución digital es un “must” y afecta de manera transversal a las organizaciones. La revolución digital es una de las mayores y más rápidas transformaciones de todos los tiempos.

En Telefónica, la transformación digital de la función ha llevado consigo un cambio y una estandarización del sistema de gestión de RRHH. Desde final de 2014 estamos inmersos en un proceso de digitalización a través de la implantación de SuccessFactors, gracias al cual tenemos ya una herramienta global, digital, online, multidispositivo y en la nube para la gestión más ágil y eficiente de las personas.

Cabe destacar también la implementación de canales online para canalizar las necesidades de nuestros empleados en materia de RRHH en la que estamos trabajando actualmente. Con esta iniciativa, pretendemos que cada empleado pueda tramitar de manera online y autónoma sus gestiones administrativas y operativas vinculadas a Recursos Humanos.

En el ámbito de la transformación digital también es destacable la irrupción del big data en la gestión de RRHH. En Telefónica estamos mejorando nuestras capacidades analíticas para fomentar una toma de decisiones basada en datos. En particular, a través del big data hemos identificado información relevante acerca de las capacidades de colectivos clave de la compañía, pudiendo detectar tanto patrones de éxito como áreas de

desarrollo en las que trabajar. Así, en materia de formación, el big data nos ha permitido anticipar necesidades para la implementación de la estrategia corporativa a futuro.

Francisco Puertas (F.P.): Todavía son muchas las compañías que entienden que la transformación digital es únicamente una evolución y no una revolución en la forma de trabajar. La revolución digital no es un desafío o un reto más, la velocidad que el mundo digital imprime a los negocios es definitivamente tan diferencial que puedes pasar a ser irrelevante como compañía en tan solo cuestión de meses.

Un estudio reciente de la Universidad de Harvard acerca de los departamentos más afectados por la digitalización, mostraba que los departamentos de RRHH son los segundos departamentos del *back office* con mayor impacto, después del departamento de IT. Precisamente esta transformación digital

visión más holística del empleado a través de su momento vital (vida profesional, personal, financiera, etc.), acercando la gestión del talento a los negocios, donde el empleado tiene más autonomía en la toma de decisiones, donde la importancia del dato es clave, donde hay servicios multicanal y no procesos, y esos servicios cada vez están más customizados a sus “clientes”, etc.

¿Cuáles creen que serán las tendencias digitales que mayor repercusión tendrán en los próximos años en las áreas de RRHH? ¿Por qué?

B.Q.: En general, todas. Las tendencias digitales afectarán al negocio y, por lo tanto, todas las áreas de la empresa –incluida RRHH– deberemos adaptarnos. Con la revolución digital la forma en la que las compañías gestionan sus personas cambia radicalmente. Por ejemplo, el lugar de trabajo está siendo redefinido ante la variedad de localizaciones para trabajar que están apareciendo dentro o fuera de la oficina; mientras que la falta de libertad en la forma de trabajar es el motivo principal por el que los millennials dejan sus trabajos. Según el World Economic Forum, el 65% de los niños que estudian primaria trabajarán en puestos que no existen a día de hoy, y 9 de cada 10 de las

“La aplicación del big data a RRHH nos está permitiendo anticipar futuras necesidades –en términos de selección y talento– así como retener a los empleados con los perfiles claves”

Bernardo Quinn

debería ser el desafío más importante que debería tener el área de RRHH hoy. El nuevo *blue print* del área de Recursos humanos pasa por trabajar conjuntamente con la Dirección, en la agenda de transformación digital de la compañía y ayudar de forma proactiva en el proceso de transformación digital que vive su compañía. Para eso hay que entender el momento de necesidad digital que están viviendo sus negocios y sus empleados, analizar el impacto digital dentro de la estructura organizativa, identificar los nuevos puestos y nuevos profesionales que van ser demandados en esta nueva economía y, por último, los nuevos valores que van formar parte de la nueva cultura digital con un estilo de liderazgo más horizontal, colaborativo y cada vez menos *face to face*. Pero al mismo tiempo, y en paralelo, también debería trabajar en la propia agenda de digitalización del departamento de RRHH, partiendo de una

posiciones más demandadas en 2012 no existían en 2003. Ante esta nueva realidad, necesitamos capacitar a nuestro capital humano en lo que el negocio va a requerir en el futuro.

No obstante, si tuviera que elegir alguna tendencia digital que destaque sobre las demás, resaltaría la nube, la movilidad, el big data y los *analytics* y las herramientas sociales para compartir información como las de mayor impacto en las áreas de RRHH.

F.P.: En mi opinión, hay tres prioridades en el proceso de digitalización del área de RRHH. La primera es la multicanalidad o, lo que es lo mismo, dar acceso al empleado a través del móvil al mayor número de servicios/procesos de la función de Personas. La aplicación del móvil a todos los procesos del ciclo de vida del empleado “*from hire to retire*” es una necesidad latente en los departa-

mentos de RRHH, especialmente para aquellos colectivos de empleados que no tienen acceso a PC en su actividad diaria.

La segunda es la aplicación del concepto “colaboración” al proceso de aprendizaje, acelerando así el concepto de aprendizaje informal (redes de expertos, foros de conocimiento...) que es mucho más eficiente, más *real time*, y más demandado que los procesos de formación tradicionales. Sin duda, las redes sociales serán el principal vehículo de aprendizaje de las nuevas empresas digitales.

Y, por último, la aplicación del concepto big data y analytics al mundo de RRHH. Tradicionalmente la función de Personas se ha caracterizado por ser una área excesivamente cualitativa donde la toma de decisiones se basaba prácticamente en presunciones y no en hechos... Así que People Analytics va a dotar al área de una mayor credibilidad y cercanía al negocio. Pero antes hay que superar tres barreras. La primera es la pobre calidad del dato que tenemos de nuestras personas. La segunda es la escasa información de valor que contamos de nuestros empleados. Seguro que las redes sociales contienen diez veces más información y de mayor calidad de nuestros empleados que nuestros ficheros maestros de información del empleado. Y la última es la poca proactividad o desconfianza que el empleado tiene a la hora de compartir información con la compañía, probablemente porque los empleados no visualizan ningún beneficio directo por dar el acceso a sus datos a su compañía.

¿De qué forma está cambiando todo este proceso de digitalización la selección y retención del talento?

B.Q.: Uno de nuestros ejes principales de trabajo es el de construir talento para el futuro y, a su vez, este es uno de los ejes donde los avances de la digitalización han sido más destacados. Hace dos años comenzamos a trabajar en el proyecto del “Perfil Digital Transformador” con el reto de conocer el talento que teníamos en Telefónica, así como el que necesitábamos; evolucionar el talento hacia habilidades detectadas como clave; generar un nuevo liderazgo para un entorno de disrupción y fomentar la adopción de tecnologías digitales en toda la organización.

El “Perfil Digital Transformador”, mediante herramientas de big data, ya ha identificado las capacidades digitales de 1.300 gerentes y directivos de alto potencial a nivel global y, durante este año, está apoyando a estos líderes con planes personalizados de formación y herramientas digitales nuevas para acelerar la transformación digital desde los propios mandos. La aplicación del big data a RRHH, por lo tanto, nos está permitiendo anticipar futuras necesidades –en términos de selección y talento– así como retener a los empleados con los perfiles claves.

FP: Sin duda, en el proceso de selección sería un gran avance digital poder dar acceso a los candidatos a través de su móvil, y acceder al estatus y a todo lo que le está ocurriendo en su proceso de *recruiting*, desde la convocatoria de entrevista hasta la información necesaria que debería adjuntar, incluso la posibilidad de poder valorar y dar *feedback* sobre el proceso y el entrevistador. Y, por supuesto, la digitalización de las empresas ha supuesto un aliciente para mejorar las ratios de



retención de sus mejores empleados. Los nuevos espacios de trabajo o *workplaces* más colaborativos, abiertos y más horizontales son sin duda uno de los aspectos motivadores de las nuevas generaciones de nativos digitales...

¿Cuáles son las claves para que, impulsado por los departamentos de RRHH, se pueda producir un cambio de actitud de los empleados hacia el entorno digital?

B.Q.: En mi opinión, destacaría dos aspectos clave: el primero es comunicar la historia detrás de la revolución digital y la necesidad de adaptarnos, como empresa y como personas, a ese nuevo futuro; y el segundo es dotar de herramientas digitales a los empleados, y facilitar espacios para que las personas aprendan a través de ellas.

El paradigma de la formación también ha experimentado cambios relevantes que impactan en los empleados. En Telefónica estamos impulsando nuevas metodologías a través de comunidades de aprendizaje colaborativo y estamos fomentando el diseño de MOOC (*Massive Open Online Courses*).

Además, Telefónica Educación Digital, la compañía del Grupo especializada en ofrecer soluciones integrales de aprendizaje online, da formación a cuatro millones de alumnos en distintas plataformas y dispone de una factoría de contenidos con más de 20.000 horas al año de producción.

FP: Yo no creo que los empleados muestren una actitud de rechazo a la evolución digital de sus compañías, más bien diría lo contrario. Una encuesta realizada en febrero de 2016 por parte de Accenture Strategy a más 2.500 empleados mostraba que más

“Los nuevos espacios de trabajo o *workplaces* más colaborativos, abiertos y más horizontales son sin duda uno de los aspectos motivadores de las nuevas generaciones de nativos digitales”
Francisco Puertas

Del mismo modo que ya nadie cuestionaría el sentido de reemplazar el fax por el correo electrónico, tampoco nos deberíamos cuestionar la incorporación de las nuevas formas de comunicación en la empresa. Yammer es una de las herramientas que estamos impulsado desde finales del 2011 para fomentar una cultura más abierta, retadora y confiable a través de la colaboración y la comunicación. Más de 95.000 empleados (casi un 75% del total) ya se han inscrito, voluntariamente, a nuestra red social corporativa y este número se incrementa en un promedio de 2.000 empleados al mes. En la red global, contamos con más de 500 grupos activos.

de 65% de los encuestados aseguraban que la digitalización en sus empresas les mejoraría la forma de trabajar. Además, todos nosotros estamos viviendo y sintiendo la digitalización en primera persona en nuestras vidas particulares. Hoy cualquiera de nosotros podemos cambiar el *ticket* de la hora desde nuestro propio móvil en la oficina, o bien sacar un billete de avión desde el móvil. En nuestras vidas privadas cada uno de nosotros vivimos la digitalización de una manera más intensa y más directa que cuando estamos en nuestro centro de trabajo.

Así que yo diría lo contrario... ya estamos llegando tarde con la digitalización del talento en las empresas ■