

**Texto**
Laura del Río**Fotografía**
Santiago Ojeda**Vídeo**
R. Pagán

RECURSOS HUMANOS AFRONTA NUEVOS RETOS EN LA ERA DIGITAL



Líder y equipo, el partnership triunfante

La coletilla 'digital' conduce a un enfoque erróneo de la transformación

Las empresas a día de hoy están inmersas en la carrera digital que les supone adaptarse a las nuevas tecnologías para estar al nivel del mercado. Sin embargo, esta lucha por ir al ritmo de un ecosistema cambiante hace que las compañías se olviden del capital más valioso que tienen, el humano. Implementar sofisticadas herramientas tecnológicas no sirve de nada sin la concienciación de las personas que van a emplear esas herramientas para producir valor. Para analizar de qué manera están abordando las organizaciones la gestión de sus equipos de empleados, Computing, en colaboración con Data Adviser, ha reunido a los responsables de gestión del talento provenientes de distintos sectores en

un encuentro en Madrid en el que predominaron las alusiones al área de Recursos Humanos como guía durante este proceso.

Antes de tomar la palabra los miembros de las compañías, José Javier Hombrados, medallista olímpico de balonmano, y Chus Rosa, deportista olímpica de hockey, trasladaron a los presentes la importancia del trabajo en equipo y de perder el miedo a los cambios. “Llega un punto en el que algo tiene que cambiar para que nada cambie”, afirmó Chus Rosa, quien confesó recurrir a la conciencia de cooperación y motivación mutua para alentar a las personas que ahora están a su cargo: “Trabajo en un ayuntamiento, e incentivar a los funcionarios para que trabajen por y para la gente a veces es más complicado

INMACULADA GARCÍA LOZANO, DIRECTORA GENERAL DE DATA ADVISER

：“RECURSOS HUMANOS DEBE SER EL MOTOR ORGANIZACIONAL DE LOS EQUIPOS DE LA COMPAÑÍA”



La transformación que están experimentando las organizaciones viene definida por la inmediatez, la interoperabilidad y la comunicación fluida. En algunas empresas, la tarea de ser los guías en el camino del cambio recae sobre el área TI, porque consideran que es más una transformación tecnológica; otras, en la de Recursos Humanos, al considerar que es una cuestión de personas; y otras crean un departamento específico para gestionar ambas partes. En este sentido, es cierto que la inclusión en el negocio de nuevas tecnologías como VR, Big Data, IoT... ha hecho que esta revolución lleve el apellido ‘digital’, no

obstante, la transformación de la cultura empresarial es la base del cambio. RRHH debe ser el motor organizacional de los equipos de la compañía, y la tecnología, una commodity.

No obstante, RRHH no siempre está tomando las medidas idóneas para acelerar este proceso. El reto está en personalizar la gestión del talento, fomentar la relación entre compañeros y la autoresponsabilidad, y potenciar el talento interno que conoce y defiende los valores de la empresa; haciendo equipo con las nuevas generaciones para responder juntos a las demandas de un mundo cada vez más global y diverso.

PILAR GÓMEZ-ACEBO, ESCRITORA, CONFERENCIANTE Y DOCENTE EN ESCUELAS DE NEGOCIO

：“SUFRIMOS DE IMPUNIDAD INSTITUCIONAL Y PERSONAL”



El equipo debe construirse basándose en el I+D+i del ser humano. Por eso, el gran problema de nuestra sociedad no son los analfabetos digitales, sino los emocionales, los que no creen en el bien común. Por desgracia, no estamos enseñando a las nuevas generaciones a sentir, solo a elevar su ego convirtiendo a las personas en psicópatas o en tontos útiles en manos de las multinacionales. A los hombres se les educa para alimentar el ego y a las mujeres para tener baja autoestima.

La mejor prueba de que solo la razón no basta para crear una sociedad próspera y justa es que, según un informe de Goldman Sachs, hemos vuelto a la

brecha existente entre ricos y pobres de 1905. Aunque tecnológicamente hemos llegado a la Luna, humanamente aún estamos en el Pleistoceno. La cabeza individualiza, el corazón pluraliza.

Habría que trabajar la resiliencia, es decir, la capacidad de dar la vuelta a las situaciones difíciles, y este objetivo únicamente se consigue mediante métodos subjetivos, tocando los sentimientos para provocar reacciones. La psiquis manda en las personas, y bloquearla conduce a que los sistemas que nosotros mismos creamos nos acaben doblegando. Sufrimos de impunidad institucional y personal.

que jugar una final de hockey”, bromeó. Por su parte, Hombrados apuntó a que el equipo suma, siempre que cuente con un liderazgo “sólido pero empático”; y añadió que las enseñanzas que el deporte de élite les ha inculcado, -“como vivir con la incertidumbre de no saber cuál será tu futuro laboral a corto plazo”-, se pueden trasladar a otros ámbitos como el de la empresa.

Transformación... ¿digital?

Durante los procesos de transformación, en

ocasiones hay que tomar decisiones duras tanto para el equipo como para los responsables, “es posible que no todos los miembros del equipo estén preparados para el cambio”, lamentó José Antonio Antón, CTO de Ingénico. No obstante, muchas veces “no existen las ovejas negras, sino los patitos feos”, y la labor de un buen líder es “extraer lo mejor de su equipo y explotar su valor”. Según Antón, esta tarea pertenece al área de Recursos Humanos, sin embargo, “a veces esta no cuenta con las herramientas necesarias”



Data Adviser,
Belén de Vicente



Ábrego Consulting,
M^a Luisa Jiménez



**Obs. de Innovación en
Educación y Empleo,**
Margarita Álvarez



Axa / AltoPartners,
Sara Bieger



**Medallista olímpico
de balonmano,**
José Javier Hombrados



**Deportista olímpica de
hockey sobre hierba,**
Chus Rosa



DLW Flooring GMBH,
Chus Barroso

y la responsabilidad recae en el departamento TI, “que está concebido como el área encargada de dirigir los cambios desde que comenzaron los procesos de transformación solo por tener el apellido digital”.

A esta idea se sumó Inés Ramírez, gestor de Equipo de OVB, quien afirmó que “a la transformación habría que quitarle la coetilla ‘digital’ porque esta denominación conduce a “enfocar mal el proceso”. La transformación de una empresa responde a la pregunta: ¿cómo te ves en x años? y “sirve para hacer cosas que pensabas que no podías hacer en tu negocio”. De esta forma, Ramírez señaló que la tecnología debe de ser un habilitador para alcanzar este objetivo: “La tecnología humaniza a la gente y nos permite hacer llegar un mensaje personalizado a los usuarios”. Con todo, no se debe confundir automatización de procesos con alienación de los trabajadores. Automatizar procesos sencillos debe servir para que los empleados se sientan motivados a realizar otras tareas que aporten mayor valor al negocio.

Santiago Mayoralas, director de Recursos Corporativos de Panda Security, contó que ellos han optado por el cambio a través de la metodología Agile, más concretamente a través de la metodología Scrum que, al apostar por un ritmo de entrega continuo y un mayor control en los tiempos, hace que “los trabajadores asuman mayor responsabilidad en el resultado y se impliquen más”.

El perfil del nuevo empleado

Las demandas del cliente actual conforman un desafío para la empresa, pero no menor del que suponen las de sus trabajadores, especialmente para Recursos Humanos. Los empleados quieren autogestionarse todos sus derechos y deberes en la compañía y, “más que nunca, buscan que la retribución, las condiciones o la forma de trabajar se adapte a su estilo de vida y circunstancias”,

apuntó Margarita Álvarez, directora del Observatorio de Innovación en Educación y Empleo. Las prestaciones que ofrece una empresa se tornan “determinantes” para muchos candidatos a la hora de aceptar un empleo. Este escenario ha propiciado el cambio de los modelos de contratación, “ahora más enfocados al contrato freelance o por proyectos, cada vez más atractivos para los profesionales”, explicó Rocío Suanzes, COO de Incubhealth; aunque confesó que todavía “muchos trabajadores se resisten a adoptar estos modelos porque no les garantizan la estabilidad laboral que buscan”.

No obstante, algunas voces como la de Belén de Vicente, socia y directora de Data Adviser, indicaron que al profesional le falta “empoderamiento y valorarse a sí mismo” para crear su propia estabilidad, ya que “siempre esperamos que la seguridad nos la proporcione la empresa, el Estado...y tenemos que buscarla nosotros mismos”. Sin obviar que “muchas gente se tiraría a la piscina renunciando a la estabilidad por colaborar en un proyecto que le entusiasmará”.

Esta mutación de la relación entre empresa y empleado, y por ende, entre superior y subordinados, está cambiando la percepción del jefe de “orden y mando” y esa mentalidad empresarial “tan funcional y burocrática” que pasa por “fichar y pasar muchas horas en la oficina” y por “depende siempre de otros para la toma de decisiones”, definió Luisa Martínez, Senior Advisor de Incubhealth. Para que la conversación entre cargos bajos, intermedios y altos sea mucho más natural y fluida, lo fundamental es “saber gestionar, sobre todo, las habilidades, porque el conocimiento se puede adquirir”. Este hecho “diferencia a un buen líder del que no lo es”.

Sara Bieger, socia y directora de AltoPartners y Consejera de AXA, encuentra la raíz del problema en la falta de regulación para que la gente con contratos mercantiles por proyectos disfrute



Incubhealth,
Rocío Suanzes



Incubhealth,
Luisa Martínez



Ingénico,
José Antonio Antón



OVB,
Inés Ramírez

de un mayor respaldo social y económico y más garantías por parte de la empresa. “La incertidumbre laboral que perciben los freelances en los trabajos por proyectos está aún muy acentuada, y esto supone una gran barrera para aceptar nuevas fórmulas de contratación”, añadió.

Dentro de la organización, lo primero es “identificar a los catalizadores del cambio”, incidió Chus Barroso, miembro del Comité Ejecutivo de DLW Flooring GMBH en Alemania y directora de Desarrollo de Mercado de la compañía, para saber “en qué nos podemos diferenciar del resto”, que es lo que nos hace “sobresalir en un mundo globalizado”. Pero para detectar cuáles son nuestros catalizadores primero hay que “establecer la razón de ser de nuestra transformación”, porque en muchas ocasiones empezamos a “cambiar cosas sin seguir un plan trazado previamente, y adquiriendo tecnologías que no sabemos bien para qué sirven ni a dónde nos llevan”. Esta es la razón de por qué muchos procesos de

digitalización fracasan.

La educación orientada hacia el trabajo colaborativo desde pequeños es una de las mejores opciones para acabar con los silos en el mundo laboral, según María Luisa Jiménez, directora de Ábrego Consulting. También apoyó esta idea Mónica García, directora de Proyectos de Transformación de Espacios y Formas de Trabajo de Red Eléctrica, quien planteó “perder el miedo a compartir nuestra información” en un ejercicio de asimilar que “lo que es bueno para el equipo es bueno para mí”.

“Involucrar y dar feedback” son las claves para la atracción del talento millennial, según Idoia Maguregui, subdirectora general de Medios de Sareb. La transparencia y la adecuada gestión de las inquietudes de cada empleado dentro del marco del trabajo participativo son los dos factores que las compañías tienen que reconocer como los puntales del cambio y, una vez aprendida la teoría, comienza la práctica. ■



Panda Security,
Santiago Mayorals



Red Eléctrica,
Mónica García Samaniego



Sareb,
Idoia Maguregui

