



CARLOS PELEGRÍN FERNÁNDEZ
Director General de MBIT School.

Los nuevos retos de la función de recursos humanos tras la revolución digital

La función de Recursos Humanos ha tenido que concentrar gran parte de sus energías durante la crisis en aportar soluciones a los problemas que la mayor parte de las empresas tenían que afrontar en términos de control de costes, de reajustes, de reestructuraciones,... Años en los que la aportación del departamento se fue escorando a la consecución de objetivos tácticos que asegurasen la viabilidad del negocio en el corto plazo.

Al mismo tiempo que nuestros profesionales asumían este rol de "solucionadores de problemas", nuevos retos iban apareciendo como la transformación digital y la necesidad de incorporar perfiles con las capacidades adecuadas en ese tipo de áreas.

Superado lo más profundo de la crisis, y una vez que hemos entrado en plena era de la cuarta revolución industrial, el departamento de Gestión de Personas tiene por delante una serie de retos a los que ha de dar respuesta:

// **Conciencia de bajo coste**

Tal y como rezaba uno de los valores de IKEA hace ya años, en la mayoría de los negocios tenemos que tener conciencia de bajo coste. Más allá de la coyuntura de la crisis, el cliente se ha acostumbrado a sacar el máximo valor a su dinero y eso lleva a optimizar al máximo nuestros procesos para trasladar el mayor valor al coste más bajo posible. Pensemos en nuestro hotel o en nuestra línea aérea cuando viajamos, eso es lo que buscan nuestros clientes, salvo en segmentos muy concretos.

// **Transformación o reinención del negocio**

Internet, Big Data, Inteligencia Artificial,... han venido para cambiarlo todo. Sectores enteros de nuestra economía están viviendo (aunque en ocasiones todavía no sean conscientes) una transformación sin precedentes. Los nuevos campeones de la economía son compañías "data driven", y lo mejor está por llegar. Acompañar al

Nuestra empresa tiene que ser atractiva por dentro y por fuera. Y eso supone que le demos cada día más importancia a cómo somos percibidos por el mercado, a qué opiniones tienen nuestros empleados o nuestros alumnos de nosotros •



El mundo “cloud”, HR Analytics y los robots nos dotan de unas nuevas capacidades cuyo potencial está todavía por explorar en gran medida. Las empresas que ya lo hacen han conseguido reducir de manera drástica su carga administrativa en RR.HH, reposicionando la función desde una contribución más táctica a una claramente estratégica •

negocio en este viaje es una contribución fundamental de la función de gestión de personas.

// Experiencia del empleado

Estamos volviendo a vivir una guerra por el talento que hace que la experiencia del empleado se convierta en un elemento diferencial a la hora de contar con los mejores. Nuestros colaboradores, y especialmente los más jóvenes, no buscan ya un buen salario y un lugar seguro en el que trabajar. Elementos como el propósito de la empresa, el buen ambiente, el aprendizaje continuo o los retos ganan cada día más fuerza. Contar con herramientas que nos permitan medir y mejorar la experiencia nos ayudarán a conseguir y fidelizar a los perfiles que deseamos.

// Atractivo como empleador

Nuestra empresa tiene que ser atractiva por dentro y por fuera. Y eso supone que le demos cada día más importancia a cómo somos percibidos por el mercado, a qué opiniones tienen nuestros empleados o nuestros alumnos de nosotros... Y eso no se consigue sin mucha coherencia entre lo que pasa dentro y lo que contamos fuera, o sin un buen posicionamiento en el mundo digital. Así en los GAFA

hasta el 80% de los candidatos vienen por referencias internas.

// Organizaciones ágiles

Para competir en este nuevo escenario resulta necesario simplificar nuestros organigramas y procesos. “Lo sencillo es bello”. Reducir niveles, eliminar los despachos, buscar un modelo de liderazgo más cercano,... Todo lo que hagamos en este ámbito ayudará. Las metodologías ágiles contribuirán también a adaptarnos a un mundo que cada vez va más deprisa y donde nuestra capacidad para tomar decisiones con criterio a la velocidad que requiere el mercado es clave.

// Gestión del desempeño y el talento de nueva generación

Las herramientas tradicionales de evaluación del desempeño se han quedado obsoletas. El típico proceso de evaluación anual de resultados y competencias ya no responde a un mundo y unas prioridades que cambian a velocidad de vértigo. Organizaciones como GOOGLE, INTEL o Microsoft están evolucionando a procesos de *feedback* continuo o a seguimiento de objetivos y resultados clave (con fijación trimestral). Un camino que acabarán recorriendo la mayoría de

las organizaciones para adaptarse a las exigencias de su entorno. Igualmente las herramientas de gestión del talento han cambiado, ponderando en mayor medida criterios como la capacidad de aprendizaje, variando los métodos generalmente aceptados de subida salarial o construyendo planes de desarrollo realmente individuales.

// Liberación del potencial de las tecnologías

El mundo “cloud”, HR Analytics y los robots nos dotan de unas nuevas capacidades cuyo potencial está todavía por explorar en gran medida. Las empresas que ya lo hacen han conseguido reducir de manera drástica su carga administrativa en RR.HH, reposicionando la función desde una contribución más táctica a una claramente estratégica.

Pero la tecnología aplicada a la gestión de personas no sólo ayuda a mejorar eficiencia de los departamentos de RR.HH sino que nos ayuda a dar respuestas válidas en cada uno de los retos que hemos enumerado anteriormente. Son muchas las razones para convertir en una prioridad la transformación digital del departamento.

Tras casi una década concentrando las energías en gestionar el denominador, han vuelto los tiempos donde los principales retos del área de RR.HH se centran en la capacidad para innovar, transformar y mejorar las capacidades de la empresa para competir. ¿Se puede pedir más?]