

La digitalización conquista la función de Recursos Humanos

La digitalización está cada día más presente en todas las compañías llegando, incluso, a transformar los modelos de negocio. Los departamentos de RRHH no son ajenos a este cambio y también han apostado por las herramientas tecnológicas para ganar eficiencia en todos sus procesos tanto de selección, de formación como de gestión de personas en general. Sobre este tema debatieron directivos de Recursos Humanos de Kia Motors, Mutua Madrileña, Sacyr, EY, Atento y Avon Cosmetics en el Desayuno con Talento patrocinado por Speexx y titulado "La transformación digital en las áreas de RRHH".



Juan Carlos Quesada
Key Account de
Speexx en España



Enrique Montes
director Recursos
Humanos de Kia Motors



Elena Giménez
directora de
Speexx en España



Cristina Esteban
gerente de Desarrollo de
Personas de Mutua
Madrileña



Elena Mármol
directora de Recursos
Humanos de Avon
Cosmetics



La Visión 2020 de EY fija que la compañía se convierta en la primera firma de servicios profesionales digital y este objetivo afecta de lleno a la función de RRHH puesto que uno de los pilares de esta estrategia pasa por “digitalizar a nuestros profesionales para dar el servicio de valor añadido que nuestros clientes nos están demandando”, afirma **José Luis Risco, director de RRHH en España y Portugal de Ernst & Young**. En este sentido, el objetivo del departamento es “incrementar el engagement de la plantilla y compartir el conocimiento interno a través de las redes sociales y las aplicaciones móviles”, añade Risco. Pero además, la firma de servicios profesionales también apues-

ta por la utilización del Big Data y las redes sociales para atraer y retener a los profesionales del futuro.

Esta apuesta por la transformación digital de su negocio también la ha hecho la multinacional de infraestructuras y servicios Sacyr y el departamento de Recursos Humanos se convierte en una palanca fundamental de este proceso. Tal y como afirma su **director de Innovación y Desarrollo de RRHH, Gerardo Lara**, “desde el punto de vista de la gestión del candidato para nosotros pesa tanto la identidad digital como la identidad presencial. En este sentido, estamos apostando por las nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento, para ayudar al ne-

gocio a identificar a los mejores candidatos, y por los sistemas de gestión del conocimiento”.

Atento ya vive la digitalización como un requerimiento cotidiano de negocio. “Ese salto también ha llegado a RRHH con el empeño de dar el mejor servicio al cliente interno: hacemos un reclutamiento masivo que a la vez resulta individualizado, formamos mediante simuladores que reproducen la realidad del puesto, damos atención particularizada a nuestros colaboradores, etc. Pero todo ello sin perder nunca el contacto humano”, comenta **Iñaki Cebollero, director global de RRHH de Atento**.

Por su parte, en el Plan Estratégico 2015-2017 de Mutua Madrileña está muy presente la transformación digital. Este contempla la aplicación de las capacidades digitales a todos los procesos de su cadena de valor. Esta transformación en el ámbito de los RRHH ha llevado a la compañía “a potenciar el sistema de gestión de talento con nuevas herramientas tecnológicas que nos permitan optimizar los datos y que nos ayuden no solo a tomar decisiones sino también a predecir lo que nuestros profesiona-



Los departamentos de RRHH han apostado por las herramientas tecnológicas para ganar eficiencia en todos sus procesos de gestión de personas

les van a necesitar en futuro”, afirma la **gerente de Desarrollo de Personas de Mutua Madrileña, Cristina Esteban**.

El departamento de Recursos Humanos de Kia Motors también apuesta por digitalización desde el principio del proceso. “Acabamos de implementar en nuestra web corporativa un nuevo portal para candidatos a partir del cual podemos obtener reportes de su actividad en redes sociales”, explica **Enrique Montes, director RRHH de Kia Motors**. “La digitalización dentro de la función de RRHH empieza desde que una persona aplica a una vacante hasta que realiza la entrevista de salida. Toda su información, desde encuestas de clima, entrevistas de desempeño, formación..., queda reflejada en una base de datos que nos permite trabajar en la gestión del talento de toda la compañía”.

También son clave las nuevas tecnologías en multinacionales con una gran dispersión geográfica y es-

Gerardo Lara
director de Innovación y Desarrollo de Recursos Humanos de Sacyr

Iñaki Cebollero
director global de Recursos Humanos de Atento

José Luis Risco
director de Recursos Humanos para España y Portugal de EY

Enrique Montes

Kia Motors

“Volvemos a trabajar las competencias de toda la vida. Para nosotros es clave trabajar la figura del líder y la adaptación al cambio”.



Cristina Esteban

Mutua Madrileña

“Es necesario que los profesionales adquieran nuevas competencias de relación acordes al nuevo entorno”.



Gerardo Lara

Sacyr

“Si el MIT está ofreciendo MOOC, lo único que tengo que hacer es seleccionar todo este contenido y hacerlo accesible a mi empleado”.



estructuras matriciales. Es el caso de Avon Cosmetics. Su presencia en más de 70 países hace que la digitalización esté presente en su día a día de forma absoluta y necesaria. “En España somos más de 500 empleados y muchos de nuestros equipos tienen a su manager en otros países. Esto provoca que la gestión de los managers sea absolutamente en remoto y desde Recursos Humanos tenemos que estar a la altura de las necesidades de una empresa que opera de esa manera. Este es nuestro valor añadido”, afirma la **directora de RRHH de Avon Cosmetics, Elena Mármol**.

Nuevas competencias asociadas a la digitalización

La digitalización de los negocios ha llevado a las organizaciones a crear nuevos espacios y potenciar nuevas formas de trabajo, pero también necesitan que sus profesionales adquieran unas compe-

tencias diferentes. En esta línea, Cristina Esteban, de Mutua Madrileña, explica que: “Es necesario que nuestros profesionales adquieran nuevas competencias de relación acordes al nuevo entorno. Además del conocimiento técnico, los profesionales necesitan aprender nuevas formas de acercarse a un cliente que está cambiando, que tiene una nueva forma de comprar y unas nuevas expectativas”.

EY, por su parte, se focaliza cada vez más en las habilidades sociales y de comunicación. “Nuestros profesionales están muy acostumbrados al mail, al WhatsApp o a Google, pero la gente no habla. Por ello lanzamos la plataforma ‘Ideas for all’ para que la plantilla no solo lance ideas sino que también ayude a construirlas”, comenta José Luis Risco. En cambio, el director de RRHH de Kia Motors pone un especial énfasis en el liderazgo y la flexibilidad. “Trabajamos en el liderazgo saludable aplicado al sentido común, es decir, que los managers no pierdan la perspectiva de su trabajo del día a día y de las personas que trabajan en sus equipos. Volvemos a trabajar las competencias de toda la vida y para nosotros es clave trabajar la figura del líder y la adaptación al cambio”, afirma Enrique Montes.

En este punto el director global de RRHH de Atento, Iñaki Cebollero, advierte del peligro de despersonalización que puede conllevar la digitalización. “Hemos cambiado las reglas del juego y cada vez más en las organizaciones nos comunicamos vía mail porque, una vez comunicado, es una forma de trasladar la responsabilidad. Debemos tener un extremo cuidado para no perder un cierto nivel de personalización en determinados procesos y gestiones”. Por ello, la **directora de Speexx en España, Elena Giménez**, afirma que: “No podemos tratar a todo el mundo de la misma manera. Tenemos diferentes colectivos, tenemos muchos datos y el reto es cómo los podemos utilizar para tratar a cada colectivo de una manera diferente”.

Cambio en la formación corporativa

Ante todos estos cambios y la gran cantidad de información existente, Iñaki Cebollero, de Atento, se pregunta: “¿Cómo quieres que aprenda tu gente? No quieres que aprenda en un entorno formal y con un horario fijo. Cada persona tiene una manera de acceder a los contenidos y a la información, pero ¿cómo encaja todo esto con un plan de for-

Juan Carlos Quesada

Speexx en España

“La clave está en la flexibilidad, disponemos de muchas herramientas para poder llegar a todos los colectivos”.



José Luis Risco

EY

“Nuestro objetivo es incrementar el *engagement* y compartir el conocimiento a través de las redes sociales y las aplicaciones móviles”.



Iñaki Cebollero

Atento

“Hemos insistido mucho en el modelo de aprendizaje 70/20/10, pero al final ponemos el foco en el 10 cuando lo importante es el resto”.



Elena Mármol

Avon Cosmetics

“En España muchos de nuestros equipos tienen a su manager en otros países y su gestión humana es 100% en remoto”.



mación?”. “Los planes de formación han muerto”, le responde Gerardo Lara. “Tenemos que trabajar en el ‘bring your own learning’. Si el MIT está ofreciendo MOOC de carácter gratuito, lo único que tengo que hacer es seleccionar todo este contenido y hacerlo accesible para que a mi empleado le cueste menos encontrarlo. Desde los departamentos de Formación tenemos que facilitar esta búsqueda de información”, asegura el director de Innovación y Desarrollo de Sacyr

En este punto el directivo de Atento añade que: “Las áreas de Recursos Humanos hemos insistido mucho en el modelo de aprendizaje 70/20/10, pero al final ponemos el foco en el 10 cuando lo importante es el resto. Debemos generar los espacios necesarios para que realmente el conocimiento se transmita y la gente aprenda. ¿Cuánto hemos aprendido de la observación? Al final, las grandes habilidades no se aprenden en un aula”, advierte Cebollero.

Y en esta línea, **Elena Mármol** añade que: “En los últimos cuatro o cinco años, en Avon Cosmetics hemos aprendido que el 10% no es lo prioritario y que lo importante es el 70 y ese 20. Los empleados así lo han entendido y nos lo transmiten en las con-



La digitalización ha provocado la necesidad de que los profesionales adquieran competencias diferentes

versaciones de desempeño o de desarrollo de carrera. Ellos saben que ese 10% de formación lo cubrimos con toda la parte de valores, ética, formación en competencias, etc., ese marco mínimo que toda compañía tiene que tener. Esos básicos que crean identidad y cultura corporativa”.

Así pues, la generalización en el uso de las nuevas tecnologías ha provocado en las compañías

cambios en los modelos de formación y desarrollo de sus empleados. En este sentido, en Speexx ofrecen “servicios combinando soluciones online con aulas virtuales, teléfono, presencial... El mundo digital es parte de nuestro negocio y ello nos permite ofrecer a nuestros clientes datos sobre cómo aprenden sus profesionales, qué resultados están obteniendo...”, comenta Elena Giménez. “Somos proveedores de comunicación especializados en idiomas y aprovechamos todas las herramientas tecnológicas que están a nuestro alcance para conseguir nuestros objetivos. Somos una empresa digital al 100% e huimos del clásico formato presencial. La clave está en la flexibilidad, disponemos de muchas herramientas para poder llegar a todos los colectivos”, añade **Juan Carlos Quesada, Key Account de Speexx** ■

Elena Giménez

Speexx en España

“Tenemos diferentes colectivos, tenemos muchos datos y el reto es cómo los podemos utilizar para tratar a cada colectivo de una manera diferente”.

