

Este documento de debate ha sido elaborado por el Subgrupo Digitalización y gestión de personas liderado por Juncal Garrido y David Reyero, con el objetivo de redactar un guión para ordenar ideas sobre el tema

Presidente

Ginés Alarcón

Marta Margarit

Miembros

Jordi Mercader

Javier Aguilar

Miquel Nadal

Agustí Argelich

Marta Plana

Juncal Garrido

Ignasi Pietx

Antoni Gutierrez-Rubí

David Reyero

Fernando Iglesia

Alicia Richart

Enric Jové

Oleario Soldevila

DIGITALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Barcelona, febrero 2017

La sociedad y el mundo empresarial están cambiando sus hábitos de forma drástica con el avance de las nuevas tecnologías. Esta transformación ha permitido la aparición de nuevos modelos de negocios disruptivos donde, en los casos más extremos, se ha migrado a modelos de servicios gratuitos o de economía colaborativa. También se ha acelerado vertiginosamente la velocidad de cambio y, en muchos casos, se han minimizado las barreras de entrada facilitando la entrada de competidores no tradicionales.

En este entorno las compañías están tomando cada vez mayor consciencia que la clave del éxito en la revolución digitalización no es la tecnología sino la gestión de personas y el cambio cultural, que pasan a ser claves para afrontar esta nueva era. La digitalización impacta en múltiples aspectos de gestión de personas de entre los cuales nos focalizaremos en tres por su relevancia:

- 1.- Nuevos sistemas de gestión de personas
2. Nuevas habilidades profesionales
3. El perfil del Ejecutivo Digital

1.- Nuevos sistemas de gestión de personas

La digitalización pone en cuestión algunos paradigmas existentes e impacta en políticas clave de gestión de personas, como son las siguientes:

A. Marca de empleador

Ante la escasez de ciertos perfiles altamente demandados, las compañías se enfrentan al reto de competir entre ellas para, no sólo atraer al talento digital ya formado, sino retenerlo. Esto da un nuevo impulso a que las compañías se planteen cómo mejorar su marca como empleador, en un mundo donde existe mucha más información y transparencia, pero donde también, el riesgo reputacional debe manejarse en nuevos canales como las redes sociales (ej. Glassdoor).

B. Selección

El reclutamiento está también afectado por diversos cambios como:

- La multicanalidad en la comunicación entre candidato-empleado-organización.
- La globalización y la capacidad de las empresas de acceder directamente al talento (ej. LinkedIn)
- La necesidad de identificar nuevas competencias en los candidatos como es la creciente importancia de conocimientos matemáticos y estadísticos en áreas donde estas habilidades no eran claves previamente (ej. Marketing).

C. Cultura organizativa

En el año 2030, el 75% de la fuerza laboral mundial serán “millennials”, y un 86% de ellos habrán nacido en países que actualmente están en vías de desarrollo* (estudio de Deloitte).

Las compañías deberán adaptar su comunicación interna, su flexibilidad laboral y su cultura a estas nuevas generaciones, si quieren resultar atractivas y atraer al mejor talento. Y en el centro de todo este cambio, se encuentra la digitalización de los sistemas de trabajo. La “desjerarquización” de las organizaciones, la capacidad de trabajar de forma deslocalizada, la flexibilidad de horario que permita una mayor conciliación familiar, pero a la vez con una gran presión por alcanzar los resultados en ciclos cada vez más cortos.

Por tanto será clave fomentar el trabajo colaborativo para afrontar los retos, uniando equipos multidisciplinares. Es decir, la generación y estímulo de procesos de co-creación y de

crowdsourcing para destapar el talento existente tanto dentro de las propias compañías como con actores externos como clientes y consumidores.

D. Desarrollo profesional

El entorno de cambio profundo da lugar a nuevas profesiones y habilidades como las que mencionamos posteriormente y aumenta la importancia de contar con procesos de desarrollo profesional acelerado a tres niveles: global de organización, en las distintas áreas funcionales y en cada puesto de trabajo.

E. Relaciones laborales

Existe la necesidad de adaptar la regulación y las relaciones de los diferentes agentes sociales a este nuevo entorno digital. Aspectos importantes son la flexibilidad laboral, la gestión de múltiples colectivos (empleados, becarios, externos, ETTs) y los nuevos espacios de trabajo (open spaces, co-working,...).

2. Nuevas habilidades profesionales

La digitalización pone el énfasis en nuevas habilidades profesionales, como son entre otras:

A. Agilidad de aprendizaje:

Para la adaptación exponencial de nuevas tecnologías y la velocidad en el cambio tanto de las operaciones, como de los modelos de negocio en general, obligan a todos los empleados, independientemente de su nivel de responsabilidad y rol, será fundamental integrar nuevos conocimientos de forma continua tanto a nivel individual como colectivo.

B. Gestión de la diversidad:

Con el fin de ser competitivos, las empresas tendrán que aumentar la diversidad (experiencias, género, edad, nacionalidades, ...) para ser más innovadoras y responder mejor a un mercado crecientemente globalizado.

C. Anticipación:

La habilidad para visualizar el cambio antes que los competidores y adaptar los modelos de negocio cobra gran relevancia. Perfiles con alto índice de flexibilidad y capacidad de aprender y reinventarse tendrán mayor probabilidad de éxito en las organizaciones del futuro.

D. Gestión de nuevos riesgos:

Un ejemplo es la Ciberseguridad. Existen claros ejemplos de compañías que han sufrido importantes ataques que han conllevado, no sólo pérdidas económicas millonarias, sino también la pérdida de confianza de los posibles consumidores. Por todo ello, en estos momentos, hay una fuerte demanda de nuevos perfiles directivos para los comités de dirección, con especialización en ciberseguridad y gran dificultad para encontrar candidatos adecuados.

3. El perfil del Ejecutivo Digital: qué diferencia a los ejecutivos de éxito en el mundo digital?

Cada vez más compañías están basando su estrategia de futuro alrededor de una nueva tipología de directivos: los líderes en transformación digital. Estos nuevos líderes son los encargados de catalizar el cambio positivo en las organizaciones.

Russell Reynolds Associates, ha publicado un estudio tras realizar herramientas psicométricas a 28 de los primeros ejecutivos de compañías globales que han realizado grandes transformaciones digitales. Las diferencias más significativas de los líderes digitales es que son más innovadores y disruptivos, siendo capaces de pensar soluciones alternativas y desafiar el status quo. También presentan un perfil mucho más emprendedor y mayor capacidad de asumir riesgos controlados.

Conclusiones

La digitalización tiene luces y sombras y las organizaciones ganadoras no serán las más fuertes sino los más ágiles y adaptables. En este contexto las personas y la cultura organizativa marcarán la diferencia.

Las oportunidades que se generarán son la aparición de nuevas profesiones, entornos de trabajo más emprendedores y aumento de la empleabilidad por el acceso más fácil a formación e información de calidad.

Existen también riesgos de fractura social o pérdida de competitividad tanto a nivel individual como organizativo. Algunos ejemplos son la pérdida de puestos de trabajo que puede generar la automatización o la existencia de un sistema educativo y de formación corporativo poco adaptado a la cambiante realidad del mercado laboral.

Una gestión de personas más profesionalizada e innovadora que genere organizaciones y personas que aprenden continuamente será una ventaja competitiva clave para sobrevivir en este entorno digital de profundos cambios y gran incertidumbre.

Los Documentos para el Debate son elaborados por las personas que componen los diversos Grupos de Trabajo del Círculo de Economía, reflejando sus consideraciones y propuestas personales, en línea con las inquietudes de la Junta Directiva, y con la voluntad de favorecer un debate público informado sobre las cuestiones más relevantes de cada momento.