

Expansión & EMPLEO

Así trabajaremos en un entorno laboral en el que mandan los datos

TENDENCIAS / La tecnología va por delante de las personas y saca ventaja a la gestión de RRHH. A pesar del alto nivel de digitalización de algunas empresas, sólo se ha robotizado un 21% de los procesos.

Montse Mateos. Madrid

En el mundo hay más de siete billones de *smartphones*, que facilitan el acceso a un caudal de información infinito. ¿Sabía que utilizamos menos del 5% de los datos a los que tenemos acceso? Esto quiere decir que ni aquellos que se jactan de estar al tanto de todo gracias a la tecnología están bien informados. Esta avalancha de datos también ha llegado al ámbito de los recursos humanos, y lo que parecía una oportunidad para medir el impacto de la gestión de personas en el negocio dista de ser una realidad, incluso en las organizaciones más avanzadas.

El estudio *Claves para la Digitalización de Procesos y Personas*, elaborado por Deloitte y enClave de Personas y que adelanta en exclusiva EXPANSIÓN, confirma que en la digitalización de los procesos de RRHH no basta con implantar las tecnologías, sino que es necesario utilizar otras complementarias para impactar realmente en la gestión. Además, esta investigación –realizada a partir de más de veinte entrevistas con directores generales de RRHH y transformación digital–, deja constancia de que los principales retos de RRHH pasan también por la humanización.

Los datos y la huella

La aceleración tecnológica, el uso de los datos, el cambio en el mundo del trabajo, la diversidad y las expectativas de los empleados son las razones de que los desafíos de la gestión de personas pasen por la digitalización y por la humanización.

El 80% de las empresas siente la necesidad de transformar los RRHH en línea con las prioridades del negocio, y un 75% considera que las analíticas de RRHH son urgentes. Y si de diversidad y expectativa del empleado se trata, un 33% de los trabajadores prefiere trabajar desde casa, y el 42% valoraría un cambio de trabajo si pudiera trabajar a distancia desde cualquier lugar.

Todo ello está afectando a las organizaciones en tres

A favor y en contra de la nueva gestión

La digitalización ha sido la gran oportunidad y sigue siendo el gran reto de la gestión de personas.

- Las empresas destacan que las **tres barreras** más relevantes para llevar a cabo el proceso son: los problemas de integración de las tecnologías; la gestión del cambio; y la falta de alineamiento y estandarización de los procesos.

- Son unánimes al identificar tres **aspectos positivos** del impacto de este proceso: la mejora de la productividad y la eficiencia; la agilidad y la accesibilidad de la información; y, por último, la no menos importante recogida de analíticas, datos y métricas.

sentidos: la expectativa salarial –el sueldo no lo es todo para retener al talento–; la rotación –ha aumentado más que nunca, lo que supone grandes dificultades para cubrir los puestos con los perfiles necesarios y, por tanto, un aumento en los costes para la organización–; y, por último, la conexión –el nivel de conexión de las personas con sus organizaciones ha disminuido notablemente–.

La digitalización

El estudio ha detectado una serie de oportunidades que tienen que ver con la digitalización y la humanización de la tecnología. Hoy se utiliza la tecnología para la gestión del talento, pero existe un gran recorrido. Por ejemplo, esta investigación identifica que el 60% de las organizaciones utiliza *machine learning*, pero

PRINCIPALES BARRERAS IDENTIFICADAS

En porcentaje.

Problemas de integración de la tecnología	100
Gestión del cambio	100
Procesos no alineados/estandarizados	87
Legislación	73
Datos (poca calidad y gestión por silos)	67
Dudas en la escalabilidad de los procesos	53
Dudas en el ROI	47
Cultura	40
Amenazas de seguridad	33

Expansión

Fuente: Deloitte

PRINCIPALES IMPACTOS

En porcentaje.

Mejoras en la productividad y eficiencia	100
Agilidad y accesibilidad de la información	100
Recogida de analíticas, datos y métricas	100
Reducción de errores y mayor control de riesgos	93
Mayor autoservicio del empleado	87
Incremento a la dedicación a actividades de valor	80
'Upskilling'/'Reskilling' para mayores sinergias	80

Expansión

Fuente: Deloitte

El 40% de las compañías no ha implementado la automatización robótica de procesos

El 67% de las empresas cree que el soporte y analítica tienen más opciones de desarrollo

de transferencia del conocimiento y la alta rotación de perfiles digitales dificultan el conocimiento y experiencia necesarios para las transformaciones. De ahí que el 100% de las organizaciones haya identificado como barrera para acometer la transformación digital la falta de preparación, habilidades y conocimientos de sus empleados.

10 imprescindibles para la transformación

El estudio subraya que si recursos humanos quiere seguir posicionándose como aliado estratégico del negocio debe dar respuesta a diez grandes desafíos que ya están marcando el presente de la gestión de personas.

- 1. Humanizar la tecnología**, acompañando a los empleados y logrando un cambio de mentalidad para minimizar resistencias, y poner en valor los beneficios que aporta construir sobre la tecnología, pero sin perder el valor que aporta el humano. Garantizar que la tecnología no suponga un paso atrás en temas como la ética y diversidad, por ejemplo, garantizando que los algoritmos no incluyan sesgos.

- 2. Anticipar las necesidades de negocio y las capacidades en los equipos.** Es im-

NOVEDAD

Invertir en **gamificación** aplicada a la selección, 'onboarding' y **formación** será clave para aumentar la eficiencia y experiencia de los candidatos y el compromiso de los empleados.

portante empoderar al negocio, dotando a los empleados de herramientas para que creen procesos automatizados y apliquen analítica avanzada en función de su contexto, con un modelo de gobierno que acompañe y tenga visión transversal.

- 3. Rediseñar los trabajos** de manera previa (o paralela) a la implantación tecnológica.

- 4. Conseguir una gestión más transversal del dato**, incluso más allá de RRHH, sacando el máximo partido de los datos y de la inteligencia artificial.

- 5. La paradoja de la gestión del dato.** Recoger información, mantener la confidencialidad y cumplir con la legislación y GDPR supone lidiar con distintas expectativas y normas en distintas partes del mundo.

- 6. Pensar en el 'reskilling' del área RRHH** incorporando capacidades clave y configurando equipos de trabajo multidisciplinares, con perfiles de RRHH e IT, que trabajen de forma conjunta.

- 7. Dejar tiempo para hacer 'reskilling' e innovar.** A través de buenas prácticas, como formalizar un 5-10% de la jornada laboral, o a través de jornadas destinadas al aprendizaje.

- 8. Incorporar la innovación como ADN** de la cultura corporativa, pero sin perder la simplificación. Es importante dejar un tiempo prudencial para que los empleados adopten los cambios, consoliden los nuevos sistemas y comportamientos y se obtengan resultados.

- 9. Incorporar la gestión del cambio como una línea de trabajo** en todos los proyectos de transformación digital, velando porque se le dé el valor que tiene a la sensibilización, preparación, alineamiento de líderes y acompañamiento de los equipos según a sus necesidades concretas.

- 10. Democratizar las prácticas de talento** a través de la tecnología, dando más oportunidades a candidatos y empleados de manera holística: reclutar nuevos perfiles, oportunidades de desarrollo, formación y carreras, etcétera.