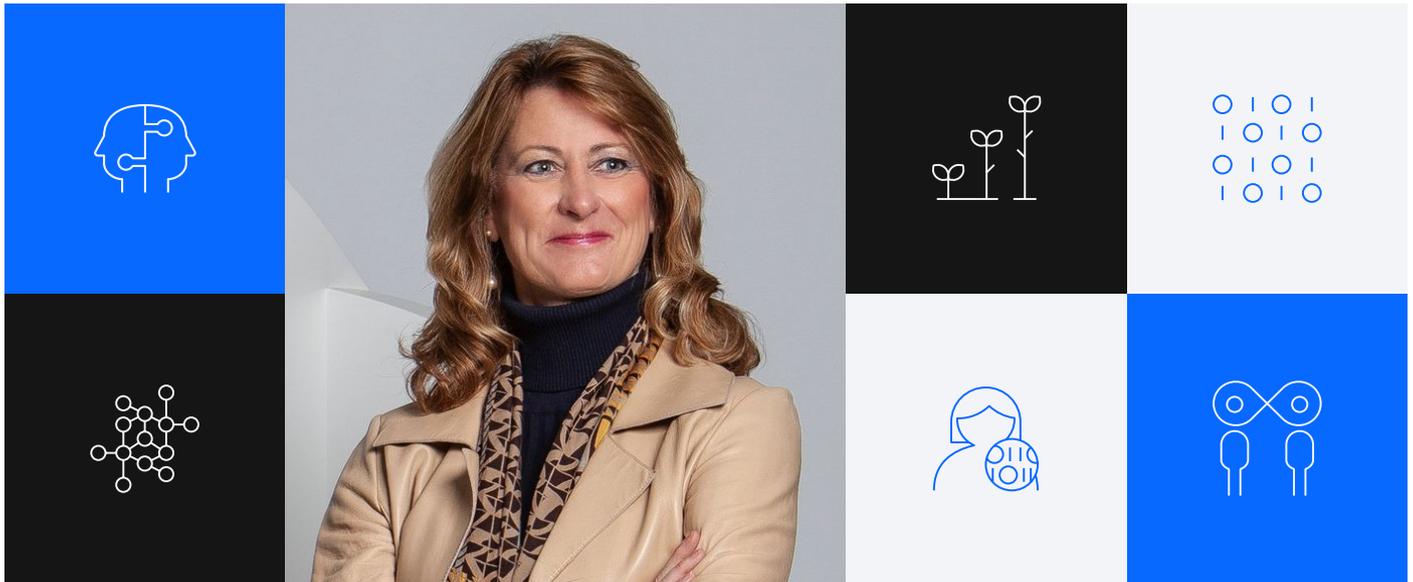


## Estrategia del talento

# La transformación del negocio requiere personas cualificadas en toda la empresa

Las compañías capaces de crear experiencias nuevas y personalizadas para sus empleados en un entorno de negocio en constante evolución garantizarán la resiliencia y el futuro de sus organizaciones.



Estas Preguntas y Respuestas forman parte de la serie Built for Change Perspectives que analiza tendencias en transformación de negocio. Si desea obtener más información, visite [IBM.com/smarter-business](https://www.ibm.com/smarter-business)

**Amy Wright es Managing Partner de IBM para Talento y Transformación. Su equipo proporciona soluciones de software y servicios innovadores para facilitar la transformación del talento en las funciones de RRHH y la empresa.**

**P: ¿Cuál es el mayor impacto que está teniendo la pandemia en la transformación de la experiencia del empleado?**

R: El cambio a la digitalización se está produciendo mucho más rápidamente ahora de lo que lo habría hecho. Y esto es importante, porque para ser una empresa inteligente y crear flujos de trabajo inteligentes – dos logros críticos para el éxito de la transformación del negocio – todos los empleados deben ser digitales. Todo el mundo tiene que aprender la tecnología. Y todo el mundo tiene que ser un trabajador ágil y jugar en equipos ágiles.

La pandemia ha acelerado el cambio hacia la personalización a escala y, evidentemente, permite el trabajo remoto de una forma eficaz. Actualmente, todas nuestras situaciones personales pueden ser diferentes; en un momento dado, algunas personas pueden utilizar sus oficinas mientras que otras no, y los equipos tendrán cada vez más gente en diferentes ubicaciones por todo el país y en todo el mundo. Las compañías necesitan utilizar la IA para personalizar las interacciones de los empleados y satisfacer mejor sus necesidades individuales.

**P: ¿Puede darme un ejemplo de personalización?**

R: Un ejemplo son los agentes virtuales en los call centers de RRHH que conocen toda nuestra información. Podemos decir, “Quiero cambiar mi dirección”, “Transfíerme este empleado” o “¿Está abierta mi oficina y necesitamos llevar mascarillas?” y el agente virtual gestiona la tarea rápidamente, necesitando solamente nueva información. Ya sabe cuál es nuestra dirección personal, nuestro departamento, la oficina a la que nos referimos, etc.

Estos agentes virtuales proporcionan una mejor experiencia que hablar con un ser humano que no conoce toda esta información. Y liberan a las personas para que se encarguen de temas realmente complejos que requieran empatía. Cuando su pareja esté enferma o tenga dificultades con un problema, no querrá hablar con un chatbot – querrá una persona humana.

**P: ¿Cómo están cambiando los procesos de contratación y la competencia por el talento?**

R: Los cambios más importantes se producen en el dilema entre contratar competencias o puestos, y las compañías se están centrando más en la recualificación de sus empleados y menos en salir al mercado y contratar nuevo talento. De nuevo, estos cambios ya se estaban produciendo, pero la pandemia los ha acelerado.

En los últimos años, las empresas están adoptando cada vez más un modelo de competencias, siendo más importante los conocimientos del candidato para el trabajo, en lugar de su puesto anterior. Antes de esta situación, se enviaba un CV y los directores de contratación decían “Su cargo anterior era éste, por lo que su siguiente cargo podría ser del mismo tipo, un nivel por encima”. Pero ahora no es éste el caso. Miran los conocimientos técnicos que han adquirido las personas.

Y en lugar de contratarlos fuera, las compañías tienden a la recualificación de sus empleados para ocupar cargos distintos en la organización. Simplemente no existen en el mercado suficientes candidatos con las capacidades digitales adecuadas.

**P: ¿Así, los empleados tienen más opciones de moverse por sus compañías?**

R: Sí – el impulso por la movilidad interna es una gran cosa. Y de nuevo, no tiene que ser en una jerarquía de roles tradicionales. Antes, diríamos “Era líder geográfico en esto y ahora voy a ser líder global”. Esto ha cambiado. En la actualidad, podemos recualificarnos para hacer trabajos diferentes en la empresa. Las personas pueden decir, “¿Cuáles es mi brecha entre las capacidades de mi puesto actual y los puestos futuros que quiero considerar?” Quizás desee dejar de ser un consultor de estrategia para hacer algo en ventas. Puede recibir la formación para obtener las capacidades necesarias para asumir dicho cargo de ventas.

La IA también puede facilitarlo, por ejemplo, mirando los 30 000 empleados que tienen cargos similares a los suyos, buscar puestos a los que han pasado y ver si tuvieron éxito o no. Esto podría ayudarle a elegir el siguiente puesto o buscar una formación más específica.

**P: ¿Cómo afecta el nuevo entorno de negocio a las capacidades de liderazgo?**

R: Los líderes deben adoptar un enfoque distinto para ganarse la confianza de sus empleados, centrado más en la transparencia y la co-creación y menos en la jerarquía. El teletrabajo implica que un líder no puede levantarse físicamente en una sala y decir, “Muy bien, equipo, esto es lo que vamos a hacer.” Decirlo en una llamada de vídeo no es lo mismo.

El teletrabajo realmente implica que los empleados co-crearán el futuro de la compañía. Tomarán decisiones sobre sus tareas como un equipo. Y deberán saber lo que sucede en la compañía, incluso a un muy corto plazo. “¿Conservaré mi empleo?” “Cuando vaya a una oficina, ¿puedo confiar en que la sala se ha limpiado?” Dudas como éstas tienen un impacto inmediato en la capacidad de las personas para trabajar y sentirse seguros, por lo que la confianza en el líder significa cosas diferentes a las de antes de la pandemia.

Tener empleados virtuales también ha causado que las compañías se centren mucho más en comunicar los resultados que quieren que consigan los empleados, en lugar de intentar controlar sus procesos de trabajo. Cuando los empleados saben con claridad los resultados que deben alcanzar, el teletrabajo les permite descubrir nuevas formas de lograrlos, más que antes. Esto ayuda a colocar la humanidad en el centro de los flujos de trabajo.

“ Los líderes deben adoptar un enfoque distinto para ganarse la confianza de sus empleados, centrado más en la transparencia y la co-creación y menos en la jerarquía.”

**P: ¿Puede darme un ejemplo de compañía que lo haya logrado?**

R: El Compass Group es un gran ejemplo de empresa que se ha desplazado hacia un enfoque mucho más orientado a los resultados durante la pandemia. Esta compañía de servicio de comida sufrió una reducción de negocio del 50 % en marzo y abril, ya que no se celebraba ningún gran evento deportivo o de otro tipo, lo que representaba la mayor parte de su negocio. Así que se dijeron, “Muy bien, ¿cómo vamos a evolucionar?”

Evidentemente, tuvieron grandes reducciones de costes y recaudaron fondos para tener resiliencia financiera. Pero también pivotaron todo su modelo de negocio para centrarlo más en las personas. Rediseñaron su negocio alrededor de sus empleados y directores para orientarlos hacia los resultados, no los procesos. Aplicaron enfoques de design thinking y agile para ofrecer a sus empleados un tipo distinto de experiencia. El Compass Group transformó totalmente su negocio en tres meses para lograrlo, porque veían lo necesario que sería en el futuro.

**P: ¿Qué deben buscar en un socio las organizaciones para que les ayude a transformar la experiencia de sus empleados?**

R: Evidentemente, se necesita un socio que conozca la estrategia del negocio y la gestión de flujos de trabajo, y cómo pueden fortalecerse mediante la tecnología. Pero también creo que es importante elegir a un socio que haya realizado su transformación y que la haya experimentado en primera persona. Esta es una de las cosas que creo que hace que IBM sea especial – hemos llevado a cabo la transformación con nuestros 350.000 empleados, por lo que tenemos esta experiencia personal.