

# La digitalización revoluciona la gestión de los recursos humanos

**CAMBIO/** La irrupción de las tecnologías disruptivas ha dado un giro a las competencias de los equipos de gestión de personas, que tienen que adaptarse para ser capaces de retener el talento en sus compañías.

Jesús de las Casas. Madrid

Inmersas en la carrera de la digitalización, las compañías se esfuerzan por sacar el máximo partido de las innovaciones tecnológicas para maximizar su eficiencia y potenciar su competitividad en el mercado. En este entorno, los puestos de trabajo no escapan a esa permanente transformación, de modo que el rol y las competencias de los equipos de recursos humanos también han evolucionado, como se indicó en el encuentro *Tendencias en RRHH: The Future of Work*, organizado por EXPANSIÓN junto a EY España.

Si la tecnología está cambiando los valores y comportamientos en la sociedad, las empresas deben trasladar esa realidad cotidiana de los empleados al interior de la organización. “El rol de recursos humanos tendrá que evolucionar porque, aunque el foco siguen siendo las personas y su talento, el contexto ha cambiado”, señaló Jaime Sol, socio responsable de People Advisory Services de EY.

En este sentido, Sol añadió que, en la actualidad, varias generaciones conviven en el entorno laboral, el perímetro de gestión del talento trasciende las fronteras de la empresa y el empleado pasa a ocupar el centro de un ecosistema externo de talento global. Así, agregó que “hay que ofrecerle aplicaciones y dispositivos que hagan su trabajo más sencillo y le permitan vivir una experiencia digital similar a la que tiene disponible como consumidor”.

## Adaptación

Por otro lado, aspectos como el autoaprendizaje, la diversidad y la capacidad de adaptación al entorno ganan un peso creciente en el ámbito corporativo. Además, “el entorno colaborativo lo ha cambiado todo y sólo el profesional que pueda identificarlo será capaz de controlarlo”, según el responsable de EY.

Al mismo tiempo, la línea –año muy marcada– entre el negocio y la gestión de las personas es ahora muy fina. “Hay tres aspectos destacados en la coordinación de re-



**JAIME SOL**  
Socio responsable de People Advisory Services de EY

“El rol de RRHH tendrá que evolucionar porque, aunque el foco sigan siendo las personas y su talento, el contexto ha cambiado”



**ELENA SANZ**  
Directora general de RRHH de Mapfre

“En la gestión de recursos humanos, destacan tres aspectos: la persona, la transformación digital y la reputación corporativa”

ursos humanos: la persona, la transformación digital y la reputación corporativa”, comentó Elena Sanz, directora general de RRHH de Mapfre.

Como no podía ser de otra forma, la irrupción de la tecnología ha revolucionado las funciones de estos profesionales. “Fundamentalmente, buscamos flexibilidad, colaboración y agilidad en los procesos”, manifestó Sanz. Asimismo, añadió que la gestión y retención del talento es una tarea complicada, que requiere



**MARTA MACHICOT**  
Directora global de RRHH de Telefónica

“En los próximos años, veo la función de RRHH dirigida a aportar valor en la compañía: comprender los objetivos del negocio”



**JORGE AGUIRRE**  
Socio de People Advisory Services de EY

“Uno de los principales roles de las áreas de recursos humanos va a ser el de integrador de la tecnología en los distintos puestos de trabajo”

la transformación de determinados puestos de trabajo, y defendió la necesidad de que se fomenten estrategias de movilidad interna y de promoción en el seno de las empresas.

Por su parte, Javier Moreira, vicepresidente regional para Europa continental de Workday, afirmó que “la función del director de recursos humanos se centra cada vez menos en la gestión y la representación, puesto que se ha convertido en un prescriptor

que piensa más allá y aporta su visión acerca del futuro del negocio”.

En cuanto a los retos para las compañías, Moreira remarcó que, aunque la tecnología facilita la integración con diferentes sistemas, muchas organizaciones carecen de la información suficiente –o no se encuentra centralizada– para elaborar una base de datos completa de sus empleados.

En este capítulo tecnológico, Jorge Aguirre, socio de



**ALFONSO CALLEJO**  
Director general de recursos corporativos de Acciona

“La gestión de RRHH ha cambiado pero, al mismo tiempo, seguimos haciendo lo mismo que antes: buscar el mejor talento”



**JAVIER MOREIRA**  
Vicepresidente regional para Europa continental de Workday

“El director de RRHH se ha convertido en un prescriptor que piensa más allá y aporta su visión acerca del futuro del negocio”

People Advisory Services de EY, aseveró que “uno de los principales roles de las áreas de recursos humanos va a ser el de integrador de la tecnología en los distintos puestos de trabajo”. Pese a que muchos temen que la innovación pueda destruir empleos, Aguirre apostó por una visión positiva del esperado aumento de la eficiencia: “La robotización, entre otros avances, va a provocar que liberemos tiempo de tareas de bajo valor añadido, que ahora desempeñan

## FIDELIZACIÓN

Las compañías adoptan el ‘**employer branding**’, que permite a la empresa ser más atractiva para los empleados, adaptarse a sus intereses y retener el talento.

personas y pronto pasarán a hacer los robots”.

Aunque la retención del talento es uno de los grandes quebraderos de cabeza para las compañías, los expertos aseguran que los profesionales brillantes atraen a otros de perfil similar. Así, los *referral programs* se han convertido en una de las principales fuentes de captación para las compañías digitales líderes. “Para incorporar talento digital, es importante comprometer a nuestros profesionales de alto rendimiento y potencial en el proceso de atracción”, sentenció Aguirre.

## Futuro

“En los próximos años, veo la función de recursos humanos orientada a aportar valor en la compañía, es decir, comprender los objetivos del negocio pero, en cualquier caso, se apoyará en la transformación digital en la que todas las compañías estamos inmersas”, resumió Marta Machicot, directora global de RRHH de Telefónica. Entre las principales aplicaciones tecnológicas, se refirió a *big data* y la analítica, que ya permiten tomar decisiones de manera predictiva. Además, mencionó la inteligencia artificial y la realidad virtual y aumentada, que podrían ser claves para potenciar el trabajo colaborativo en remoto.

Machicot también hizo alusión a los lugares de trabajo, que también han cambiado en gran medida en los últimos años. “Vamos hacia espacios mucho más abiertos, polivalentes, colaborativos y con mayor transparencia, en los que la tecnología se encuentra plenamente integrada”, aseguró.

En definitiva, “la gestión de recursos humanos ha cambiado pero, al mismo tiempo, seguimos haciendo lo mismo que antes: buscar el mejor talento para que la empresa sea competitiva”, declaró Alfonso Callejo, director general de recursos corporativos de Acciona. “Antes, la tecnología estaba basada en el control. Ahora, las empresas queremos que se ponga al servicio de las personas”, concluyó Callejo.