

DOSSIER: SOFTWARE DE RR.HH.



Debi Hirshlag, Asesora Estratégica de RR.HH.

“La transformación digital no consiste en transacciones, sino en interacciones con tus empleados”

La transformación digital ha llegado y se encuentra en todos los niveles de la empresa. El acceso a la información ya no es materia reservada para unos pocos y los líderes ya no son los que mandan, les esperan otros desafíos que solo podrán superar si cuentan con la tecnología como aliada. Se agilizan los procesos y el saber utilizar los datos adquiere en esta era una nueva dimensión en la que el orden se ha invertido. Debi Hirshlag, asesora estratégica de RR.HH., RR.HH. en vez de hacer las cosas más complejas, lo que debe hacer es que sean más fáciles y tengan un mayor impacto en el negocio. La tecnología puede incrementar la lealtad, la eficiencia y el compromiso.

Ana Lago, periodista.

FICHA TÉCNICA

Autor: LAGO MOREDA, Ana.

Título: Debi Hirshlag: "La transformación digital no consiste en transacciones, sino en interacciones con tus empleados".

Fuente: Capital Humano, nº 322. Julio-Agosto, 2017.

Resumen: Cuando los procesos se gestionan a través de la tecnología, del autoserivicio, los Directores de RR.HH. disponen de mas tiempo para tratar temas estratégicos y de valor. Los managers gestionan a sus empleados, pero estos son dueños de sus datos y de la actualización de los mismos, y esos datos no tienen que pasar por RR.HH. Según Debi Hirshlag, asesora estratégica de RR.HH., existen grandes marcas que poseen una imagen muy potente y avanzada y, en términos de gestión interna, muestran tecnologías obsoletas, usan el papel para muchas gestiones y no hay responsabilidad de los mandos de gestión de personas. Han invertido en gestión de la cadena, pero no lo han hecho en la tecnología interna para la gestión de sus empleados.

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Transformación digital / Big Data

En su opinión, "para estar a la altura de las exigencias del mercado y hacer un buen uso de las herramientas tecnológicas se debe tener una base muy estructurada, es fundamental disponer de la gestión de la información, del control de los procesos para poder planificar la parte estratégica". En este contexto, las habilidades y el perfil del profesional de RR.HH. también ha evolucionado y son otras las expectativas que se tiene de él, "se han convertido en facilitadores, ellos deben ser el puente entre la tecnología y los recursos humanos, y lo tienen que hacer de una manera accesible a todo el mundo". La pirámide del líder se ha invertido, "ya no están aquí para mandar". La realidad es otra, la función que deben desempeñar los líderes tecnológicos es lograr que los empleados que se encuentran más cercanos a los clientes hagan bien su trabajo, porque en sus manos está el futuro de la compañía.


Pregunta.- ¿Considera que la transformación digital es cuestión de tecnología o de cultura de la organización?

D.H.- La tecnología se encuentra en todos los sitios. La empresa por más pequeña que sea necesita de la tecnología, bien sea para ordenar, para gestionar tarjetas de crédito dentro de la empresa... La cuestión es ¿necesitas una nueva mente, una nueva visión para poder asumir la transformación digital? La tecnología se encuentra en cómo los proveedores trabajan contigo, en la manera de relacionarte con los clientes No consiste en transacciones, sino en interacciones con tus empleados, con tus proveedores... nos ayuda a que sean mejores.

Con la tecnología, también supone un beneficio para la propia empresa, porque se incrementa la lealtad, la eficiencia y el compromiso de tus clientes. No solo reporta beneficios de cara a los clientes, y a los proveedores, sino que la empresa se beneficia con sus propios usuarios. Por ejemplo, en mi banco con solo mandar una foto a mi tarjeta de crédito, pago mis cuentas, mi vida es más fácil, no quiero cambiar de banco y también el banco a la vez no tiene porque tener grandes oficinas ni muchos empleados. Yo soy es más feliz y el banco optimiza sus recursos. Todos salimos ganando.

P.- ¿Qué importancia debe jugar la tecnología en la formulación de los objetivos estratégicos de las empresas?

D.H.- Las empresas necesitan tener una base de tecnología muy estructurada para poder cumplir sus objetivos. Esto es lo más importante para evitar posibles problemas legales. Cuando se tiene esa base, te mueves en un plan más >

 Estamos preparados para la transformación digital? Ésta es la pregunta que se cuestiona Debi Hirshlag, asesora estratégica de RR.HH. que cuenta con una densa trayectoria en la gestión del capital humano. Lo que está claro es que las empresas que no incorporen a sus procesos la tecnología no dispondrán de la oportunidad de formar parte de este nuevo escenario, "la tecnología no consiste en transacciones, sino en interacciones con tus empleados, con tus proveedores... en que sean mejores esas relaciones y además para la empresa también aporta un beneficio que se traduce en lealtad, eficiencia y compromiso con los clientes", explica esta experta.

Debi Hirshlag es Asesora Estratégica en Gestión del Capital Humano. Ha ayudado a ejecutivos de grandes empresas y multinacionales y a sus equipos, evaluando, implementando y maximizando el valor realizado por Workday. Fue vicepresidenta de RR.HH. en Workday y Vicepresidenta Global de RR.HH. en Flextronics, una gran multinacional con más de 200.000 empleados en todo el mundo con una amplísima experiencia internacional. Debi Hirshlag ha desempeñado funciones directivas y de liderazgo en RR.HH. para importantes empresas como Trimble Navigation, Ariba, Latitude Communications, Seagate, Pepsi-Cola y Amoco Corporation.

- estratégico, la tecnología te permite contratar personas de una manera más rápida, comprobar que esas personas tienen el perfil que necesitas, ser capaz de retenerlo, de formarlos, de desarrollar sus carreras... aspectos que están relacionados con el compromiso, lealtad...

Lo importante es disponer, desde el inicio de un proceso de selección, de las herramientas adecuadas que permitan que los procesos sean rápidos, eficientes y respondan a criterios de necesidad reales. Incorporar y saber qué talento falta en la empresa, y qué tienes que pedir y buscar en el mercado, son temas estratégicos, porque el impacto de una mala gestión es enorme en la compañía. La tecnología aporta eficiencia, capacidad de responder a la normativa, capacidad de gestión para que todo vaya más rápido y automatizado, esa es la parte básica. Luego hablamos del valor que aporta las herramientas digitales, como la capacidad de seleccionar a la gente, que el talento que tu quieras trabaje para los proyectos más importantes, la capacidad de análisis, de visión, de organización, de analizar el mejor talento.

Si funcionan estos aspectos, todo lo demás también marcha, sin embargo si no dispones del control de la gestión, de la información, no puedes planificar la parte estratégica. Por lo tanto, para gestionar adecuadamente el talento debes tener información sobre ese talento, cuántas personas se contrataron, por qué se contrataron, quién fue su manager, qué desarrollo tuvieron... información que aparentemente puede parecer aburrida, pero que es fundamental, porque sin ella, el talento se gestiona de manera parcial, y faltarían los datos básicos que son fundamentales para poder realizar el análisis y tomar las decisiones adecuadas. Si no tienes el control de la parte básica no puedes hacer la parte estratégica, y este tipo de análisis es imposible sino cuentas con las herramientas adecuadas. Se puede comprobar, además el retorno de la inversión, y ésta es una de las nuevas habilidades que debe tener un director de RR.HH.

Durante mi trabajo en Workday, como Vicepresidenta de RR.HH., diseñé unas prácticas de verano para la empresa. Con esta iniciativa, quería demostrar que era la mejor inversión para nosotros, que proporcionaba valor para la empresa, porque los empleados se quedaban más tiempo, crecían más rápido, tenían valores, eran diferencialmente mayores a nivel de productividad y desarrollo. Con la herramienta de Workday, podía decir las personas que estaban en esas prácticas, qué tasa de conversión tuvieron esas personas, cuántos se transformaron en empleados, de esos empleados cuántos tiempo se quedaron, de esos cuántos fueron empleados de alto rendimiento, y cuántos tuvieron una promoción. Usando esos datos hacia atrás, puedes demostrar cuáles son los ratios de

esas prácticas, y aunque este tipo de iniciativa suponga un coste económico más elevado, en términos de resultados para la empresa, se puede demostrar que tengo mejores profesionales, con un alto rendimiento, con un mayor nivel de permanencia, que han sido promocionados y que han ostentando puestos de responsabilidad.

P.- ¿Qué países y qué sectores están más avanzados en la transformación digital?

D.H.- No creo que existan demasiadas diferencias a nivel geográfico, sino de sectores. Hay algunos, como los servicios financieros, los profesionales, la industria, la distribución y empresas de tecnologías, que ya tenían un nivel de tecnología superior, y han podido entrar antes en esta nueva transformación. La tecnología ya era parte importante de su negocio, de su relación con los proveedores, con los clientes... con lo cual esas organizaciones ya han dado un paso adelante. La tecnología se usa mucho en relación con los clientes, para gestionar la logística y el aprovisionamiento, pero en los últimos cinco años se está empezando a utilizar cada vez más la tecnología a nivel interno de la empresa, especialmente para la organización de los empleados.

Existen grandes marcas que poseen una imagen muy potente y avanzada, disponen de buena tecnología para gestionar a sus clientes, a sus Departamentos de Marketing, de logística... sin embargo, en términos de gestión interna muestran tecnologías obsoletas, usan el papel para muchas gestiones, y no hay responsabilidad de los mandos de gestión de personas. Han invertido en gestión de la cadena, pero no lo han hecho en la tecnología interna para la gestión de sus empleados. Destacaría tres razones para usar la tecnología a nivel interno:

1. La eficiencia, porque hay que reducir costes.
2. La capacidad de responder a una normativa cambiante, porque las normas y las reglas cambian constantemente.
3. El compromiso de los empleados y la capacidad de las compañías de tener el talento adecuado. Hay mucha gente, pero eso no significa que haya el talento que se necesita para el desarrollo de tu negocio.

Todo ello sin olvidarnos de que cada vez hay más gente joven que demanda tecnología y que no están dispuestos a entrar una compañía que no sea avanzada tecnológicamente.

P.- ¿Considera que la tecnología permitirá competir más rápido a las empresas menos evolucionadas o, al contrario, abrirá la brecha entre las más avanzadas y las demás?

D.H.- Lo que veo es que los parámetros de lo qué es una empresa, de cómo funciona y cómo se crea, han cambiado mucho. Hay empresas que pueden comercializar sus soluciones sin necesitar grandes estructuras. La digitalización, la tecnología ayuda a que una organización sin grandes inversiones pueda entrar en el mercado. Existen empresas de gran crecimiento con una inversión limitada, ya no es necesario tener oficinas en la ciudad, no importa dónde te encuentras, lo importante es tener las habilidades que demandan el actual contexto. No importa ser una empresa grande o pequeña, lo que importa es que sino asumes la transformación digital vas a tener problemas y no podrás afrontar el cambio, ni estarás a la altura de esta nueva forma de negocio.

P.- ¿En qué áreas de RR.HH. cree que es más decisiva la aportación de la tecnología?

D.H.- La tecnología tiene dos grandes áreas en las que aporta importantes beneficios. Por un lado, cuando la parte de procesos se gestiona a través de la tecnología, del autoservicio, los directores de los RR.HH. disponen de más tiempo para tratar temas estratégicos y de valor. Los managers gestionan a sus empleados, evalúan, y los empleados son dueños de sus datos, de la actualización de los mismos, de su información, esos datos no tienen que pasar por RR.HH. Por otra parte, disponen de más datos, pueden hacer más y mejores análisis para la toma de decisiones estratégicas. Esto sucede a todos los niveles, en los sectores en formación, en selección...

P.- ¿Observa una evolución en los perfiles profesionales y las habilidades de las personas que integran los Departamentos de RR.HH.?

D.H.- El 40 por ciento de los profesionales de este sector no proceden de RR.HH. Existe una falta de grandes profesionales de RR.HH. en algunos sectores. Lo que ha sucedido, es que la gente del negocio demandaba de los profesionales de este departamento que estuvieran más cerca de negocios, que tuviesen un perfil más de negocio. Por ejemplo, la gente de marketing de finanzas trae otra cultura, están acostumbrados a utilizar los datos, la información y el análisis como el soporte de la toma de decisiones.

Los departamentos de RR.HH. se están volviendo facilitadores y consultores para que los empleados puedan tomar la mejor decisiones en la vida real y gestionar el negocio. En vez de ayudarles a hacer transacciones, o análisis de negocios, ahora les ponemos a su disposición tecnología para que ellos lo hagan. Yo no soy el propietario de información, sino un facilitador de tecnología para que tú tengas

capacidad de análisis de esos datos para tomar que tomes las decisiones correctas. RR.HH. debe preguntarse qué debo hacer para que la gente trabaje más rápido, más fácil y mejor, y además tenga menos coste. En vez de hacer las cosas más complejas, lo que debe hacer es que sean más fáciles y tengan un mayor impacto en el negocio.

P.- ¿Qué implica liderar en la era digital?

D.H.- Deben de tener la capacidad y el poder para que las personas hagan las cosas por si mismas con toda la información necesaria. Todos los empleados son importantes, tienen la capacidad de formarse de estar informados, de interactuar con la compañía, tienen posibilidades internamente dentro de la empresa. La tecnología hace que la gente se encuentre más informada, que conozcan qué posibilidades tiene de cambiarse de trabajo. La persona ya no está aislada, puede interactuar con la compañía, no importa el nivel jerárquico en que el que se encuentre, porque el feedback llega a todos.

Las cosas han cambiado, los líderes no están para mandar, sino para que los empleados, que se encuentran más cerca de los clientes, sean capaces de dar el mejor servicio. Se da vuelta al concepto tradicional del líder, y se invierte la pirámide, primero está el cliente, después el empleado y por último el líder. Por ejemplo, en una compañía aérea, el profesional que tiene que hacer la revisión a las ruedas que permiten aterrizar al avión, si no siente un nivel de compromiso, de implicación, de formación y de atención con la empresa, puede tener grandes consecuencias, en este caso a nivel de seguridad con las consiguientes consecuencias sobre la reputación de la compañía.

P.- Los cambios demográficos influirán en los procesos y herramientas de medición para identificar posibles problemas de desigualdad, o disparidad en las compensaciones y recompensas, ¿cómo son las nuevas reglas que funcionan en este nuevo escenario?

D.H.- Este es un ejemplo de lo que comentaba anteriormente de "datos aburridos". Yo necesito saber la edad, el género, la religión, las preferencias sexuales... esta información la base, desde ahí puedo empezar a diferenciar, a definir una estrategia en función de las necesidades de la empresa. Si tienes esos datos, puedes conocer y por qué existen las diferencias en la empresa. Los datos están ahí, te advierten, te alertan, pero no son la respuesta a tu pregunta, el directivo de RR.HH. es que el tiene que gestionarlos para encontrar la respuesta. Este es el ejemplo de cómo teniendo los datos y el tiempo, se puede investigar toda esta serie de cuestiones de gran trascendencia. ■