



Diez claves para digitalizar el talento

por María José Fraile, Directora Corporativa de RR.HH. de Meta4

En el camino de la **transformación digital de nuestras organizaciones**, los que nos dedicamos a los Recursos Humanos somos conscientes de la importancia que tiene el desarrollar una cultura digital basada en la innovación y orientada al cliente. Y sabemos que para ello necesitamos a los mejores profesionales digitales; sus capacidades no son solo imprescindibles para desempeñar las tareas de los nuevos puestos que vamos a incorporar, si no que nos van a ayudar a extender esa nueva visión a lo largo de toda la organización. Por ello, nos preocupa especialmente el estado del talento de nuestra empresas... ¿cómo podemos guiar a todos los empleados hacia la transformación digital?, es decir, ¿cómo digitalizamos nuestro talento?

Al **“talento digital”** lo vamos a encontrar tanto dentro de la organización como fuera, así que nuestra tarea consistirá en potenciar el talento que ya existe en nuestra organización y reclutar a aquel que queremos y que todavía no se encuentra entre nosotros. El punto de partida para esta doble vía sin embargo es el mismo: definir qué perfil necesitamos para lograr los objetivos que nos hemos fijado, cuáles son las funciones que va a desarrollar, cuales tienen que ser las capacidades y actitudes necesarias para ello.

Así pues, basándonos en los objetivos de negocio a conseguir dentro del entorno digital el primer reto al que nos enfrentaremos será determinar qué puestos nuevos tendremos que crear y **que puestos ya existentes debemos redefinir para dar cabida a las competencias digitales**. Así pues, podremos encontrarlos incluyendo en nuestro catálogo de puestos perfiles que pueden ir desde

los más genéricos como el Digital Manager, pasando por los expertos en comunicación como el Digital Marketing Manager o el Branded Content Specialist hasta puestos más analíticos y de desarrollo como el Big Data Analyst o el Open Data Specialist, por ejemplo.

Por otro lado, podemos encontrar que puestos ya existentes dentro de la compañía deberán incluir algunas nuevas competencias tales como: Conocimiento digital, trabajo en red, liderazgo en red, orientación al cliente, comunicación en red o análisis de la información. Para dar cabida a ambos, los nuevos puestos y las nuevas competencias añadidas a puestos ya existentes, habremos de transformar los planes de carrera, sucesión, evaluación, desarrollo, compensación, etc..

Dado que este nuevo entorno digital es todavía muy cambiante necesitaremos que estos procesos de Recursos Humanos sean ágiles y adaptativos. Por ejemplo, en el caso de la Evaluación, tendremos que crear sistemas de feedback continuo y multi-fuente que permitan ajustar los objetivos tan frecuentemente como sea necesario y donde el empleado pueda participar activamente auto-evaluándose e incluso con la posibilidad de fijar sus propios objetivos. En este proceso el manager pasará a ser un coach. Además, **se impondrán las carreras líquidas frente a las lineales**: corresponsabilidad en el desarrollo, formación continua, flexibilidad y localización, etc.

Pero para poder comenzar a desarrollar estos nuevos o redefinidos puestos deberemos realizar previamente una profunda auditoría de nuestro talento digital, y ver qué capacidades de las

¡Compártelo!



www.meta4.es



definidas necesitamos desarrollar y qué tipo de profesionales necesitamos reclutar o formar para nuestra organización. Ya hemos hablado del hándicap que supone la escasez generalizada de capacidades digitales en el mercado laboral, si a ello le unimos la ambigüedad en la definición de las nuevas funciones que surgen y la complejidad que conllevan las nuevas actividades laborales ligadas al conocimiento, esta tarea parece complicada cuanto menos, pero no imposible.

Como decíamos más arriba, iremos cubriendo estos puestos tanto con talento interno como externo. Respecto al talento interno, es muy importante fomentar un entorno de trabajo colaborativo que nos permita localizar a aquéllas personas más abiertas al cambio digital y aquéllas que potencialmente podrían cubrir los nuevos puestos digitales si las formamos.

En cuanto a los esfuerzos formativos, es importante tener una **visión de “formación continua”**, con espacios personales de aprendizaje, formación experiencial (action learning), e-learning, en un proceso de reflexión y refresco de competencias constante. Hay que hacer especial hincapié en la formación colaborativa, incluyendo comunidades de aprendizaje y MOOCs.

Por otro lado, nuestra estrategia de selección será amplia, multicanal, fuertemente apoyada en las redes sociales... Hay que desarrollar una fuerte estrategia de employer branding y cambiar el concepto de “candidato”, extendiendo a éste el cuidado de los empleados.

Al desarrollar nuestros departamentos de gestión del cambio, algunos de estos profesionales digitales se convertirán en nuestros **“líderes digitales”**, que ayudarán a diferentes segmentos

de la organización a dirigirse por el camino de la transformación cultural digital. Estos perfiles serán especialmente abiertos al cambio y la innovación, y nuestros aliados durante todo el proceso.

Además de los cambios estructurales, de competencias, puestos, y la transformación departamental llevada a cabo por los líderes digitales, deberemos poner en marcha toda la maquinaria de RR.HH disponible para fomentar el cambio cultural. En este sentido, podemos dar rienda suelta a nuestra imaginación y llevar a cabo muchos tipos de estrategias diferentes. **Fomentar una cultura colaborativa a través de las redes sociales** es un punto clave en esta estrategia, desarrollando al máximo la transparencia y la colaboración. Estas redes además permitirán participar a los empleados en procesos de innovación colaborativos. Otro de nuestros aliados será la gamificación, el utilizar mecánicas de juego para la adopción de nuevas herramientas y competencias digitales.

También será importante en todo este proceso, la retención del “know-how”. Teniendo en cuenta que los nuevos profesionales son “profesionales del conocimiento” y que uno de los mayores valores de nuestros empleados será la capacidad de aprender y compartir lo aprendido en red, tenemos que desarrollar amplias estrategias para la gestión del conocimiento.

Una vez esté todo este proceso de cambio cultural puesto en marcha y avanzando, **será importante ir haciendo evaluaciones periódicas** del mismo, así como del desempeño de nuestros líderes y nuestros empleados. Esto nos permitirá evaluar el trabajo realizado y hacer las modificaciones necesarias. Hay que olvidarse de las evaluaciones anuales y realizar chequeos con menor periodicidad, de

¡Compártelo!



www.meta4.es



acuerdo al tipo de organización ágil en que nos queremos convertir...

Además, no hay que olvidar que todo este proceso no lo realizaremos solos. **En la transformación digital de la organización el Director de RRHH va a jugar un papel fundamental**, pero también lo va a hacer el CIO, ya que es quien tiene capacidad para acercar la tecnología a los miembros de la organización y nos va a ayudar a identificar las carencias en competencias digitales de nuestra organización, así como a definir los perfiles específicos necesarios y con los que posiblemente no estemos familiarizados. Y no nos olvidemos del departamento de Marketing; junto a ellos vamos a desarrollar diferentes estrategias, entre ellas las de **employer branding** para conseguir a estos profesionales escasos todavía, especializados en los nuevos entornos digitales. Así, lo que debemos buscar es que formar parte de nuestra empresa se convierta en el objetivo del mejor talento. De los expertos en marketing también vamos a conseguir una valiosa ayuda para extender los principios de esa nueva cultura digital que queremos instaurar. Por no olvidarnos de que en el mundo de la transparencia y la comunicación nuestro propio departamento de RRHH ha de estar “marketiniano”.

Pero los aliados no solo los vamos a encontrar en casa. La unión hace la fuerza y en un contexto como este la colaboración es fundamental. En este sentido los partners estratégicos nos van a ser de gran ayuda, con sentido común, siendo conscientes de nuestras carencias y sin perder de vista los objetivos podemos lograr un “win-win” que resulte beneficioso y que sobre todo, nos de soporte en aquellos terrenos en los que no somos expertos o que aún no dominamos. Durante todo el proceso de transformación digital, la transparencia

con nuestros clientes y partners estratégicos es fundamental.

Finalmente, **recapitulamos los diez hitos** que hemos ido mencionando a lo largo de este artículo:

1. Realizar una auditoría del talento digital.
2. Definir los nuevos puestos de trabajo digitales.
3. Definir las nuevas competencias digitales.
4. Desarrollar estrategias de selección avanzadas con social media y Big Data.
5. Buscar el talento oculto de nuestra organización.
6. Desarrollar las competencias digitales de todos los empleados mediante planes de formación avanzados.
7. Designar “líderes digitales”.
8. Renovar los planes de carrera, sucesión, evaluación y todo el ciclo de vida del empleado de acuerdo con las nuevas necesidades digitales.
9. Realizar estrategias corporativas de transformación cultural digital: redes sociales, gamificación, compensación, teambuilding, etc.
10. Realizar planes de evaluación periódicos de nuestra estrategia.

Después de este breve análisis y sacando conclusiones de estos datos y ejemplos, ¿te atreves a liderar la digitalización del talento en tu organización?



María José Fraile,
Directora Corporativa
de Meta4

¡Compártelo!



www.meta4.es