



# Transformación digital: ¿Qué se puede hacer desde RRHH?

por Enrique Sala Pascual, Strategic Human Resources Senior Consultant de Meta4

Mucho se habla en los últimos tiempos de digitalización y de transformación digital y creo que el hecho de que ha venido para quedarse, es un aspecto ya asumido por todos. En este nuevo entorno por tanto parece claro que aquellas empresas que no formulen su negocio, tomando en consideración este ecosistema digital, van a tener complicada la supervivencia.

En este contexto, existe también un creciente consenso respecto a que la función de RRHH se encuentra en un momento cumbre en lo que se refiere a su papel y posicionamiento en la tangibilización de la mencionada estrategia digital, siempre y cuando esta traiga consigo un pequeño proceso de transformación (o grande, dependiendo de su punto de partida).

De cualquier forma, el actual formato deseado por RRHH implica necesariamente actuar “digitalmente”, dado que esta función ha pasado de ser un garante / gestor de procesos transaccionales a convertirse en un socio de negocios (que ahora son digitales en todo o en parte).

Tomando en consideración este racional expuesto, [el papel de RRHH en la transformación digital de cada empresa](#), aun cuando deba tomar en cuenta el modelo de negocio de la misma, en lo que se refiere a digitalización nos vamos a encontrar con al menos 3 factores que recurrentemente van a tener que ser expresamente considerados para aclarar no sólo los “qués” sino también los “cómos” de papel de RRHH:

¿Qué transformación digital aborda la empresa y para qué?

¿En qué debe trabajar RRHH para apoyar la transformación digital de la empresa?

¿De qué manera puede transformarse y evolucionar la función de RRHH?

Para dar respuesta a las dos primeras cuestiones ¿Qué transformación digital aborda la empresa y para qué? y ¿En qué debe RRHH trabajar para apoyar la transformación digital de la empresa? lo primero que en nuestra experiencia tenemos que definir es el concepto de “transformación digital”. Aunque también es un tema manido y del que podemos encontrar múltiples definiciones, no es menos cierto que todas coinciden en dos aspectos clave: es algo más que un proyecto y que, aunque suele estar relacionado (y según el caso), la transformación digital no implica la implantación de herramientas digitales.

Citando a África Muñoz, que a su vez recoge la cita de Brian Solis, la transformación digital es “The realignment of, or new investment in, technology and business models to more effectively engage digital customers at every touchpoint in the customer experience lifecycle”

Es decir que mediante interpretación libre, [la transformación digital se basa en definir o identificar un modelo de negocio competitivo basado en la tecnología y/o con el apoyo de la misma, y con foco en la interacción digital eficiente de y con los clientes](#). En resumen, qué voy a hacer con mi empresa en un mundo digital y a todos los niveles (productos, procesos, servicios, proveedores, partners, clientes...), obviamente generando valor añadido, para la propia empresa y sus relaciones.

¡Compártelo!



www.meta4.es



Bajo estas premisas bajo mi punto de vista aplicaría una reformulación desde la óptica de RRHH, reformulación que se traduce en ¿qué debe hacer Recursos Humanos para apoyar esta estrategia? porque en definitiva **la misión de RRHH en este punto es asegurar que la empresa disponga de los recursos necesarios, en el momento y lugar que los necesita**. Y la dificultad radica no sólo en ser conscientes de esta máxima (que por otro lado es connatural a la función), sino en poder llevarla a cabo, en tiempo y forma teniendo en cuenta la carga emocional que conlleva la gestión de personas.

Una vez llegados a este punto, el problema de fondo radicará en el análisis de una serie de aspectos:

¿Qué es lo que queremos hacer y por qué?

¿Quién debe hacerlo y qué perfil debe tener?

¿Lo tenemos en casa o tenemos que buscarlo fuera?  
¿Tenemos suficientes?

¿Podemos preparar a nuestros empleados para que den ese paso?

Aun a riesgo de parecer una obviedad, será necesario plantearse ¿qué estamos haciendo al respecto?, ¿es un problema de “digitalización” o es un problema de otro tipo? Sólo cambia el momento de hacernos los planteamientos, dado que en este caso es posible que la empresa necesite ayuda incluso en la definición de esta estrategia, y no como en otras ocasiones en la “tactificación” de la misma. Pero este aspecto tampoco es ajeno a la realidad de muchas organizaciones.

Si asumimos entonces que el problema digital responde a estos parámetros, nuestro reto no es distinto al que se tiene frecuentemente, que no

deja de ser cómo conseguir ayudar desde RRHH a transformar la empresa (en algún caso será disrupción), en la que habrá recursos que se deban dejar de usar, recursos cuyo uso cambie y recursos nuevos. Por tanto, “business as usual”: conseguir el recurso adecuado cumpliendo con los timings requeridos.

Pero no es menos cierto que el problema de fondo, o el primero de los problemas radicará en tener claro con antelación el “qué” y clarificar el “por qué”, para poder plantearnos después el “cómo”, ya que esto marcará todo el trabajo posterior. Consiguientemente en base a estas premisas podremos planificar todos los procesos siguientes, tanto desde la óptica de las personas como desde la óptica de la propia gestión de RRHH.

En definitiva, tener en cuenta lo que queremos conseguir y analizar el material de partida, nos ayudará a definir nuestro plan de acción.

Respecto a la tercera cuestión **¿De qué manera puede transformarse y evolucionar la función de RRHH?**

Bajo mi punto de vista en primer lugar porque RRHH sabe lo que quiere hacer, y en segundo porque como mencionamos en el punto anterior tenemos definido el modelo de negocio y por tanto parece (al menos conceptualmente) cuáles serán los aspectos clave a trabajar.

A mayores, si recuperamos la definición de transformación digital, específicamente “...more effectively engage digital customers at every touchpoint in the customer experience lifecycle”, y dentro de ello sustituimos los clientes por los empleados y por los potenciales empleados, el camino está igual de claro (u opaco) que en el

¡Compártelo!



www.meta4.es



punto anterior, partiendo de la premisa de que esto no se trata de implantar una o varias herramientas. El camino de la transformación digital pasa por encontrar oportunidades para RRHH en el mundo digital y esto implica a las personas y también requiere plantear una nueva forma de pensar las cosas, no recurriendo sólo a digitalizar lo que hemos hecho siempre.

Planteando un ejemplo, pensemos en una persona con más de 40 años. Dispone de ordenador portátil, ordenador de sobremesa, PSP y Play 4, Tablet y Smartphone. Meditando la compra de un smartwatch. Compra habitualmente en Amazon y en otros sites. Siempre busca primero por internet, y debido al trabajo y a no vivir en una gran ciudad (aunque sí cerca) trata de no tener que hacer gestiones presenciales para evitar tiempo de desplazamientos, haciendo todo lo posible por realizar cualquier gestión en internet, o en todo caso en remoto.

Dispone además de correos electrónicos privados tipo Gmail, cuenta en Facebook, LinkedIn, Twitter, y alguna red social. No es especialmente activo en ellas, pero las sigue habitualmente. Creo que podemos coincidir sobre que no partimos de unos malos mimbres para “transformarlo digitalmente” (lo que tocaría con uno de los aspectos anteriormente mencionados de RRHH como impulsor interno de la transformación de la empresa). Y sin entrar en más disquisiciones sobre este punto, dado que ya lo hemos tratado, la pregunta es ¿estamos desde RRHH dando un servicio adecuado a esta realidad? ¿Lo estamos dando en el caso de perfiles aún más digitalizados?, ¿están nuestros procesos de RRHH adaptados a este nuevo entorno?

Sorprendentemente creo que la respuesta sería que no, o no del todo. No estaremos suficientemente

digitalizados si miramos las cosas desde nuestra óptica y no desde la óptica de la otra parte. Y por tanto no se trataría sólo de herramientas (internas o externas de RRHH), o de fomentar a nuestro equipo en cómo y para qué debe usarlas. Se trata del concepto en sí mismo; es decir ¿somos capaces de ofrecer nuestros servicios a nuestros empleados/candidatos/ procesos en la forma en que les resulten más atractivos? O dicho de otro modo ¿somos capaces de articular nuestra propuesta de valor digital? Es decir, qué soy, para quién, y lo más importante por qué deberías usarme y cuánto te cuesta (en este caso en términos de esperas, facilidad de acceso, etc.). Si nos ponemos en la otra parte, intentando usar/acceder/utilizar los servicios de RRHH “desde fuera” comprobaremos que en muchos casos lamentablemente la “experiencia” no es buena.

Si es cierto que vivimos en una época en la que se abre una nueva “**guerra por el Talento**”, debemos ser capaces de que nuestros empleados y equipos perciban que estamos por la labor de “luchar” de manera activa. Y eso pasa por poner (al igual que lo hacen otras áreas de la empresa como el marketing o las ventas) al cliente en el centro, en nuestro caso al empleado y/o candidato y en definir nuestra propuesta de valor desde el empleado y sus necesidades, no desde las necesidades de RRHH. Es decir, consiguiendo que la transformación que requerimos a nuestros empleados sea percibida también como una “obligación” asumida por el área de los RRHH, y que impregne todas las funciones desde y hacia RRHH.

Por ejemplo, si a nuestros comerciales les pedimos que mejoren su NPS (Net Promoting Score) ¿qué estamos haciendo/podemos hacer para mejorar el NPS interno? Si ventas y marketing son capaces

¡Compártelo!



www.meta4.es



de hacer predicciones sobre qué va a demandar el consumidor, cómo, cuanto y de qué se va a vender ¿podemos nosotros perfilar a los empleados que tienen éxito para afinar nuestros procesos de selección?. Si se pueden hacer estimaciones de demanda, ¿podemos estimar desde RRHH necesidades de recursos y anticiparnos a las mismas? Sin duda surgirán errores, pero pensemos cuanto más costoso desde todos los puntos de vista resulta tratar de resolver problemas en lugar de preverlos. Y en esto el uso de herramientas y la explotación de los datos que tenemos y/o que podemos tener resultará clave. Big Data for ever !!!

En definitiva, pensemos que el papel de RRHH en el proceso de transformación digital resulta clave, pero siempre que parta desde la estrategia general de la empresa y de que considere la necesidad de llevar a cabo su transformación. Aunque vivimos en un mundo en constante cambio, no incrementemos la incertidumbre sobre la base de no hacer o de hacer como siempre. Recordemos que “rentabilidades pasadas no aseguran rentabilidades futuras”.



**Enrique Sala Pascual,**  
Strategic Human Resources  
Senior Consultant de Meta4

¡Compártelo!



[www.meta4.es](http://www.meta4.es)